

**ROCZNIK  
INSTYTUCJI FINANSOWYCH  
I SPÓŁEK AKCYJNYCH**

•

# **POLSKI KOMPAS**



**2017**





*Wierzymy, że rocznik wzorowany na podobnych wydawnictwach francuskich, niemieckich i innych wypełni dotkliwą lukę w życiu ekonomicznym, któremu brak koniecznej dziś orientacji, a stanie się niezbędnym podręcznikiem w codziennej pracy spółek akcyjnych, wszystkich instytucji i osób, które biorą udział w życiu gospodarczym Polski.*

„Gazeta Bankowa” R. 1 (1921) nr 20 – 15/17

# Szanowni Państwo!

**O**ddajemy w ręce Czytelników wyjątkowe wydanie „Polskiego Kompas”. Wyjątkowe, bo na zawartość tegorocznej publikacji złożyły się artykuły uczestników polskiej gospodarki – ludzi bezpośrednio zaangażowanych w kreowanie zmian, sukcesów i strategii polskich firm, przedsiębiorstw oraz kluczowych dla obywateli resortów rządowych.

Wyjątkowość „Polskiego Kompas 2017” polega też na szczególnym momencie, w którym publikacja trafia na rynek. Ogłoszona przez rząd Beaty Szydło Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju stała się już elementem polskiej gospodarki narodowej. Co więcej, jej wdrożenie przez resorty podległe wicepremierowi Mateuszowi Morawieckiemu przynosi realne, mierzalne efekty. Jak wynika z artykułów, które publikujemy na łamach „Kompasu”, strategia jest także dominującym elementem współpracy nie tylko w ramach Rady Ministrów, lecz i w kooperacji między rządem a biznesem. Tak często podkreślana przez przedsiębiorców potrzeba dialogu i pewność stałych, niezmiennych się co miesiąc lub co kwartał przepisów, niosą z sobą wzrost chęci inwestowania i coraz wyższy poziom optymizmu wśród inwestorów.

Kolejna przepowiednia opozycji wieszczącej rychłe pęknięcie na linii rząd-biznes, podobnie jak wiele innych czarnych scenariuszy, nie sprawdza się. Na łamach „Polskiego Kompas” można znaleźć dowody, że polska gospodarka rozwija się wyjątkowo sprawnie, nadrabiając wiele lat „państwa teoretycznego”. Bezrobocie spada do rekordowo niskich poziomów, rośnie PKB, resort finansów z powodzeniem łąta watowską dziurę, a program „Rodzina 500+” przynosi zaskakujące wielu analityków i ekspertów gospodarczych efekty.

Polecam również te artykuły, których autorzy – poza wyliczeniem sukcesów – zwracają uwagę na pułapki, podkreślając szanse i pamiętając o wyzwaniach, które stawia przed polskimi przedsiębiorcami wciąż niestabilna i zmieniająca się gospodarka w Europie i na świecie. Inwestycje w nowe technologie, innowacje: od elektromobilności przez cyfryzację i wykorzystanie technologii Big Data, aż

po zmieniający się w efekcie procesów demograficznych rynek pracy, a także strategie wykorzystujące obecną koniunkturę – muszą zakładać umiejętność szybkiej reakcji na tzw. pułapkę średniego wzrostu. Wierzę, że z kart naszej publikacji wynika też właśnie ta zapobiegliwość, której wielokrotnie nam, polskim przedsiębiorcom, brakowało.

Gospodarka narodowa, która interes Polski, polskich firm, pracowników i polską rację stanu stawia w pierwszej kolejności, przed realizacją założeń rzekomo wolnorynkowej ekonomii europejskiej, staje się realnym środowiskiem rozwoju dla polskich przedsiębiorstw. Wreszcie polskie Państwo dba o Państwo.

Polecam lekturę „Polskiego Kompas – Rocznika instytucji finansowych i spółek akcyjnych 2017”.



**Romuald Orzeł**

prezes zarządu  
Fratrnia sp. z o.o.

# Droży Czytelnicy!

**M**am zaszczyt zaprosić Państwa do lektury szczególnego wydawnictwa: „Polskiego Kompas” – rocznika swą tradycją nawiązującego do czasów II Rzeczypospolitej, kiedy to w latach 20. XX w. Związek Banków we Lwowie zainicjował wydawanie przekrojowej publikacji o polskim rynku finansowym.

Wierzę, że wielu naszych Czytelników oczekiwało na trzecie już wydanie nowego „Polskiego Kompas” – Rocznika instytucji finansowych i spółek akcyjnych” przygotowywanego przez redakcję „Gazety Bankowej”. Wiem, bo potwierdziłem to w wielu rozmowach, jakie miałem przyjemność przeprowadzić, tworząc bieżące wydanie „Polskiego Kompas”, że to wydawnictwo stało się dla uczestników polskiego rynku finansowego ważne. Wierzę, że jest i będzie przede wszystkim ciekawe.

W tym roku zaprosiliśmy do współtworzenia rocznika nie tylko dziennikarzy ekonomicznych i analityków polskiego rynku. Oddaliśmy łamy uczestnikom rynku finansowego, szefom przedsiębiorstw reprezentujących branże omawiane w poszczególnych działach, największych spółek skarbu państwa, a także kreatorom zmian gospodarczych i architektom przepisów, przedstawicielom rządu – reprezentującym kluczowe resorty, bezpośrednio wpływające na polską gospodarkę. Serdecznie dziękuję wszystkim autorom, bowiem dzięki życzliwemu przyjęciu propozycji redakcji „Gazety Bankowej” powstała publikacja unikatowa, przekazująca poglądy najważniejszych dziś moim zdaniem przedstawicieli polskiej gospodarki.

Jestem przekonany, że rocznik instytucji finansowych i spółek akcyjnych jest zatem wydawnictwem przez rynek oczekiwanym; publikacją oddającą Państwu głos w najważniejszych sprawach związanych z rozwojem polskiej gospodarki, pozwalającą przedstawić osiągnięcia firm i ministerstw oraz zasygnalizować kierunki rozwoju w newralgicznych dla ekonomii dziedzinach.

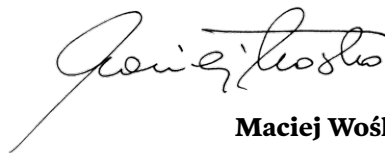
Rok 2017 jest wyjątkowy ze względu na pierwsze widoczne efekty realizacji prowa-

dzonej konsekwentnie przez rząd Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Pani premier Beata Szydło była gościem honorowym uroczystej premiery ubiegłorocznej edycji „Polskiego Kompas”, która odbyła się 18 października 2016 r. w Zamku Ujazdowskim w Warszawie. Prezes Rady Ministrów otrzymała wówczas Nagrodę Specjalną „Polski Kompas 2016”.

Dobre wyniki polskiej gospodarki w 2017 r. – wzrost PKB oraz wyraźny wzrost optymizmu inwestorów i przedsiębiorców – potwierdzają, że sprawdza się kierunek rozwoju gospodarczego nakreślony w ubiegłorocznym „Polskim Kompasie” przez ekspertów, analityków i uczestników rynku finansowego. Nie sposób bowiem nie zauważyć sukcesów wynikających z prowadzenia w całej gospodarce skoordynowanej Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, wspartej potężnymi programami prospołecznymi, prorodzinnymi – „Rodzina 500+” i „Mieszkanie+”. Oczekiwanie od lat zmiany w stosunku do roli państwa w kreowaniu trendów gospodarki, stawiającej na rozwój innowacyjnych przedsięwzięć i wsparcie rozwoju pożądaných obszarów przemysłu – pozwalają już odnotować pierwsze skutki. Jakie – jestem przekonany, że będzie wynikało to z łamów trzeciej edycji „Polskiego Kompas”.

Szanowni Państwo! Zapraszam do zapoznania się z naszym rocznikiem, wierząc, że pozwoli on – poza wskazaniem sukcesów i zwycięstw – na diagnozę pułapek i wyzwań, jakie stają przed uczestnikami rynku finansowego. Ufam, że „Polski Kompas” ma szansę stać się elementem kanonu publikacji ekonomicznych na przełomie 2017 i 2018 r., pozwalając zrozumieć, w jakim kierunku zmierza polska gospodarka.

Zapraszam do lektury!



**Maciej Wośko**

redaktor naczelny  
„Gazety Bankowej”



# Spis treści

## POLSKI KOMPAS

jesień 2017

### Od Wydawcy

// ROMUALD ORZEŁ,  
prezes zarządu Fratria sp. z o.o..... 4

### Od Redaktora

// MACIEJ WOŚKO,  
redaktor naczelny „Gazety Bankowej” ..... 5

### Kurs na silną gospodarkę

// BEATA SZYDŁO,  
prezes Rady Ministrów  
do Czytelników „Polskiego Kompas” ..... 11

### Mądre państwo to silne polskie firmy

// MATEUSZ MORAWIECKI,  
wiceprezes Rady Ministrów,  
minister rozwoju i finansów ..... 13

### Polska musi w pełni wykorzystać swój wielki potencjał

// JAROSŁAW GOWIN,  
wiceprezes Rady Ministrów,  
minister nauki i szkolnictwa wyższego ..... 14

### Kultura i kreatywność motorem innowacji i rozwoju

// PIOTR GLIŃSKI,  
wiceprezes Rady Ministrów, minister kultury  
i dziedzictwa narodowego ..... 16

### Wzrost, innowacje i aktywna rola państwa

// prof. ADAM GLAPIŃSKI,  
prezes Narodowego Banku Polskiego ..... 18

### Nowy rozdział w historii GPW

// WOJCIECH NAGEL,  
przewodniczący Rady Giełdy  
Papierów Wartościowych w Warszawie ..... 24

## DZIAŁ I

### KIERUNKI ROZWOJU POLSKIEJ GOSPODARKI

#### Dobra koniunktura utrzyma się przynajmniej do końca 2019 r.

// prof. EUGENIUSZ GATNAR,  
członek Rady Polityki Pieniężnej, wykładowca  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach ..... 29

#### Czy Fundusz Spójności Unii Europejskiej jest promotorem naszej gospodarki

// prof. GRAŻYNA ANCYPAROWICZ,  
członek Rady Polityki Pieniężnej, była wiceprezes  
Głównego Urzędu Statystycznego ..... 36

#### Reindustrializacja ciągle w sferze zamierzeń

// prof. JERZY ŻYŻYŃSKI,  
członek Rady Polityki Pieniężnej, profesor Wydziału  
Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego ..... 42

#### Polska musi być otwarta na Europę

// prof. ALOJZY Z. NOWAK,  
dziekan Wydziału Zarządzania  
Uniwersytetu Warszawskiego ..... 45

#### Aktualne wyzwania dla działalności banków

// ZDZISŁAW SOKAL,  
prezes Bankowego Funduszu Gwarancyjnego ..... 49

#### Znowu o „fundamentach”

// prof. LESZEK DZIAWGO,  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu ..... 57

#### Jak przebić szklany sufit rozwojowy

// PAWEŁ BORYS,  
prezes Polskiego Funduszu Rozwoju SA ..... 63

#### Zarządzanie państwowe może być skuteczne

// MARCIN CHŁUDZIŃSKI,  
prezes Agencji Rozwoju Przemysłu SA ..... 67

#### Kurs na innowacje

// KINGA PIECUCH,  
prezes zarządu SAP Polska ..... 70

#### Polski system eID, czyli przyszłość elektronicznej identyfikacji

// JAROSŁAW KROC,  
prezes zarządu Accenture Sp. z o.o. .... 72

## DZIAŁ II

# SPÓŁKI AKCYJNE

<b>Nie tylko duże spółki</b> // STANISŁAW KOCZOT, „Gazeta Bankowa”	77
<b>Znaczenie spółek Skarbu Państwa dla rozwoju gospodarczego</b> // MACIEJ MAŁECKI, sekretarz stanu w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów	78
<b>Ukryta siła warszawskiej giełdy</b> // JAROSŁAW GRZYWIŃSKI, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie	81
<b>10 lat finansowania innowacji na NewConnect</b> // MICHAŁ CIECIÓRSKI, wiceprezes zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie	82
<b>Mądrze gospodarować naturalnym bogactwem</b> // DANIEL OBAJTEK, prezes zarządu Energa SA	84
Tabela: <b>Spółki krajowe</b>	86
Tabela: <b>Spółki zagraniczne</b>	90

## BRANŻA BANKOWA

<b>Sojusz banków i technologii</b> // STANISŁAW KOCZOT, „Gazeta Bankowa”	92
<b>Polskie firmy podbijają świat</b> // ZBIGNIEW JAGIEŁŁO, prezes zarządu PKO BP	93
<b>Systemowa rola bankowości pocztowej</b> // SŁAWOMIR ZAWADZKI, prezes zarządu Banku Pocztowego	94

## BRANŻA BUDOWLANA

<b>Na fali wznoszącej</b> // LONGINA GRZEGÓRSKA-SZPYT, „Gazeta Bankowa”	96
<b>Kontrakt budowlany opiera się na zaufaniu</b> // ANDRZEJ ADAMCZYK, minister infrastruktury i budownictwa	98
<b>Rynek mieszkaniowy 2018 r.: zadanie dla państwa i szansa dla przedsiębiorców</b> // MIROSŁAW BARSZCZ, prezes zarządu BGK Nieruchomości SA	100
<b>Budownictwo potrzebuje koniunktury</b> // PAWEŁ BABIŃ, prezes Polskiej Izby Przemysłowo-Handlowej Budownictwa	102
<b>Liczą się zasoby</b> // PIÓTR KLEDZIK, prezes zarządu PORR Polska Infrastructure SA	103
<b>Stabilnie do przodu</b> // PAWEŁ KISIEL, wiceprezes zarządu ds. sprzedaży i marketingu Grupy Atlas	104
<b>Budownictwo 2.0</b> // ANTONI JÓZWIŃCZ, prezes Grupy PolimexMostostal	106

## BRANŻA CHEMICZNA

<b>W trendzie innowacji</b> // LONGINA GRZEGÓRSKA-SZPYT, „Gazeta Bankowa”	108
---	-----

<b>Innowacyjny klucz do sukcesu</b> // JACEK PODGÓRSKI, prezes zarządu ANWIL SA	110
---	-----

<b>Rozwój mimo coraz poważniejszych wyzwań</b> // dr inż. TOMASZ ZIELIŃSKI, prezes zarządu Polskiej Izby Przemysłu Chemicznego	111
---	-----

## BRANŻA DEWELOPERSKA

<b>„Mieszkanie+” rozrusza uśpioną część rynku</b> // SZYMON SZADKOWSKI, „Gazeta Bankowa”	112
<b>Małe i duże zmiany na lepsze</b> // TOMASZ ŻUCHOWSKI, wiceminister infrastruktury i budownictwa	114
<b>Trwa złoty okres dla deweloperów</b> // MACIEJ JANKIEWICZ, prezes zarządu Polskiego Holdingu Nieruchomości SA	116
<b>Technologia antidotum na koniec hossy</b> // DARIUSZ KRAWCZYK, prezes zarządu Polnord SA	118
<b>Plusy dodatnie, plusy ujemne</b> // GRZEGORZ KIEŁPSZ, prezes zarządu Polskiego Związku Firm Deweloperskich	120

## BRANŻA ENERGETYCZNA

<b>Energetyka potrzebuje znaczących inwestycji</b> // ROBERT BOMBAŁA, „Gazeta Bankowa”	122
<b>Bezpieczeństwo energetyczne to priorytet</b> // KRZYSZTOF TCHÓRZEWSKI, minister Energii	124
<b>Nowoczesna energetyka – w interesie państwa i akcjonariuszy</b> // FILIP GRZEGORCZYK, prezes Grupy Tauron	126
<b>Jak i gdzie będzie kreowana cena energii w Polsce?</b> // dr PAWEŁ OSTROWSKI, prezes zarządu Towarowej Giełdy Energii SA	130

<b>Znakiem czasu jest niepewność</b> // ERYK KŁOSSOWSKI, prezes zarządu Polskich Sieci Elektroenergetycznych SA	132
--	-----

## BRANŻA INFORMATYCZNA

<b>Dynamiczna stabilizacja</b> // LECH PIESIK, „Gazeta Bankowa”	134
<b>Cyfryzacja to nie kaprys, to konieczność</b> // ANNA STREZYŃSKA, minister Cyfryzacji	136
<b>Nowa jakość: permanentna dostępność narzędzi IT</b> // prof. WŁODZIMIERZ GOGOŁEK, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego	138
<b>Pod znakiem restrukturyzacji</b> // ANDRZEJ DYZEWSKI, analityk rynku IT	139

## BRANŻA PALIWOWA

<b>Paliwowy boom</b> // MARIUSZ KĄDZIOŁKA	140
<b>Polskie paliwa wychodzą z cienia szarej strefy</b> // MICHAŁ KURTYKA, podsekretarz stanu w Ministerstwie Energii	144

<b>Okręt flagowy polskiej gospodarki i wyzwania przyszłości</b> // WOJCIECH JASIŃSKI, prezes zarządu PKN ORLEN SA.....	148
--	-----

<b>Kluczowa rola PERN w systemie bezpieczeństwa energetycznego</b> // IGOR WASILEWSKI, prezes PERN SA.....	152
--	-----

<b>Budowanie alternatywy</b> // MARCIN JASTRZĘBSKI, prezes zarządu LOTOS SA.....	154
--	-----

## BRANŻA SPOŻYWCZA

<b>Grunt to jakość</b> // EWA WESOŁOWSKA, „Gazeta Bankowa” .....	158
---	-----

<b>Więść potrzebuje zrównoważonego rozwoju</b> // KRZYSZTOF JURGIEL, minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi .....	160
---	-----

<b>Rozwój mleczarstwa to nie tylko większy eksport</b> // PAWEŁ WYRZYKOWSKI, ekspert rynków rolnych BGŻ BNP Paribas .....	163
---	-----

<b>Społeczno-ekonomiczne funkcje przemysłu spożywczego w Polsce</b> // prof. ANDRZEJ KOWALSKI, dyrektor Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej.....	164
--	-----

<b>Wróćmy do sprzedaży bezpośredniej</b> // ANDRZEJ KENSBOK, wiceprezes Agencji Rozwoju Przemysłu SA.....	168
---	-----

<b>Perspektywa rozwoju sektora rolno-spożywczego</b> // ANDRZEJ GOŹDZIKOWSKI, prezes zarządu Cedrob SA.....	170
---	-----

## BRANŻA SUROWCOWA

<b>W przededniu głębokich zmian</b> // ROBERT BOMBAŁA, „Gazeta Bankowa” .....	172
--	-----

<b>Czas na nowy model biznesowy</b> // HENRYK MUCHA, prezes zarządu PGNiG Obrót Detaliczny Sp. z o.o.....	174
---	-----

<b>Szanse i wyzwania polskiego przemysłu wydobywczego i surowcowego</b> // RADOSŁAW DOMAGALSKI-ŁABĘDZKI, prezes zarządu KGHM Polska Miedź SA .....	178
--	-----

<b>Bezpieczeństwo i niezależność – priorytety w działaniach inwestycyjnych GAZ-SYSTEM</b> // TOMASZ STĘPIEŃ, prezes GAZ-SYSTEM SA.....	180
--	-----

## BRANŻA TELEKOMUNIKACYJNA

<b>Pozorny spokój</b> // LECH PIESIK, „Gazeta Bankowa” .....	182
---	-----

<b>Budowanie pozytywnej cyfrowej agendy Polski dla UE</b> // KRZYSZTOF SZUBERT, sekretarz stanu w Ministerstwie Cyfryzacji, pełnomocnik rządu ds. Jednolitego Rynku Cyfrowego...	184
--	-----

<b>Nowe gospodarcze otwarcie na 100-lecie odzyskania niepodległości</b> // JEAN-FRANÇOIS FALLACHER, prezes zarządu Orange Polska.....	188
---	-----

<b>Coraz bliżej stanu nasycenia</b> // TOMASZ KULISIEWICZ, analityk rynku telekomunikacyjnego.....	192
--	-----

<b>Tych kosztów nie da się uniknąć</b> // ANDRZEJ MAŁKO, konsultant ds. systemów teleinformatycznych...	194
---	-----

## DZIAŁ III

# INSTYTUCJE FINANSOWE

## INSTYTUCJE RYNKU FINANSOWEGO

<b>Kryzys zażegnany? Prawie...</b> // STANISŁAW KOZCOT, „Gazeta Bankowa” .....	199
---	-----

<b>Na straży stabilności</b> // Dr MAREK CHRZANOWSKI, przewodniczący Komisji Nadzoru Finansowego	200
--	-----

<b>Cyfrowe przyspieszenie na stabilnych fundamentach</b> // PIOTR ALICKI, prezes zarządu Krajowej Izby Rozliczeniowej .....	203
---	-----

## RYNEK BANKOWY

<b>Spadek zysków tylko przyspieszy zmiany technologiczne</b> // MAREK SIUDAJ, „Gazeta Bankowa” .....	206
---	-----

<b>Kierunek na produktywność i nowe relacje</b> // MICHAŁ KRUPIŃSKI, wiceprezes zarządu Pekao SA, kierujący pracami zarządu .....	208
--	-----

<b>Bankowość zmierza w kierunku „mobile only”</b> // DARIUSZ MAZURKIEWICZ, prezes Polskiego Standardu Płatności.....	210
--	-----

<b>Sektor bankowości spółdzielczej w roku 2018 pozostanie stabilny</b> // PAWEŁ PYŻIK, wiceprezes zarządu p.o. prezesa zarządu SGB – Bank SA .....	213
---	-----

<b>Gospodarka rośnie, zatory płatnicze też</b> // ADAM ŁĄCKI, prezes zarządu Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej.....	214
--	-----

Tabela: <b>Banki komercyjne</b> .....	216
---------------------------------------	-----

Tabela: <b>Banki państwowe</b> .....	216
--------------------------------------	-----

Tabela: <b>Banki spółdzielcze</b> .....	217
---	-----

Tabela: <b>Przedstawicielstwa banków zagranicznych</b> .....	224
--	-----

## RYNEK KAPITAŁOWY

<b>Rok transformacji</b> // MAREK SIUDAJ, „Gazeta Bankowa” .....	226
---	-----

<b>Rynek kapitałowy dla budowania dobrobytu Polaków</b> // WALDEMAR MARKIEWICZ, prezes Izby Domów Maklerskich .....	228
---	-----

<b>Oszczędzania trzeba się nauczyć</b> // Prof. MARCIN DYL, prezes Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami .....	230
---	-----

<b>Walka o status „developed”</b> // ZBIGNIEW JAKUBOWSKI, wiceprezes zarządu Union Investment TFI .....	231
---	-----

Tabela: <b>Banki prowadzące działalność maklerską</b> .....	234
---	-----

Tabela: <b>Domy maklerskie</b> .....	235
--------------------------------------	-----

Tabela: <b>Przedstawicielstwa podmiotów zagranicznych</b> .....	236
---	-----

Tabela: <b>Rejestr funduszy zagranicznych</b> .....	237
---	-----

Tabela: <b>Towarzystwa i fundusze inwestycyjne</b> .....	238
--	-----



## UBEZPIECZENIA

<b>Polisy zmienne... jak życie</b> // MAŁGORZATA DYGAŚ, „Gazeta Bankowa” .....	240
<b>Lider Europy</b> // PAWEŁ SURÓWKA, prezes zarządu PZU SA .....	242
<b>Ekspansja zagraniczna to więcej niż eksport</b> // KATARZYNA KOWALSKA, wiceprezes zarządu Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych SA .....	244
<b>Postęp z korzyścią dla wszystkich</b> // JAN GRZEGORZ PRĄDZYŃSKI, prezes zarządu Polskiej Izby Ubezpieczeń .....	248
<b>Zaufanie klientów pozostaje kluczowe</b> // GRZEGORZ BUCZKOWSKI, członek zarządu Saltus Ubezpieczenia .....	250
Tabela: <b>Ubezpieczenia na życie</b> – zakłady z siedzibą w Polsce .....	251
Tabela: <b>Ubezpieczenia na życie</b> – przedstawicielstwa zagraniczne .....	252
Tabela: <b>Ubezpieczenia osobowe i majątkowe</b> – zakłady z siedzibą w Polsce .....	253
Tabela: <b>Ubezpieczenia osobowe i majątkowe</b> – przedstawicielstwa zagraniczne .....	254

## UBEZPIECZENIA EMERYTALNE

<b>Krajobraz po OFE</b> // MAŁGORZATA DYGAŚ, „Gazeta Bankowa” .....	256
<b>Nowa odsłona, ta sama misja</b> // MAŁGORZATA RUSEWICZ, prezes Izby Gospodarczej Towarzystw Emerytalnych .....	258
<b>Nieustający rozwój</b> // PAWEŁ ZIEMBA, prezes Vienna Life Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie SA Vienna Insurance Group .....	259
<b>Innowacyjna wizytówka Polski</b> // MARAT NEVRETDINOV, wiceprezes Grupy Ubezpieczeniowej Europa .....	260
<b>Ubezpieczenia, które spełniają spoleczne oczekiwania</b> // ADAM USZPOLEWICZ, prezes Aviva .....	262
Tabela: <b>PTE/OFE</b> .....	264
Tabela: <b>DFE</b> (Dobrowolne fundusze emerytalne) .....	266
Tabela: <b>PFE</b> (Pracownicze fundusze emerytalne) .....	266

## RYNEK KAS SPÓŁDZIELCZYCH

<b>Siła polskiego systemu SKOK</b> // ARKADY SAULSKI, „Gazeta Bankowa” .....	268
<b>Polski kapitał, ostoja polskości</b> // RAFAŁ MATUSIAK, prezes zarządu Kasy Krajowej SKOK .....	270
<b>Partner godny zaufania</b> // ANDRZEJ SOSNOWSKI, prezes zarządu Kasy Stefczyka .....	273
<b>Dwa bieguny finansowej legislacji</b> // Dr KAZIMIERZ JANIĄK, prezes zarządu zarządu Stowarzyszenia Krzewienia Edukacji Finansowej .....	275
Tabela: <b>Podmioty sektora kas spółdzielczych</b> .....	276

## DZIAŁ IV

## SZANSE I WYZWANIA

<b>Perspektywy rozwoju polskiego przemysłu obronnego</b> // ANTONI MACIEREWICZ, minister obrony narodowej .....	281
<b>Chcemy przywrócić wiarę w sprawiedliwość</b> // ZBIGNIEW ZIOBRO, minister sprawiedliwości .....	285
<b>Dbanie o finanse państwa to współczesny patriotyzm</b> // MARIAN BANAS, szef Krajowej Administracji Skarbowej .....	288
<b>Rodzina to dla nas priorytet</b> // ELŻBIETA RAFALSKA, minister rodziny, pracy i polityki społecznej .....	292
<b>Gospodarka nie działa w próżni</b> // JADWIGA EMILEWICZ, podsekretarz stanu w Ministerstwie Rozwoju .....	296
<b>Media publiczne – rola w budowaniu państwa i społeczeństwa obywatelskiego w Polsce</b> // JACEK KURSKI, prezes zarządu Telewizji Polskiej SA .....	300
<b>Gospodarka morską kotłem napędowym rozwoju kraju</b> // MAREK GRÓBARCZYK, minister gospodarki morskiej i żeglugi śródlądowej .....	304
<b>Jak efektywnie promować polską gospodarkę</b> // TOMASZ PISULA, prezes Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu .....	308
<b>Energetyka: pomiędzy bezpieczeństwem, innowacyjnością a konkurencją</b> // HENRYK BARANOWSKI, prezes zarządu PGE Polskiej Grupy Energetycznej .....	312
<b>Dobro pacjenta to nasze wspólne dobro</b> // Dr n. med. DOROTA HRYNIEWIECKA-FIRLEJ, prezes zarządu Pfizer Polska .....	315
<b>Blisko milion firm rodzinnych czeka na ustawę o sukcesji</b> // PATRYCJA KLARECKA, prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości .....	318
<b>Optymizm świata sprzyja Polsce</b> // GRZEGORZ KOSTRZEWA-ZORBAS, ekspert ds. międzynarodowych, publicysta „Sieci” i „Gazety Bankowej” .....	320
<b>Wyboista droga do suwerenności</b> // JERZY BIELEWICZ, analityk gospodarczy, publicysta „Sieci” i „Gazety Bankowej” .....	324
<b>Silny polski kapitał jest warunkiem zdrowia gospodarki</b> // KONRAD KOŁODZIEJSKI, publicysta tygodnika „Sieci” i komentator telewizji wPolsce.pl .....	328
<b>Bank robotów</b> // prof. GRZEGORZ SZULCZEWSKI, Zakład Filozofii Szkoły Głównej Handlowej .....	330
<b>Polska gospodarka w roku 2050 – marzenie czy realna wizja</b> // HENRYK UZDROWSKI, ekonomista, członek zarządu wydawnictwa Fratria sp. z o.o. ....	332



# Kurs na silną gospodarkę

*Naszym celem jest tworzenie warunków do bogacenia się Polaków przy jednoczesnym wzroście spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym, środowiskowym i terytorialnym*

Szanowni Państwo!

**P**olski Kompas”, który trzymają Państwo w rękę, podobnie jak tradycyjne urządzenie nawigacyjne, pozwala określić nasze położenie. Igłą magnetyczną jest tu ocena ekspertów z różnych dziedzin, a północą – gospodarka. To na jej rozwój postawił mój rząd. Dane płynące z rynku stanowią niepodważalny dowód, że obraliśmy właściwy kurs.

Polska jest w gronie najszybciej rozwijających się krajów w Europie. W II kwartale 2017 r. produkt krajowy brutto był o 3,9 proc. wyższy niż rok wcześniej. Dobra koniunktura na rynku ma swoje odzwierciedlenie w stopie bezrobocia, która w lipcu wyniosła 7,1 proc. To najniższy poziom tego wskaźnika od 26 lat. Rośnie także poziom wynagrodzeń; w czerwcu przeciętne miesięczne wynagrodzenie za pracę w sektorze przedsiębiorstw wzrosło o 6 proc. w skali roku. Sukcesywnie podnosimy też pensję minimalną. Obecnie jest ona wyższa aż o 8,1 proc. w stosunku do roku ubiegłego.

O wzmacniającej się pozycji Polski świadczą też wysokie lokaty w światowych rankingach – 22. miejsce na liście najbardziej innowacyjnych państw świata według The Bloomberg Innovation Index czy 4. miejsce w rankingu Światowego Forum Ekonomicznego krajów o najwyższym poziomie ekonomicznej inkluzji. Oznacza to, że jesteśmy liderem w tworzeniu takiego otoczenia gospodarczego, w którym uczestniczą wszyscy i z którego każdy może czerpać korzyści.

Jednak te dane, choć cieszą i napawają dumą, nie są dla nas wystarczające. Mierzymy wyżej – naszym celem jest tworzenie warunków do bogacenia się Polaków przy jednoczesnym wzroście spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym, środowiskowym i terytorialnym.

Wyznaczywszy sobie taki priorytet, przyjęliśmy Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju – dokument, który stanowi mapę drogową wyznaczającą szlak do nowoczesnej gospodarki. Kluczowymi jej punktami są: ekspansja międzynarodowa, przemysł przyszłości, rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, partnerstwo publiczno-prywatne, partnerstwo inwestycyjne z samorządami, rozwój rynku venture capital w Polsce czy rozwój zrównoważony terytorialnie.

Choć to zadanie niełatwe, a jego pełna realizacja potrwa lata, z optymizmem patrzę w przyszłość. Tworzą ją bowiem w coraz większym stopniu młodzi, ambitni i pełni pasji ludzie, którzy kiedyś przejmą ster i będą kontynuować kurs na silną gospodarkę. To także z myślą o nich wprowadzamy kolejne rozwiązania wspierające realizację ich planów, zarówno tych zawodowych, jak i rodzinnych. Moim marzeniem jest to, aby wprowadzali je w życie tu, w Polsce, kraju silnym i nowoczesnym, o olbrzymim potencjale. Jestem głęboko przekonana, że lektura niniejszej publikacji, zawierającej wszechstronną i wyczerpującą analizę polskiej gospodarki, przekona o tym również Czytelników. ■



**Beata Szydło**

prezes Rady Ministrów

# Mądre państwo to silne polskie firmy

*W Polsce bije serce świata. Autor tego zdania Norman Davies poświęcił życie historii. Przedsiębiorcy z Polski poświęcają czas i energię, aby budować naszą przyszłość. Przyszłość swoich rodzin, przyszłość branż, przyszłość kraju. Dzięki nim serce świata ciągle bije w Polsce, z dnia na dzień coraz większe*

**J**eżeli mikro, małe i średnie firmy oraz dzieci mają coś z sobą wspólnego, to będą to dwie sprawy. Pierwsza, być może nieco zaskakująca, to stres rodzica. Jak podaje Bank of America w „Small Business Owner Report”, zarządzanie małym przedsiębiorstwem jest trzy razy bardziej stresujące od wychowywania dziecka. Warto czytać to porównanie z przymrużeniem oka, ale nie sposób się nie zgodzić, że jedno i drugie stresuje, choć trudno osądzić, które bardziej. Natomiast i tu, i tu satysfakcja z sukcesu jest gigantyczna.

MŚP, a zwłaszcza te najmniejsze – mikroprzedsiębiorstwa – to, podobnie jak dzieci, przyszłość naszej gospodarki. W Polsce działa aktywnie prawie 2 mln firm. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa to 99,8 proc. z nich, a samych jednoosobowych działalności gospodarczych jest ponad 1,9 mln. MŚP tworzą blisko trzy czwarte polskiego PKB i dają pracę 6 mln osób. Nie jest bez znaczenia, że w zdecydowanej większości operują polskim kapitałem. Dużą siłą są firmy rodzinne, których liczbę według różnych badań szacuje się na blisko milion. Firma rodzinna to tradycja, większe zaufanie do marki i, jak pokazują badania, choćby Fundacji Firmy Rodzinne, większa hojność klientów, którzy godzą się na to, by zapłacić nieco więcej za „produkt rodzinny”.

Jakie płyną z tego wnioski? Czasem słyszę, aby nie robić nic, wtedy niczego nie popsuje. Dziecko urośnie samo, pojawiają się kolejne maluchy i jakoś to wszystko będzie trwało. Tyle że ciepła woda w kranie dawno wystygła, bo przez lata nie dostrzegano, iż polski sektor MŚP ma swoje słabości, których nie widać z poziomu statystyk.

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju to efekt solidnych diagnoz popartych analizą polskich i unijnych danych oraz raportów. Strategii udało się nieco „zdrapać” warstwę lukru. Spod lukru nie dało się bowiem dostrzec, czego MŚP brakuje. Podobnie postąpiono w ostatnim czasie w wielu instytucjach, a jedną z nich jest Warsaw Enterprise Institute, który

w sierpniu przygotował raport pod jakże wymownym tytułem „Niebezpieczny status quo. Dlaczego małe firmy nie rosną?”. Odpowiedzi na to pytanie jest kilka.

MŚP są w Polsce rozdrobnione, dominują najmniejsze podmioty, bardzo wysoka jest skala samozatrudnienia – nawet 45 proc. mikrofirm nie zatrudnia żadnego pracownika. Pokrywa się to z innymi statystykami. Choć w MŚP pracuje ok. 6,3 mln osób, to w mikroprzedsiębiorstwach (95–96 proc. wszystkich firm) zatrudnienie znajduje trochę ponad połowa z nich. Niski jest udział MŚP w tworzeniu wartości dodanej. Szacuje się ją na 52 proc. w Polsce i jest ona od średniej w UE kilka punktów procentowych niższa. W efekcie małe firmy płacą nieco gorzej, mniej chętnie inwestują i rzadziej współpracują. Mają też utrudniony dostęp do finansowania.

Co im przeszkadza w rozwoju? Badania wskazują, że niespójność i brak stabilności prawa. Nie każdy mikroprzedsiębiorca musi się stawać małym, małym średnim, a średni dużym. Mały sklepik na wsi nie stanie się siecią hipermarketów. Problem w tym, że firmom, które chcą rosnąć, czasem się to po prostu nie opłaca. Ze wzrostem firmy rosną obciążenia administracyjne, często bezzasadnie. Aby ich uniknąć, firmę sztucznie się dzieliło albo osoby zatrudniano jedynie na bazie umów cywilnoprawnych. Ponadto problemem są częste kontrole – im firma większa, tym więcej kontroli – oraz brak zaufania między przedsiębiorcami a urzędnikami. Niebezpiecznym jest Ministerstwo Rozwoju dotarło do historii, w której urzędnicy od 11 lat kontrolują legalność budowy i użytkowania pawilonu handlowego w centrum kraju. Powiatowy i Wojewódzki Inspektor Nadzoru Budowlanego przerzucają się tą sprawą bez końca. Z rozmów z przedsiębiorcami wiem, że nie był to przypadek odosobniony.

Pytanie brzmi: jaka powinna być rola państwa? Neoliberalną koncepcję „nocnego stróża” możemy włożyć między bajki. I niech ich nigdy nie opuszczają. Mądre państwo aktywnie wspiera obywateli. Nie wyręcza ich, ale pomaga. Nie prowadzi do przed-

szkola, lecz otwiera nowe w okolicy. Nie mówi, kim dziecko ma być w przyszłości, ale daje wybór w postaci szkół i ich profili. Nie zmusza do sportu, lecz udostępnia osiedlowe boisko. I jeśli w tej historii dzieckiem jest firma, a rodzicem przedsiębiorca, to właśnie taka rola państwa wydaje się idealna.

W czerwcu 2016 r. padła deklaracja, że rząd będzie reformował polskie prawo gospodarcze. Ogłosiliśmy wówczas pakiet #100zmianDlaFirm, czyli przede wszystkim zmiany systemowe, jak choćby ograniczenia kontroli, gigantyczną reformę postępowań administracyjnych czy ułatwienia podatkowe, na których przedsiębiorcy zaoszczędzą łącznie ponad 450 mln zł rocznie. W pakiecie znalazły się też uproszczenia punktowe, np. zwolnienie części prac budowlanych z obowiązku zgłoszenia lub uzyskania pozwolenia. Dzisiaj ponad 85 proc. zapowiedzianych zmian już działa. Jedna dobra zmiana dla biznesu wchodzi średnio co cztery dni w życie.

Kilka miesięcy później, w listopadzie, przedstawiliśmy pakiet Konstytucji Biznesu z nową, prownościową ustawą Prawo przedsiębiorców, która na nowo definiuje relacje państwa i przedsiębiorcy. Co nie jest prawem zabronione, jest dozwolone, domniemanie uczciwości przedsiębiorcy czy przyjazna interpretacja przepisów – to zaledwie niektóre proprzedsiębiorcze zasady, którymi będą się kierować urzędnicy podczas rozpatrywania spraw przedsiębiorców.

Dodajmy do tego bardzo konkretne rozwiązania jak mniejsze obciążenie składkami na ubezpieczenie społeczne dla firm o niewielkich przychodach czy uchwaloną już ustawę o robotyzacji, która pozwoli więcej inwestować. W przygotowaniu są kolejne, choćby elektroniczna akt pracowniczych czy sukcesja firm rodzinnych, dzięki której nasze rodzime, często najmniejsze, przedsiębiorstwa zyskają szansę na płynną zmianę pokoleniową. Zmiany dotkają też Specjalne Strefy Ekonomiczne, w efekcie przed małymi polskimi firmami otworzą się nowe możliwości inwestycyjne.

Wspólnymi mianownikami tych zmian jest poszerzenie sfery wolności gospodarczej. To górnołotne hasło, ale jest poparte konkretnymi. W kolarstwie jest tak, że na czele peletonu w trakcie wyścigu liderzy zamieniają się miejscami. Raz jeden zawodnik cią-

gnie peleton, raz drugi. Chodzi o utrzymanie tempa. Przyszłość w ostatnim czasie przyspieszyła: coś, co dekadę temu było niemożliwe, od dawna uznaje się za powszechne. Otwiera to przed MŚP wiele możliwości. A im więcej pojawia się możliwości, tym peleton firm, które „jadą” w ich kierunku, staje się coraz większy. Dlatego to, co się dzieje między firmą a firmą, a także to, co między firmą a administracją, powinna określać współpraca. Nasze zadanie to nie ustawać w zmianach, które pozwolą polskim przedsiębiorcom nabierać sił i rynkowego rozmachu. Niezależnie od tego, czy jadą z górki, czy czasami wiatr mocniej powieje im w oczy.

W 1961 r. IBM dzięki nowemu oprogramowaniu stał się pierwszym komputerem, który zaśpiewał piosenkę. Była nią popularna w USA „Daisy Bell”. Zaczyna się ona od słów: „Give me your answer do”. Polscy przedsiębiorcy udzielają dziś odpowiedzi, czy chcą, czy nie chcą być częścią przyszłości. Droga od „Poland in Start” do „Start in Poland” właśnie się dokonuje i każda firma mała lub średnia, doświadczona lub młoda może się z nami zabrać. Wierzę, że droga ta, choć czasem trudna, prowadzi do celu.

Swoją drogę do celu, i to pomimo przeciwności, pokonała piekarnia i cukiernia Klementynka. Wraz z publikacją projektu przepisów o sukcesji dla firm spotkałem się w lipcu z właścicielem Klementynki w podwarszawskich Markach. Firma działa od 25 lat, ma trzy zakłady, sklepy firmowe i jest w 100 proc. firmą rodzinną. Brzmi jak reklama? Jeśli tak, to niech będzie to reklama polskiego ducha przedsiębiorczości. Klementynka to lustro, w którym mogą się przejrzeć setki tysięcy polskich przedsiębiorców. Co w nim zobaczą? Najczęściej siebie. Sukces poprzez ciężką pracę i zmaganie się z przeciwnościami. Taka piekarnia jest również jedyna w swoim rodzaju i podobna to tysięcy i milionów innych polskich firm. To im torujemy drogę do celu, wprowadzając ułatwienia i zapewniając finansowanie.

W Polsce bije serce świata. Autor tego zdania Norman Davies poświęcił życie historii. Przedsiębiorcy z Polski poświęcają czas i energię, aby budować naszą przyszłość. Przyszłość swoich rodzin, przyszłość branż, przyszłość kraju. Dzięki nim serce świata ciągle bije w Polsce, z dnia na dzień coraz większe. ■



**Mateusz Morawiecki**

wicepremier,  
minister rozwoju i finansów

# Polska musi w pełni wykorzystać swój wielki potencjał

*Historia najnowsza stoi po stronie tych krajów, które potrafiły budować swoje gospodarki na bazie własnego kapitału, rozwijały własne technologie i produkty oraz wspierały swych przedsiębiorców.*

*Jeżeli Polacy nadal mają się pojawiać na kartach historii jako wybitni naukowcy, innowacyjni konstruktorzy czy skuteczni przedsiębiorcy, to właśnie tak wytyczoną ścieżką powinniśmy podążać*

Szanowni Państwo,

**R**eaktywacja rocznika „Kompas Polski” jest przykładem, że myśląc o przyszłości – warto czasem spojrzeć wstecz. W przeszłości możemy bowiem odnaleźć wzorce i tradycje warte przeniesienia do czasów dzisiejszych, by w pogoni za rozwojem omyłkowo nie zmienić trajektorii pod wpływem chwilowych, doktrynalnych mód.

Historia najnowsza stoi po stronie tych krajów, które potrafiły budować swoje gospodarki na bazie własnego kapitału, rozwijały własne technologie i produkty oraz wspierały swych przedsiębiorców, szczególnie tych małych i średnich. To wszystko oczywiście w ramach stabilnych i przejrzystych reguł rynkowych. Jeżeli Polacy nadal mają się pojawiać na kartach historii jako wybitni naukowcy, innowacyjni konstruktorzy czy skuteczni przedsiębiorcy, to właśnie tak wytyczoną ścieżką powinniśmy podążać.

Przejmując stery kraju, zdawaliśmy sobie sprawę, że nie ma w Polsce takiego obszaru, który nie wymagałby pilnych reform. Wiedzieliśmy również, że podejmując jednocześnie wiele zmian – siłą rzeczy możemy popełnić błędy. Ale Polski nie stać na kolejne zmarnowane lata; obywatele zasługują na coś znacznie dla ich życia i przyszłości istotniejszego niż „ciepła woda w kranie”. W kontekście ostatnich miesięcy wyraźnie widać, że sami Polacy oczekują daleko idących zmian, chociaż niektóre nasze posunięcia powinniśmy lepiej tłumaczyć i uzasadniać. Na szczęście fakty i dane mówią same

za siebie. Nie ulega wątpliwości, że bilans wypada zdecydowanie na plus.

Bieżący rok pokazał m.in. pierwsze pozytywne efekty realizacji Planu Odpowiedzialnego Rozwoju, który pozwoli Polsce uciec z tzw. pułapki średniego dochodu. Uszczelnianie luki podatkowej, choć dopiero rozpoczęte, już przyniosło ok. 10 mld zł dodatkowych wpływów podatkowych. Do 2020 r. zakładamy, że Krajowa Administracja Skarbowa ograniczy skalę kradzieży podatku VAT z 24 proc. (w 2014 r.) do 10 proc. Twarda walka z mafią gospodarczą okradającą obywateli na dziesiątki miliardów złotych rocznie to wyzwanie, którego nie podjął żaden rząd przed nami. W ten sposób pozyskamy dodatkowe wpływy podatkowe, które wraz z wyższymi prognozami wzrostu PKB w najbliższych latach pozwolą na ograniczanie deficytu budżetowego z szacowanymi 2,5 proc. w 2017 do 1,2 proc. w 2020 r.

Dobra zmiana w gospodarce to nie tylko suche statystyki, lecz i konkretne działania skierowane do Polaków. Minął rok od wprowadzenia świadczenia „Rodzina 500+”, wielkiej inwestycji w Polską demografię i najcenniejszy rodzaj kapitału – ludzi. Okazało się, że – wbrew twierdzeniom cyników i dyżurnych krytyków – Polacy nie zmarnowali przyznanych im pieniędzy. Często po raz pierwszy pojechali z dziećmi na wakacje lub kupili samochody, którymi mogą dojeżdżać do pracy. W krótkim czasie udało się zdecydowanie ograniczyć ubóstwo wśród dzieci. A przecież pamiętamy, jak wielu sugerowało, że otrzymane pieniądze obywatele wydadzą na alkohol. Zresztą fundamentalny brak wiary w mądrość i zaradność Polaków jest typowy dla krytyków Planu Odpowiedzialnego Rozwoju.

Rok 2017 przyniósł też inny niezwykle ważny projekt rządu Zjednoczonej Prawicy: „Mieszkanie+”. Sięgamy tym programem tam, gdzie nie dociera niewidzialna ręka rynku – czyli do osób, dla których zakup własnego mieszkania dotychczas był niemożliwy. A potrzeby są bardzo duże, gdyż pod względem liczby mieszkań na 1 tys. mieszkańców Polska znajduje się na końcu stawki krajów Europy. Tymczasem dzięki temu programowi do 2030 r. Polska osiągnie średnią unijną. „Mieszkanie+” jest projektem, który poza oczywistym wymiarem społecznym niesie z sobą szansę na skok technologiczny w budownictwie mieszkaniowym poprzez upowszechnienie nowoczesnych komponentów prefabrykowanych zmniejszających koszt i czas budowy.

W tym roku podjęto strategiczne decyzje o budowie gazociągu Baltic Pipe oraz rozbudowie Gazoportu im. Lecha Kaczyńskiego w Świnoujściu. Te działania pozwolą na utworzenie w Polsce centrum handlu gazem, co uniezależni nas od rosyjskiego gazu oraz wzmocni bezpieczeństwo energetyczne regionu. W planach są kolejne strategiczne decyzje dotyczące rozbudowy kluczowej infrastruktury: Centralny Port Lotniczy, Centralny Port Morski czy elektrownia atomowa.

Wsparcie rodzimych przedsiębiorstw to jeden z najważniejszych filarów działań rządu Zjednoczonej Prawicy. Kolejne transe pakietów ułatwiających prowadzenie biznesu, kompleksowe wsparcie eksportu pod egidą Polskiego Funduszu Rozwoju czy projekt małego ZUS to reformy wyczekiwane przez przedsiębiorców od lat. Naszym celem jest to, aby Polacy we własnym kraju byli w coraz większym stopniu właścicielami, bardziej niż pracownikami. Aby znak „made in Poland” była synonimem jakości i technologicznej awangardy. Widzimy już pierwsze efekty i wierzymy, że nasze reformy stworzą solidne i długotrwałe podstawy przyszłego wzrostu.

Warunkiem sine qua non dalszego skoku cywilizacyjnego Polski w przyszłych dziesięcioleciach i konsekwentnego podnoszenia poziomu życia Polaków jest rozwój nauki i badań. Nie uda się zbudować silnej gospodarki bez inno-

wacyjnych produktów, które polskie przedsiębiorstwa mogłyby sprzedawać. Tych z kolei nie zaprojektujemy bez należycie finansowanych i dobrze zorganizowanych uczelni oraz ośrodków badawczych i rzeszy zdolnych naukowców. Przygotowywana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego tzw. Ustawa 2.0 to reforma inna niż wszystkie – postulowana, w dużym stopniu opracowana i rzetelnie przedyskutowana przez samo środowisko akademickie. Celem jest stworzenie warunków, które uwolnią potencjał naszych badaczy i wykładowców, doktorantów i studentów. Moją osobistą ambicją jest to, aby polscy młodzi naukowcy, którzy w ostatnich latach wybrali karierę za granicą, wrócili do kraju.

Podobnie jak gospodarka polska nauka musi nabrać wiatru w żagle. Powtarzam: nie brakuje nam mądrych, utalentowanych ludzi. Misją Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego jest systemowa pomoc w rozwijaniu ich wysokich umiejętności, wspieranie innowacyjności, walka z absurdami biurokracji na uczelniach. Zbyt długo nauka była traktowana jak byt istniejący sam dla siebie, oderwany od realiów życia. I choć, co zawsze podkreślam, powinna pozostać wolna od wszelkich czy to wpływów politycznych, czy uwiązań finansowych – ogromnie ważne jest, by otworzyła się na jeszcze intensywniejszą współpracę z gospodarką. Dlatego w ramach reformy szkolnictwa wyższego chcemy powołać nowy typ uczelni: uczelnie badawcze, a także wdrożyć nowe ścieżki kariery akademickiej: doktoraty wdrożeniowe, czy upowszechnić znany już model studiów dualnych. Wiele dobrego już się dzieje; odsyłam Państwa choćby do stron internetowych Politechniki Warszawskiej czy Akademii Górniczo-Hutniczej. Skala działań innowatorskich, współpracy międzynarodowej, wreszcie wprowadzania własnych patentów na rynek przez pracowników i studentów uczelni jest naprawdę imponująca!

Chciałbym zapewnić Czytelników „Polskiego Kompas”, że rząd nie zadowolony się początkowymi sukcesami wprowadzanych reform. Przed nami jeszcze długa droga, aby Polska w pełni wykorzystwała swój wielki potencjał. ■



**Jarosław Gowin**

wicepremier,  
minister nauki i szkolnictwa wyższego

# Kultura i kreatywność motorem innowacji oraz rozwoju

*Bez twórców i kreatywności nie byłaby możliwa żadna innowacja. Inwestowanie w kulturę i sztukę oraz rozwój branż kreatywnych, w tym w szczególności w edukację artystyczną, jest fundamentem rozwoju nowoczesnego społeczeństwa i innowacyjnej gospodarki*

**J**ednym z głównych celów Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju jest przestawienie gospodarki na innowacyjne tory. Warto pamiętać, że innowacyjność to nie tylko coraz precyzyjniejsze maszyny czy bardziej wydajne komputery. Wśród źródeł innowacji i rozwoju niezwykle istotne miejsce zajmują kultura i sztuka, a w wielu branżach największą wartość dodaną tworzy ludzka kreatywność.

Wielu ludzi nie wyobraża sobie codziennego funkcjonowania bez smartfona. Stanowi on doskonały przykład, który obrazuje, jak kultura wpływa na biznes. Cały sukces tego innowacyjnego produktu wynika z zaspokojenia potrzeb konsumenta XXI w., czego jego poprzednicy nie byli w stanie zrobić. Daje on możliwość dostępu do treści kultury. Poprzez smartfon odbiorcy mogą przeglądać zdjęcia, czytać książki i gazety, słuchać muzyki, oglądać filmy, a nawet używać aplikacji umożliwiających zwiedzenie wirtualnego muzeum. Tego nie oferowały zwykłe telefony, a zaspokojenie przez mobilne urządzenie ludzkiej potrzeby dostępu do kultury okazało się atutem, dzięki któremu udało się zawojować rynek. Poza tym smartfon swoim wyglądem trafił w gust milionów odbiorców. To właśnie jego design – wytwór kreatywności ludzkiego umysłu, połączony z pracą inżynierów i programistów – daje wielką wartość dodaną i atut tego innowacyjnego projektu.

## **Gry jako flagowe dobro Polski**

Przyszłością globalnej gospodarki jest niezwykle innowacyjny rynek gier wideo, którego wartość jest szacowana na blisko

100 mld dol. Wpływ kultury na ten sektor jest podwójnie widoczny. Przede wszystkim niezbędnym elementem każdej gry jest grafika, wytwór pracy zespołu kreatywnych designerów, grafików i programistów. Kultura jest również inspiracją dla producentów gier. To pomysły zaczerpnięte z literatury, sztuki i historii stanowią bazę do stworzenia światowych bestsellerów. Nie byłoby wielkiego sukcesu najsłynniejszej polskiej gry, która sprzedała się na świecie w wielu milionach egzemplarzy, gdyby nie realizacja pomysłu zaczerpniętego z twórczości polskiego pisarza.

Jestem przekonany, że nasza kultura i historia staną się inspiracją dla wielu takich produkcji i wkrótce sektor gier wideo zostanie naszym flagowym dobrem. A już obecnie jest on coraz ważniejszą częścią polskiej gospodarki. Wartość polskiego rynku gier w 2016 r. była oceniana na 1,85 mld zł, a prognozy pokazują, że w roku 2019 r. może wynosić aż 2,23 mld zł. Coraz więcej spółek z branży poszukuje kapitału do rozwoju na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Zainteresowanie inwestorów giełdowych akcjami tych podmiotów pokazuje, że mają one ogromny potencjał.

## **Kreatywne branże**

Kreatywność Polaków jest doceniana na całym świecie. Produkty stanowiące połączenie solidnego wykonania oraz ciekawego designu znajdują rzesze odbiorców na terenie zachodniej Europy, a także Azji oraz obu Ameryk. Świetnym przykładem są tutaj polskie meble, które w tej branży należą do globalnej czołówki pod względem wielkości sprzedaży. Wpisują się one w światowe trendy. Wytwór współpracy



rodzimych fachowców oraz projektantów stał się naszym hitem eksportowym i jedną z przewag konkurencyjnych krajowej gospodarki. Innym przykładem branży, która korzysta z myśli projektantów i ich kreatywności, jest przemysł odzieżowy. Sklepy z ubraniami polskich firm można coraz częściej zobaczyć na ulicach całego świata. Dzieła naszych projektantów trafiają w gust wymagającego klienta praktycznie na każdym kontynencie. O dobrej kondycji sektora świadczy również duża liczba spółek odzieżowych, które zdecydowały się zadebiutować na parkiecie GPW. Pokazuje to, że firmy te chcą się rozwijać i szukają kapitału przez sprzedaż akcji na rynku publicznym, a inwestorzy widzą przed nimi przyszłość i chętnie finansują ich działalność.

Nie można oczywiście również zapominać o tradycyjnych sektorach gospodarki, które czerpią z kultury, czyli o przemyśle filmowym i muzycznym. W Polsce i na świecie powstają nowe produkcje filmowe i telewizyjne, które cieszą się ogromną popularnością widzów i przynoszą wielomilionowe zyski. Udostępnianie tych dzieł staje się także pomysłem na działalność dla nowych podmiotów. Coraz większe zainteresowanie konsumentów płatnymi serwisami z filmami i serialami pokazuje, że nowe kanały dystrybucji treści kultury mogą się stać formatami biznesowymi przynoszącymi bardzo duże zyski. Rozwija się też polska branża fonograficzna, która w stosunku do roku 2013 zwiększyła swoją wartość o połowę. Dużą w tym także zasługą popularnych serwisów streamingowych umożliwiających legalny dostęp do szerokiego spektrum gatunków muzycznych.

### **Rządowe instrumenty wsparcia**

Mając na uwadze znaczenie sektorów kreatywnych dla rozwoju innowacyjności i gospodarki, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego wyszło naprzeciw potrzebom branży i uruchomiło dla niej nowy instrument wsparcia. Program „Rzeczni”

rodzimego wykorzystaniu potencjału polskich firm. Chcemy wspierać działania mające na celu wykształcenie odpowiedniej wiedzy i kompetencji związanych ze skutecznym funkcjonowaniem twórców w otoczeniu biznesowym. Program ma również wspierać eksport polskich produktów czy tworzenie prototypów, a także współfinansować innowacyjne projekty. Zależy nam na przygotowaniu takich instrumentów, które przyczynią się nie tylko do kulturowego, lecz i do ekonomicznego rozwoju branż kreatywnych.

Mając o wpływie kultury na gospodarkę i społeczeństwo, nie można zapomnieć o czynnikach niedających się łatwo zmierzyć, ale mających fundamentalny wpływ na rozwój gospodarczy. Podejmowane przez nas działania, takie jak tworzenie i finansowanie nowych instytucji kultury – muzeów, teatrów, galerii – pozwalają na kształtowanie w społeczeństwie potrzeby obcowania ze sztuką oraz wywołują wielką kreatywność. Kultura jest także doskonałym narzędziem do promocji naszego kraju za granicą i tworzenia pozytywnego wizerunku marki Polski. Jestem przekonany, że coraz bardziej rozpropagowana na świecie polska historia i sztuka pozwoliły wielu firmom wymienionym w niniejszej publikacji zawrzeć kolejne kontrakty i wejść na nowe rynki.

Bez twórców i kreatywności nie byłaby możliwa żadna innowacja. Inwestowanie w kulturę i sztukę oraz rozwój branż kreatywnych, w tym w szczególności w edukację artystyczną, jest fundamentem rozwoju nowoczesnego społeczeństwa i innowacyjnej gospodarki. Budowanie przewagi konkurencyjnej na świecie polega właśnie na zrozumieniu tego oczywistego faktu. Mam nadzieję, że polscy przedsiębiorcy będą częściej czerpać z potencjału branż kreatywnych do budowania przewagi konkurencyjnej swoich firm, tworzenia innowacyjnych produktów i budowania silnej – dzięki kulturze i sztuce oraz innowacyjnej dzięki kreatywności – polskiej gospodarki. ■



**Piotr Gliński**

wicepremier,  
minister kultury i dziedzictwa narodowego

# Wzrost, innowacje i aktywna rola państwa

*Utrzymanie polskiej gospodarki na trajektorii długookresowego rozwoju wymaga istotnej poprawy jej innowacyjności z wyraźnym zaangażowaniem państwa w tej dziedzinie*

**K**ompas to jeden z podstawowych przyrządów nawigacyjnych, a nawigacja to wiedza o wyznaczeniu bieżącego położenia oraz optymalnej drogi do celu. Kiedy czyta się wskazania polskiego kompasu gospodarczego, można powiedzieć, że nasza gospodarka znajduje się w fazie dynamicznego i zrównoważonego wzrostu o dobrych perspektywach. Wzrostowi temu towarzyszyły jednak do niedawna pewne negatywne zjawiska w obszarze tzw. równowagi społecznej, których korekta powinna być jednym z ważnych zadań polityki gospodarczej.

Jednocześnie utrzymanie polskiej gospodarki na trajektorii długookresowego rozwoju wymaga istotnej poprawy jej innowacyjności z wyraźnym zaangażowaniem państwa w tej dziedzinie.

## **Dynamiczny i zrównoważony wzrost**

Sytuacja makroekonomiczna Polski kształtuje się obecnie korzystnie. Po przejściowym obniżeniu dynamiki wzrostu gospodarczego w 2016 r. związanym ze słabszą absorpcją funduszy unijnych z nowej perspektywy finansowej, w I połowie 2017 r. PKB wzrósł o blisko 4 proc. Rezultat ten jest wynikiem głównie wysokiej dynamiki konsumpcji, do czego przyczyniają się historycznie niskie i wciąż obniżające się bezrobocie, wzrost płac oraz efekty programu „Rodzina 500+”, a także – o czym nie należy zapominać – niska inflacja korzystnie wpływająca na realny wzrost dochodów. Jest bardzo prawdopodobne, że wraz z odbudową aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw wysoka dynamika wzrostu gospodarczego utrzyma się również w przyszłym roku.

Co najważniejsze jednak, wzrost polskiej gospodarki ma charakter zrównoważony – zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Syntetyczny miernik równowagi wewnętrznej, jakim jest luka popytowa, obecnie kształtuje się w okolicach zera. Jednocześnie inflacja jest niska, co oznacza, że jest zachowana stabilność cen. Można więc śmiało powiedzieć, że rynek dóbr i usług jest bliski stanu równowagi.

Mimo wyraźnego spadku bezrobocia również rynek pracy jest stosunkowo dobrze zrównoważony. Istotną rolę w zwiększaniu dostępnej podaży pracy odgrywają pracownicy z Ukrainy, których obecność częściowo rekompensuje deficyt rąk do pracy i ogranicza dynamikę wzrostu płac. Relatywnie niskie i stabilne pozostaje zadłużenie sektora prywatnego, wynoszące ok. 82 proc. PKB. Pomimo przyspieszenia gospodarki dynamika akcji kredytowej także pozostaje stabilna i zbliżona do dynamiki wzrostu PKB. Zadłużenie sektora przedsiębiorstw niefinansowych również rośnie w tempie zbliżonym do dynamiki wzrostu gospodarczego.

Także sytuacja sektora finansów publicznych jest bardzo dobra, a jego zadłużenie kształtuje się na bezpiecznym poziomie. Po I połowie roku budżet zanotował nadwyżkę. Warto przy tym zwrócić uwagę zwłaszcza na wysokie tempo wzrostu wpływów z VAT, obserwowane od połowy 2016, które w I półroczu 2017 r. wyniosło aż 28,1 proc. rok do roku. Można przewidywać, że ze względu na uszczelnienie systemu podatkowego i wyższy od zakładanego wzrost gospodarczy deficyt budżetowy będzie w całym 2017 r. wyraźnie niższy od zakładanego. W szczególności można szacować, że sama poprawa ściągłości podatków w latach 2016–2017 przyniesie nawet ponad 10 mld zł dodatkowych dochodów. W dłuższym horyzoncie znaczne ogranicze-

nie luki podatkowej, szacowanej w 2015 r. na 2,4–2,8 proc. naszego PKB, może przynieść oszczędności w skali kompensującej spadek napływu środków z budżetu UE po 2022 r.

W polskiej gospodarce nie narastają też nierównowagi zewnętrzne. W I półroczu 2017 r. saldo obrotów towarowych handlu zagranicznego było dodatnie, mimo że wysoki wzrost gospodarczy, w tym nabierające tempa inwestycje, spowodowały wyraźne przyspieszenie importu (przy zachowaniu stabilnej i dobrej dynamiki eksportu).

Również polski system finansowy jest stabilny, a akcja kredytowa banków nie powoduje nierównowag makroekonomicznych. Zgodnie z zaleceniami Komisji Nadzoru Finansowego banki kontynuują wzmocnianie bazy kapitałowej; podwyższają fundusze własne oraz kapitały. Jednocześnie zdecydowana większość banków spełniała poziomy współczynników kapitałowych zalecane przez KNF. Niski jest poziom ryzyka płynności i ryzyka rynkowego w sektorze bankowym.

### **Obszary nierównowagi społecznej**

Choć polska gospodarka jest obecnie zrównoważona, to można wskazać na pewne nierównowagi w wymiarze społecznym, związane z podziałem owoców wzrostu gospodarczego. Skalę nierównowagi społecznej trudno zmierzyć, zwłaszcza za pomocą pojedynczego wskaźnika, jej symptomy jednak można znaleźć w danych ekonomicznych.

Dobłą ilustracją tego zjawiska mogą tu być np. wskaźniki ufności konsumenckiej GUS, które mimo braku recesji i relatywnie wysokiego średniego tempa wzrostu polskiej gospodarki w całym okresie transformacji (w tym bardzo dobrej koniunktury w niektórych podokresach), przyjmowały – aż do kwietnia 2017 r. – wyłącznie ujemne wartości. W skrócie: oznaczało to, że więcej gospodarstw domowych oceniało swoją sytuację jako złą niż jako dobrą. Świadczyło to o tym, że efekty wzrostu gospodarczego w niedostatecznym stopniu przenosiły się na poprawę sytuacji ekonomicznej sporej części gospodarstw domowych i w efekcie oceny negatywne przeważały nad pozytywnymi. Tendencję taką odwrócił dopiero program „Rodzina 500+” wzmocniający i stabilizujący sytuację finansową wielu rodzin, a więc i pozycję konsumencką na rynku dóbr oraz usług.

Widocznym przejawem nierównowagi społecznej, mającym poważne skutki gospodarcze, jest też niekorzystna sytuacja demograficzna Polski. Wskaźnik dzietności kobiet wynoszący obecnie ok. 1,36 sytuuje nas dopie-

ro w trzeciej setce krajów na świecie. Jednocześnie analizy demograficzne pokazują, że warunkiem zachowania liczebności populacji jest osiągnięcie tego wskaźnika na poziomie ok. 2,1. Jesteśmy więc społeczeństwem, którego liczebność się kurczy. Jednym z efektów niskiego przyrostu naturalnego jest znaczny spadek w Polsce udziału osób w wieku przedprodukcyjnym (0–17 lat) – z ok. 29 proc. w 1990 do blisko 18 proc. w 2016 r. Od roku 2010 spada też udział osób w wieku produkcyjnym. Jednocześnie, także ze względu na rosnącą przeciętną długość życia, rośnie udział osób w wieku poprodukcyjnym – z ok. 13 proc. w 1990 do ponad 20 proc. w 2016 r.

Sytuację na krajowym rynku pracy dodatkowo skomplikowała liczna migracja z Polski do krajów Europy Zachodniej po naszym wejściu do Unii Europejskiej. Zjawisko takie o umiarkowanym natężeniu jest sytuacją normalną w gospodarkach otwartych, w których ludzie migrują z krajów o niższym poziomie rozwoju do tych bardziej zamożnych. Przejściowo nawet podwyższona skala migracji mogłaby być korzystna dla gospodarki, gdyby proces ten miał charakter odwracalny; po pewnym czasie wracają wówczas do kraju osoby z dobrą znajomością języka obcego, wykształceniem, kontaktami biznesowymi etc.

Niestety w przypadku fal migracji po wejściu do UE tak się nie dzieje, bardzo często mają one charakter trwały. W dodatku niezadko migrują osoby ponadprzeciętnie operatywne, dobrze wykształcone, reprezentujące deficytowe zawody. W efekcie w różnych obszarach naszej gospodarki obserwujemy rosnące, a niekiedy już znaczne, deficyty rąk do pracy (powszechnie widoczne np. w służbie zdrowia – pielęgniarce, lekarze niektórych specjalności). Negatywne tendencje demograficzne i migracyjne kompensują oczywiście pracownicy przybywający do Polski z innych krajów, głównie z Ukrainy. Warto jednak pamiętać, że zjawisko to nie musi być trwałe i jego skala może się zmniejszać wraz z otwieraniem się innych, bardziej atrakcyjnych niż polski, rynków pracy. Stąd dużym wyzwaniem dla naszej polityki gospodarczej jest stworzenie odpowiedniego systemu bodźców i zachęt, skłaniających Ukraińców do pozostania w Polsce, w szczególności ułatwień w podejmowaniu legalnej pracy i osiedlaniu się w naszym kraju.

Jak pokazuje nasze – i nie tylko nasze – doświadczenie, przez pewien czas jest możliwe współwystępowanie zrównoważonego wzrostu i nierównowagi społecznej w niektórych obszarach. Nie zwalnia nas to jednak z obowiązku poszukiwania środków zaradczych, które pomogłyby te nierówności zlikwidować.

Znalezienie rozwiązania tego problemu wymaga jednak diagnozy przyczyn, przy czym część z nich może być niezależna od krajowej polityki społeczno-gospodarczej. Na narastanie nierównowag duży wpływ mogą mieć bowiem procesy globalizacji i dokonujący się nieustannie postęp technologiczny. Zjawiska te powodują zmniejszanie się zapotrzebowania na pracę, zwłaszcza tę świadczoną przez pracowników o niskich kwalifikacjach. W efekcie mamy do czynienia ze wzrostem globalnej podaży pracy, czego skutkiem jest m.in. wysoka presja konkurencyjna, szczególnie w przypadku produktów, których wytwarzanie wymaga zaangażowania pracowników o niższych kwalifikacjach.

Działalność taką można bowiem obecnie dość łatwo przenieść do krajów o niskich kosztach pracy, co powoduje utratę tych miejsc pracy w krajach wyżej rozwiniętych. Proces ten może obejmować także niektóre podgrupy zawodowe tzw. klasy średniej, gdyż postęp technologiczny umożliwia wykonywanie wielu nawet bardziej zaawansowanych prac zdalnie. Pogorszeniu ulegają szeroko rozumiane warunki pracy pracowników o niższych (i niekiedy nawet średnich) kwalifikacjach: nie tylko wysokość płac, lecz i jakość kontraktów płacowych (tzw. umowy śmieciowe), pewność zatrudnienia etc. W niektórych krajach, zwłaszcza z tych, w których nadal silne są związki zawodowe i w których państwo dba o równą pozycję negocjacyjną pracodawców i pracobiorców, zjawisko to ma ograniczony charakter. W innych krajach, w których o wszystkim decyduje wolny rynek, poczucie bezpieczeństwa finansowego, w tym sytuacja dochodowa, części grup zawodowych jest niska. W krajach o średnim poziomie rozwoju, do których należy Polska, taka sytuacja na rynku pracy może zwiększać skłonność do wyjazdów pracowników do krajów o wyższym poziomie płac, z bardziej chronionym rynkiem pracy i o lepszych zabezpieczeniach społecznych. Jednak sytuacja taka jest jedną z przyczyn odkładania lub rezygnacji z posiadania dzieci. Trzeba oczywiście powiedzieć, że negatywne zjawiska demograficzne mają złożone przyczyny, a bardzo niskie współczynniki dzietności charakteryzują większość europejskich krajów postkomunistycznych. Jednak niekorzystne warunki pracy i słaba pozycja pracowników w negocjacjach na rynku pracy przy niedostatecznym wsparciu rodzin ze strony państwa, zwłaszcza tych wielodzietnych, są jedną z barier, których usunięcie jest konieczne, jeżeli chcemy odwrócić, a przynajmniej osłabić, negatywne tendencje demograficzne.

Z powyższej diagnozy wynikają następujące wnioski dla polityki gospodarczej. Przede wszystkim już wkrótce możemy się zderzyć

z problemem niewystarczającej podaży pracy. I to nie tylko ze względu na słabą demografię, lecz także z uwagi na rosnące wymagania wobec wykształcenia i kwalifikacji pracowników, którym to wymaganiom nie wszyscy będą w stanie sprostać. Czy to oznacza zatem, że nie powinniśmy wspierać innowacji i rozwoju technologicznego? Wprost przeciwnie. W globalizującym się świecie to jedyna szansa dla Polski: żeby z kraju konkurującego tanią siłą roboczą stać się krajem, który konkuruje nowoczesnością i wysoką jakością produktów. Co więcej, w przypadku kraju o takiej sytuacji demograficznej jak Polska działania prorozwojowe, w tym proinnowacyjne, są kluczowe także z tego powodu, że napięcia na rynku pracy będą skutkowały wzrostem płac. W rezultacie może się zmniejszać konkurencyjność kosztowo-cenowa polskiej gospodarki. Zrekompenzować to może jedynie wzrost jej konkurencyjności pozacenowej lub istotne obniżenie kosztochłonności stosowanych technologii.

Żadnego z tych celów nie da się osiągnąć bez wyraźnej reorientacji strategii rozwojowych na kwestie innowacyjności, w tym bez istotnego wzrostu aktywności inwestycyjnej. W efekcie w dłuższym horyzoncie szczególnie są istotne takie programy i przedsięwzięcia gospodarcze, które zaowocują szybkim wzrostem liczby dobrze opłacanych miejsc pracy w innowacyjnych branżach. To zaś wymaga dalszego istotnego wzmocnienia potencjału rozwojowego polskiej gospodarki.

Z kolei w krótkim horyzoncie niezbędne jest wdrożenie rozwiązań poprawiających sytuację finansową rodzin, przede wszystkim wielodzietnych. Takim przedsięwzięciem, realizowanym od ponad roku z widocznymi już pozytywnymi skutkami, jest program „Rodzina 500+”. To pomoże nie tylko poprawić sytuację demograficzną Polski, lecz może również korzystnie wpłynąć na edukację młodych Polaków.

### **Od wzrostu do rozwoju**

Każdy rodzaj potrzeb ma pewien naturalny poziom ich zaspokojenia. Po jego osiągnięciu zadowolenie z każdej dodatkowej jednostki danego dobra rośnie bardzo wolno lub wcale. Jeśli w dodatku nie zmienia się technologia wytwarzania tych dóbr i usług, to po pewnym czasie wzrost taki powoduje wyczerpywanie się zasobów części środków produkcji i narastanie efektów ubocznych stosowanych technologii wytwarzania. Nieuchronnie prowadzi to do stagnacji lub nawet spadku poziomu dobrobytu społecznego. Jeśli chcemy uniknąć takich zagrożeń, wzrost musi oznaczać więc nie tylko przyrost ilościowy, lecz również jakościowy, tzn. generować także nowe produkty, usługi oraz sposoby ich produkcji.



Wzrost polskiej gospodarki ma charakter zrównoważony. Syntetyczny miernik równowagi wewnętrznej, jakim jest luka popytowa, kształtuje się obecnie w okolicach zera. Jednocześnie inflacja jest niska, co oznacza, że jest zachowana stabilność cen

---

Podstawą rozwoju są więc szeroko rozumiane innowacje – zarówno dotyczące produktów oraz sposobów ich wytwarzania, jak i motywacji jego uczestników (tzw. innowacje społeczne) czy wreszcie sposobów sprzedaży. Innowacje do praktyki mogą zaś wprowadzać przedsiębiorcy. By tak się jednak działo, system społeczno-gospodarczy musi sprzyjać przedsiębiorczości: innowacyjności, umiejętności identyfikacji szans, dynamizmowi, motywacji do podejmowania wyzwań i ryzyka; zarówno na poziomie pojedynczego przedsiębiorcy, jak i w wymiarze ponadindywidualnym.

Rozwój zależy więc częściowo od tego, na ile skutecznie budowana i wspierana jest przedsiębiorczość. Choć wspieranie przedsiębiorczości jest trudne, a nauki ekonomiczne nie dysponują tu zestawami niezawodnych recept, warto wskazać na fundamentalne warunki rozwoju przedsiębiorczości. Aby je sformułować, warto zauważyć, że przedsiębiorca podejmując się działań innowacyjnych, musi się zmierzyć z dwoma podstawowymi wyzwaniami, nierozłącznie związanymi z „wkroczeniem” na nowy teren: niepewnością oraz pozyskaniem potrzebnych czynników produkcji, w tym środków niezbędnych dla ich sfinansowania.

Niepewność przedsiębiorców jest ograniczana przez państwo: po pierwsze poprzez zapewnienie stabilności makroekonomicznej, a po drugie przez właściwe planowanie strategiczne. W Polsce istotną rolę w zakresie planowania strategicznego może odegrać Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. W kontekście planów gospodarczych często podnosi się argument: czy rząd „wie lepiej” niż rynek? Podstawą sprawnej funkcjonującej gospodarki są oczywiście mecha-

nizmy rynkowe, w tym przedsiębiorcy trafnie identyfikujący potrzeby rynku i reagujący na sygnały na nim się pojawiające. Istnieją jednak takie obszary gospodarki, w których cykl inwestycyjny jest wieloletni, okresy zwrotu poniesionych nakładów bardzo długie, a niezbędne nakłady – astronomicznie wysokie. Takie cechy mają zwłaszcza przedsięwzięcia o charakterze infrastrukturalnym. Bez aktywnej polityki państwa rozwój takich dziedzin jest więc utrudniony.

W Polsce są dwa takie główne obszary. Po pierwsze, trzeba dokończyć strategiczne inwestycje drogowe i kolejowe. To zadanie niezwykle ważne również dlatego, że mimo już poniesionych nakładów nie zaowocują one dostateczną poprawą jakości infrastruktury komunikacyjnej tak długo, jak długo nie powstanie spójna i kompletna sieć połączeń transportowych. Drugim wyzwaniem są inwestycje energetyczne. Rosnąca polska gospodarka będzie potrzebowała więcej efektywnych i możliwie odpornych na potencjalne szoki na rynkach surowcowych źródeł energii. Kapitałochłonność inwestycji energetycznych jest jednak bardzo wysoka. W dodatku w obszarze tym obserwujemy duże zmiany technologiczne, które nie tylko mogą mieć wpływ na procesy wytwarzania energii, lecz także na to, na jaki rodzaj nośników energii będzie w przyszłości zapotrzebowanie. Ryzyka biznesowe związane z energetyką są więc bardzo wysokie i dlatego jest tu potrzebne aktywne działanie także państwa.

Trudno też rozwijać przedsiębiorczość w niekorzystnym otoczeniu instytucjonalno-prawnym. Wprawdzie badanie Banku Światowego „Doing Business 2017” na temat przyjazności tego otoczenia z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej



Choć polska gospodarka jest obecnie zrównoważona, to można wskazać na pewne nierównowagi w wymiarze społecznym związane z podziałem owoców wzrostu gospodarczego

sytuuje Polskę na niezłym 24. miejscu wśród 190 gospodarek, to analiza ta wskazuje też na dziedziny, w których wciąż mamy wiele do zrobienia. Nadal jako trudne jest ocenianie m.in. zakładanie firmy. Z punktu widzenia postaw stricte innowacyjnych, mimo poprawy w ostatnich latach i pozytywnie ocenianych zmian w samym prawie upadłościowym, wciąż jest także niekorzystny m.in. tzw. współczynnik odzyskiwania należności – relacja między odzyskanym przez wierzycieli (w ramach procedur prawa upadłościowego) kapitałem a kapitałem zainwestowanym. W Polsce jest to ok. 60 proc. W krajach rozwiniętych wynosi on ponad 80 proc., przy czym w niektórych nawet ponad 90 proc. Ponieważ innowacja, jak już wspominałem, jest z natury obciążona podwyższonym ryzykiem, ten współczynnik jest jednym z kluczowych elementów decydujących o możliwości uzyskania finansowania zewnętrznego takich projektów. Jeśli tego współczynnika znacząco nie poprawimy, firmy innowacyjne będą musiały wciąż polegać głównie na środkach własnych.

Postęp w tym obszarze wymaga więc działań państwa na wielu płaszczyznach, w tym poprawy jakości wielu rozwiązań prawnych oraz wzrostu efektywności działania samego systemu wymiaru sprawiedliwości. Przedsięwzięcia takie są obecnie realizowane m.in. w Ministerstwie Rozwoju (tzw. „Pakiet 100 zmian dla firm”). Niemniej niewydolność i niesprawność systemu sądownictwa jeszcze długo pozostaną główną barierą rozwojową.

Problem tzw. uszczelniania systemu podatkowego zwykle jest analizowany w kontekście sytuacji finansowej sektora publicznego. Warto jednak podkreślić także jego niemal bezpośrednie przełożenie na konkurencyjność przedsiębiorstw i przedsiębiorczość. W krótkim okresie proces ten może być oceniany,

zwłaszcza przez mniejszych podatników, jako wiążący się z przejściowym wzrostem niektórych kosztów i obowiązków (rozbudowa systemów księgowych, wzrost kosztów usług i zatrudnienia w tym obszarze itd.). W średnim i długim okresie to jednak wpływ ewidentnie pozytywny – najlepiej bowiem zarządzany sklep rodzinny nie pokona na konkurencyjnym rynku straganu niepłacącego podatków i innych danin publicznych. Nawet duże przedsiębiorstwo może paść ofiarą oszustw podatkowych czy nie poradzić sobie z „optymalizacją podatkową” konkurentów. Problemem może być natomiast międzynarodowy arbitraż podatkowy powodujący, że część firm nadal będzie starała się wykorzystywać bardziej korzystne z ich punktu widzenia przepisy podatkowe w innych krajach. Sporo tego typu sytuacji może być eliminowanych przez stosowne regulacje krajowe, ale dla uzyskania jeszcze lepszych efektów byłaby tu wymagana pełniejsza współpraca międzynarodowa, ograniczana jednak przez niektórych beneficjentów rajów podatkowych.

Jednym z fundamentalnych uwarunkowań rozwoju gospodarczego jest zapewnienie właściwego finansowania inwestycji, w tym przedsięwzięć innowacyjnych. Kluczem do spełnienia tego warunku jest stabilny, dobrze rozwinięty i skapitalizowany system finansowy, również bankowy. W Polsce ten warunek jest spełniony. W dodatku zmiany w strukturze właścicielskiej części banków pozwalają oczekiwać, że decyzje kredytowe będą w znacznie mniejszym stopniu zależne od ewentualnych zewnętrznych szoków. Dodatkowym wsparciem aktywności inwestycyjnej w naszym kraju jest polityka pieniężna Narodowego Banku Polskiego, która zapewnia stabilność cen, a jednocześnie wspiera zrównoważony wzrost gospodarczy. Jednym z jej efektów jest historycznie niski poziom stóp

procentowych sprzyjający zwiększaniu aktywności inwestycyjnej.

Myśląc o systemie finansowym w kontekście decyzji inwestycyjnych, warto podkreślić, że istotne są tu nie tylko aktualne koszty (stopy procentowe i prowizje) czy dostępność finansowania w ramach tego systemu. Niezwykle ważny jest tu element jego trwałej stabilności zapewniany m.in. przez skutecznie działający nadzór mikro- i makroostrożnościowy. Międzynarodowe doświadczenia związane z kryzysami finansowymi pokazują, że ich następstwem są przeważnie długotrwałe zakłócenia w efektywnej alokacji środków finansowych – zarówno w systemie międzybankowym, jak i w relacjach banki–przedsiębiorstwa, a negatywny wpływ na rozwój gospodarczy takich kryzysów jest wieloletni. Szczególnie dewastujące mogą być zjawiska o charakterze baniek spekulacyjnych – obszarów, w których działa stymulowana nadmiernym popytem i podażą finansowania spirala kredytowo-cenowa prowadząca w przypadku odwrócenia tego procesu do gwałtownych spadków cen i poważnych problemów zarówno zaangażowanych pośredników finansowych, jak i innych przedsiębiorców działających na takich rynkach. W dodatku równowaga makroekonomiczna i stabilność systemu finansowego ograniczają niepewność przedsiębiorcy głównie do czynników związanych bezpośrednio z samym przedsięwzięciem – m.in. przez zwiększenie przewidywalności podstawowych parametrów gospodarczych. Również zaburzenia w funkcjonowaniu pojedynczych banków – choć nie muszą mieć skutków ogólnosystemowych – zawsze tworzą problemy dla konkretnych przedsiębiorców lub nawet całych branż.

Jak już wspominałem, polski system finansowy jest stabilny. Nadzór makroostrożnościowy (Komitet Stabilności Finansowej – KSF-M) i mikroostrożnościowy (KNF) jest jednak w Polsce sprawowany w ramach osobnych instytucji, przy czym główną rolę w przypadku KSF-M odgrywa NBP. Doświadczenia międzynarodowe pokazują jednak, że w przypadku pojawienia się istotnych rodza-

jów ryzyk zagrażających systemowi finansowemu nie jest to najsprawniejsze rozwiązanie. Lepsze jest usytuowanie obu tych zadań w banku centralnym. Przemawiają za tym zresztą nie tylko argumenty organizacyjne. Warto zwłaszcza pamiętać, że bank centralny pełni funkcję pożyczkodawcy ostatniej instancji, a skuteczne wypełnianie tego zadania wymaga pełnej wiedzy o poszczególnych bankach (poziom mikro), w stosunku do których takie działanie może być potencjalnie podejmowane. Również wiele niezbędnych danych oraz analiz prowadzonych na potrzeby tych nadzorów ma wiele elementów wspólnych. Można tu więc osiągnąć korzyści o charakterze efektywnościowym i synergicznym.

Innowacyjność, a więc i rozwój, ma też ponadjednostkowy, szerszy wymiar społeczny, bo przedsiębiorczość jest złożonym zjawiskiem, tworzącym się i emanującym nie tylko w grupach właścicieli kapitału. Wpływ na nią mają m.in. wzorce kształtowane już na poziomie systemu oświatowo-wychowawczego, oddziałujące na zachowania przyszłych przedsiębiorców. Dlatego niezwykle istotnym elementem wspierającym rozwój jest właściwie funkcjonujący system szkolnictwa różnych szczebli. Wiele z tych cech kształtuje się jednak także na poziomie rodziny. Wielkie znaczenie mają więc programy wspierania rodzin; zwłaszcza słabszych wychowawczo i/lub finansowo. Najnowsze badania efektów programu „Rodzina 500+” prowadzone przez Szkołę Główną Handlową oraz Konferencję Przedsiębiorstw Finansowych pokazują, że program ten już wyzwolił bardzo wysokie aspiracje edukacyjne w rodzinach nim objętych, wyrażające się m.in. w wyraźnym wzroście deklarowanych wydatków na edukację.

Reasumując: wyzwania, jakie niesie z sobą dzisiejszy świat, wymagają od nas stworzenia nowoczesnej i innowacyjnej gospodarki, która byłaby w stanie się rozwijać i konkurować na globalnym rynku; jednak wymaga także za dbania o to, by Polacy dzięki odpowiedniemu wykształceniu i wsparciu ze strony państwa w tej gospodarce potrafili się odnaleźć i mogli stanowić jej siłę napędową. ■



**Prof. Adam Glapiński**

prezes Narodowego Banku Polskiego

# Nowy rozdział w historii GPW

*W ciągu ostatnich dwóch wieków polska Giełda  
odgrywała istotną rolę społeczną i była świadectwem  
ambicji gospodarczych kraju.*

*W dwusetną rocznicę jej otwarcia należy zrobić wszystko,  
aby w kolejnych dziesięcioleciach Giełda  
była inspiratorem rozwoju  
zarówno polskiej przedsiębiorczości,  
jak i całej gospodarki*

**H**istoria Giełdy w Polsce liczy już 200 lat. 12 maja 1817 r. w gmachu Pałacu Saskiego w Warszawie została otwarta Giełda Kupiecka. Był to pierwszy polski rynek papierów wartościowych, walut i towarów, który rozpoczął proces tworzenia polskiego rynku kapitałowego.

Od początku swojego istnienia – wielokrotnie przerywanego wydarzeniami geopolityczno-historycznymi – Giełda w Warszawie miała przede wszystkim wspierać rozwój ekonomiczny kraju. Pamięć o tym historycznym dziedzictwie motywuje obecny zarząd GPW do podejmowania działań oznaczających dalszy, dynamiczny rozwój rynku. Znajdujemy się bowiem w momencie przełomowym – otwieramy nowy rozdział w historii GPW, pragnąc nadać Giełdzie nowy impuls rozwojowy.

## **GPW oraz polski rynek kapitałowy obecnie**

Pomimo niełatwego otoczenia rynkowego i wielu wyzwań GPW jest nadal największą i najbardziej perspektywiczną Giełdą w regionie. Za nami jest już dobry II kwartał 2017 r., w którym Grupa Kapitałowa GPW wypracowała historycznie najwyższy zysk netto. Dobrą perspektywą na kolejne kwartały są przejście przez GPW Benchmark organizacji fixingu stawek WIBID i WIBOR, a także sprzyjające nastro-

je rynkowe, w tym widoczna poprawa sentymentu na rynku pierwotnym. Rosnąca liczba interesujących debiutów oraz obecność na rynkach GPW ponad 880 spółek potwierdzają nie tylko dojrzałość polskiego rynku kapitałowego, lecz także jego silną pozycję wśród europejskich parkietów.

Oferta GPW obejmuje również rynek nastawiony na obligacje. Catalyst – to rynek, który zrewolucjonizował sposób pozyskiwania kapitału nie tylko przez przedsiębiorstwa, lecz i przez samorządy. Dzięki nieznaczącej korelacji z zagranicą stanowi stabilną ofertę i ostoję dla inwestorów charakteryzujących się nieco mniejszym przekonaniem do ryzyka. Wartość nieskarbowych instrumentów dłużnych notowanych na Catalyst na koniec IV kwartału 2016 r. osiągnęła rekordową wysokość.

## **Przyszłość rynku kapitałowego w Polsce**

Bardzo dobre wyniki oraz stabilna sytuacja Giełdy cieszą wszystkie środowiska związane z budową polskiego rynku kapitałowego. Nie przysłaniają one jednak pojawiających się wyzwań i nie odwracają naszej uwagi od konieczności wyznaczenia kolejnych długoterminowych planów, których realizacja udanie wprowadzi Giełdę w nowy rozdział jej historii. Kontynuacja rozwoju polskiego rynku kapitałowego wymaga, aby warszawski parkiet tętnił życiem. Giełda nie



jest urzędem, a źródłem jej krwiobiegu jest aktywne działanie – dlatego mamy zamiar budować nowe relacje z inwestorami polskimi i zagranicznymi, przedstawiając im interesującą ofertę biznesową.

Dostęp do bezpiecznych źródeł finansowania jest podstawową potrzebą każdej firmy – zarówno korporacji, firmy rodzinnej, jak i spółek z sektora MSP. GPW zamierza nadal wzmocnić system zachęt, które mają skłonić sektor MSP do korzystania ze źródeł finansowania w ramach publicznego rynku kapitałowego. Jeśli inwestorzy giełdowi, podobnie jak zwyczajni Polacy, będą inwestować na Giełdzie, w dodatkowy sposób przyczynią się do rozwoju polskiej gospodarki, stając się jej najistotniejszą siłą napędową.

Nie zapominamy jednocześnie o zdynamizowaniu relacji z interesariuszami i zachęcaniu do debiutu na GPW spółek największych – z naszego doświadczenia wynika bowiem, że nic tak nie pomaga w zachęcaniu Polaków do inwestowania jak oferta publiczna znanej i poważanej firmy. Właśnie takie przedsiębiorstwa pojawiają się w tym roku na Głównym Rynku GPW. Wartość dwóch największych debiutów na Giełdzie Papierów Wartościowych w roku 2017 wyniosła (według danych z sierpnia) łącznie 6,03 mld zł. Były to największe od lat, rekordowe oferty spółek prywatnych. Mają one dla Giełdy strategiczne znaczenie – umocniły bowiem zaufanie do polskiego rynku kapitałowego, jednocześnie przyciągając na GPW nowych inwestorów. Warto wspomnieć, że obie firmy, które przedstawiły rekordowe oferty, są kontrolowane przez kapitał rodzimy.

W najbliższych latach jednym z nadrzędnych celów GPW pozostają również edukacja finansowa Polaków oraz

zwiększenie zainteresowania inwestowaniem wśród naszych obywateli. Poprawa poziomu wiedzy finansowej w naszym kraju może stanowić impuls, który w dłuższej perspektywie przyczyni się do zwiększonej aktywności inwestorów indywidualnych na GPW. 200 lat temu, na początku swego istnienia, Giełda była miejscem zarezerwowanym raczej dla elit społecznych i gospodarczych. Dziś jednak inwestować na Giełdzie może każdy – musimy zatem zachęcić inwestorów do powrotu oraz odbudowywać zaufanie do Giełdy i rynku kapitałowego przez wspólną pracę wszystkich uczestników rynku.

Podkreślamy także ważną rolę państwa w budowie spójnego i kompletnego rynku kapitałowego. Już teraz dzięki wpisaniu GPW w rządową strategię i Program Budowy Kapitału można liczyć na to, że warszawska Giełda zaangażuje się w proces bliskiej współpracy wszystkich uczestników polskiego rynku kapitałowego i stanie się ważnym ogniwem rozwoju polskiej przedsiębiorczości. Warto podejmować dalsze kroki w tym kierunku. Pomoc państwa w budowie kultury oszczędzania i zaufania do instytucji finansowych wśród Polaków w najbliższych latach będzie bezcenna. Dobrze wyedukowany ekonomicznie Polak łatwiej weźmie odpowiedzialność za swoją finansową przyszłość.

Rozwój Giełdy oraz innych gałęzi gospodarki w wielu przypadkach stanowi system naczyń połączonych. Przygotowanie nowej państwowej strategii dla rynku oznacza zwiększenie innowacyjności i konkurencyjności polskiej gospodarki. Sukces rynku kapitałowego to sukces ekonomiczny Polski i źródło rozwoju społeczeństwa. Pamiętajmy o tym, wspólnie otwierając nowy rozdział w historii Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. ■



**Wojciech Nagel**

Autor jest Prezesem  
Rady Giełdy Papierów Wartościowych





DZIAŁ I

# **Kierunki rozwoju polskiej gospodarki**



# Dobra koniunktura utrzyma się przynajmniej do końca 2019 r.

Będziemy się rozwijać w tempie 3,5–4,0 proc. rocznie, a więc nieco powyżej potencjału. To dwa razy szybciej, niż rozwija się np. strefa euro, w której w ubiegłym roku PKB wzrósł jedynie o blisko 1,7 proc. Rozwojowi polskiej gospodarki sprzyja sytuacja ekonomiczna w Europie i na świecie

**J**eśli chodzi o perspektywy rozwoju polskiej gospodarki, to prognozy ekonomiczne przygotowane przez NBP, jakimi dysponuję w sierpniu 2017 r., obejmujące dwa następne lata, pokazują, że dobra koniunktura w polskiej gospodarce utrzyma się przynajmniej do końca 2019 r. Myślę, że będziemy się rozwijać tempie 3,5–4,0 proc. rocznie, a więc nieco powyżej potencjału. To dwa razy szybciej, niż rozwija się np. strefa euro, w której w ubiegłym roku PKB wzrósł jedynie o blisko 1,7 proc. Sama Francja natomiast miała wzrost rządu 0,7 proc. PKB.

## Dwa silniki wzrostu

Na razie nasz wzrost bardzo efektywnie wzmacnia konsumpcja. Tak jest zresztą na całym świecie. W maju 2017 r. wzrosła ona o ponad 7 proc. w stosunku do ubiegłego roku. Konsumpcja jest wspierana przez systematyczny wzrost płac i bardzo dobrą sytuację na rynku pracy z najniższym bezrobociem od 1989 r. Poza tym dochody gospodarstw domowych, zwłaszcza tych najmniej zamożnych, wydatnie zwiększa program „Rodzina 500+”.

Należy dodać, że do konsumpcji stopniowo zaczynają dołączać inwestycje, szczególnie te publiczne, infrastrukturalne, finansowane ze środków europejskich. W obecnej perspek-

tywie 2014–2020 uzyskanie dofinansowania projektów jest dużo trudniejsze, trzeba bowiem spełnić tzw. kluczowe warunki wstępne. Dotyczą one uchwalenia zmian legislacyjnych lub innych regulacji, najpóźniej do końca 2016 r. Należy spełnić siedem warunków ogólnych i (maksymalnie) 29 tematycznych. Na szczęście Polska spełniała najwięcej warunków tematycznych spośród krajów Europy Środkowo-Wschodniej mających do wypełnienia co najmniej 20 warunków.

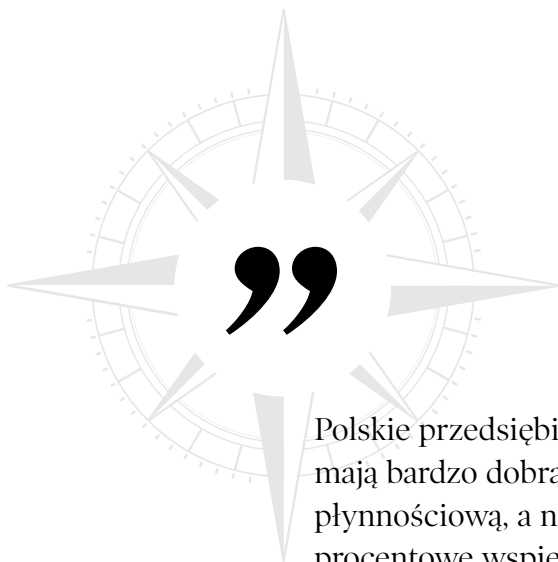
W kolejnych miesiącach te inwestycje publiczne będą jeszcze dodatkowo stymulować inwestycje prywatne. Polskie przedsiębiorstwa mają bardzo dobrą sytuację płynnościową, a niskie stopy procentowe wspierają łatwy dostęp do kredytów. Należy dodać, że również samorządy terytorialne w naszym kraju są w dobrej sytuacji finansowej i potrafią udźwignąć ciężar sfinansowania wkładu własnego w tych projektach infrastrukturalnych.

To ożywienie w inwestycjach już widać, ponieważ w maju mieliśmy 9,0 proc. wzrostu produkcji przemysłowej. Co ciekawe, do tego wzrostu doszło w takich obszarach, w których jeszcze niedawno były spadki, np. w produkcji budowlano-montażowej. A więc budownictwo zaczyna ruszać; zwłaszcza dynamicznie rozwija się budownictwo mieszkaniowe.



**Prof.  
Eugeniusz  
Gatnar**

Autor jest członkiem Rady Polityki Pieniężnej, wykładowcą Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach



Polskie przedsiębiorstwa mają bardzo dobrą sytuację płynnościową, a niskie stopy procentowe wspierają łatwy dostęp do kredytów

W następnych kwartałach inwestycje będą więc tym drugim silnikiem, wspierając pierwszy – czyli konsumpcję – który będzie napędzał polską gospodarkę.

Rozwojowi polskiej gospodarki sprzyja sytuacja ekonomiczna w Europie i na świecie. Ceny nośników energii, głównie ropy naftowej, znajdują się na stabilnym niskim poziomie, co pozytywnie wpływa na koszty transportu i produkcji. Spowolnienie gospodarcze w strefie euro i w USA już się kończy, a polski eksport notuje kolejne wzrosty.

### **Rynek pracy**

Rynek pracy w Polsce jest w znakomitej kondycji. Na pewno najlepszej od lat. Mamy 13 mln osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, co jest najwyższą liczbą od czasu, gdy GUS prowadzi takie statystyki. Ponadto w czerwcu w naszym kraju było najniższe bezrobocie od momentu, w którym zaczęliśmy je uczciwie liczyć. To rejestrowane, na podstawie danych z urzędów pracy, wynosi 7,1 proc., liczone zaś przez Eurostat według metodologii BAEL (Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności) wynosi 4,8 proc. A to dwukrotnie mniej niż w strefie euro, w której ten wskaźnik wynosi 9,1 proc.

Jeśli chodzi o płace, to rząd podniósł wielkość minimalnego wynagrodzenia do 2 tys. zł, a stawkę godzinową brutto do 13 zł. Płace stabilnie rosną w tempie ok. 5 proc. i zaczęły doganiać wydajność pracy, którą Polacy już wcześniej zwiększyli.

Eurostat podaje co roku wielkość udziału funduszu płac każdego kraju UE w PKB, czyli „labour share”. Polska w ostatnich latach pod

względem tego wskaźnika była na samym końcu Europy, razem z Rumunią. Dla obu tych krajów wynosił on 36 proc., podczas gdy dla Niemiec miał on wartość 44 proc., a dla całej Unii Europejskiej ta miara wyniosła 60 proc.

W niedalekiej przyszłości pewnym wyzwaniem będą zmiany na rynku pracy wywołane przez dwa czynniki: obniżenie wieku emerytalnego oraz uzyskanie możliwości bezwizowego wjazdu na 90 dni na teren UE dla obywateli Ukrainy.

Nie potrafię precyzyjnie ocenić wpływu skrócenia wieku emerytalnego na sytuację na rynku pracy. ZUS szacuje, że jest ok. 330 tys. osób, które 1 października 2017 r. będą miały uprawnienia emerytalne. Eksperti uważają, że spośród nich ok. 80 tys. przejdzie na emeryturę. Moim zdaniem odpływ z rynku pracy może być dwukrotnie wyższy, ponieważ, po pierwsze, istnieje powszechna świadomość, że stopa zastąpienia w Polsce systematycznie spada, więc im wcześniej przejdzie się na emeryturę, tym będzie ona większa. Poza tym w naszym społeczeństwie może się pojawić obawa o skutki kolejnych zmian w funkcjonowaniu systemu Otwartych Funduszy Emerytalnych. Jednocześnie przepisy nie zabraniają pobierania emerytury i pracy na umowy cywilno-prawne.

Po drugie, pozostaje niewiadomą, jak zachowają się obywatele Ukrainy, którzy ostatnio w liczbie ok. 1,2 mln przybyli do pracy w naszym kraju, gdyż od maja 2017 r. dostali możliwość wjazdu na 90 dni na Zachód. Pojawia się pytanie, ilu z nich zdecyduje się wyjechać i tam pozostać, by podjąć pracę na

czarno (bo zgody na stałą pracę nie otrzymają), za cenę większych dochodów. Jeżeli będzie ich wielu, możemy zacząć odczuwać brak rąk do pracy.

To wszystko pod koniec tego roku może powodować pewne napięcia na rynku pracy i może być wyzwaniem dla naszej gospodarki. Ale trzeba też pamiętać, że w Polsce mamy ciągle dużo ponad milion osób bezrobotnych. Rosnące płace mogą je skłonić do wejścia na rynek pracy. Już teraz obserwujemy wzrost zatrudnienia i wzrost aktywności zawodowej w każdej grupie wiekowej.

### **System bankowy**

System bankowy w Polsce w porównaniu z państwami strefy euro jest niewielki. W Polsce aktywa sektora bankowego wynoszą ok. 89 proc. PKB, podczas gdy w strefie euro 300 proc. PKB. Depozyty stanowią 56 proc. PKB, w strefie euro zaś 141 proc. PKB. Kredyty z kolei to zaledwie 60 proc. PKB, podczas gdy w strefie euro aż 147 proc. PKB.

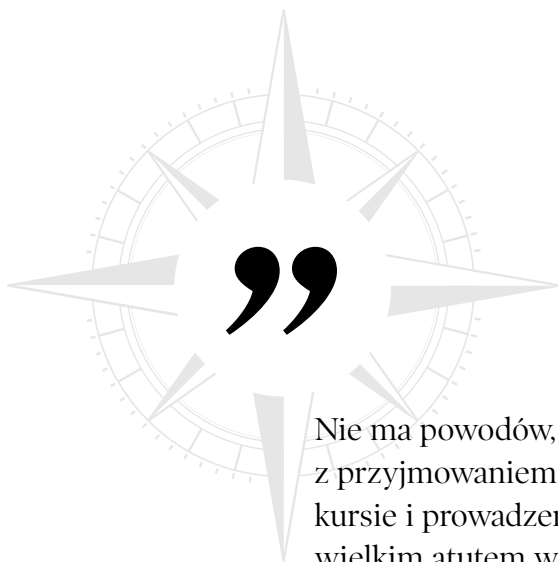
Jednocześnie system bankowy jest bezpieczny, dobrze skapitalizowany i zyskowny. Wynik odsetkowy banków w pierwszym półroczu 2017 r. wzrósł o 11,1 proc., osiągając wartość 20,54 mld zł, a wynik z tytułu opłat i prowizji – o 9 proc., osiągając wartość 6,84 mld zł.

Jeśli chodzi o rentowność (ROE) banków w Polsce, spadnie ona do poziomów typowych dla innych państw w Europie. Była ona bowiem bardzo wysoka, wynosiła nawet 22 proc. w 2007 czy 12 proc. w 2014 r. Myślę, że osiągnie ona poziom 6-7 proc., typowy dla tego sektora w innych krajach.

W sektorze bankowym w Polsce jest nadpłynność, więc niestety, w maju 2017 r., po raz pierwszy od wielu lat, banki działające obniżyły oprocentowanie nowych depozytów złotych do 1,4 proc., czyli poniżej stopy referencyjnej NBP. Jeżeli uwzględnimy jeszcze podatek od dochodów kapitałowych (tzw. podatek Belki w wysokości 19 proc.), to daje oprocentowanie w wysokości 1,134 proc. Lokaty kwartalne i roczne są oprocentowane średnio na 1,58 proc., co po opodatkowaniu daje 1,28 proc., a więc także poniżej poziomu inflacji.

Warto dodać, że większość, ok. 58 proc., środków w bankach znajduje się na rachunkach bieżących. Tylko 2,75 proc. depozytów, łącznie nieco powyżej 20 mld zł, to te, które są dłuższe niż dwa lata. W rezultacie w maju 2017 r. doszło do znaczącego odpływu depozytów z banków. Depozyty złote zmniejszyły się o 5,1 mld zł, do poziomu 663,9 mld zł, co przełożyło się na spadek łącznej wartości krajowych aktywów finansowych gospodarstw domowych w Polsce w tym miesiącu, pierwszy raz od lipca 2012 r. A więc banki, w większości ciągle należące do kapitału zagranicznego, nie zachęcają Polaków do oszczędzania i do budowy, poprzez system finansowy, kapitału, który będzie nam potrzebny do finansowania inwestycji, gdy zakończy się perspektywa unijna 2013-2020. Nie ma pewności, jak będzie wyglądała następna, po wyjściu Wielkiej Brytanii z Unii oraz zapowiedziach powstania osobnego budżetu strefy euro.

W takiej sytuacji część oszczędzających może przenieść swoje pieniądze do szarej strefy bankowej, co jest bardziej ryzykowne



Nie ma powodów, aby w obecnej sytuacji nasz kraj spieszył się z przyjmowaniem euro. Posiadanie własnej waluty o płynnym kursie i prowadzenie autonomicznej polityki pieniężnej jest wielkim atutem w czasach, gdy skutki ostatniego kryzysu finansowego nie zostały jeszcze przewyciężone

i niebezpieczne dla stabilności systemu finansowego w Polsce. Te zjawiska powinna uważnie monitorować Komisja Nadzoru Finansowego.

Sądzę, że w najbliższym czasie ujawnią się dalsze procesy konsolidacji i repolonizacji banków działających w naszym kraju. Nie należy tego robić szybko, raczej czekać na dobre okazje, aby odkupić wystawione na sprzedaż banki, ale tylko wtedy, kiedy ich wartość rynkowa spadnie znacząco.

### **Wejście do strefy euro**

Po wyborze Emmanuela Macrona na prezydenta Republiki Francuskiej na nowo pojawiły się pytania o rozwój strefy euro i wstąpienie do niej Polski.

Uważam, że nie ma powodów, aby w obecnej sytuacji nasz kraj spieszył się z przyjmowaniem euro. Posiadanie własnej waluty o płynnym kursie i prowadzenie autonomicznej polityki pieniężnej jest wielkim atutem w czasach, gdy skutki ostatniego kryzysu finansowego nie zostały jeszcze przewyciężone. Poza tym trudno przewidzieć, kiedy i jak Europejski Bank Centralny zamierza wychodzić z programu luzowania ilościowego (QE) w strefie euro. To może mieć istotny wpływ na kształtowanie się kursu euro w stosunku do innych walut.

Większość argumentów zwolenników euro ma charakter polityczny, ponieważ euro jest projektem politycznym. Jako ekonomista nie widzę korzyści z szybkiego przyjęcia wspólnej waluty. Argumenty dotyczące oprocentowania kredytów czy ryzyka kursowego mnie nie przekonują. Moim zdaniem polskie fir-

my, polscy eksporterzy świetnie sobie radzą w obecnej sytuacji. Są konkurencyjni w Europie. Przyjęcie euro na pewno może mieć znaczenie dla działających w Polsce międzynarodowych korporacji.

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju zakłada, że w 2020 mamy osiągnąć 80 proc. średniego unijnego dochodu, a w 2030 r. – średni unijny dochód. Obecnie przeciętna płaca w Polsce stanowi 26 proc. przeciętnej płacy w Wielkiej Brytanii, 32 proc. w Niemczech oraz 41 proc. w Hiszpanii.

Gdyby tak się stało, to w 2030 r., kiedy Polacy staną się zamożniejsi przynajmniej na poziomie średniej Unii Europejskiej, możemy rozważyć przyjęcie wspólnej waluty. Ponadto strefa euro powinna do tego czasu pokonać wszystkie wewnętrzne trudności i wyeliminować strukturalne nierównowagi. O ile będzie ona jeszcze istniała w obecnym kształcie. Nie spełnia bowiem warunków optymalnego obszaru walutowego, jakie sformułował w swojej teorii prof. Robert Mundell, laureat Nagrody Nobla z ekonomii. ■





**ORLEN DLA ORŁÓW**  
PROGRAM OCHRONY  
ORŁÓW w POLSCE



## TANKUJESZ - POMAGASZ

Co roku tysiące ptaków drapieżnych ulega wypadkom. Do ośrodków rehabilitacji trafiają także ptaki postrzelone i otrute.

**PKN ORLEN przywraca je naturze w ramach programu ORLEN dla Orłów.**

**Ty także możesz pomóc!** Wystarczy, że przekażesz swoje punkty VITAY na rehabilitację i leczenie ptaków drapieżnych w Polsce.

Więcej dowiesz się na stronie [www.vitay.pl/katalog-Vitay](http://www.vitay.pl/katalog-Vitay) oraz [www.facebook.com/orlendlaorlow](https://www.facebook.com/orlendlaorlow).



**ORLEN**

Najbliżej

CLUB

**VITAY**



  
**GRUPA  
AZOTY**

**90** lat  
1927-2017



90 lat  
tworzymy  
polską chemię

[grupaazoty.com](http://grupaazoty.com)

# Czy Fundusz Spójności Unii Europejskiej jest promotorem naszej gospodarki

Środki unijne bez wątpienia wywarły pozytywny wpływ na polską gospodarkę, ale o koniunkturze i sytuacji na rynku pracy decydują przede wszystkim nasze wewnętrzne zasoby, a nie pomoc finansowa międzynarodowych instytucji



**Prof.  
Grażyna  
Ancyparowicz**

Autorka jest członkiem Rady Polityki Pieniężnej, wykładowcą akademickim, członkiem Narodowej Rady Rozwoju przy Prezydencie RP

**W** 2015 r. Polacy w wyborach powszechnych zdecydowali, że neoliberalny model państwa, silnie uzależniający nasz kraj od zagranicznych ośrodków decyzyjnych, powinien odejść do lamusa.

Tracący władzę dotychczasowi beneficjenci transformacji ustrojowej poprzez swoich przedstawicieli w parlamencie zapowiedzieli totalną negację wszelkich działań podejmowanych przez obóz Zjednoczonej Prawicy, nawołując do obalenia rządu premier Beaty Szydło z pomocą „ulicy i zagranicy”. I z żelazną wręcz konsekwencją dotrzymują słowa, podsycając obawy o przyszłość. Niepewność co do rozwoju sytuacji w Polsce z jednej strony sprzyja spekulacjom na rynkach finansowych, z drugiej zaś obniża skłonność do inwestycji w realnej sferze gospodarki, a tym samym spłaszcza tempo jej rozwoju. Ten wątek umknął uwadze analityków.

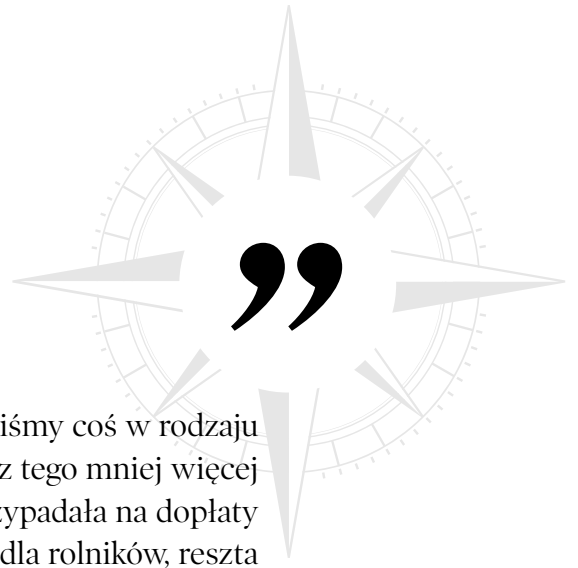
Obserwowany od początku 2016 r. spadek skłonności do inwestycji przypisano niemal w całości zwężeniu strumienia środków pomocowych, wskazując na negatywny efekt mnożnikowy w odniesieniu

do – indukowanych przez sektor instytucji rządowych i samorządowych – inwestycji prywatnych. Tę retorykę podchwycili niechętni dokonującym się w Polsce zmianom politycy i powiązani z nimi prominentni urzędnicy Unii Europejskiej, strasząc Polaków zablokowaniem dostępu do zasobów unijnych. Wprowadzie tego typu pogrożki raczej nie wyjdą poza sferę werbalną, choćby ze względu na interesy gospodarcze naszych głównych europejskich partnerów, lecz mimo to warto zbadać wpływ funduszy strukturalnych (w szczególności Funduszu Spójności) na wzrost gospodarczy, inwestycje i zatrudnienie w Polsce.

## **Podstawowe normy i priorytety UE w perspektywie finansowej 2014–2020**

System finansowy Unii Europejskiej powstał w celu zagwarantowania autonomii finansowej w ramach dyscypliny budżetowej na podstawie art. 311 i 332 ust. 2 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej oraz w art. 106a i 171 Traktatu ustanawiającego Europejską Wspólnotę Energii Atomowej.

System ten składa się z budżetu ogólnego (finansowanego niemal w całości z zasobów własnych) oraz finansowania pozabu-



W ciągu ostatnich 12 lat dostawaliśmy coś w rodzaju trzynastki z budżetu unijnego, z tego mniej więcej połowa środków przypadła na dopłaty bezpośrednie dla rolników, reszta – na cele ogólnorozwojowe

dżetowego pochodzącego z takich źródeł jak: Europejski Fundusz Rozwoju, operacje pożyczkowo-kredytowe realizowane przez Komisję Europejską, Europejski Bank Inwestycyjny i Europejski Bank Centralny. Dochody i wydatki budżetowe są ujęte w wieloletnich ramach finansowych, a rozwiązanie to ma pomóc podniesieniu konkurencyjności krajów członkowskich UE przez wyrównywanie historycznie ukształtowanych różnic w poziomie rozwoju ich gospodarek, w szczególności w takich wrażliwych dziedzinach jak indywidualne rolnictwo, infrastruktura drogowa i transportowa, szkolnictwo, a ostatnio także – bezpieczeństwo publiczne.

Dochody budżetowe określa Rada po konsultacji z Parlamentem Europejskim, po czym decyzja Rady podlega ratyfikacji przez państwa członkowskie. Dochody unijne od 1970 r. dzielą się na „tradycyjne” (cła, opłaty rolne i opłaty wyrównawcze od cukru oraz izoglukozy, powiększone od 1979 r. o udziały w podatku od wartości dodanej – VAT) oraz „składkowe”. W perspektywie budżetowej 2014–2020 ze źródeł „tradycyjnych” pochodzi tylko ok. 25 proc. całkowitego dochodu budżetu UE (w tym wpływy z VAT ok. 12,3 proc.). Głównym źródłem zasilania tego budżetu jest składka w wysokości 0,9–1,23 proc. produktu narodowego brutto (PNB) krajów członkowskich, która obecnie stanowi ok. 70 proc. wpływów ogółem, choć pierwotnie miała być pobierana tylko w przypadku deficytu budżetu Wspólnoty. Pozostałe 5 proc. tego budżetu stanowią podatki od wynagrodzeń pracowników unijnych instytucji, składki krajów trzecich na rzecz niektórych programów oraz kary nałożone w związku

z naruszeniem zasad konkurencji bądź innych przepisów prawa, a także dochody z przeniesionego salda i dostosowań o charakterze technicznym.

Wydatki i fundusze pomocowe Wspólnot mają wspomagać działanie wspólnego rynku przez rozwój infrastruktury technicznej i społecznej, z zasady natomiast Unia Europejska nie angażuje się w żadne projekty bezpośrednio zwiększające zdolności wytwórcze krajów członkowskich. Ta polityka ma podstawy w art. 332 TFUE, który w powiązaniu z art. 7 rozporządzenia finansowego dotyczącego rozdysponowania środków z perspektywy finansowej 2014–2020 stanowią, że wszystkie wydatki (ok. 960 mld euro) i dochody z tytułu wpłat krajów członkowskich (ok. 908 mld euro) ujęte w wieloletnie ramy finansowe będą służyły realizacji celów określonych w „Strategii na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”. Priorytety tej strategii są wzajemnie powiązane i dotyczą takich obszarów jak: rozwój ekonomiczny oparty na wiedzy i innowacji (rozwój inteligentny); wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej (rozwój zrównoważony); wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną (rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu). Ponadto ze wspólnego budżetu będą (tak jak uprzednio) finansowane koszty administracyjne utrzymania instytucji UE oraz pomoc humanitarna i rozwojowa dla krajów trzecich.



Największą korzyścią, jaką dał Polsce traktat akcesyjny, jest udział we wspólnym rynku, który otworzył nam rynki światowe i – wprawdzie bardzo wysokim kosztem społecznym – umożliwił zerwanie z autarkiczną, zdeformowaną strukturą gospodarczą

### **Napływ środków unijnych do Polski w okresie poakcesyjnym**

W latach 2004–2016 Polska pozyskała z Unii Europejskiej 546 mld zł, a wpłaciła ok. 179 mld zł; napływ środków netto (w ujęciu płatniczym) wyniósł zatem ok. 367 mld zł, czyli o blisko 18 mld zł mniej niż zaplanowane na 2017 r. wydatki budżetu państwa. Innymi słowy w ciągu ostatnich 12 lat dostawaliśmy – jako społeczeństwo i podatnicy – coś w rodzaju trzynastki z budżetu unijnego, z tego mniej więcej połowa środków przypadała na dopłaty bezpośrednie dla rolników, reszta – na cele ogólnorozwojowe. Niewielka początkowo skala tego wparcia wzrosła po zamknięciu procedury nadmiernego deficytu wobec Polski. Płatności dla Polski w perspektywie budżetowej 2007–2013 wyniosły łącznie 63,8 mld euro (najwięcej w UE), stopa absorpcji funduszy strukturalnych zaś 95 proc. Do tego należy dodać środki własne, bowiem ponad 40 proc. wydatków kapitałowych instytucji rządowych, samorządowych spółek komunalnych, firm energetycznych, spółek kolejowych i innych podmiotów publicznych było ich wkładem w rozwój infrastruktury technicznej. Pozostałe transfery skierowano na innowacyjne projekty biznesowe prywatnych przedsiębiorstw, przy czym również znaczną część stanowiły nakłady brutto na środki trwałe. Niewykorzystane środki z tej perspektywy finansowej (5 proc.) przekazano jako płatność salda końcowego po przeprowadzeniu przez Komisję Europejską działań audytowych.

W początkach każdej nowej perspektywy budżetowej absorpcja środków unij-

nych była słaba, natomiast (zgodnie z regułą N+2) koncentracja środków następowała w ostatnich dwu latach „starej” i w pierwszym roku „nowej” perspektywy, po finalnym rozliczeniu kosztów budowanych i modernizowanych obiektów. Ta sytuacja powtórzyła się po wejściu w życie perspektywy 2014–2020. Od stycznia do grudnia 2016 r. z 82,2 mld euro przyznanych Polsce na politykę spójności trafiło do nas zaledwie 6,6 mld euro (ponad 60 proc. mniej niż w roku poprzednim). Wydaje się to niewiele, ale środki te stanowiły 101 proc. kwoty ujętej w Wieloletnim Planie Finansowym Państwa przyjętym przez Radę Ministrów w kwietniu 2017 r., po analizie warunków ex ante dostępu do zasobów Unii Europejskiej. Na warunki te składa się siedem warunków ogólnych (obejmujących m.in. przepisy przeciw dyskryminacji, dotyczące zamówień publicznych, pomocy publicznej, ochrony środowiska) oraz 29 warunków tematycznych odnoszących się do poszczególnych obszarów wsparcia, przy czym każdy z nich obowiązuje tylko te kraje, które korzystają z danego obszaru wsparcia, w związku z czym zamożniejsze kraje UE (niekwalifikujące się do wsparcia przeznaczonego dla najbiedniejszych regionów) miały do spełnienia mniejszą liczbę warunków tematycznych niż Polska oraz inne kraje Europy Środkowej i Wschodniej.

Warto wspomnieć, że niezależnie od środków przyznanych w Polsce w perspektywie 2014–2020 nasz kraj od roku 2015 uczestniczy we wdrażaniu „Planu inwestycyjnego dla Europy” przygotowanego przez Komisję Europejską i Europejski

Bank Inwestycyjny. Plan ten ma poprawić warunki inwestowania, wygenerować do końca 2017 r. dodatkowe inwestycje publiczne i prywatne w Unii Europejskiej co najmniej na kwotę 315 mld euro, a jeśli będzie kontynuowany, kwota ta wzrośnie do 500 mld euro w 2020 r. Podstawowym filarem tego instrumentu jest Europejski Fundusz Inwestycji Strategicznych (European Fund for Strategic Investments – EFSI). Polska dzięki niemu uzyskała gwarancje o wartości 47 mln euro, które umożliwiły podpisanie ośmiu umów z instytucjami finansowymi. W pierwszej połowie 2017 r. zatwierdzono 20 dużych projektów infrastrukturalnych o wartości 1,7 mld euro, które powinny wygenerować finansowanie o wartości ok. 5,4 mld euro, niezależnie od 800 mln euro przeznaczonych na wsparcie inwestycji w ok. 12 300 małych i średnich przedsiębiorstwach oraz start-upach.

### **Transfery z UE a inwestycje sektora publicznego w Polsce**

Znaczna część napływających do naszego kraju zasobów unijnych była kierowana na rozwój infrastruktury technicznej, przy czym priorytet nadano inwestycjom drogowym, a od 2015 r. do chwili obecnej również – kolejowym. Pozwoliło to na sfinansowanie bardzo kapitałochłonnych przedsięwzięć, lecz pociągało za sobą coraz wyższe obciążenia strony wydatkowej budżetu państwa i budżetów samorządów, co trudno śledzić, gdyż od 2010 r. wszelkie wydatki sektora instytucji rządowych i samorządowych (general government) związane z realizacją projektów współfinansowanych przez UE wykazywano w budżecie środków z Unii.

Wiadomo jednak, że oprócz kwot wykazanych w ustawie budżetowej budowa autostrad i dróg szybkiego ruchu była współfinansowana ze środków Funduszu Drogowego. Samorządy realizowały ok. 40 proc. inwestycji publicznych ogółem i wydatkowały około połowy środków przekazanych przez UE w ramach polityki spójności, co oznacza, że musiały wnieść swój wkład w podjęte inwestycje. Beneficjentami pomocy unijnej były – obok instytucji państwowych – spółki kontrolowane przez skarż państwa, spółki komunalne, spółki kolejowe, firmy energetyczne, które wniosły ponad 40-procentowy wkład kapitałowy w rozwój infrastruktury technicznej. Pozostałe transfery z Funduszu Spójności skierowano na innowacyjne projekty biznesowe prywatnych przedsiębiorstw.

W celu oszacowania wpływu środków przekazanych Polsce z Funduszu Spójności

na dynamikę naszego PKB, inwestycje i zatrudnienie Narodowy Bank Polski przeprowadził symulację na modelu NECMOD. Zestawił dwa scenariusze: bazowy (rzeczywisty z uwzględnieniem wszystkich założeń i danych historycznych) i kontrfaktyczny (zakładający brak transferów unijnych), po czym uzyskał następujące wyniki:

- bez wsparcia inwestycji ze środków Funduszu Spójności zdolności wytwórcze polskiej gospodarki obniżyłyby się o 7 pkt procentowych, na co wpłynęłaby niższa akumulacja kapitału publicznego i kapitału przedsiębiorstw;
- w konsekwencji obniżenia o 17,4 pkt procentowych dynamiki nakładów brutto na środki trwałe średnie roczne tempo wzrostu PKB spadłoby w tym okresie o 0,5 pkt procentowych;
- w związku z mniejszym przyrostem liczby nowych miejsc (o prawie 658 tys.) pracy współczynnik zatrudnienia byłby niższy o 3 pkt procentowych.

Czego można się dowiedzieć, jeśli na podstawie tej symulacji wprowadzimy korektę do rzeczywistych danych statystycznych? Po pierwsze, w 2016 nasz PKB byłby (w cenach z 2005 r.) wyższy w stosunku do poziomu z 2004 r. nie o 50 proc., lecz tylko o 43 proc. Po drugie, średnie roczne tempo wzrostu PKB w tym okresie wyniosłoby 3,3 proc. zamiast 3,8 proc. Po trzecie, nakłady na środki trwałe brutto zwiększyłyby się nie o 65 proc., lecz tylko o niespełna 48 proc. Po czwarte, wskaźnik zatrudnienia (wg metodologii stosowanej w badaniu ekonomicznej aktywności ludności), który w roku 2004 wynosił 51,9 proc., do grudnia 2016 r. zwiększyłby się do 53,3 proc, podczas gdy w rzeczywistości wyniósł 56,3 proc. (osiągając rekordowo wysoki poziom w 2017 r.).

Reasumując: środki unijne bez wątpienia wywarły pozytywny wpływ na polską gospodarkę, ale – jak należało się spodziewać – o koniunkturze i sytuacji na rynku pracy decydują przede wszystkim nasze wewnętrzne zasoby, a nie pomoc finansowa międzynarodowych instytucji. Największą korzyścią, jaką dał Polsce traktat akcesyjny, jest udział we wspólnym rynku, który otworzył nam rynki światowe i – wprawdzie bardzo wysokim kosztem społecznym – umożliwił zerwanie z autarkiczną, zdeformowaną (zarówno wskutek historycznych uwarunkowań, jak i w wyniku rabunkowej prywatyzacji) strukturą gospodarczą.

Projekty współfinansowane przez Unię Europejską nie pomogą w reindustrializa-



Musimy rozwijać naszą gospodarkę własnymi siłami i przemysłem, nie licząc na wsparcie z zewnątrz. W przeciwnym razie znajdziemy się w sytuacji człowieka posługującego się protezą, który po jej utracie nie może samodzielnie funkcjonować

cji, chociaż nowoczesne obiekty infrastruktury technicznej i społecznej robią pozytywne wrażenie, czynią naszą codzienność łatwiejszą, przyjemniejszą. Środki unijne mobilizują decydentów do działania i zachęcają do podnoszenia standardów w niemal każdej dziedzinie naszego życia gospodarczego i społecznego. Równocześnie zaś – o czym mówi się bardzo rzadko albo wcale – wymagają angażowania własnych zasobów, a te z reguły pochodzą z emisji dłużnych papierów wartościowych, zatem zwiększają dług publiczny i uzależniają nas od koniunktury na rynkach finansowych. Ponadto środki unijne (obok rzeczywistych i potencjalnych korzyści, które niesie efekt popytowy na dynamikę PKB i zatrudnienie) generują zbędne koszty i trudne do oszacowania ryzyka związane z efektem podażowym inwestycji i zaburzeniami równowagi na poziomie makroekonomicznym i w poszczególnych sektorach. Symulacja przeprowadzona na modelu NEC-MOD pomija to zagrożenie, choć może ono okazać się szczególnie groźne dla naszego rolnictwa w przypadku ograniczenia bądź likwidacji tzw. dopłat bezpośrednich.

### **Rekomendacje na przyszłość**

Ryzyko jest trwale wpisane w działalność biznesową, lecz rok 2016 był pod tym względem wyjątkowy, istotnie bowiem zwiększył się obszar niepewności, a tej oszacować nie sposób. Nie wdając się w głębsze analizy, warto odnotować, że wyjątkowo dużą zmiennością charakteryzowała się sytuacja na międzynarodowych rynkach finansowych w oczekiwaniu na (negatywny dla UE) wynik referendum w Wielkiej Brytanii. Ogromne emocje i falę

spekulacji wywołały również wybory prezydenckie w Stanach Zjednoczonych. A na naszym własnym obszarze spore zamieszanie (żeby nie powiedzieć popłoch) powstało wśród przedsiębiorców (i nie tylko wśród nich, lecz i w części gospodarstw domowych) po zapowiedzi wprowadzenia jednolitego podatku, który w ocenie niemal wszystkich zainteresowanych środowisk musiałby skutkować wzrostem obciążeń na rzecz fiskusa.

Atmosferę dodatkowo podgrzewały niektóre media niechętnie gabinetowi Beaty Szydło i przeprowadzanym reformom, a także totalna opozycja negująca sens jakichkolwiek zmian.

Pod koniec grudnia 2016 r. mimo utrzymującego się na wysokim poziomie napięcia w relacjach między rządem a opozycją szybko powrócił optymizm i umacniał się w następnych miesiącach. Wskazują na to wyniki NBP i innych ośrodków z badania nastrojów przedsiębiorców i gospodarstw domowych, a także twarde dane GUS opisujące sytuację gospodarczą Polski w 2017 r. Dane te okazały się tak dobre, że główne agencje ratingowe w połowie mijającego roku podniosły oceny naszej gospodarki, a niemal wszystkie opiniodawcze instytucje (poczynając od MFW, poprzez EBC aż po NBP) zrewidowały w górę prognozy koniunktury dla Polski na rok bieżący. A przecież w gruncie rzeczy nadal – w porównaniu z poprzednimi latami – transfery unijne pozostały na stosunkowo niskim pułapie. Zatem diagnoza, że spadek tempa wzrostu PKB został wywołany niskim poziomem zasilania unijne-



go i zahamowaniem z tego powodu inwestycji, nie musi być prawidłowa. Przyczyn tego zjawiska trzeba raczej poszukiwać na gruncie inżynierii społecznej, marketingu politycznego i błędów komunikacji władzy ze społeczeństwem.

Jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed Polską na początku XXI w. jest optymalne wykorzystanie jej potencjału rozwojowego, po to aby zapewnić trwałą i zrównoważony wzrost ekonomiczny, a to oznacza nadanie priorytetu programom i projektom zorientowanym na podniesienie poziomu życia tych grup społecznych, które poniosły największe koszty transformacji ustrojowej. Powinno się to odbywać przez takie programy wsparcia polskich rodzin jak „Rodzina 500+”, „Mieszkanie+” czy „Za Życiem”. Kluczową dla powodzenia tego rodzaju inicjatyw rządowych są reformy strukturalne, skuteczne uszczelnienie systemu podatkowego, umiejętne pobudzanie aktywności rodzimych inwestorów, a także partnerskie i równoprawne stosunki z inwestorami zagranicznymi.

Musimy rozwijać naszą gospodarkę własnymi siłami i przemysłem, nie licząc na wsparcie z zewnątrz. W przeciwnym razie znajdziemy się w sytuacji człowieka posługującego się protezą, który po jej utracie nie może samodzielnie funkcjonować. Świadczy o tym przykład takich krajów jak Hiszpania, Portugalia i Grecja, które mimo ogromnego napływu zagranicznego kapitału w latach 1980–2012 pozostały krajami peryferyjnymi strefy euro, a poziom życia ich mieszkańców dalece odbiega od pozio-

mu życia w krajach uznanych za liderów Wspólnoty.

Uzależnienie słabszych ekonomicznie państw od zasilania ze źródeł zewnętrznych (zarówno bezzwrotnej pomocy, jak i na zasadach komercyjnych) powoduje, że najważniejszy mechanizm wzrostu gospodarczego w Unii Europejskiej, jakim jest wspólny rynek towarów, usług i pracy, wciąż nie jest w pełni wykorzystany. Interesy ekonomicznie silniejszych krajów dominują nad interesami Wspólnoty, a każda próba zmiany status quo spotyka się z ostrą reakcją ze strony beneficjentów tego układu. Z tego wynikają zarzuty o rzekomy brak poszanowania dla unijnych wartości, łamanie konstytucji czy ograniczanie swobód obywatelskich, formułowane pod adresem Polski, Węgier i innych krajów, które nie akceptują podwójnych standardów w polityce unijnych liderów.

Należy mieć nadzieję, że wraz z upływem czasu te niechętne nam głosy będą coraz słabsze, a w końcu ucichną. ■

# Reindustrializacja ciągle w sferze zamierzeń

Postulat reindustrializacji musi być jednym z najważniejszych celów polityki gospodarczej. Obserwacja dotychczasowych postępów w tej kwestii nie napawa jednak wielkim optymizmem, odnosi się wrażenie, że wszystko odbywa się w sferze słów, mniej czynów



**Prof.  
Jerzy  
Żyżyński**

Autor jest członkiem Rady Polityki Pieniężnej, wykładawcą na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

**P**o pierwszych dwóch latach realizacji hasła reindustrializacji można powiedzieć, że gospodarka rozwija się, wiele danych statystycznych zdaje się stanowić dobry znak: stosunkowo niezłe tempo wzrostu gospodarczego, spadek bezrobocia, brak zagrożenia inflacyjnego, ewidentna poprawa stanu finansów publicznych dzięki konsekwentnej realizacji programu „odzyskiwania dla państwa podatków”.

Jednakże głównym czynnikiem wzrostu jest stymulowany programami socjalnymi wzrost popytu, a niestety są podstawy do zadawania kłopotliwego pytania: czy dobre chęci co do reindustrializacji okazały się „słowem, które stało się ciałem” – ciałem nowoczesnego przemysłu?

## Strukturalna słabość gospodarki

Niestety trzeba powiedzieć, że gospodarkę wciąż mamy słabą. Na tzw. liście 500 trudno doszukać się rdzennie polskich firm, które miałyby silną, światową pozycję i stanowiłyby nośnik dającego szersze perspektywy postępu technologicznego, pozwalającego generować wysoką wartość dodaną, dynamicznie wzbogacającą dochód narodowy. Od lat ogólna struktura rankingu właściwie się nie zmienia: przewodzi liście gigant paliwowy PKN Orlen z przychodem ok. 80 mld zł. Zajmujący w roku 2012 drugą pozycję następny przedstawiciel przemysłu rafineryjnego Lotos w 2016 r. zsunął się co prawda z drugiej na siódmą pozycję

z przychodem 20 mld zł (wobec 33 mld zł w 2012 r.), a jego miejsce zajęła znana sieć handlowa, popularna wśród biedniejszych rodzin, z przychodem 44 mld zł. Listę tworzą firmy sektora paliwowego, energetyczne, finansowe i handlowe, na dalszych miejscach są surowcowe, chemiczne, farmaceutyczne, środków transportu, elektroenergetyczne – o przychodach stanowiących niewielki ułamek w porównaniu z Orlenem. Dziesiąta firma z tegorocznej listy osiągnęła 14 proc. przychodów paliwowego giganta, podczas gdy w 2012 r. zajmujący tę pozycję gigant telekomunikacyjny wypracował 16 proc., 20. firma mniej niż 10 proc., 50. niecałe 5 proc., a 100. tylko 3 proc. w porównaniu z Orlenem.

W przodującej grupie jest znana firma obuwnicza prowadzona przez błyskotliwego biznesmena, na świecie liczy się producent znakomitych, mających światową renomę okien, przodujemy w przemyśle meblarskim. Ale jest znamienne, że produkcja sprzedana przemysłu komputerowego, wyrobów elektronicznych i optycznych (wg klasyfikacji GUS) to 36,6 mld zł, ledwie 3 proc. produkcji przemysłowej (która wyniosła ogółem 1 236 mld zł, co stanowiło 69,5 proc. PKB) to mniej niż produkcja papieru i wyrobów z papieru (37,7 mld zł), tylko trochę więcej niż wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny (32,4 mld zł), dużo mniej niż produkcja chemii (56,2 mld zł) czy nawet mebli (39,2 mld zł).

Trudno jednak znaleźć na liście największych działających w Polsce przedsię-

biorstw firmy rdzennie polskie; aczkolwiek są firmy branż technologicznych – komputerowej, samochodowej, maszynowej, elektrotechnicznej – to są to głównie średnie przedsiębiorstwa włączone w procesy technologiczne potężnych zachodnich koncernów. Ponosimy skutki niekompetencji polityków odpowiedzialnych za politykę gospodarczą, zwłaszcza za prywatyzację, która doprowadziła do wyeliminowania z polskiej gospodarki prawie wszystkich dużych przedsiębiorstw. Choć gospodarcza rola małych i średnich przedsiębiorstw jest niezaprzeczalna, to epatowanie nimi, lansowanie tego tematu przez stwarzanie iluzji, że ma to być panaceum na rozwój polskiej gospodarki, stanowiło zasłonę dymną mającą ukryć politykę sprowadzającą polską gospodarkę do podrzędnej roli peryferii Zachodu.

### **Właściwa rola państwa**

Czy mamy być krajem co najwyżej średnich przedsiębiorstw wykonujących podzespoły o niskiej wartości dodanej na rzecz silniejszych gospodarek wysoko rozwiniętej Europy Zachodniej? Wartość dodana to płace i zyski, ta polityka sprowadzała zatem płace polskich pracowników do jednych z najniższych w Europie, przez co popyt wewnętrzny nie mógł stanowić siły napędzającej wzrost, przejmowanie zysków przez zagranicznych właścicieli musiało zaś redukować potencjał rozwojowy. Odpowiedzią na postawione pytanie jest oczywiście zaprzeczenie, dlatego postulat reindustrializacji musi być jednym z najważniejszych celów polityki gospodarczej.

Obserwacja dotychczasowych postępów w tej kwestii nie napawa jednak wielkim optymizmem, odnosi się wrażenie, że wszystko odbywa się w sferze słów, mniej czynów. W dzisiejszych warunkach państwo nie może odgrywać tak silnej roli wiodącej w kształtowaniu przemysłu, jak to było w czasach gospodarki socjalistycznej. Dzisiejsze państwo musi działać inaczej – stymulując i stwarzając warunki prawne oraz finansowe dla ekspansji przemysłu, nadając takie kierunki rozwojowe gospodarce, które będą budowały jej przyszłą mocną pozycję wśród krajów Wspólnoty Europejskiej.

Ważnym elementem wspomagającym taką politykę muszą być właściwie ustawione finanse. Warto zauważyć, że jednym z podstawowych czynników tworzących siłę japońskiej gospodarki po zakończeniu II wojny światowej były amerykańskie kapitały, głównie w formie tanich kredytów i pożyczek, których celem było

zbudowanie gospodarki nie peryferyjnej i podrzędnej, lecz partnerskiej dla Stanów Zjednoczonych. Kredytów na budowanie wspomaganego i wspieranego polityką państwa – ulg podatkowych i niskich stóp procentowych – nowoczesnego przemysłu, na odbudowywanie stoczni i rozwój przemysłu motoryzacyjnego, elektronicznego, maszynowego, a nie na parki jurajskie czy centra wypoczynku i relaksu – ani nawet na infrastrukturę, którą budowano, finansując ją z własnych zasobów.

### **Za mało pieniędzy na rozwój**

Elementem wskazującym na właściwy rozwój systemu finansowego jest stan pieniądza. Jest znamienne, że relacja szerokiego zasobu pieniądza, tzw. M3, do PKB ostatnio wyraźnie się poprawiła: z poziomu niespełna 60 proc. w 2013 do 68,4 proc. w 2016 r. – to wzrost o 15,7 proc. W samym tylko 2016 r. wzrost wyniósł 6,5 proc. i był wyraźnie szybszy niż wzrost PKB (nominalnie 2,04 proc.) – i bynajmniej nie spowodował inflacji, bo odnotowano nawet deflację. Ten zasób pieniądza jest jednak wciąż niski jak na potrzeby rozwojowe gospodarki. W krajach rozwiniętych relacja M3 do PKB kształtuje się sporo powyżej 100 proc., np. w Australii wynosi 119 proc., Brazylii 100 proc., Szwajcarii 193 proc., Wielkiej Brytanii 144 proc., w krajach strefy euro dużo ponad 100 proc., ale w USA, kraju o najbardziej rozwiniętym rynku akcji i różnych niepieniężnych instrumentów finansowych – 91 proc. Średnia światowa to zaś 116 proc.

Na obecny wzrost zasobu pieniądza w Polsce złożył się jednak głównie przyrost pieniądza w obiegu i na depozytach bieżących (tzw. pieniądź M1), natomiast szeroko rozumiane depozyty stanowiące różnicę między M3 a M1 wzrosły wyraźnie wolniej, a nawet wykazywały tendencję spadkową. Wyraźnie niski był popyt na kredyty – ich wzrost w tym samym czasie to nieco ponad 4 proc.

### **Pułapka iluzji finansów**

Współczesne gospodarki dla swego rozwoju potrzebują systemów finansowych generujących i przenoszących kapitały. Dla ich sprawnego funkcjonowania warunkiem koniecznym, ale bynajmniej niewystarczającym, jest istnienie zasobu pieniądza budującego pasywa instytucji finansowych. Co jest szczególnie istotne, odpowiedni poziom tego zasobu jest niezbędny nie tylko po to, by po prostu dostarczać środki pieniężne, lecz także – a może przede wszystkim – po to, by finansować inwe-



Trudno znaleźć na liście największych działających w Polsce przedsiębiorstw firmy rdzennie polskie. Jeśli są – to głównie średniej wielkości przedsiębiorstwa włączone w procesy technologiczne potężnych zachodnich koncernów

stycje obciążone dużym ryzykiem, a do takich należą przedsięwzięcia innowacyjne. Mówiąc lapidarnie: jeśli jest dostatecznie liczna grupa ludzi zasobnych finansowo, to jest większa szansa na to, że znajdą się tacy, którzy będą skłonni zainwestować w ryzykowne inwestycje: kiedy ma się 10 mln zł, można zaryzykować utratę 2 czy nawet 3 mln. Ale gdy taka inwestycja okaże się trafiona, stanie się zaczątkiem dynamicznie rozwijającego się przedsięwzięcia, które w przyszłości może przynieść wysokie dochód.

Trzeba jednak podkreślić, że błędna jest wiara, iż bazą finansową rozwoju mogłoby być wymuszone przekierowanie składek emerytalnych na strumień oszczędności powiększających bazę kapitałową systemu finansowego. Zapomina się, że oszczędności to niewydany pieniądź, który redukuje siłę nabywczą gospodarki, zatem one same jako takie działają na koniunkturę negatywnie. Dlatego odłożone środki nie powinny być wyższe od zdolności absorpcyjnych gospodarki, w przeciwnym bowiem razie staną się jedynie źródłem „nadymania” baniek spekulacyjnych i przewartościowania aktywów, co zwykle się kończy gospodarczą plajtą, jak bywało to w historii wielokrotnie i całkiem niedawno. Systemy emerytalne muszą w swej podstawowej części funkcjonować w formule reparycyjnej – po prostu po to, by nie redukować potencjału siły nabywczej, nie ograniczać popytu. Jedynie ewentualne okresowe nadwyżki tych środków mogą być lokowane w nieobciążone ryzykiem instrumenty obligacyjne. Lokowanie oszczędności indywidualnych mających stanowić zabez-

pieczenie bytu na emeryturze, na giełdzie i w różne ryzykowne operacje finansowe może jedynie dla najbogatszych stanowić uzupełnienie ich przyszłej emerytury.

Gospodarka potrzebuje mocnego systemu finansowego, ale łatwo popaść w iluzję finansów – fałszywe domniemanie, że dla pobudzenia rozwoju wystarczy wymusić przekierowanie pieniędzy do instytucji finansowych. „Dajcie mi swoje pieniądze, a zrobię z was bogaczy” – na to dało się już nabrać wielu. Zamiast brnąć w złudzenia, trzeba rozmawiać z inżynierami, czyli tymi, którzy najlepiej orientują się w tym, co się dzieje w technice. ■

# Polska musi być otwarta na Europę

Obecnie, z wielu względów słusznie, Polska pozostaje poza strefą euro, także dlatego, że kryzys wspólnego obszaru walutowego nie został przezwyciężony. Jednak nie powinniśmy na długo pozostawać w kręgu zewnętrznym wobec państw dalej integrującej się Europy

**C**hoć jeszcze nieco za wcześnie, aby dokonywać ostatecznych ocen wszystkich efektów realizacji Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) dla polskiej gospodarki, to jednak można odpowiedzialnie stwierdzić, że szczególnie w ostatnich dwóch latach stworzono warunki do stabilnego i satysfakcjonującego wzrostu dochodu narodowego, a jednocześnie powstały ważne przesłanki do poprawy spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym i terytorialnym.

Aby ten pozytywny trend został utrzymany, należy zwrócić większą uwagę na uwarunkowania zewnętrzne dalszego rozwoju społecznego i gospodarczego naszego kraju, a więc w dużej mierze do implementacji założeń ekonomicznej i społecznej części SOR.

Wspomniane wyżej zewnętrzne uwarunkowania, a przynajmniej niektóre z nich, są większymi lub mniejszymi wyzwaniem dla polityki gospodarczej rządu. W pierwszej kolejności należy obserwować, w jaki sposób będzie ewoluował projekt europejski obejmujący Unię Europejską, a zwłaszcza – jak będzie się zmieniać strefa euro i jakie będą tego konsekwencje.

## Unia wciąż kluczowa dla Polski

Warto przypomnieć, że w drugiej połowie XX w. dzięki realizacji idei integracji europejskiej powstała Unia Europejska

i jednolity rynek. Rozwiązania te były i są ogromnym sukcesem politycznym i gospodarczym. Dla Polski zaś i wielu innych krajów bloku sowieckiego członkostwo w UE było kluczowe w procesie politycznej i gospodarczej transformacji. Nie jest przesadą pogląd, że od utrzymania i rozwoju Unii Europejskiej i jednolitego rynku (który jest jej kluczowym, choć nie jedynym integralnym składnikiem) zależy pomyślność gospodarcza poszczególnych państw europejskich, w tym naturalnie Polski. Dziś, kiedy także pod adresem Polski słychać bardzo wątpliwe, godzące w idee jednolitego rynku i jednostronne oskarżenia (np. o stosowanie dumpingu socjalnego), prawda o znaczeniu UE i jej zaletach pozostaje niepodważalna, mimo że na jednolitym rynku nadal istnieją bariery w wolnym przepływie w tak kluczowych dziedzinach jak usługi, energii czy gospodarka cyfrowa i (mimo zapowiedzi francuskiego rządu dotyczących propozycji nowelizacji dyrektywy z 1996 r.) w sprawie delegowania pracowników w Unii. Wprowadzenie zasady równej płacy za tę samą pracę w tym samym miejscu może się okazać dotkliwie szczególnie dla Polski, dlatego ważne, aby w walce o nowelizację tej dyrektywy Warszawa nie była osamotniona.

## Dla euro nie ma alternatywy

Z całą pewnością jednym z wyzwań dla Polski jest projekt dokończenia unii monetarnej lub, jak potocznie się mówi, stworzenia tzw. twardego jądra, a więc dalszego wzmocnienia i zacieśnienia współpracy oraz integracji w UE głównie przez grupę państw tzw. starej Unii. Jeśli się okaże,



**Prof. Alojzy Z. Nowak**

Autor jest dziekanem Wydziału Zarządzania UW i profesorem zwyczajnym Uniwersytetu Warszawskiego



Kurs płynny, dzięki deprecjacji waluty ułatwiając uzyskanie równowagi zewnętrznej, poprzez potaniecie eksportu i podrożenie importu, rozgrzesza z góry niekonkurencyjność i nie wymusza niezbędnych dostosowań realnych w zakresie innowacyjności produkcji i oferty eksportowej

że kraje forsujące ten projekt będą tworzyć rozwiązania instytucjonalne, które w efekcie wykluczałyby dobrowolny udział w przyszłości innych krajów UE, byłoby to dla Polski bardzo niekorzystne.

Co prawda obecnie, z wielu względów słusznie, Polska pozostaje poza strefą euro, także dlatego, że kryzys wspólnego obszaru walutowego nie został przezwyciążony. Jednak nie powinna ona na długo pozostawać w kręgu zewnętrznym wobec państw dalej integrującej się Europy. W globalnym świecie mamy do czynienia z samoograniczającą się suwerennością. I w przypadku Unii Europejskiej Polska musi wyważyć, ile obywatele i państwo stracą, godząc się na ograniczenie suwerenności, a ile odzyskają, zapewniając sobie korzyści, m.in. przez obecność w jednolitym rynku.

Pozostaję przy opinii, którą wyrażam od wielu lat, że choć strefa euro nie będzie dla Polski arkadią i należy mówić także o minusach wspólnej waluty, to jednak, zwłaszcza w dłuższej perspektywie, nie należy sądzić, że płynny kurs walutowy przynosi same korzyści. Cechuje go krótkookresowa nieprzewidywalność i długookresowe nieprzystosowanie. Kurs płynny może być niebezpiecznym narzędziem walki konkurencyjnej. Stwarza bowiem pokusę manipulowania polityką pieniężną, aby doprowadzić do deprecjacji rodzimego pieniądza wobec walut partnerów handlowych.

Równie ważne jest jednak, że kurs płynny dzięki deprecjacji ułatwiając uzyska-

nie równowagi zewnętrznej, poprzez potaniecie eksportu i podrożenie importu rozgrzesza z góry niekonkurencyjność i nie wymusza niezbędnych dostosowań realnych w zakresie innowacyjności produkcji i oferty eksportowej. Zatem deprecjacja waluty jest mimo wszystko paliatywem, nie zaś lekarstwem na niską konkurencyjność gospodarki – raczej znieczula, niż leczy. W tym sensie jest ona pomocna i ważna, gdy kraj dokonuje wysiłku dostosowań strukturalnych. Ale może też pozwalać na oddalanie trudnych decyzji dotyczących modernizacji gospodarki. Jak dotychczas polski rząd dostrzega te wyzwania i wprowadza wiele reform służących modernizacji i perspektywom rozwojowym naszego kraju.

Wreszcie kurs płynny w warunkach globalizacji gospodarki światowej staje się nieprzewidywalny, zwłaszcza dla małej czy średniej gospodarki otwartej. Jednak patrząc na wyzwania geopolityczne, należy uwzględnić przede wszystkim globalne zagrożenia o charakterze ekonomicznym, politycznym i militarnym, które szybko mogą się przełożyć na katastrofę ekonomiczną.

### **Niestabilna geopolityka**

Dziś ta niepewność dotyczy w szczególności stabilizacji lub braku stabilizacji w dwóch bardzo istotnych rejonach świata – w Azji i na Bliskim Wschodzie. Dla Polski Azja po latach marginalizacji staje się coraz ważniejsza. W Azji Chiny pozostają dla nas najbardziej interesującym i perspektywnym partnerem. Polski i chiński rząd pracują nad wspólnymi punktami

strategii rozwoju Polski i Chin, co więcej: istnieje szansa uzgodnienia i realizacji kilku projektów współpracy korzystnych dla obu stron. Te projekty z pewnością miałyby długofalowe znaczenie. Zresztą Chiny w polityce gospodarczej Unii Europejskiej, a więc i krajów Europy Centralnej, chcą odgrywać coraz większą rolę.

Należy wziąć jednak pod uwagę, że mimo imponującej dynamiki rozwojowej i największych na świecie rezerw walutowych Chiny są postrzegane jako kraj pewnego ryzyka biznesowego. Na razie sprawy nie wyglądają źle, jednak bank Société Générale określił Chiny mianem „czarnego łabędzia” (na 20 proc.), czyli niespodziewanego groźnego ryzyka dla globalnej gospodarki. To ryzyko wiąże się głównie z możliwością pęknięcia bańki spekulacyjnej; gospodarkę chińską napędzają bowiem przede wszystkim kredyty bankowe. Władze chińskie podjęły już jednak decyzje m.in. w sprawie spowolnienia kredytowania boomu mieszkaniowego.

Z perspektywy Polski, jak zresztą całej gospodarki światowej, najbardziej złowieszczo wygląda możliwość ewentualnej wojny handlowej Chin ze Stanami Zjednoczonymi. Na razie rząd amerykański prowadzi wojnę werbalną. Wysocy rangą przedstawiciele rządu amerykańskiego twierdzą, że USA są w stanie wojny gospodarczej z Chinami i zamierzają ukarać ten kraj za nieuczciwe praktyki handlowe. Była też mowa o możliwości nałożenia sankcji na Pekin.

Zarówno dla Stanów Zjednoczonych, jak i dla całego demokratycznego świata

konflikt z Chinami na tle handlowym jest obecnie również bardzo niewygodny za sprawą destabilizacji na Półwyspie Koreańskim, spowodowanej polityką przywódcy północnokoreańskiego. „Jeśli Chiny postanowią pomóc, byłoby świetnie, jeśli nie, rozwiążemy ten problem bez nich” – mówi prezydent Donald Trump, odnosząc się do rozwijania przez Pjongjang programu zbrojeń nuklearnych i programu rakietowego.

Globalne skutki ekonomiczne ewentualnego konfliktu zbrojnego czy po prostu wojny na Półwyspie Koreańskim byłyby tragiczne. Polska może tylko wspierać rozwiązania, które mogą temu zapobiec.

Możliwe zaognienie sytuacji w konflikcie ukraińskim również byłoby, szczególnie dla Europy, bardzo niebezpieczne i skutkowałoby dylematem stosowania dalszych sankcji gospodarczych wobec Rosji. Jak tym razem zareagowałiby przywódcy kilku kluczowych państw Unii Europejskiej na perspektywę pogłębienia konfliktu z Rosją? Taki rozwój wydarzeń nie jest nieprawdopodobny i powinien być uwzględniony jako czynnik zewnętrznego ryzyka dla rozwoju Polski w najbliższych latach.

Wreszcie arabska wiosna z czasem wyzwoлиła kryzys uchodźczy i migracyjny, który stał się wielkim wyzwaniem dla bezpieczeństwa z punktu widzenia spójności społecznej państw członkowskich Unii Europejskiej oraz ochrony unijnych granic zewnętrznych przed nielegalnym i nieuregulowanym napływem setek ty-



Wyzwania i dylematy, przed którymi stoją kraje UE, w tym Polska, znacznie szybciej i skuteczniej mogą być rozwiązywane solidarnie, w ramach wspólnych decyzji, nawet jeśli z takim trudem wypracowuje się je w Unii w drodze konsensu

---

sięcy ludzi. Już teraz widać konsekwencje tego stanu i jego wpływu na budżet UE.

### **Europejska szansa**

Problemy, o których wspominam, prowadzą jednak do poważnej refleksji. Na dobrą sprawę Unia Europejska nie posiada dziś odpowiednich strategicznych struktur czy sprawnych instytucji szybkiego reagowania, które pozwoliłyby solidarnie, a nade wszystko skutecznie rozwiązywać kryzysy geopolityczne. Zmiany wprowadzone w tej sferze na mocy traktatu lizbońskiego są niewystarczające, np. Europejska Służba Działań Zewnętrznych nie spełnia często pokładanych w niej oczekiwań. Ten fakt należy uwzględnić jako wyzwanie dla realizacji rozwoju gospodarczego i społecznego Polski w najbliższym okresie.

Jednak wszystkie wymienione tutaj wyzwania i dylematy, przed którymi stoją kraje UE, w tym Polska, znacznie szybciej i skuteczniej mogą być rozwiązywane solidarnie, w ramach wspólnych decyzji, nawet jeśli z takim trudem wypracowuje się je w Unii w drodze konsensu. Z perspektywy polskich szans rozwojowych, tak bardzo realnych, zawsze ważna będzie mądra polityka proeuropejska. Taka, która będzie otwarta na korzystne dla Polski rozwiązania europejskie, uwzględniające nasz interes narodowy. ■



# Aktualne wyzwania dla działalności banków

Jeśli tradycyjne banki nie sprostają presji regulacyjnej i kolejnej rewolucji technologicznej, stracą rację bytu, bo obsługa klientów w zakresie usług finansowych przejdzie do coraz prężniej rozwijających się instytucji typu FinTech czy shadow banking. Dotyczy to również Polski

**Z**daniem części obserwatorów rynku zmiany, jakie prawdopodobnie zajdą w sektorze bankowym na świecie w ciągu następnych trzech do pięciu lat, mogą być tak duże jak te, które dokonały się w ciągu ostatnich 20 lub 30 lat. Przed sektorem bankowym w Polsce stoją więc wielkie wyzwania, być może porównywalne co do skali z tymi z lat 90. XX w.

Wynikają one z oddziaływania na efektywność działalności bankowej dwóch kluczowych czynników: z jednej strony obserwujemy coraz szerszą skalę automatyzacji i robotyzacji czynności bankowych, z drugiej mamy do czynienia z rosnącymi kosztami działalności operacyjnej wynikającymi z konieczności sprostania coraz obszerniejszemu zakresowi wymogów regulacyjnych. Te zaś są związane z potrzebą zwiększania bezpieczeństwa funkcjonowania systemu finansowego (zwiększone wymogi adekwatności kapitałowej, wzmocnienie sfery zarządzania ryzykiem, finansowanie systemów gwarantowania depozytów i przymusowej restrukturyzacji, coraz silniej rozbudowywany zakres sprawozdawczości nadzorczej).

Automatyzacja i robotyzacja jest z jednej strony następstwem szybko rosnących potrzeb w zakresie usług finansowych, związanych przede wszystkim z płatnościami bezgotówkowymi, z drugiej koniecznością wynikającą z luki demograficznej, z jaką

mamy do czynienia w krajach rozwiniętych. Wobec braku rąk do pracy koszt pracy człowieka, zwłaszcza w Europie, staje się coraz wyższy, a jednocześnie technologia dostarcza coraz więcej możliwości, aby tę pracę, także w bankowości, zastępować automatami. Pokazuje to chociażby obecny stan rozwoju bankowości internetowej i mobilnej. Dalsze rozwijanie tych innowacji wymaga jednak kapitału, postępu technologicznego, a także odpowiednich kadr – technicznych i zarządzających. Pociąga to za sobą w pierwszym etapie wzrost nakładów inwestycyjnych, a dopiero w dalszej perspektywie przynosi znaczące obniżenie bieżących kosztów prowadzenia działalności bankowej.

Rosnąca szybko liczba regulacji finansowych jest usprawiedliwiana następstwami globalnego kryzysu ekonomicznego, a także koniecznością przywrócenia stabilności i bezpieczeństwa funkcjonowania systemu finansowego. Ważnym celem jest też osiągnięcie sytuacji, by nie było instytucji finansowych „zbyt dużych, aby upaść”, oraz zredukowanie do minimum pomocy ze środków publicznych dla instytucji upadających. Regulacje mają charakter globalny. Chcąc aktywnie uczestniczyć w ogólnosięciowym rynku finansowym, Polska musi je wdrażać, wykorzystując przy tym jednak wszelkie, stworzone dla lokalnych jurysdykcji, możliwości, by adaptować je do specyfiki krajowego rynku.

Pomimo zgłaszanych na forum Unii Europejskiej postulatów proporcjonalności



**Zdzisław Sokal**

Autor jest prezesem Bankowego Funduszu Gwarancyjnego



Sektor bankowy w Polsce, żeby sprostać konkurencji, musi poprawić swoją efektywność, a skala koniecznych zmian jest bardzo duża

regulacji do skali działania i ekspozycji na ryzyko poszczególnych instytucji finansowych liczba i zakres regulacji intensywnie wzrasta – to bardzo silny globalny trend, na który Polska ma ograniczony wpływ. Pojawienie się kolejnego ekonomicznego lub politycznego „czarnego łabędzia” może go jeszcze przyspieszyć. Wypełnianie wymogów regulacyjnych pochłania z roku na rok coraz więcej zasobów. Wymieńmy chociażby koszty zatrudnienia wykwalifikowanej kadry zarządzającej ryzykiem, sporządzanie szczegółowej sprawozdawczości dla celów nadzorczych, koszty systemów IT umożliwiające spełnienie potrzeb w zakresie zarządzania ryzykiem i sprawozdawczości czy obsługi prawnej.

Dodatkowym obciążeniem stają się też koszty finansowania systemów gwarantowania depozytów oraz restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji instytucji finansowych. To znaczące obciążenie wyników finansowych, limitujące możliwości organicznego wzmocnienia bazy kapitałowej banków poprzez odpisy z zysków. Ale też mamy do czynienia ze zwiększonymi wymogami w zakresie adekwatności funduszy własnych w postaci dodatkowych buforów kapitałowych (zabezpieczającego, antycyklicznego, ryzyka systemowego, instytucji ważnych systemowo). Banki stoją więc przed problemem przyciągnięcia nowych inwestorów z zewnątrz, a nie jest to łatwe ze względu na ostrą konkurencję spoza sektora; inwestycje w firmy pozabankowe dają lepsze stopy zwrotu z kapitału, niż to się dzieje w przypadku banków. Wynika to w znacznej mierze z tego, że ze względu na znacznie niższy poziom ryzyka

systemowego sfera pozabankowa nie ponosi tak wysokich kosztów regulacyjnych.

Jeśli więc tradycyjne banki nie sprostać presji regulacyjnej i kolejnej rewolucji technologicznej, stracą rację bytu, bo obsługa klientów w zakresie usług finansowych przejdzie do coraz prężniej rozwijających się instytucji typu FinTech czy shadow banking. Dotyczy to również Polski.

### **Sytuacja w Polsce**

Sektor bankowy w Polsce, żeby sprostać konkurencji, musi poprawić swoją efektywność, a skala koniecznych zmian jest bardzo duża.

Przed wszystkim nieuchronna wydaje się konsolidacja w sektorze banków komercyjnych. Dziś w Polsce jest 35 banków komercyjnych. Stawiam tezę, że w perspektywie najbliższych pięciu lat będzie ich zdecydowanie mniej niż 30. Ze względu na wspomniane wyżej koszty realizacji wymogów regulacyjnych trudno obecnie skonstruować efektywny model biznesowy dla małego banku. Mimo głośzonej deklaracji, że koszty dostosowania do wymogów regulacyjnych powinny być proporcjonalne do skali działalności i ekspozycji na ryzyko podmiotu, w przypadku dużych banków koszty te są relatywnie niższe niż w przypadku małych. Ponadto skala działania małych banków komercyjnych nie pozwala na osiągnięcie zadowalającej stopy zwrotu z inwestycji w automatyzację. Stwarza to ważne przesłanki do rezygnacji z inwestowania w mały bank lub w przypadku inwestorów zagranicznych do prze-

kształcenia swych banków w oddziały zagranicznych instytucji kredytowych.

Otwarte pozostaje jednak pytanie, czy zasoby kapitałowe w kraju są wystarczające, by udało się ukierunkować konsolidację w taki sposób, aby wyłoniła się w miarę liczna grupa silnych, stabilnych i systemowo bezpiecznych banków.

### **Kolejna rewolucja technologiczna**

Obecne okoliczności wydają się bardzo sprzyjające. Po pierwsze, duże banki w Polsce dysponują dostatecznymi środkami, by sfinansować kolejną wielką rewolucję technologiczną w bankowości. Po drugie, polski sektor bankowy już obecnie stoi na wysokim poziomie technologicznym, posiadając techniczną i organizacyjną zdolność do absorpcji innowacji. Po trzecie, branża ma do dyspozycji kadrę znakomicie wykształconych pracowników. Co prawda koszty pracy w Polsce nie są jeszcze tak wysokie jak w państwach najbardziej rozwiniętych, więc ekonomiczna presja na automatyzację w bankowości nie jest jeszcze silna. Ale nie byłoby rzeczą właściwą, gdyby w tak sprzyjających warunkach rewolucja technologiczna dokonywała się bez udziału Polski. Nie zgadzam się z tezą, że polskie banki nie nadają się do tego, by adoptować rozwiązania z obszaru FinTech. Intelaktualnie, technicznie, a także kapitałowo jesteśmy w tej dziedzinie gotowi, by konkurować z najlepszymi. Uważam zatem, że zmiany te w Polsce będą przebiegały równoległe z tym, co się dzieje w krajach najbardziej zaawansowanych technologicznie i ekonomicznie.

### **Banki spółdzielcze**

Na tym tle interesująco rysuje się nowa strategia dla banków spółdzielczych. Stanowią one istotny element polskiej rzeczywistości finansowej, kontrolując łącznie 6 proc. należności od sektora niefinansowego i budżetowego oraz ok. 10 proc. depozytów tych klientów. Niegdyś były marzenia o tym, żeby udział bankowości spółdzielczej w rynku bankowym był na poziomie wyraźnie dwucyfrowym. Zamierzeń tych z różnych względów nie udało się do tej pory zrealizować.

Dziś bankowość spółdzielcza jest w sytuacji szczególnej. Stoją przed nią poważne wyzwania, w szczególności konieczność sprostania coraz ostrzejszym wymogom regulacyjnym (być może także przez konsolidację w ramach swojego sektora), a także przymus wdrażania nowoczesnych technologii informatycznych. Ale też otwiera się przed nimi duża szansa. Konsolidujące się małe banki komercyjne utworzą na rynku lukę, którą mogą zagospodarować banki spółdzielcze. Co prawda nie mają one wystarczającego potencjału technicznego, kadrowego, a przede wszystkim odpowiedniej skali działania, aby osiągać znakomite rezultaty w bankowości internetowej i mobilnej, ale zachowują przewagę konkurencyjną w istotnej dziedzinie obsługi szerokiego jeszcze grona klientów potrzebujących bezpośredniego kontaktu z bankiem. Kształtowane przez lata osobiste relacje mogą dawać większą wiedzę o kliencie niż systemy scoringowe stosowane przez duże podmioty. Takie indywidualne nastawienie cechuje np. aktualną strategię bankowości spółdzielczej w Sta-



Dziś w Polsce jest 35 banków komercyjnych. Stawiam tezę, że w perspektywie najbliższych pięciu lat będzie ich zdecydowanie mniej niż 30

nach Zjednoczonych (aczkolwiek trzeba także pamiętać o większym ryzyku operacyjnym – indywidualna ocena ryzyka kredytowego może być bardziej podatna na korupcję niż automatyczna ocena oparta na scoringu).

Na przeszkodzie czasami może stanąć zjawisko, które nazwałbym inercją w zakresie samodzielności. Banki spółdzielcze o wieloletnich tradycjach wyrobiły sobie silną pozycję w społecznościach lokalnych. Można więc zrozumieć ich niechęć do łączenia się z innymi. Ale też muszą stawić czoła nadchodzącym wyzwaniom.

Nie przesądzając szczegółowych rozwiązań, można sformułować jeden wniosek ogólny: banki spółdzielcze działające wspólnie mogą zrealizować wymogi, których nie są w stanie zrealizować indywidualnie. Powinny kontynuować budowę wspólnych struktur, które pozwolą im dokonać oszczędności, np. w zakresie IT. Dalsze pozytywne doświadczenia tego typu to chociażby instytucjonalne systemy ochrony, dla których wyznacza się wspólne, niższe oceny ryzyka czy wspólny współczynnik płynności LCR. To dobre przykłady współpracy zachowującej niezależność poszczególnych banków. Jednocześnie banki spółdzielcze powinny dążyć do zachowania związków z lokalnymi społecznościami i utrzymania kontaktów z klientami.

Ważnym elementem budowy zaufania biznesu do banku jest także – obok bezpośrednich relacji – możliwość dokonania przez klientów analizy sytuacji finansowej banku, który ich obsługuje. Temu celo-

wi powinna służyć przejrzysta, dostępna i wiarygodna sprawozdawczość finansowa banków spółdzielczych; nie tylko spełniająca wymogi formalno-prawne, lecz również służąca jako podstawa podejmowania racjonalnych decyzji biznesowych. Taki system sprawozdawczości byłby także niewątpliwie bardziej sprzyjający dalszej integracji sektora banków spółdzielczych, stanowiąc złoty środek między bardzo szczegółową sprawozdawczością nadzorczą a rzeczywistymi potrzebami zarządczymi w zakresie dostępności danych. ■

# Dynamikę rozwoju łączymy z doświadczeniem lidera

W PGNiG cenimy wiarygodność i stabilność. Wieloletnie doświadczenie w obszarze handlu gazem ziemnym sprawia, że jesteśmy odpowiedzialnym partnerem biznesowym, dostarczającym gaz do największych przedsiębiorstw w kraju.

Dobrze funkcjonujący przemysł, to ten oparty na solidnych podstawach. Oferta PGNiG, jako niezawodnego kontrahenta, to gwarancja konkurencyjności i wysokiej jakości, które przyczyniają się do rozwoju polskiej gospodarki.



# Zawsze w trendzie wzrostowym



Portal pełen informacji  
i opinii o gospodarce

Najstarszy magazyn  
ekonomiczny w Polsce



# Pokłady możliwości



Dzięki wiedzy i doświadczeniu naszych pracowników wydobywamy i przetwarzamy cenne zasoby ziemi, umożliwiając rozwój nowoczesnego świata.



# Biznes to odważne decyzje

Dlatego potrzebujesz solidnego partnera, któremu możesz zaufać.  
Wybierz PZU - lidera w branży ubezpieczeniowej w Polsce  
i Europie Środkowo-Wschodniej.

Skontaktuj się z nami

**801 102 102** [pzu.pl](https://pzu.pl)  
Opłata zgodna z taryfą operatora





# Znowu o „fundamentach”

W Polsce funkcjonują cztery światy: polityki, administracji, biznesu i obywateli. Wszystkie one funkcjonują niezależnie i pozostają wobec siebie nieprzyjazne. Zintegrowanie tych ogromnych potencjałów dla uzyskania efektu synergii, a w konsekwencji odniesienia narodowego sukcesu, jest trudne, ale konieczne. W przeciwnym razie nadal będziemy dryfować

**W**spółczesny świat ponownie znalazł się w bardzo poważnym kryzysie. Zagrożenia gospodarcze, społeczne, a także nawet militarne zmuszają do precyzyjnej i odpowiedzialnej analizy szans i zagrożeń. Dotyczy to również Polski. W miejscu, w którym się znajdujemy, nie ma możliwości zachowania nieokreślonej, biernej postawy. Ogromna dynamika przemian współczesnego świata motywuje do zdecydowanych działań.

Odnosząc się do wyzwań stojących przed polską gospodarką, dostrzegam sprawy dwojakiego rodzaju. Po pierwsze, to dalsze wykorzystywanie częściowo sprzyjającej koniunktury gospodarczej i politycznej, czyli codzienna przemyślna praca. Jednak przede wszystkim, i po drugie, musimy wykorzystać ten okres na budowanie materialnych i intelektualnych podstaw ekspansji polskiej gospodarki oraz naszego społeczeństwa w kolejnych latach przez doskonalenie i wdrażanie strategii. Dysponujemy już Strategią na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, a nie zawsze bywało tak, że mieliśmy opracowaną koncepcję naszej polskiej obecności we współczesnym świecie. Dlatego powinniśmy rozpocząć od fundamentów. Skala wyzwań, przed którymi stoimy, jest szeroka. Od skali krajowej, obejmującej polskie państwo i gospodarkę, po skalę międzynarodową, czyli UE, Europę Centralną i Chiny.

## Sprawy krajowe

### 1. Prymitywna gospodarka

Mając na uwadze gospodarki rozwinięte i niedorozwinięte (zwane poprawnie rozwijającymi się) i oczywiście w pewnym stopniu uogólniając, polski model gospodarczy niestety należy określić jako prymitywny. Mówiąc w dużym skrócie: „na Zachód eksportujemy ludzi, a na Wschód usiłujemy sprzedawać jabłka”. W ujęciu importowym natomiast: „z Zachodu importujemy zaawansowane technologicznie produkty, a ze Wschodu tanią siłą roboczą”. Oczywiście można wskazać na przykłady przeczące powyższej charakterystyce, ale ciągle będą to wyjątki, nie reguła.

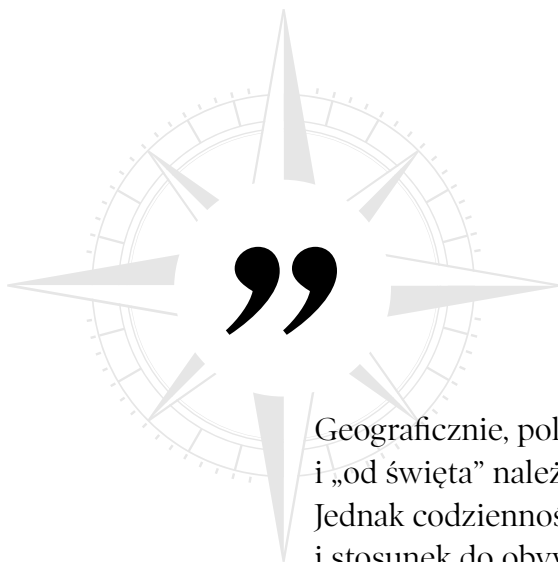
Zatem na czym polegają nasze przewagi strategiczne? Jaki jest model, całość, spójność i przyszłość polskiej gospodarki? Jej przebudowa postępuje zbyt wolno. Ponadto właśnie utrwalamy gospodarkę niskich płac, bo w tym momencie nie mamy innej możliwości – to właśnie pułapka średniego dochodu. W takiej gospodarce nie będzie wysypu innowacji, bo innowacje to nie kaprys przedsiębiorcy, lecz konieczna odpowiedź na wysokie koszty pracy.

Doceniając wzrosty PKB gospodarki w Polsce, odróżniamy wreszcie PKB od PNB, bo to ważne, aby wiedzieć, czy jest PKB i jak interpretować wzrosty tegoż PKB. Powie ktoś, że 25 lat naszej niepodległości po 1989 r. to za mało czasu na przebudowę gospodarki, ale pierwsze 25 lat powojennych Niemiec Zachodnich dało imponujący wynik: kraj ponownie stał się potęgą gospodarczą w skali świata. Innym przykładem



**Prof. Leszek Dziawgo**

Autor jest profesorem na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, członek prezydium Komitetu Nauk o Finansach PAN



Geograficznie, politycznie, fasadowo i „od święta” należymy do świata Zachodu. Jednak codzienność funkcjonowania państwa i stosunek do obywatela oraz przedsiębiorcy to już zwykły Wschód

spektakularnego sukcesu w krótkim czasie jest też nasza II RP. W okresie międzywojennym odnieśliśmy ogromne sukcesy gospodarcze i to w czasie krótszym, bo zaledwie 20-letnim.

Okres transformacji państwa po 1989 r. można podsumować następująco: przez 25 lat uczyniliśmy wiele, ale można było jednak osiągnąć zdecydowanie więcej. Poczucie straconego czasu i możliwości jest zasadne. Tolerancja społeczeństwa na niedoskonałości władzy była przez te lata racjonalna i konieczna. Nie było wyjścia: nauka demokracji i rynku kosztuje. Jednak minęło już 25 lat wolności i czas już zwracać także uwagę na jakość władzy i ustroju.

Nie mamy powodów do przesadnej dumy, zważając np. na oceny Banku Światowego w raporcie na temat poszczególnych gospodarek świata „Doing Business 2017”, zarówno w ocenie ogólnej, jak i w ocenach przyznanych w poszczególnych kategoriach. W kategorii ocena ogólna (Overall) na 190 ocenionych państw zanotowaliśmy mały awans – z miejsca 25. na 24. Na pierwszych miejscach: Nowa Zelandia, Singapur, Dania, Hongkong, a potem Wielka Brytania, Niemcy lub USA itd. Wśród państw, które oceniono wyżej od Polski, są także – uwaga – Estonia, Łotwa, Gruzja, Litwa, Malesja.

Jaka jest nasza pozycja w poszczególnych kategoriach? Dla przykładu – podatki (Paying Taxes). Spadek z miejsca 44. na 47. Warto zwrócić uwagę na kategorię „Starting Business” mówiącą o tym, jakie są uwarunkowania do rozpoczęcia działalności gospodarczej w danym kraju. Tu zanotowaliśmy

spadek z pozycji 102. na 107. Zatem było bardzo źle, a jest jeszcze gorzej. Komu w Polsce stale przeszkadza działalność gospodarcza? Kreowanie sprzyjających warunków do rozpoczęcia działalności gospodarczej uważam za wyjątkowo ważne. Jeżeli nie chcemy lub nie potrafimy stworzyć dogodnych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej, to oznacza, że będziemy trwale biedniejsi. Efekty zaniedbań będą odczuwalne dopiero po wielu latach. Niestety ta właśnie cecha opóźnienia utrudnia szybkie reformy na korzyść biznesu. Parafrazując znane powiedzenie na temat przyszłości Rzeczypospolitej: taka będzie przyszłość ekonomiczna narodu, jakie biznesu wspieranie.

## **2. Rynek finansowy – kapitał długoterminowy**

Ambitne zadanie budowy konkurencyjnej gospodarki w skali międzynarodowej będzie wymagać wsparcia własnych, polskich grup kapitałowo-bankowych. To warunek bezwzględny ekspansji, tak jak bezwzględne są prawa fizyki. Podstawy takiej narodowej platformy finansowej są już wreszcie budowane (PKO BP, Pekao SA, PZU). Z dużą nadzieją obserwuję ten proces, bo mamy ogromne osiągnięcia w finansach (system bankowy, NBP, GPW, Catalyst, NewConnect, BFG), choć wcale nie byliśmy skazani na sukces.

Problemem natomiast, jak zawsze, pozostaje kapitał, ale tym razem długoterminowy. Wprowadzie kapitał krótkoterminowy jest dynamiczny i efektowny, ale bywa niestabilny, miewa charakter spekulacyjny, więc opieranie się na nim w długoterminowych operacjach gospodarczych jest po prostu niebezpieczne. W Polsce już wcześniej

wskazywano na zalety generowania długoterminowego kapitału pożyczkowego w celu finansowania przebudowy gospodarki, lecz teraz świadomość konieczności takiego postępowania jest już chyba dostateczna.

Sprawdzonym źródłem kapitału długoterminowego jest oczywiście rynek obligacji. Jednak rynek ten wymaga: rzetelnego systemu oceny ryzyka (credit rating) i ogromnego kapitału zaufania.

Byłoby zasadne, gdyby masowy rynek krajowych obligacji był obsługiwany przez krajowy credit rating. Są minimum trzy tego powody. Najczęściej nie będą to przecież emisje w skali międzynarodowej i o dużej wartości; krajowy rating będzie tańszy, a ponadto szkoda oddawać lukratywny i wpływowy rynek ratingu zagranicznym instytucjom.

Problemem będzie także kapitał zaufania, który jest obecnie bardzo deficytowy i raczej w Polsce lekceważony. Przykładem są OFE, w których przypadku długoterminowa umowa społeczna po prostu nie działa. Inne jeszcze zagrożenia dotyczące rynku kapitału długoterminowego to stabilność finansów publicznych, polityka monetarna, rosnące ryzyko polityczne oraz ryzyko walutowe.

Rozważając szanse i zagrożenia, przed którymi staje dziś polska gospodarka, należy stwierdzić, że tym razem musimy na poważnie podjąć temat pozyskiwania wieloletniego rynkowego kapitału dłużnego. Podkreślam: długi pozyskiwanego na warunkach rynkowych, ponieważ właśnie taki dług zapewnia elementarną rentowność finansowanych przedsięwzięć. Obawiam się zastosowania

jedynie długoterminowych krajowych lub międzynarodowych funduszy publicznych – i jest na to w gospodarce światowej oraz polskiej wiele dowodów.

### **3. Dualizm cywilizacyjny**

Obywatele RP mogą wskazać takie obszary funkcjonowania naszego państwa, których jakość nie jest akceptowalna: służba zdrowia, system emerytalny, podatki, polityka gospodarcza, administracja, wymiar sprawiedliwości, edukacja, policja, kolej, drogi (w tym tzw. autostrady). Z pewnością każdy obywatel miałby swoje typy i priorytety. Należy wreszcie przerwać utrwalanie modelu państwa nieporadnego lub wręcz nieudolnego, zatem nieodpowiedzialnego i agresywnego wobec uczciwych obywateli.

Obecnie oferujemy obywatelom model skandynawsko-afrykański. To model funkcjonowania państwa typu: „wysoka cena świadczeń ze strony obywateli (czyli podatki, składki, opłaty) w zamian za niską jakość usług publicznych (administracja, sądy, fiskalizm)”. Niestety to „bardzo efektywny model biznesowy”, ale tylko dla władzy. Moglibyśmy jeszcze inaczej określić stosunek naszego państwa do obywatela lub przedsiębiorcy – jako „wrogo i drogo”.

Polska od wieków miota się i jest miotana między Wschodem a Zachodem. Właściwy wybór kierunku jest fundamentalnym wyzwaniem cywilizacyjnym. Dotyczy przecież zarówno sposobu funkcjonowania całego państwa, jak i życia poszczególnych obywateli. U nas tymczasem owo wyzwanie cywilizacyjne w praktyce zamieniamy na „dualizm cywilizacyjny”. Oznacza to, że



Jeżeli nie chcemy lub nie potrafimy stworzyć dogodnych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej, to oznacza, że będziemy trwale biedniejsi. Parafrazując znane powiedzenie na temat przyszłości Rzeczypospolitej: taka będzie przyszłość ekonomiczna narodu, jakie biznesu wspieranie

geograficznie, politycznie, fasadowo i „od święta” należymy do świata Zachodu. Jednak codzienność funkcjonowania państwa i stosunek do obywatela oraz przedsiębiorcy to już zwykły Wschód.

Co więcej, w Polsce funkcjonują cztery światy: polityki, administracji, biznesu i obywateli. Wszystkie one funkcjonują dosłownie niezależnie i pozostają wobec siebie nieprzyjazne. Zintegrowanie tych ogromnych polskich potencjałów dla uzyskania efektu synergii, a w konsekwencji odniesienia narodowego sukcesu, jest trudne, ale konieczne. W przeciwnym razie nadal będziemy dryfować.

Zmiana zasad funkcjonowania naszego państwa to kolejne wyzwanie, którego sposób wykonania powinien być określony w możliwie najkrótszym czasie.

#### **4. Polska A, B, C i D**

Polska to jedno z największych państw Europy, a Polacy to jeden z najliczniejszych narodów kontynentu. Tylko po co nam aż tyle powierzchni i aż tak wielu współobywateli? W Polsce od wielu lat nie ma pomysłu na RP, Regionalną Polskę.

Jakże byłoby pięknie, gdyby wszystko obejmowało obszar w promieniu ok. 20 km wokół Pałacu Kultury w Warszawie. To byłaby dopiero „światowa i nowoczesna Polska”, no i łatwiejsza w zarządzaniu. Po co więc ta cała reszta? Tylko obniża wskaźniki...

Ewentualnie można dopuścić jeszcze koncepcję PW, Polski Wyspowej. Kolejnymi atrakcyjnymi wyspami poza Warszawą było-

by Trójmiasto z „sopockim oknem na świat wokół molo” i Kraków, aby pokazać, że jest tu jednak „jakaś historia”. Z wahaniem można jeszcze dorzucić część Śląska wokół Katowic – bo tam przecież pozostało trochę przemysłu. Ponadto warunkowo – bo tylko w okresie wakacyjnym – trochę gór i jezior, a więc Tatry i Mazury. To byłby już w zasadzie komplet. A może koncepcja Polski Wyspowej w praktyce już od dawna funkcjonuje?

Odpowiedni pomysł na Polskę to nie tylko kwestie międzynarodowe i ogólnopaństwowe. To przede wszystkim pomysł na realne wzmocnienie kraju przez autentyczny rozwój całej Polski, a więc i regionalnej. To tam przecież mieszka większość społeczeństwa i działa większość gospodarki. Należy te zasoby aktywizować. A co dotąd zaoferowano regionalnej Polsce? Zaniżone udziały z wpływów z podatków CIT i PIT, „euro-zebring” z funduszy europejskich i jałmużny z budżetu centralnego.

W efekcie mamy podział na tzw. Polskę A i B. Jednak to moim zdaniem określenie nawet zbyt uproszczone i przez to nawet „optymistyczne”. Można bowiem odnieść wrażenie, że tak naprawdę są Polski klasy A, B, C, a nawet i D. Warszawa to Polska klasy A. Z kolei Kraków, Katowice, Poznań, Trójmiasto, Wrocław tworzą Polskę B, a pozostałe aktywniejsze obszary to klasa C (np. Olsztyn, Toruń, Bydgoszcz). Natomiast cała reszta – to już tylko D.

Twierdzę, że potencjał RP, czyli Regionalnej Polski, jest ogromny. Inspirujących przykładów wykorzystania regionalnego potencjału dostarczają najbogatsze i najsil-

niejsze państwa Europy. Polska nie ma szans na zajęcie właściwego miejsca we współczesnym świecie bez wykorzystania potencjału całego kraju. To właśnie da nam społeczną i gospodarczą siłę. Musimy odejść od „centralizmu władzy” w najgorszej jego formie. Pomysł na atrakcyjną Polskę dla obywatela i biznesu w każdym jej miejscu to prawdziwe i poważne wyzwanie. To wyzwanie o charakterze politycznym, społecznym i, co ważne, gospodarczym.

W dynamicznym świecie musimy uaktywnić wszystkie nasze zasoby. Potrzebna jest spójna, kompleksowa koncepcja rozwoju całego naszego dużego państwa. To też jest zadanie na okres 2017- 2018.

## **Kwestie międzynarodowe**

### **1. Unia Europejska**

Unia Europejska przeżywa najpoważniejszy kryzys od czasu powstania. Nie wdając się w niuanse, należy stwierdzić, że UE miała zapewnić własnym obywatelom po prostu: bezpieczeństwo, dobrobyt i wolność. Niestety obecnie we wszystkich podstawowych kwestiach generuje ryzyko, biedę oraz indoktrynację połączoną z inwigilacją. Dobra sytuacja gospodarcza w Niemczech wcale nie oznacza dodatkowych korzyści dla Włoch, Hiszpanii czy Portugalii. Z kolei Brexit uderza w elementarne podstawy idei i funkcjonowania Unii. Problem migracyjny skompromitował całkowicie władze Wspólnoty. Arogancja i ignorancja brukselskich elit może wręcz doprowadzić do niemal AllCountriesExit. Szkoda, bo zjednoczona Europa to doskonały pomysł. Pomiędzy USA (a szerzej NAFTA, czyli również Kanada

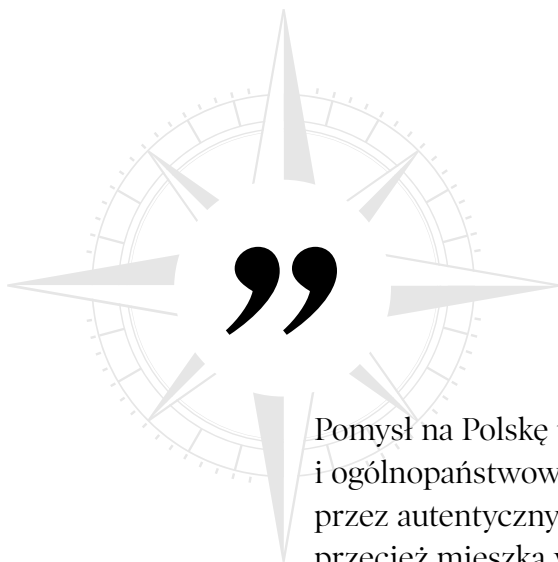
i Meksyk) a Chinami (czytaj Azja Południowo-Wschodnia) jako Europejczycy nie mamy żadnej innej formuły efektywnego funkcjonowania, jak działanie razem. Także wobec zagrożenia militarnego ze strony Rosji. W czasie, w którym USA próbują odzyskać pozycję gospodarczą, a Chiny przystępują do epokowych wyzwań międzynarodowych – my w Europie przeżywamy najgłębszy kryzys od czasu wojen światowych i żelaznej kurtyny. Jeżeli nie uporamy się sami z sobą w kwestiach wspólnej Europy, konsekwencje będą zdecydowanie negatywne.

Mając na uwadze szanse i zagrożenia, należy postawić pytanie o fundamenty i sens dalszego istnienia UE. Czy ma to być „Unia elit czy Unia obywateli?”. „Dochód per capita czy per elita?”. Jaka jest koncepcja dalszego funkcjonowania genialnego pomysłu na wspólną Europę? Dominacja Niemiec?

Nasze stanowisko wobec UE to niedopuszczenie do dalszej dezintegracji politycznej i gospodarczej Unii. Nie będzie to łatwe z uwagi na postawę rządów Niemiec, Francji oraz Brukseli (właśnie w tej kolejności). Poza tym musimy efektywniej wykorzystywać finansowanie unijne. Finanse powinny być przeznaczane na trwałe miejsca pracy i trwałe generowanie PKB, a nie na „ścieżki rowerowe” i „place zabaw dla bezrobotnych”. I co również istotne: albo UE będzie strukturą partnerską, albo wcześniej czy później – żadną (pozostaną Niemcy, Francja i Benelux).

### **2. Chiny**

Chiny, choć leżą w dalekiej Azji, są już częścią Europy z uwagi na aktywność gospodarczą i polityczną. Z całą pewnością stano-



Pomysł na Polskę to nie tylko kwestie międzynarodowe i ogólnopństwowe. To także pomysł na realne wzmocnienie kraju przez autentyczny rozwój całej Polski, a więc i regionalnej. To tam przecież mieszka większość społeczeństwa i działa większość gospodarki. Należy te zasoby aktywizować

wią wyzwanie dla współczesnego świata, w tym dla zjednoczonej – mniej lub bardziej – Unii Europejskiej. Ekspansja polityczna, gospodarcza i finansowa Chin budzi należyty szacunek. Byłoby wspaniale współpracować z tym państwem w ramach wspólnej UE, bo wówczas jako Europa uzyskalibyśmy więcej. Jednak nauczeni doświadczeniem wiemy, że każde z państw będzie grało bardziej indywidualnie niż wspólnie.

My też jesteśmy coraz bardziej aktywni. Przypomnę sukces emisji polskich euroobligacji Panda Bonds. Polska jest także udziałowcem najmłodszej międzynarodowej instytucji finansowej i najbardziej obiecującej, jaką jest Azjatycki Bank Inwestycji Infrastrukturalnych (Asian Infrastructure Investment Bank) z siedzibą w Pekinie. Bank ten stanowi finansową platformę budowy Nowego Jedwabnego Szlaku na lądzie i na morzu, jest wspaniałym globalnym projektem współpracy międzynarodowej. Głównym beneficjentem będą oczywiście Chiny, ale pozostaje pytanie, ile wywalczymy dla Polski lub dla grupy państw określanej jako Trójmorze. Działając razem, nawet jako fragment Unii Europejskiej (w lojalność Niemiec i Francji raczej nie wierzę), można uzyskać więcej na zasadach obopólnych korzyści. Przygotowanie wieloletniej strategii współpracy z Chinami z pomocą grupy europejskich państw o podobnych interesach uważam za kluczową kwestię na najbliższe dziesięciolecie.

### **3. Europa Centralna-Trójmorze-ABC**

Koncepcję Trójmorza można określić jako oryginalny, poważny i bardzo obiecujący

plan funkcjonowania dużych i mniejszych państw Europy Centralnej, zarówno w ramach UE, jak i jako pewną alternatywę wobec UE. Wprawdzie tę część Europy określa się jako Środkowo-Wschodnią, ale z mapy wynika wprost, że to Europa Centralna, i taką terminologię proponuję konsekwentnie stosować co najmniej ze względów marketingowych. Współpraca państw położonych między Adriatykiem, Bałtykiem a Morzem Czarnym (ABC) jest wprost naturalna – mając na uwadze dwuznaczną postawę Niemiec i Francji oraz Rosji.

Unia Europejska tradycyjnie lekceważyła tę część Europy, co po okresie zachwyty nad integracją europejską dostrzegamy już z całą wyrazistością. Nauczeni doświadczeniem wiemy, że działając w grupie państw o autentycznych zbliżonych interesach, wspólnie możemy osiągnąć więcej. Polska jest niewątpliwym liderem Trójmorza, co nakłada na nas pewne obowiązki, lecz i stwarza szczególne szanse. Wypracowanie wspólnej polityki w ramach UE oraz wobec Rosji i Chin to podstawowe wyzwania strategiczne dla naszego kraju także w ramach Trójmorza.

### **Konkluzja**

Gospodarka jest kluczem do sukcesu w każdym wariacie, z całą pewnością zatem okaże się przydatna nauka ekonomii. Sugeruję optymistyczne ujęcie tematu. Jak wiadomo, jest wiele definicji nauki ekonomii. Ja proponuję następującą – ekonomia to nauka o spełnianiu marzeń przez racjonalne gospodarowanie zasobami. Tak właśnie postrzegajmy ekonomię i wykorzystujmy dla Polski. ■

# Jak przebić szklany sufit rozwojowy

Dziś mamy nie 21 czy 17 lat, jak za II RP, aby przestawić polską gospodarkę na właściwe tory rozwoju. Uważam, że mamy na to dekadę.

Oczywiście nie ze względu na perspektywę globalnego konfliktu zbrojnego, tylko z powodu dziejącej się na naszych oczach i w naszym otoczeniu rewolucji technologicznej 4.0

**K**iedy w 1922 r. ukazało się na rynku pierwsze wydanie rocznika „Polski Kompas”, II Rzeczpospolita dopiero kształtowała swoją niepodległość – krzepły nowe granice jej państwowości, a gospodarka wciąż opierająca się na tymczasowej walucie (marka polska), ze swoją ówczesną mocno zróżnicowaną strukturą oraz produktywnością była rzeczywistym i bolesnym odzwierciedleniem ponad 140 lat naszej bepaństwowości.

Dziś mądrzejsi o doświadczenia historii wiemy, że od pierwszego numeru „Kompasu” II Rzeczpospolita mogła kształtować swoją państwowość i budować własną gospodarkę tylko przez 17 kolejnych lat. Pomimo hiperinflacji (1923), wielkiego kryzysu światowego (1929–1933), wojen celnych i wewnętrznych konfliktów dokonania gospodarcze Polski z tamtego okresu budzą uznanie i stanowią dziś ważny punkt odniesienia podczas debat o polityce rozwojowej. Polski złoty, Gdynia, Centralny Okręg Przemysłowy, Luxtorpeda, samoloty RWD i PZL „Łoś” to wymierne osiągnięcia symbolizujące gospodarkę II RP. Przykładając nawet współczesne miary tempa rozwoju gospodarczego, trzeba przyznać, że w okresie międzywojennym – jak na ówczesne uwarunkowania – działo się dużo, a projekty realizowano szybko oraz efektywnie.

## Decydująca dekada

Wspominam o tym, ponieważ dziś mamy nie 21 czy 17 lat, aby polską gospo-

darkę przestawić na właściwe tory rozwoju. Uważam, że mamy na to dekadę. Oczywiście nie ze względu na perspektywę globalnego konfliktu zbrojnego, tylko z powodu dziejącej się na naszych oczach i w naszym otoczeniu zewnętrznym rewolucji technologicznej 4.0. O ile bowiem od kilkunastu lat w światowym wzroście gospodarczym nie dzieje się nic wielkiego (średnioroczny wzrost globalnego PKB z ostatnich lat nie przekracza 3 proc.), o tyle w światowych trendach rozwojowych dzieje się na tyle dużo, że wkrótce przeformatują one globalną gospodarkę w ziszczone sny futurologów.

Robotyka, automatyzacja, cyfryzacja, Internet Rzeczy już zmieniają modele biznesowe firm działających w wielu sektorach gospodarki, zmieniają też strategię rozwojowe przedsiębiorczych państw i rewolucjonizują rynki pracy. W tych współczesnych nam trendach rozwojowych przemawiającym do wyobraźni symbolem może być rynek druku 3D. Z tych urządzeń wychodzą już nie tylko gotowe markowe buty, lecz również wyposażenie biur czy karoseria autonomicznego samochodu.

Polska, z wielu przyczyn, dotychczas funkcjonowała na peryferiach gospodarczych nie tylko świata, lecz również Europy. Z jednej strony nie oszczędzała nas historia, z drugiej jednak po 1989 r. nie potrafiliśmy stworzyć spójnej i konsekwentnie realizowanej własnej drogi do tworzenia przewag konkurencyjnych, bardziej wymagających niż jedynie szerokie otwarcie rynku i relatywnie niskie koszty



**Paweł Borys**

Autor jest prezesem Polskiego Funduszu Rozwoju SA



W światowych trendach rozwojowych dzieje się na tyle dużo, że wkrótce przeformatują one globalną gospodarkę w ziszczone sny futurologów

pracy. Tymczasem nowoczesna, odpowiedzialna i ambitna polityka gospodarcza potrzebuje zbilansowania pomiędzy szybkimi działaniami w krótszej perspektywie a tworzeniem długoterminowych bodźców rozwojowych.

### **Zadanie dla PFR**

I właśnie dlatego z inicjatywy wicepremiera Mateusza Morawieckiego powstał najpierw Plan, a następnie rządowa Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR). To całościowa koncepcja gospodarcza, w której zdiagnozowano pułapki rozwojowe Polski, potencjał ekonomiczny naszego kraju i, co najważniejsze – przedstawiono konkretne sposoby oraz instrumenty mające doprowadzić do wzrostu zamożności polskiego społeczeństwa i wyrwania naszej gospodarki z peryferii rozwojowych świata.

Polski Fundusz Rozwoju to jeden z fundamentów instytucjonalnych rządowej Strategii. Rolą PFR jest dostarczanie instrumentów rozwojowych – różnego typu produktów finansowych i programów, które mają przełamać dotychczasowe słabości polskiego ekosystemu gospodarczego oraz poprawić jego jakość i strukturę w takich priorytetowych obszarach jak: ekspansja międzynarodowa polskich firm, innowacje, rozwój małych i średnich przedsiębiorstw czy rynek venture capital. Taka organizacja o charakterze publicznym to nowość na polskim rynku, jednak w krajach o dojrzałych strukturach gospodarczych, takich jak Niemcy, Francja czy Włochy, to znane i efektywne instytucje funkcjonujące od wielu dekad, najczęściej jako kontrolowa-

ne przez państwo banki rozwoju albo banki eksportu.

Do 2016 r. podmioty publiczne odpowiedzialne za wspieranie polskiej gospodarki były niestety dobrą egzemplifikacją jednej z pięciu pułapek rozwojowych zdiagnozowanych w SOR – pułapki słabości instytucji. Silosowość, dublowanie kompetencji i obszarów aktywności, konkurowanie zamiast współpracy, zatomizowany nadzór właścicielski – to tylko niektóre przykłady braku dobrych praktyk i braku efektywności działania tychże instytucji przed wdrożeniem w życie Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Wychodząc z założenia, że nie ma mowy o budowie innowacyjnej gospodarki bez innowacyjnie nastawionych instytucji publicznych, oraz czerpiąc z doświadczeń najlepiej funkcjonujących gospodarek świata, w których profesjonalnie działające podmioty prozwojowe państwa stanowią efektywną synergię z rynkiem, w pierwszym półroczu działalności PFR zjednoczyliśmy i uporządkowaliśmy największe instytucje rozwojowe.

Dziś pod jedną flagą Grupy PFR działają zintegrowane wspólną strategią biznesową: Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE), Polska Agencja Inwestycji i Handlu (d. PAIiIZ), Agencja Rozwoju Przemysłu (ARP), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) oraz Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK). W miejsce ponad 120 witryn internetowych stworzyliśmy jeden portal i jedno okienko („one stop shop”), w którym polscy przedsiębiorcy, samorządy oraz



krajowi i zagraniczni inwestorzy uzyskają pełną informację o blisko 70 szytych na miarę naszych interesariuszy produktach finansowych i profesjonalnych instrumentach wsparcia. Tworzymy cały ciąg inwestycji w firmy – od zupełnie małych, które potrzebują czasem tylko kontaktów, aż po fundusze, które będą w stanie wyłożyć 200–300 mln zł na ekspansję europejską lub światową coraz większych polskich przedsiębiorstw. To istotny element i konsekwencja przyjętej przez nas polityki klientocentryzmu. Bo sami chcemy postrzegać aktywność i ofertę Grupy PFR od strony naszych rynkowych partnerów. Dziś z pełnym przekonaniem mogę zapewnić, że stanowimy już efektywną konfederację polskich instytucji rozwoju, w której realizujemy nowe cele we współpracy i bez kompetencyjnych kolizji (piszą o tym szerzej na sąsiednich stronach „Polskiego Kompas” szefowie poszczególnych instytucji wchodzących w skład naszej Grupy).

### **Wypełnianie luk inwestycyjnych**

Sam Polski Fundusz Rozwoju SA w połowie 2016 r. został wyznaczony jako podmiot wiodący i koordynujący działalność głównych polskich instytucji rozwoju. Ale nie tylko. PFR angażuje się finansowo i operacyjnie w duże przedsięwzięcia infrastrukturalne czy projekty o znaczeniu strategicznym. Tym samym wypełniamy luki inwestycyjne istniejące na polskim rynku, które są odczuwalne zwłaszcza w obszarze finansowania: czy to długoterminowego, czy wysokiego ryzyka. Oto wybrane inwestycje Polskiego Funduszu Rozwoju zrealizowane od kwietnia 2016 r.:

**Pekao** – repolonizacja przy udziale Grupy PZU drugiego największego banku w Polsce (PFR obejmuje 12,8 proc. udziałów).

**POLREGIO** (dawniej Przewozy Regionalne) – stworzenie wraz z konsorcjum banków i EBI dźwigni finansowej w wysokości ponad 600 mln zł dla największego przewoźnika pasażerskiego w kraju.

**PŻB** – utworzenie wspólnie z PKO BP konsorcjum inwestycyjnego finansującego budowę dwóch promów pasażersko-samochodowych dla Polskiej Żeglugi Bałtyckiej.

**DCT Gdańsk** – udział kapitałowy w budowie głębokowodnego nabrzeża terminala kontenerowego, jednej z największych inwestycji portowych na Pomorzu.

**Trasa Łagiewnicka** – organizacja finansowania przez PFR budowy wewnętrznej obwodnicy Krakowa.

**Tauron** – zainwestowanie 880 mln zł w budowę nowego, opalanego węglem kamiennym, bloku energetycznego 910 MWe w Jaworznie.

**Cegielski** – dokapitalizowanie w wysokości 40 mln zł na wejście poznańskich zakładów w perspektywiczne obszary działalności i wprowadzenie innowacyjnych produktów.

**PFR Starter** – uruchomienie największego (ponad 700 mln zł) w Europie Środkowej programu inwestycyjnego skierowanego do start-upów.



Rolą PFR jest dostarczanie instrumentów rozwojowych: różnego typu produktów finansowych i programów, które mają przełamać dotychczasowe słabości polskiego ekosystemu gospodarczego oraz poprawić jego jakość i strukturę

**PFR Biznest** – rynkowy start pierwszego w Polsce funduszu funduszy (Fund of Funds) mającego na celu wsparcie aktywności inwestycyjnej Aniołów Biznesu finansujących innowacyjne spółki na wczesnym etapie rozwoju.

Polski Fundusz Rozwoju uruchamia również programy przeznaczone dla kluczowych sektorów polskiej gospodarki, wskazanych w rządowej Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju jako polskie specjalizacje. Pierwszym przykładem jest elektromobilność, a zwłaszcza E-Bus. Dzięki podpisanym porozumieniom z największymi polskimi samorządami wierzymy, że efekty tego programu będą widoczne w najbliższych dwóch latach. Drugi to program „Polskie Meble”. Poprzez aktywne wsparcie finansowe i promocyjne dla krajowego przemysłu meblarskiego w perspektywie pięciu, sześciu lat chcemy osiągnąć cel w postaci Polski jako europejskiego lidera eksportu. PFR jest też partnerem strategicznym i operatorem rządowego „Pakietu wsparcia dla średnich miast”, w którego ramach pula finansowania inwestycji samorządowych wynosi blisko 3 mld zł.

Jako Polski Fundusz Rozwoju mamy świadomość tego, że uczestniczymy w procesie szeroko zakrojonej, pozytywnej transformacji naszej gospodarki, jakiej brakowało Polsce przez ostatnie ćwierćwiecze. Z każdym rokiem swojej działalności chcemy intensyfikować aktywność inwestycyjną i projektową PFR. Nad polskim rozwojem wciąż bowiem wisi dużo szklanych sufitów, które musimy przebić,

aby w pełni uwolnić potencjał drzemiący w polskiej gospodarce i polskich firmach. Sam wzrost gospodarczy zapisany we wskaźniku PKB to jedynie środek, celem zaś – także działalności Polskiego Funduszu Rozwoju – jest znaczące podniesienie jakości życia polskiego społeczeństwa. Można to uczynić jedynie poprzez szeroko zakrojoną modernizację naszej gospodarki w połączeniu z efektywnym pomnażaniem rodzimego kapitału. ■

# Zarządzanie państwowe może być skuteczne

Jednym z priorytetów Agencji Rozwoju Przemysłu od samego początku działalności jest wspieranie procesów restrukturyzacji i w kolejnym etapie rozwoju polskich firm. Z dużą satysfakcją zauważamy, że nasze wysiłki na tym polu przynoszą pozytywne rezultaty

**I**dee mają swoje konsekwencje. Szczególnym potwierdzeniem trafności tego stwierdzenia jest Centralny Okręg Przemysłowy, którego 80-lecie obchodzimy w tym roku. To, że u schyłku lat 30. XX w. w ekspresowym tempie udało się wdrożyć koncepcję wypracowaną przez Eugeniusza Kwiatkowskiego oraz Pawła i Władysława Kosieradzkich, ma pozytywne konsekwencje do dziś. Gdy w 1937 r. rozpoczęto budowę COP, miał on być potwierdzeniem siły gospodarczej II Rzeczypospolitej. Niestety II wojna światowa przerwała to największe przedsięwzięcie gospodarcze II RP i nie było nam dane w pełni cieszyć się jego efektami.

Jednak polska gospodarcza sztafeta pokoleń trwa. Najnowsze dane makroekonomiczne oraz badania opinii publicznej nie pozostawiają wątpliwości, że polityka gospodarcza obecnego rządu ujęta w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju przynosi oczekiwane rezultaty. Polska wkroczyła na ścieżkę dynamicznego rozwoju ekonomicznego. W Agencji Rozwoju Przemysłu wykorzystujemy wszystkie swoje kompetencje, aby aktywnie w tym rozwoju uczestniczyć, również w ramach współpracy z innymi instytucjami, takimi jak: PFR, BGK, KUKI, PAIH czy PARP.

Chcemy wykorzystywać innowacyjny potencjał gospodarczy kraju, rewolucja

4.0 nie jest wizją dalekiej przyszłości, lecz faktem, którego jesteśmy świadkami. Sprostanie temu wyzwaniu wymaga jednak aktywnej i odważnej postawy, czego przykładem są działania podejmowane przez ARP. Obejmują one zarówno rozwijanie zaawansowanych technologii, takich jak branża kosmiczna czy gry wideo, jak i budowę grupy kapitałowej oraz realizowanie założeń restrukturyzacji rozwojowej.

## Przyciąganie inwestorów

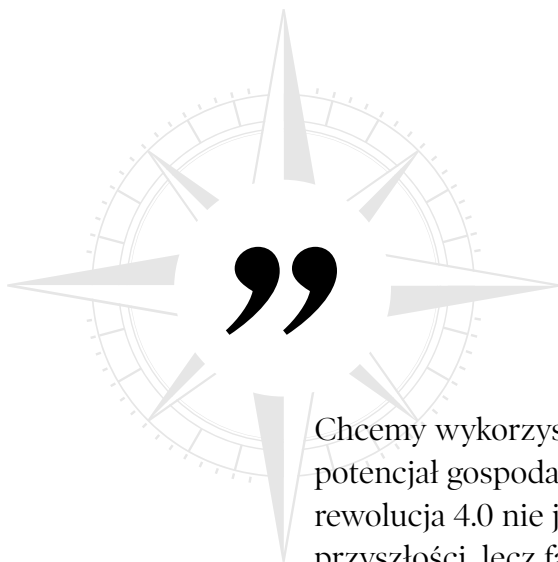
Portfel Grupy Kapitałowej ARP tworzy ponad 50 podmiotów, a działalność spółki jest zorientowana m.in. na wsparcie wzrostu innowacyjności, reindustrializację, ale także na tworzenie optymalnych warunków dla inwestorów w zarządzanych przez ARP specjalnych strefach ekonomicznych: TSSE EURO-PARK WISŁOSAN i SSE EURO-PARK MIELEC.

Sukcesy działań podejmowanych przez ARP mają wymierny charakter. Tylko w pierwszym półroczu 2017 r. w SSE zarządzanych przez ARP wydano łącznie 40 zezwoleń na działalność gospodarczą. W praktyce oznacza to 1 mld inwestycji. Siłą naszych specjalnych stref ekonomicznych są nie tylko zwolnienia podatkowe, lecz także dobrze skomunikowane tereny inwestycyjne z rozbudowaną infrastrukturą techniczną. Nie bez znaczenia jest również dostęp do wykwalifikowanej kadry, sieci dostawców czy profesjonalnych podwykonawców. W efekcie nasze SSE przyciągają no-



**Marcin Chłodziński**

Autor jest prezesem Agencji Rozwoju Przemysłu SA



Chcemy wykorzystywać innowacyjny potencjał gospodarczy kraju, rewolucja 4.0 nie jest wizją dalekiej przyszłości, lecz faktem, którego jesteśmy świadkami

wczesne przedsiębiorstwa, wśród których dominują przedstawiciele branży lotniczej, automotive, metalowej oraz przetwórstwa tworzyw sztucznych. Jednak specjalne strefy ekonomiczne to nie tylko stwarzanie dobrych warunków dla przedsiębiorców, lecz i rzeczywisty rozwój gospodarczy całych regionów. To szczególnie istotne, gdy weźmiemy pod uwagę, że najwięcej inwestycji jest obecnie realizowanych we wschodniej części Polski, co wpisuje się w założenia zrównoważonego rozwoju.

Mówiąc o działaniach ARP w ramach specjalnych stref ekonomicznych, należy rozważyć skalę przedsięwzięcia. Zarządzane przez ARP strefy zajmują ponad 3,5 tys. ha w dziewięciu województwach. Od początku ich istnienia przedsiębiorcy zainwestowali tam aż 18,5 mld zł, co zaowocowało powstaniem ponad 60 tys. miejsc pracy. To najlepiej oddaje wagę podejmowanych przez nas działań. Sukces jest tym istotniejszy, że niemal 3/4 zezwoleń na działalność w strefach jest wydawane dla polskich przedsiębiorców. Ważni są również inwestorzy zagraniczni. W październiku 2016 r. w podstrefie Wrocław-Kobierzyce w strefie tarnobrzeskiej LG Chem rozpoczęło budowę największej w Europie fabryki baterii litowo-jonowych do samochodów elektrycznych. Inwestycja jest warta 1,3 mld zł, a jej znaczenie dla polskiej gospodarki jest tym bardziej istotne, że branża automotive jest jednym z kół zamachowych polskiej gospodarki określonych w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju.

### **Wspieranie restrukturyzacji**

Chociaż udział przemysłu w polskim PKB znacznie przekracza średnią unijną,

to wieloletnie zaniedbania, brak zaangażowania rodzimego kapitału oraz odpowiednich impulsów rozwojowych spowodowały, że polskie przedsiębiorstwa często przechodzą trudności. Jednym z priorytetów ARP od samego początku działalności jest wspieranie procesów restrukturyzacji i w kolejnym etapie rozwoju polskich firm. Z dużą satysfakcją zauważamy, że nasze wysiłki na tym polu przynoszą pozytywne rezultaty. Zmieniliśmy także nastawienie do zarządzanych przez ARP przedsiębiorstw, a czasy wyprzedaży majątku narodowego i pasywnej postawy należą do przeszłości.

Modelowym przykładem naszych działań jest restrukturyzacja największego polskiego przewoźnika kolejowego, czyli Przewozów Regionalnych, który rocznie obsługuje ok. 80 mln pasażerów. Dzięki wspólnie podjętym działaniom spółka nie tylko zaczęła po raz pierwszy w swojej historii osiągać zyski, lecz uzyskała także finansowanie pozwalające na dalszy rozwój i unowocześnienie taboru. Gospodarka to system naczyń połączonych, więc dobra kondycja Przewozów Regionalnych przełożyła się na zamówienia skierowane do takich przedsiębiorstw jak PESA w Bydgoszczy czy należące do ARP Zakłady Hipolita Cegielskiego w Poznaniu.

Przykładów udanej restrukturyzacji z udziałem ARP można wymienić więcej. Z pożyczki restrukturyzacyjnej skorzystały m.in. PZL Sędziszów, firma obecnie dobrze rozpoznawalna w branży automotive, Classen-Pol, duży producent drzwi wewnętrznych i ościeżnic, czy Malborskie

Zakłady Chemiczne Organika. Sprawdzonej biznesowo ofertą, która pomaga firmom wyjść z kryzysu, jest finansowanie dłużne, z jakiego skorzystał m.in. w 2014 r. Ursus. Pożyczka ARP pomogła spółce stanąć na nogi i dziś marka podbija kolejne europejskie i afrykańskie rynki, a także rozwija innowacyjne sektory swojej działalności, takie jak elektromobilność. Jak widać, finansowanie restrukturyzacji jest dla ARP dalej ważnym aspektem działalności, choć coraz częściej nasze pożyczki wspierają rozwój przedsiębiorstw przemysłowych, inwestycje, innowacje oraz realizację kontraktów.

ARP stara się pokazać, że zarządzanie państwowe jest skuteczne. Nie jest to łatwe. Często mamy do czynienia z wieloletnimi zaległościami, nie zawsze więc jesteśmy w stanie osiągnąć szybki efekt. Jednak mamy wiele przykładów, że to możliwe. W naszym portfelu spółek kapitałowych mamy np. Warszawskie Zakłady Mechaniczne – firmę, która eksportuje, zarabia; specjalizuje się w produkcji wtryskiwaczy do nowoczesnych silników. Będąc w grupie skarbu państwa, osiągnęła sukces. Podobnie spółka Rafamet, w której jesteśmy większościowym akcjonariuszem. Mamy w swoim portfelu zarówno firmy dywidendowe, jak i takie, które zaczynają nam ją płacić. Jeżeli dywidenda jest stała, i istnieje perspektywa wzrostu wartości spółki, dlaczego mamy się jej pozbywać? A jeżeli na niej zarabiamy, to zyskujemy środki na kolejną ważną działalność czy na finansowanie zwrotne.

### **Promowanie innowacji**

Jeżeli chcemy skutecznie konkurować na globalnych rynkach, musimy być także aktywni w branżach, które dopiero zaczynają wzrastać. Stąd silna obecność ARP w takich sektorach jak kosmiczny czy gamingowy. ARP jest m.in. współorganizatorem programu stażowego „Rozwój Kadr Sektora Kosmicznego” czy Forum Satelitarnego. Jesteśmy również kapitałowo obecni w spółce Creotech Instruments, która właśnie rozpoczyna seryjną produkcję satelitów. Nasze działania zostały dostrzeżone przez Ministerstwo Rozwoju i zawarte w Polskiej Strategii Kosmicznej.

Doświadczenia ARP jasno pokazują, że kosmiczne innowacje w Polsce nie są tak abstrakcyjne, jak wielu się wydaje. Pozory mylą także w przypadku rynku gier wideo, którego wartość w Polsce zbliża się do 2 mld zł. Tę szansę dostrzegło już przeszło 300 firm, które zajmują się w Polsce produkcją gier. ARP chce inwestować w po-

tencjał tych młodych ludzi i umożliwić im osiąganie sukcesów. Tak powstał akcelerator ARP Games utworzony we współpracy z Uniwersytetem Śląskim oraz powiatem cieszyńskim, w którego ramach działa już siedem zespołów projektowych.

Podobne założenia przyświecają kolejnym edycjom ARP Innovation Pitch, którego celem jest łączenie tworzących innowacyjne rozwiązania start-upów i podmiotów sektora MŚP z dużymi firmami o zapotrzebowaniu na nowe technologie. Nasze przedsięwzięcie umożliwi obu stronom pozyskanie atrakcyjnych partnerów i wspólne rozwijanie nowoczesnych technologii pozwalających na obopólne budowanie przewag konkurencyjnych. Wymiana technologii jest możliwa poprzez stworzoną przez ARP Platformę Transferu Technologii. Narzędzie to pozwala skutecznie łączyć twórców innowacyjnych rozwiązań technologicznych, podmioty zainteresowane ich pozyskaniem oraz ekspertów, którzy mogą wspomóc proces transferu.

Po latach straconych szans Polska wraca do gry i wyrasta na gospodarczego czempiona regionu. Kolejne etapy realizacji Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju pokazują, że skuteczna polityka gospodarcza jest możliwa. Mamy olbrzymią satysfakcję, że Agencja Rozwoju Przemysłu ma w tym swój udział. Nasze doświadczenia pokazują, że reindustrializacja Polski to nie gryzący w oczy dym z kominów wielkich fabryk, lecz efektywna współpraca młodych wykwalifikowanych inżynierów i projektantów, których innowacyjne rozwiązania ruszają z posad świat. Do tego konieczne jest jednak zapewnienie odpowiedniego ekosystemu: infrastruktury, finansowania, zaplecza eksperckiego oraz partnerów. Wykorzystując zróżnicowane narzędzia, którymi dysponuje, Agencja Rozwoju Przemysłu podejmuje działania stanowiące kompleksową odpowiedź na te potrzeby. ■

# Kurs na innowacje

Polscy przedsiębiorcy coraz odważniej zaczynają obierać kurs na innowacje. Jednak by mogli nabrać wiatru w żagle, cała gospodarka musi podążać w tym samym kierunku. Czy jesteśmy na to gotowi?

---



**Kinga  
Piecuch**

Autorka jest  
prezesem zarządu  
SAP Polska

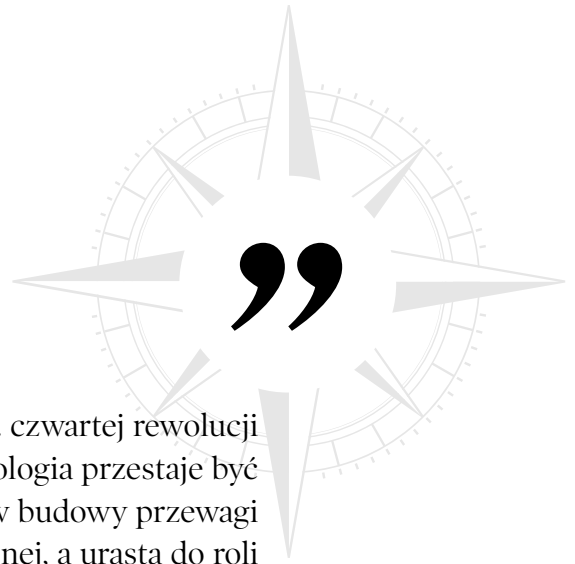
**I**nicjatywy przedstawiane przez polski rząd nie pozostawiają wątpliwości, że w najbliższych latach cyfryzacja ma być jednym z fundamentów rozwoju polskiej gospodarki. Przewidują one wiele inicjatyw wspierających powstawanie rodzimych innowacji, a także wzmocnienie przyciągania zagranicznych inwestycji badawczo-rozwojowych. W ramach samego programu „Polska Cyfrowa PO PC 2014–2020” na cyfryzację kraju: szybki internet, e-usługi i kompetencje cyfrowe Polaków zostanie przeznaczony aż 10 mld zł. Wszystkie projekty Ministerstwa Rozwoju dotyczące reindustrializacji gospodarki czy inicjatywy Ministerstwa Cyfryzacji, takie jak „Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa do 2020 r.”, są elementami, które powinny umożliwić realną współpracę między państwem a dostawcami IT. To warunek, dzięki któremu kraj będzie mógł rozwijać i współtworzyć nowoczesną oraz konkurencyjną w skali Europy i świata gospodarkę. Tym samym Polska ma szansę jeszcze aktywniej się włączyć w globalne procesy transformacji cyfrowej.

Pierwszym etapem tej drogi jest jednak wzmocnienie polskich firm przez transformację ich zaplecza technologicznego. Drugim kierunkiem, który odgrywa bardzo ważną rolę na współczesnym rynku, jest pobudzenie innowacyjności i wpisywanie polskiej gospodarki w światowe trendy badawczo-rozwojowe. Doświadczenia SAP na polskim rynku pokazują, że Polska coraz lepiej się włącza w procesy gospodarki cyfrowej.

## **Innowacje - cyfrowe paliwo gospodarki**

To właśnie termin „transformacja cyfrowa” w ostatnich latach jest odmiennie przez wszystkie przypadki, a digitalizacja staje się główną siłą przemiany całej gospodarki oraz paliwem do powstawania nowych jej rodzajów. W czasach tzw. czwartej rewolucji przemysłowej technologia przestaje być jednym z elementów budowy przewagi konkurencyjnej, a urasta do roli kluczowego motoru wzrostu. Kierowanie się przygotowaną strategią transformacji cyfrowej deklaruje już 51 proc. firm o globalnym zasięgu badanych przez Century-Link. Choć w Polsce ponad połowa firm ma wizję cyfryzacji, to zaledwie 41 proc. ma szczegółowy plan biznesowy i inwestycyjny w tym obszarze. Według danych Komisji Europejskiej Polska wciąż znajduje się wśród krajów, które „należą do grupy osiągnącej słabe wyniki”. Skąd ten rozdźwięk?

Już w 2016 r. firma doradczą Deloitte alarmowała, że przedsiębiorcy, mimo iż dostrzegają pozytywny wpływ digitalizacji na biznes, wciąż mocno się jej obawiają. Nastawienie to może być zatem istotną przeszkodą, a nawet hamulcem w rozwoju transformacji cyfrowej. Jednocześnie wynika ono zazwyczaj z obawy przed wdrożeniem rozwiązań, które dotykają kluczowych aspektów funkcjonowania biznesu. Właśnie dlatego tak istotną rolę w całym procesie budowy świadomości wśród zarządzających organizacjami odgrywają ośrodki rządowe, publiczne oraz najwięksi partnerzy technologiczni z sektora prywatnego. Prowadzona przez nie odpowiednia edukacja i uświadamianie, jak ważną rolę



W czasach tzw. czwartej rewolucji przemysłowej technologia przestaje być jednym z elementów budowy przewagi konkurencyjnej, a urasta do roli kluczowego motoru wzrostu

odgrywa odpowiednie wdrożenie innowacji w codzienne funkcjonowanie firm, jest zatem kluczem do realizacji założeń postawionych przed polską gospodarką.

### **Polska szkoła IT**

Bardzo ważnym atutem Polski w budowie cyfrowej gospodarki jest jej wysoka renoma wśród inwestorów zagranicznych. Ich zaangażowanie kapitałowe daje młodym polskim talentom możliwość zdobywania doświadczeń pozwalających unowocześniać gospodarkę i kadry w kraju. Nie dzieje się to jednak bez przypadku. Młodzi pracownicy to jeden z najcenniejszych zasobów polskich firm. Dzięki dobrze wykształconej kadrze przedsiębiorstwa są w stanie sprawnie wprowadzać najnowsze rozwiązania i strategie biznesowe. Nasi specjaliści są dobrze wykształceni, przygotowani do funkcjonowania w biznesie także od strony technologicznej, innowacyjnej. Jesteśmy rynkiem, na którym po ludzi specjalizujących się w nowoczesnych technologiach sięgają firmy amerykańskie czy europejskie. Co ciekawe, mówi się już nawet o „polskiej szkole IT”, która na tle innych w Europie wyróżnia się profesjonalizmem, nietuzinkowym stosunkiem do zadań oraz determinacją w rozwiązywaniu problemów. To pokazuje, jak cennym kapitałem dysponujemy na rynkach zagranicznych.

Właśnie dlatego jednym z najważniejszych celów gospodarczych jest stworzenie odpowiednich warunków do powstawania ośrodków rozwoju – zarówno publicznych, jak i prywatnych. Inwestując w lokalne centra IT, takie jak SAP Labs Polska w Gliwicach, możemy zatrzymać

zdolnych informatyków, programistów czy innowatorów. Młodzi absolwenci polskich szkół wyższych nie muszą zatem wyjeżdżać z kraju, by móc należycie wykorzystać swoje umiejętności już od początku kariery. Niejednokrotnie w globalnym wymiarze.

### **Start-upy w biznesowym centrum przemian**

Ważnym elementem kreowania rynku innowacji jest stworzenie odpowiednich warunków do rozwoju młodych talentów również w ramach własnej działalności gospodarczej. Warto zauważyć, że w samym centrum cyfrowej transformacji znajdują się start-upy, które nie są skrupowane tradycyjnym stosunkiem do biznesu. Korporacje i duże firmy będą zmuszone uczyć się od nich i wypracować właściwy model współdziałania. Najbardziej typowym jest koegzystencja. Duże firmy zaczynają przejmować start-upy, dają im pewną swobodę działania i możliwość kreatywnego myślenia, ale też równolegle prowadzą swój tradycyjny biznes. W pewnym momencie następuje spokojne i bezproblemowe przejście z jednego modelu do drugiego.

Wszystkie te czynniki pokazują, jak wiele w dziedzinie nowoczesnych technologii ma do zaoferowania polska gospodarka. Dzięki jasno wytyczonym kierunkom rozwoju, utrzymaniu własnej tożsamości i etosu pracy oraz ścisłej współpracy sektora publicznego z prywatnym nasz kraj może w krótkiej perspektywie stać się nie tylko ważnym ośrodkiem technologicznym, lecz i faktycznym kapitanem na kursie do innowacyjności. ■

# Polski system eID, czyli przyszłość elektronicznej identyfikacji

Odpowiednio zaprojektowany system identyfikacji elektronicznej to kluczowy element na drodze rozwoju e-gospodarki i administracji publicznej, a także brakujące ogniwo w transformacji cyfrowej Polski



**Jarosław Kroc**

Autor jest prezesem zarządu Accenture Sp. z o.o.

**P**race rozwojowe w tym zakresie postępują szybko, m.in. dzięki Programowi Polska Cyfrowa, a także współpracy administracji z biznesem. W opublikowanym w tym roku raporcie „eID 2017, system elektronicznej identyfikacji”, przygotowanym wspólnie przez Accenture oraz Obserwatorium.biz (raport dostępny na stronie [www.accenture.pl](http://www.accenture.pl)) przyglądamy się rynkowi tożsamości cyfrowej oraz sprawdzamy, jakie nowe możliwości eID stworzy dla gospodarki i administracji w przyszłości.

Raport w całości poświęcony Polsce obrazuje, jakie korzyści – społeczne i gospodarcze – odniesie polskie społeczeństwo, wdrażając wiarygodną, bezpieczną i funkcjonalną identyfikację elektroniczną, oraz nakreśla wyzwania i możliwości, które stają przed tym rynkiem.

Uruchomienie polskiego systemu eID będzie bez wątpienia sukcesem współpracy administracji państwowej z biznesem. Projekt jest także wyzwaniem dla polskich firm – w jaki sposób dobrze wykorzystać potencjał do wytworzenia produktów i usług zdolnych konkurować, również na rynku globalnym.

Zrealizowane przez nas badania na potrzeby Raportu eID 2017 udowodniły, jak ważne w oczach ekspertów i poszczególnych graczy rynkowych jest zapewnienie systemowego nastawienia do rynku eID. Z naszych obserwacji wynika, że takie aspekty jak: regulacje, bezpieczeństwo, model biznesowy, świadomość użytkowników, muszą być właściwie rozpoznane i zaadresowane przez rynek i regulatora, ponieważ mogą się stać zarówno katalizatorami, jak i barierami w rozwoju elektronicznej identyfikacji w Polsce.

## eID i bezpieczeństwo gospodarcze Polski

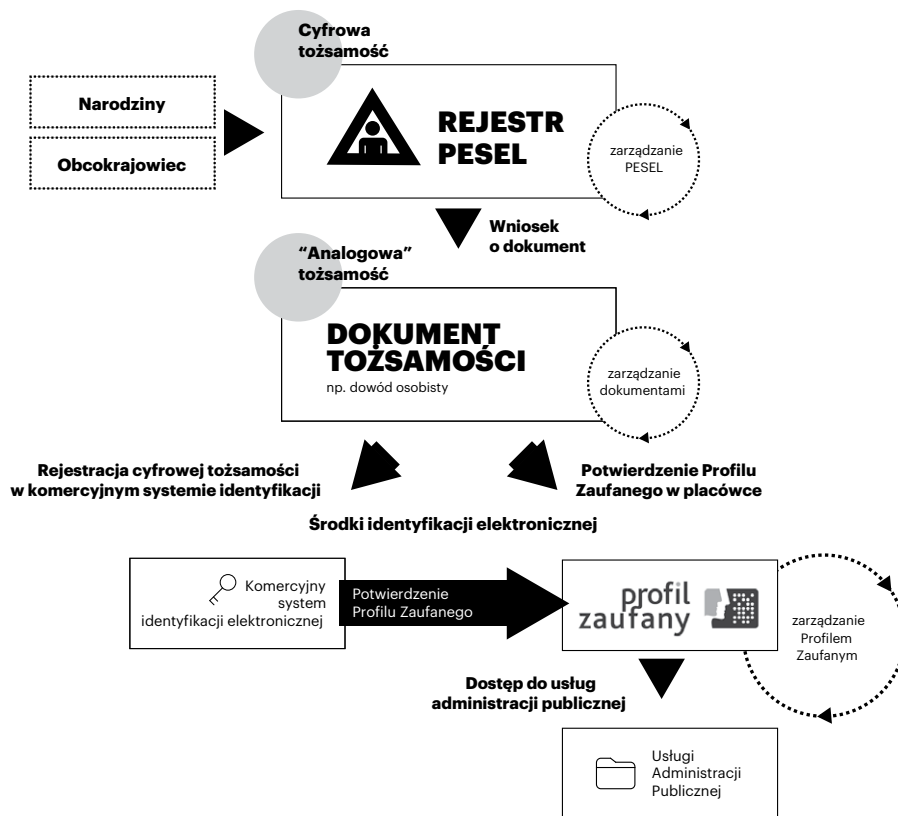
Wprowadzenie polskiego systemu tożsamości elektronicznej znacząco wpłynie na bezpieczeństwo gospodarcze Polski, firm i obywateli. Narodowy schemat identyfikacji oparty na zasobach dostarczanych wspólnie przez administrację oraz poszczególne firmy wzmocni polską gospodarkę dzięki jej uniezależnieniu od struktur oferowanych przez podmioty zewnętrzne, które mogą nie zapewnić wystarczającej wiarygodności identyfikacji. Bezpieczne uwierzytelnianie stron transakcji zwiększy zaufanie do internetu jako narzędzia obrotu gospodarczego oraz zmniejszy ryzyko nadużyć, sprzyjając przenoszeniu transakcji do świata cyfrowego. W perspektywie długoterminowej proces ten pozwoli na stworzenie nowych modeli biznesowych. Zyskają na tym również obywatele, którzy nie będą już musieli zapamiętywać dziesiątków loginów i haseł.

Warto tu podkreślić, że większość serwisów cyfrowych umożliwia uwierzytelnienie wyłącznie za pomocą hasła, co jest stosunkowo słabym zabezpieczeniem. Tymczasem dostawcy tożsamości, np. banki, od lat rozwijają wieloczynnikową identyfikację i autoryzację, korzystając z kodów SMS, tokenów, ostatnio także biometrii, uzupełniając je o systemy wykrywania zagrożeń czy elastycznego logowania. Nowy ekosystem tożsamości cyfrowej powinien zatem zapewniać jak najwyższe bezpieczeństwo operacji i poufność danych.

## eID i nowe możliwości rozwoju

Budowa komercyjnych systemów uwierzytelnienia danych pozytywnie wpłynie na wspomniany wcześniej rozwój polskiej gospodarki. W przyszłości również odciążą państwo w zakresie koniecznych inwestycji w budowę niezbędnej infrastruktury. Firmy, które zdecydują się wejść na ten rynek, będą czerpać pro-





fity ze świadczenia usług złożonych. Model federacyjny znacząco zwiększy także bezpieczeństwo dostępu do usług.

Dla instytucji komercyjnych otwarcie rynku eID stworzy szerokie możliwości oferowania nowych, niedostępnych do tej pory usług i produktów za sprawą zupełnie nowych kanałów sprzedaży. Warto tu zwrócić uwagę na zwiększenie możliwości oferowanych pakietów usług, dostarczanych przez zespół współpracujących firm. Istotnym dla sektora komercyjnego aspektem w tym procesie jest również znaczące zwiększenie możliwości analitycznych.

Na podstawie badań i obserwacji sektora szacujemy, że największe szanse na zwiększenie wolumenu sprzedaży mają branże usług bankowych i ubezpieczeniowych, a także szeroko rozumianych usług abonamentowych, całego sektora e-commerce oraz wszystkie inne, w których jednoznaczne i bezpieczne określenie tożsamości klienta jest kluczowe dla sprzedaży cyfrowej usługi.

### eID i miliardowe oszczędności

Uruchomienie polskiego systemu eID stanowi duże możliwości na drodze rozwoju polskich firm. Dzięki schematowi przedsiębiorstwa nauczą się, jak dobrze wykorzystać swój potencjał do wytworzenia produktów i usług konkurencyjnych z globalnymi. Zaznaczmy tu, że prognozy wartości rynku eID na świecie są imponujące. Szacuje się, że tylko w 2017 r. przychody z narodowych systemów

identyfikacji elektronicznej wyniosą 7,9 mld dol., w 2020 r. zaś, gdy 25 proc. światowej gospodarki będzie już cyfrowa, będzie to już 1 bln dol. Prognozujemy, że do roku 2020 ponad 26 mld urzędzeń zostanie połączonych w ramach Internetu Rzeczy, a globalne oszczędności z tytułu wprowadzania systemów cyfrowej tożsamości wyniosą 50 mld dol. rocznie.

### Podsumowanie

Obecnie polski rynek tożsamości cyfrowej jest we wstępnej fazie rozwoju. Firmy komercyjne korzystają z własnych, odrębnych mechanizmów identyfikacji. Funkcjonujący już Profil Zaufany – jako rozwiązanie dla serwisów administracji publicznej – zyskuje na popularności głównie dzięki temu, że w jego upowszechnienie zaangażowały się podmioty takie jak banki.

Niestety liczba użytkowników profilu jest wciąż znacząco mniejsza niż użytkowników bankowości elektronicznej. Dlatego polski rząd w ramach prac prowadzonych w Ministerstwie Cyfryzacji przychylił się do wprowadzenia modelu federacyjnego eID, który pozwoli wykorzystać potencjał obu stron – publicznej i komercyjnej. Przewiduje on, że oprócz państwa, którego obowiązkiem jest identyfikacja obywateli, uprawnienia do potwierdzania tożsamości obywateli w wybranych procesach e-administracji i e-gospodarki zyskają wiarygodne podmioty komercyjne, takie jak banki czy Poczta Polska. Państwo pozostanie natomiast wyłącznym regulatorem tego ekosystemu, nadzorującym jego funkcjonowanie. ■





DZIAŁ II

# **Spółki akcyjne**



# Nie tylko duże spółki

Solą giełdy są notowane na niej podmioty. Na warszawskim parkiecie jest ich ponad 800. Gros to małe i średnie firmy. Jeżeli będą rosły, razem z nimi będzie rosła giełda

**W**arszawski parkiet to potężne źródło kapitału. Firmy, które na parkiet wchodzi, mogą liczyć na pieniądze akcjonariuszy, którzy spodziewają się stałych zysków, wyższych niż w bankach. Tradycyjnie największą uwagę inwestorów skupiają spółki duże, zarówno już notowane na giełdzie, jak i szykujące się do debiutu. Nic dziwnego, bo to one przyciągają największy kapitał, zarówno polski jak i zagraniczny. Duże firmy są z reguły systematycznie obserwowane przez analityków, więc wiedza o nich jest stosunkowo pełna, a do tego są płynne, co dla dużych inwestorów jest kryterium kluczowym.

Najmniejsze spółki nie mają takich plusów, co niestety – gdy kapitału na giełdzie nie jest zbyt dużo – przekłada się na niższe zainteresowanie ich akcjami. Spadająca na GPW liczba rekomendacji – wg Obserwatora Finansowego w 2016 w stosunku do 2013 r. zmniejszyła się ona o 40 proc. – uderza najbardziej w małe firmy, które drobnemu inwestorowi trudniej ocenić. Na razie nie ma powodów do niepokoju, bo spółki małe i średnie notowane na rynku głównym mają się całkiem dobrze. Oczywiście przeżywają wloty i upadki, lepsze i gorsze okresy, ale klimat dla nich jest dobry. Zapewne ich notowania mogłyby rosnąć bardziej niż do tej pory, jednak być może to oczekiwania inwestorów są po prostu zbyt duże. Ale też w okresie prosperity małe

i średnie firmy korzystają na rozwoju całej gospodarki nawet bardziej już giełdowe tuzy, więc liczenie na sowite zyski jest jak najbardziej na miejscu.

Rynek kapitałowy finansuje rozwój przedsiębiorstw, a może robić to jeszcze bardziej skutecznie, gdy wrzęgnie się do tego kapitał krajowy. Trudno sobie wyobrazić bardziej korzystne rozwiązanie niż długoterminowe oszczędności emerytalne Polaków. Kiedy reformy emerytalne zostaną wprowadzone w życie, ten stabilny kapitał przynajmniej częściowo trafi na giełdę – nie tylko z funduszy OFE, które już teraz ulokowały na warszawskiej giełdzie ponad 100 mld zł, lecz również poprzez Pracownicze Programy Kapitałowe (PPK). Ten dodatkowy, potężny zastrzyk krajowego kapitału, inwestowanego często na kilka dziesiątków lat, zasili finansowy krwiobieg polskiej gospodarki. Trudno na razie powiedzieć, jak duże będą to kwoty, jednak kombinacja pieniędzy pracowników i pracodawców (PPK mają być finansowane przez obie strony) pozwala je szacować na wiele miliardów złotych. Będzie to kapitał płynący szerokim strumieniem również do notowanych na warszawskiej giełdzie spółek.

Dobrze by było, by trafiły one do najbardziej dynamicznych małych i średnich firm na parkiecie przy ul. Książęcej. Na pewno pozwoli to zwiększyć płynność, a tym samym ich atrakcyjność. Dzięki temu, jak twierdzą autorzy Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, uda się zmniejszyć możliwy negatywny wpływ spodziewanej migracji obrotu na dużych spółkach na zagraniczne platformy, dokonywanej przez zagranicznych inwestorów. ■



**Stanisław Koczot**

Autor jest zastępcą redaktora naczelnego „Gazety Bankowej”

# Znaczenie spółek Skarbu Państwa dla rozwoju gospodarczego

Jakość zarządzania spółkami Skarbu Państwa przekłada się na powstawanie nowych miejsc pracy, pomnażanie dochodów państwa z podatków oraz dywidend, podnoszenie innowacyjności gospodarki, przeznaczanie kolejnych środków na nakłady inwestycyjne zwiększające zarówno wartość samych spółek, jak i całej polskiej gospodarki



**Maciej Małecki**

Autor jest sekretarzem stanu w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, któremu podlega Departament Skarbu Państwa

**I**stotą funkcjonowania przedsiębiorstw z udziałem Skarbu Państwa o strategicznym znaczeniu i szerzej spółek państwowych w ogóle jest nie tylko generowanie przychodów podatkowych oraz wypracowywanie – jakże pożądanym – zysków dla właściciela, które odprowadzane pod postacią dywidendy służą budowie silnego państwa oraz zaspakajaniu potrzeb obywateli realizowanych ze środków budżetowych tj. wypłaty emerytur czy finansowania ochrony zdrowia. Jest nią również wyznaczanie dobrych praktyk rynkowych chociażby w zakresie warunków i zasad zatrudniania czy wynagradzania pracowników, tworzenie prawideł działania odpowiedzialnego biznesu, realizacji przejrzystej polityki zamówieniowej czy kreowanie trendów oraz nowoczesnych rozwiązań w gospodarce narodowej.

## Strategiczne zadania spółek Skarbu Państwa

Spółki Grupy Skarbu Państwa mają kluczowe znaczenie dla rozwoju potencjału ekonomicznego kraju, odgrywając zasadniczą rolę w umacnianiu pozycji gospodarczej Polski, przyczyniając się do wzrostu bezpieczeństwa ekonomicznego państwa, poprawy warunków bytowych i ogólnej zamożności Polaków. Dlatego też tak istotne jest odpowiedzialne i efektywne zarządzanie mieniem państwowym. To warunek, bez którego nie jest możliwe ciągle zwiększanie konkurencyjności państwowych przedsiębiorstw oraz ich dalsza ekspansja na rynku krajowym i zagranic-

nym stanowiąca podstawę rozwoju spółek oraz będąca źródłem istotnych korzyści dla polskiej gospodarki. Jakość zarządzania spółkami Skarbu Państwa przekłada się na powstawanie nowych miejsc pracy czy na pomnażanie dochodów państwa z podatków oraz dywidend, podnoszenie innowacyjności gospodarki oraz na przeznaczanie kolejnych środków na nakłady inwestycyjne zwiększające zarówno wartość samych spółek, jak i całej polskiej gospodarki.

## Silne centrum decyzyjne Skarbu Państwa

Naczelną rolę w tym procesie odgrywa państwo pełniące wobec podmiotów związanych ze Skarbem Państwa funkcje właścicielskie – mając tym samym wpływ na kierunki ich rozwoju, lecz także tworzenie specyficznych regulacji, umożliwiających efektywne i wolne od nadużyć funkcjonowanie nadzorowanych podmiotów, które co do zasady działają na bazie powszechnie obowiązujących przepisów prawa, takich samych jak podmioty prywatne.

Podniesienie jakości zarządzania spółkami przez rząd Prawa i Sprawiedliwości wymagało poważnych zmian prawnych i organizacyjnych, ponieważ dotychczasowe nie były nakierowane na efektywne zarządzanie mieniem państwowym, lecz na jego prywatyzację.

Najbardziej widocznym tego efektem była likwidacja Ministerstwa Skarbu Państwa i wprowadzenie nowego modelu nadzoru nad spółkami, który zakłada podział zadań między prezesa Rady Ministrów oraz ministrów branżowych. Politykę wła-



Przy skutecznym zarządzaniu państwowe firmy mogą być co najmniej równie efektywne co podmioty prywatne

---

ścielską, szczególnie wobec największych podmiotów z udziałem Skarbu Państwa, koordynuje prezes Rady Ministrów, tworząc tym samym silne centrum decyzyjne, posiadające horyzontalne spojrzenie na państwo w każdym aspekcie jego działalności, zdolne do wyznaczania długoterminowych celów strategicznych, a tym samym wpisywania działalności spółek w politykę państwa. Natomiast kontrolę nad spółkami zgodnie z podziałem branżowym sprawują ministrowie odpowiedzialni za funkcjonowanie poszczególnych sektorów, podejmujący kroki zmierzające do usprawnienia sposobu ich działania oraz coraz efektywniejszego zarządzania.

Przekazanie bieżącego nadzoru nad spółkami ministrom pozwoliło na trwałe wpisanie ich działalności w politykę rządu prowadzoną wobec poszczególnych sektorów gospodarki, co ma szczególne znaczenie dla mniejszych podmiotów, które z perspektywy ministra skarbu nie były kluczowe, ale odgrywają niezmiernie istotną rolę w swoich branżach, jak chociażby rolne rynki hurtowe. Zmiany objęły także ład korporacyjny, który ma zasadnicze znaczenie dla sprawnego funkcjonowania spółek.

Działania Skarbu Państwa zostały skierowane na zwiększenie nadzoru nad działalnością zarządzających spółkami poprzez poszerzenie ich obowiązków sprawozdawczych oraz wprowadzenie wymogu uzyskiwania zgód rad nadzorczych, a w niektórych przypadkach także walnych zgromadzeń, na wiele działań mających istotny wpływ na funkcjonowanie i przy-

szłość spółek. To wszystko zostało dopełnione uregulowaniem zasad wynagrodzenia zarządów i rad nadzorczych wiążących wysokość wynagrodzeń ze skalą działalności spółek oraz realizacją ściśle określonych celów. Jak widać, przeprowadzone zmiany miały głęboki systemowy charakter i dotknęły wszystkich sfer związanych z nadzorem na spółkami z udziałem Skarbu Państwa.

### **Nowa strategia zarządzania przynosi efekty**

Efekty podjętych działań widać już po wynikach osiągniętych w ostatnim roku przez spółki takie jak Polski Koncern Naftowy Orlen SA, który w roku 2016 odnotował 2,5 mld zł więcej zysków niż w 2015 r., osiągając rekordową sprzedaż paliw na poziomie 10 mld l, przy nakładach inwestycyjnych przekraczających kwotę 4 mld zł, czy PLL LOT SA stojące jeszcze niedawno na progu bankructwa, które w 2016 r. wypracowały ponad 300 mln zł zysku.

Największe spółki z udziałem Skarbu Państwa ze względu na skalę swojej działalności wywierają wpływ na całość krajowej gospodarki, przyczyniając się do podnoszenia stopy życiowej gospodarstw domowych i szybszego wzrostu gospodarczego Polski. Przykładem takiego pozytywnego wpływu jest możliwość inwestowania wypracowanych zysków w rozwój: start-upów, nowych technologii, obiecujących spółek bądź finansowania innych społecznie pożytecznych inicjatyw. Trwałą tendencję wzrostową oraz rozwojową gospodarki potwierdzają również dane Głównego Urzędu Statystycznego, któ-



Wyzwaniem stojącym przed spółkami z udziałem Skarbu Państwa pozostaje ciągle doskonalenie zasad ładu korporacyjnego, ich pełna profesjonalizacja, systematyczne zwiększanie skuteczności działania oraz jakości zarządzania

re wskazują na to, że PKB w II kwartale 2017 r. był o 3,9 proc. wyższy niż w analogicznym okresie roku poprzedniego, a na koniec roku może osiągnąć jeszcze wyższą wartość.

Świetne wyniki polskiej gospodarki w 2017 r. najlepiej obrazuje 20 największych spółek notowanych na warszawskiej giełdzie, która w I kwartale 2017 r. wypracowała łącznie 9 mld 926 mln zł zysku netto, gdy rok wcześniej wynik ten nie przekraczał 6 mld zł. Co równie ważne, większość z tych zysków – 8,5 mld zł wobec 4,26 mld rok wcześniej – przypadła na spółki z udziałem Skarbu Państwa. Pokazuje to, że przy skutecznym zarządzaniu państwowe firmy mogą być co najmniej równie efektywne co podmioty prywatne.

Wzrost gospodarczy na wysokim poziomie, rozwój procesów zmierzających do trwałego wzmocnienia polskiej gospodarki pozwalają realizować zmiany w innych dziedzinach (np. w polityce prorodzinnej czy modernizacji sił zbrojnych) wymagających znacznych nakładów finansowych, przyczyniając się do poprawy bezpieczeństwa kraju, poprawy demografii i jakości życia Polaków.

### **Spółki Skarbu Państwa lokomotywą polskiej gospodarki**

Rolą spółek z udziałem Skarbu Państwa jest też pobudzanie współpracy z małymi i średnimi firmami. Mogą to czynić choćby przez mądrze realizowaną, z pełnym poszanowaniem zasad uczciwej konkurencji, politykę zakupową, przyczyniając się tym samym do zapewnienia stabilności funk-

cjonowania oraz zwiększenia bezpieczeństwa zatrudnienia u swych kooperantów. Zresztą konsekwentna poprawa otoczenia biznesowego, w szczególności dla małych i średnich przedsiębiorstw, oraz dobra współpraca dużych państwowych spółek z MŚP jest jednym z czynników pobudzających wzrost gospodarczy Polski.

Wyzwaniem stojącym przed spółkami z udziałem Skarbu Państwa pozostaje ciągle doskonalenie zasad ładu korporacyjnego, ich pełna profesjonalizacja, systematyczne zwiększanie skuteczności działania oraz jakości zarządzania, przekładające się na coraz bardziej efektywne gospodarowanie majątkiem i na budowę trwałej wartości spółek. Ważną kwestią jest również poprawa efektywności współpracy wzajemnej między przedsiębiorstwami z udziałem Skarbu Państwa, wymiana doświadczeń biznesowych i poszerzanie dotychczasowej współpracy oraz nawiązywanie między nimi bliższych relacji biznesowych w celu uzyskiwania efektu synergii. To potrzebne i możliwe. Nastawienie wobec rzeczywistości gospodarczej i działania spółek z udziałem Skarbu Państwa, szczególnie tych strategicznych wpływających na funkcjonowanie całych gałęzi gospodarki, ma znaczenie fundamentalne dla rozwoju polskiej gospodarki. ■



# Ukryta siła warszawskiej Giełdy

Rozpoczął się nowy rozdział w historii  
Giełdy Papierów Wartościowych.  
Celem Giełdy staje się organiczny,  
proaktywny biznes związany z finansowaniem  
wzrostu polskich firm

**P**o przejściu do nowego etapu rozwoju gospodarczego i po zakończeniu procesów prywatyzacyjnych rozpoczął się nowy rozdział w historii funkcjonowania GPW. Obecnie Giełda powinna konsekwentnie dążyć do sytuacji, w której systematycznie do debiutu giełdowego przygotowuje się jednocześnie kilka dobrych, dużych spółek. Aby kontynuować wsparcie polskiej gospodarki, krajowe przedsiębiorstwa powinny zwiększać swoją obecność na warszawskim parkiecie: rozwój Giełdy i innych gałęzi gospodarki w tym przypadku stanowią bowiem naczynia połączone.

Przeistawienie GPW na nowy tor działania oznacza wykorzystanie tej części siły Giełdy, która do tej pory pozostawała w ukryciu. W ciągu ostatniego ćwierćwiecza Giełda w nieco mniejszym stopniu niż obecnie finansowała rozwój gospodarki, w zamian rozkładając parasol ochronny nad procesami prywatyzacyjnymi. Teraz, kiedy proces związany z prywatyzacją już się zakończył, rola Giełdy zaczyna się zmieniać – jej celem staje się organiczny, proaktywny biznes związany z finansowaniem wzrostu polskich przedsiębiorstw. Wsparcie w tym zakresie powinny otrzymać zarówno największe firmy, które są magnesem przyciągającym na Giełdę inwestorów, jak i sektor MSP, który tworzy gospodarczy dobrobyt państwa i odpowiada za generację ponad 50 proc. polskiego PKB.

Wyjście z cienia oczywiście nie oznacza, że do tej pory GPW o firmy nie dbała lub

brakowało jej rozpoznawalności. Przeciwnie – statystyki przedstawione przez GPW z okazji przypadających w tym roku rocznic dowodzą, że pomimo różnych wyzwań i niełatwego otoczenia rynkowego warszawski parkiet to nadal jeden z najbardziej perspektywicznych rynków w naszej części Europy, który aktywnie wspiera przedsiębiorstwa.

Obecnie nadszedł jednak czas na przestrzeżenie Giełdy jako fundamentu dojrzałej gospodarki – miejsca będącego najlepszym źródłem pozyskania kapitału. Mając na celu dalszy rozwój warszawskiego parkietu, warto dążyć do poszerzenia oferty GPW, poprawy płynności i zwiększania obrotów na naszych rynkach. Bez wątpienia krokiem w dobrą stronę jest aktywacja platformy akceleracyjnej dla start-upów. Istotne jest również dalsze promowanie spółek największych i intensywne zachęcanie ich do debiutów – pomoc w tym mógłby projekt wyliczający liczbę firm, które potencjalnie mogłyby przedstawić swoje oferty na Głównym Rynku GPW.

Kluczowe dla rozwoju Giełdy jest także pozyskanie przychylności drobnych inwestorów. To w ich rękach znajduje się kilkaset miliardów złotych trzymanyh w bankach. To przede wszystkim dzięki ich wsparciu i proaktywnym działaniom możemy rozbudzić ukrytą siłę Giełdy i otworzyć nowy rozdział jej historii. Wszystkie osoby tworzące rynek kapitałowy powinny trzymać kciuki właśnie za taki efekt; sukces rynku kapitałowego i GPW to bowiem sukces całej gospodarki, źródło rozwoju społeczeństwa i poprawy standardu życia Polaków. ■



**Jarosław  
Grzywiński**

Doradca Zarządu  
Giełdy Papierów  
Wartościowych

# 10 lat finansowania innowacji na NewConnect

Uruchomienie rynku NewConnect  
stworzyło lepsze warunki finansowania  
śmiałyh planów rozwoju polskiego sektora  
MSP. Rynek alternatywny w Polsce  
ma przed sobą przyszłość



**Michał  
Cieciorński**

Autor jest  
Wiceprezesem  
Zarządu Giełdy  
Papierów  
Wartościowych  
w Warszawie

**K**iedy firma z małego innowacyjnego przedsiębiorstwa powoli zmienia się w prężnie działającą organizację, często zaczynają ją ograniczać rosnące potrzeby kapitałowe, które trudno spełnić ze względu na ryzyko związane ze startem nowego projektu. Już 10 lat temu, gdy GPW uruchomiła projekt NewConnect, to właśnie sfinansowanie śmiałyh planów rozwoju polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) stało się głównym zadaniem nowego rynku alternatywnego. Od początku ludzie odpowiedzialni za rozwój Giełdy uważali, że należy stworzyć lepsze warunki do wzrostu właścicielom małych firm, ponieważ to właśnie oni tworzą nasz ekonomiczny dobrobyt, mając wpływ na wytwór ponad 50 proc. polskiego PKB.

Twórcy NewConnect chcieli również zmierzyć się z wyzwaniem dotyczącym poszczególnych etapów życia firm z sektora MSP. Małe i średnie przedsiębiorstwa zbyt często zatrzymują się na średnim poziomie rozwoju, nie zwiększając znacząco skali swego działania. Zawsze wierzyliśmy, że szybka ścieżka do finansowania innowacyjności polskich firm wiedzie właśnie przez warszawski parkiet, a obecnie na nim spółki o stosunkowo niewiel-

kiej przewidywanej kapitalizacji w pełni wykorzystają nowe możliwości rozwoju oferowane przez NC.

## **NewConnect: szansa dla MSP, wzór dla zagranicy**

Analizując statystyki dostępne po 10 latach od uruchomienia rynku NC, bez wątplenia możemy stwierdzić, że rynek alternatywny w Polsce ma przed sobą przyszłość – i to nie tylko w zakresie finansowania firm powiązanych z segmentem nowych technologii. Rodzimi przedsiębiorcy docenili nowe możliwości, jakie dał im NewConnect. Przez dziesięć lat liczba firm obecnych na NC oraz ich kapitalizacja zauważalnie wzrosły: w 2007 r. na rynku były obecne 24 spółki o wartości 1,18 mld zł, dzisiaj natomiast NewConnect to 406 spółek o kapitalizacji sięgającej niemal 10 mld zł. Wyniki te pokazują, jak bardzo polska gospodarka potrzebowała nowego rynku, spełniającego potrzeby sektora MSP.

Warto podkreślić, że po 10 latach rynek NewConnect charakteryzuje się również dużą dywersyfikacją branżową notowanych spółek, choć z początku miał służyć głównie wsparciu firm innowacyjnych i technologicznych, które w naturalny sposób są zaliczane do sektorów nieco bardziej ryzykownych, jeśli chodzi o możliwość osiągnięcia sukcesu biznesowego. Obecnie najliczniej na NewConnect reprezentowane są spółki z sektorów: informatyka (44), budownictwo (36), media (36) oraz usługi dla przedsiębiorstw (29).



To, że na NewConnect odnalazły się także spółki z bardziej tradycyjnych sektorów, świadczy o uniwersalności rynku i jego dobrym dopasowaniu do potrzeb polskich przedsiębiorców

Struktura branżowa na NewConnect jest rozproszona, dzięki czemu nie dochodzi do sytuacji, kiedy zła koniunktura jednej branży odbija się na wynikach całego rynku. To, że na NC odnalazły się także spółki z bardziej tradycyjnych sektorów, świadczy o uniwersalności rynku i jego dobrym dopasowaniu do potrzeb polskich przedsiębiorców.

Według danych zebranych przez FESE polski rynek alternatywny był w 2016 r. drugim największym tego typu w Europie pod względem liczby notowanych spółek (za rynkiem brytyjskim, na którym były notowane 982 spółki). W naturalny sposób generował więc zainteresowanie poza granicami kraju, a jego zalety zostały docenione m.in. przez Bank Światowy, FESE, European Issuers czy European Private Equity & Venture Capital Association. Rynek NC cieszy się też dużym zainteresowaniem w tych krajach, które nie zbudowały jeszcze swoich rynków alternatywnych i chciałyby się wzorować na polskim pomysłem budowy platformy finansowania dla sektora MSP.

W najbliższych latach współpraca między Polską a innymi państwami w tej kwestii zapewne będzie przebiegać intensywnie. Władze Unii Europejskiej nadal planują bowiem rozwijanie projektu Unii Rynków Kapitałowych, czyli pomysłu stworzenia jednolitego rynku kapitałowego w 28 krajach członkowskich UE, który umożliwiłby łatwiejszy dostęp do finansowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Polska

jest w tym zakresie jednym z europejskich pionierów, a rynek NewConnect stanowi wzorzec, do którego inne kraje kontynentu będą się starały dopasować.

### **Przyszłość NewConnect**

Struktura organizacyjna Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie stawia rynek NewConnect w roli inkubatora, który w przyszłości pozwoli młodym firmom nie tylko na pozyskanie finansowania udziałowego na dalszy rozwój, lecz również zaowocuje przenosinami na Główny Rynek. Obecnie 12 proc. spółek notowanych na Głównym Rynku to spółki, które przeszły na niego z NewConnect (od początku funkcjonowania NC, rynek zmieniło już 59 spółek). Dalsze rozwijanie tego trendu należy do priorytetów GPW – chcemy nie tylko pozyskać wielu ciekawych i perspektywicznych emitentów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, którzy mogą znacząco podnieść zarówno jakość, jak i wartość samego rynku NC, lecz także sprawić, aby coraz więcej spółek znajdowało drogę właśnie na Główny Rynek. ■

# Mądrze gospodarować naturalnym bogactwem

Trzy elementy mogą przynieść Polsce wiele korzyści: świetnie wykształceni, pełni zapału naukowcy i wynalazcy, węgiel oraz rzeki. To skarby, dzięki którym możemy aspirować do pozycji lidera w regionie



**Daniel Obajtek**

Autor jest prezesem zarządu Energi SA

**P**olska gospodarka po latach wyniszczającej polityki poprzedniej władzy jest w tej chwili w kondycji podobnej do długo nieleczzonego człowieka, któremu mądry lekarz nareszcie zaczął aplikować skuteczną terapię. Choroba się cofnęła, ale pacjenta czeka jeszcze długa rehabilitacja. Na szczęście nasza ojczyzna jest silnym organizmem. Jeśli tylko będziemy ciężko pracować, jesteśmy w stanie przywrócić jej pełnię zdrowia.

Podjmując działania mające na celu rozwój polskiej gospodarki, trzeba pamiętać, że najważniejsze są fundamenty. I te, choć zostały przez lata zaniechań głęboko naruszone, wciąż stanowią solidną podstawę. Zwróciłbym uwagę na trzy elementy, które mogą przynieść Polsce wiele korzyści: świetnie wykształceni, pełni zapału naukowcy i wynalazcy, węgiel oraz rzeki. To skarby, dzięki którym możemy aspirować do pozycji lidera w regionie. Jest jednak jeden warunek – trzeba tym naturalnym bogactwem mądrze gospodarować.

I tu dużo do powiedzenia, lecz także do zrobienia mają spółki skarbu państwa, w dużej mierze te związane z branżą energetyczną. Spółki te przez lata obrośnięte przez różnego rodzaju firmy zewnętrzne często z zachwianymi proporcjami, jeśli chodzi o zatrudnienie, muszą przejść przez trudny,

ale konieczny proces oczyszczenia. W Enerdze udało się przeprowadzić zmiany, przynajmniej częściowo, w zaledwie kilka miesięcy. Udało się realnie zmniejszyć wydatki w tegorocznym budżecie Energi SA. Trwająca restrukturyzacja całej grupy kapitałowej, która do 2018 r. doprowadzi do zmniejszenia o ponad połowę liczby spółek, a co za tym idzie zarządów i rad nadzorczych, przyniesie kolejne oszczędności. Ale to tylko jedna z korzyści. Ważniejszą jest poprawienie zdolności zarządczych i organizacyjnych, co pozwoli na zwiększenie efektywności i polepszenie wyników.

To ma tym większe znaczenie, że spółki energetyczne skupiają na sobie coraz większą uwagę inwestorów. Widać to po wzroście wartości indeksu WIG-Energetyka, który od początku roku urósł o ponad 42 proc. (wynik na początku września), oraz po notowaniach samej Energi (wzrost o ponad 55 proc.). Inwestorzy już dostrzegli wzrost efektywności spółek energetycznych, co tylko zwiększa naszą determinację, aby nadal prowadzić pracę w tym zakresie. A możliwości poprawy są znaczne.

Sądzę, że najbardziej dotknięte zaniechaniami i próbami dyskredytacji całej branży jest górnictwo. Jak wykazał ostatni raport NIK, okres dobrej koniunktury na węgiel kamienny stwarzał możliwość, aby w latach 2007–2015 nastąpiło dokończenie procesu restrukturyzacji górnictwa. Niestety nie

zostało to wykorzystane. Co gorsza, lata te przyniosły zapaść; górnictwo w okresie 2013-2015 odnotowywało ujemny wynik finansowy netto, w ostatnim roku sięgający 4,5 mld zł. Mamy jednak przykład, że udane przekształcenie własnościowe może istotnie zmienić sposób i jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa górniczego. Przeprowadzona reorganizacja LW Bogdanka zapewniła spółce dopływ środków na inwestycje i rozwój, co zaowocowało wysokimi i stabilnymi wynikami finansowymi.

Zauważmy również, że przez lata zarówno Polakom, jak i inwestorom wmawiano, że wydobywanie w naszym kraju nie może być rentowne, a sam węgiel jest przyczyną wszelkiego zła. Tymczasem np. w Niemczech węgiel brunatny i kamienny odpowiada za 41 proc. bilansu energetycznego i to on wciąż stabilizuje niemiecką energetykę. Dlatego w polskiej branży górniczej poza niezbędnymi i powoli przeprowadzanymi zmianami w zarządzaniu konieczne jest odzyskanie obrazu samego węgla.

Węgiel jest jednym z największych skarbów, jakimi dysponuje polska ziemia. W obecnej trudnej sytuacji geopolitycznej jednym z priorytetów jest zapewnienie Polsce bezpieczeństwa energetycznego. Jedynie korzystanie z własnych stabilnych źródeł produkcyjnych może to bezpieczeństwo zagwarantować. W Polsce mamy dwa główne naturalne źródła, dzięki którym możemy produkować energię elektryczną. Pierwszym z nich są rzeki, których potencjał jest niemalże niewykorzystywany. Zasoby techniczne Wisły to 6177 GWh rocznie, z dorzeczami liczba ta zwiększa się do 9270 GWh/rok. Nie trzeba dodawać, że mówimy tu o możliwości uzyskania czystej energii. Choć jest to oczywistością, zdaje się, że często nie uświadamiamy sobie tego, że woda w rzekach wciąż płynie i można ją w każdej chwili wykorzystać do zaspokojenia potrzeb energetycznych kraju. Potrzebny jest tylko dobry plan na rentowną inwestycję.

Drugim surowcem, którego złoża w Polsce wystarczą jeszcze przynajmniej na 20 lat, jest węgiel. I to właśnie silne górnictwo, które zapewni stałe zaopatrzenie dla elektrowni węglowych, jest potrzebne polskiej gospodarce. W tej chwili na terenie całego kraju mamy elektrownie konwencjonalne w niespełna 20 lokalizacjach, z czego nieco ponad połowa dysponuje łączną mocą zainstalowaną powyżej 1000 MWe. W kilku z nich są budowane nowe bloki, które w najbliższych latach przyniosą nieco ponad 5000 MW. Jedną z nich będzie tysiącmegawatowy blok węglowy w Ostrołęce. Planu-

jemy jego przyłączenie do Krajowego Systemu Elektroenergetycznego w 2023 r. Prace nad projektem w tej chwili nieco wyprzedzają harmonogram.

Warto podkreślić, że najnowsze technologie pozwalają na produkcję energii elektrycznej z węgla bez znaczącego wpływu na środowisko naturalne. Prace nad kolejnymi rozwiązaniami trwają. Musimy bezwarunkowo wspierać polskich naukowców, wynalazców, inżynierów, których potencjał, ale przede wszystkim wiedza i zapał są ogromne. Niestety przez lata nie byli oni zauważani i doceniani, co skutkowało w najlepszym wypadku emigracją talentów na Zachód, a w najgorszym zaprzepaszczaniem szansy na rozwój wspólnych pomysłów.

Dlatego ważne są takie działania jak powołanie niedawno przez Energeę, we współpracy z Politechniką Gdańską, Centrum Badawczo-Rozwojowego im. Michaela Faradaya. Ale to tylko jedna z dróg. Instytucje państwowe, spółki skarbu państwa, państwowe uczelnie wyższe powinny opracowywać programy wsparcia dla osób działających na rzecz innowacyjności. I tu należy przypomnieć Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju i zawarty w niej projekt Start in Poland, którego jednym z założeń jest zaangażowanie w rozwój firm technologicznych i innowacyjności dużych przedsiębiorstw, w tym spółek skarbu państwa. Energia i pomysłowość ludzi jest nie do przecenienia, trzeba o tym pamiętać, podejmując ważne dla całego kraju decyzje.

Mówiąc o wyzwaniach przyszłości, nie można nie podjąć tematu elektromobilności. To obszar, który może połączyć wykorzystanie nowych technologii, potrzebę dbałości o środowisko naturalne oraz cele biznesowe koncernów energetycznych. Niskoemisyjność w miastach jest koniecznością. Wykorzystanie elektrycznych pojazdów może zaś znacząco wpłynąć na poprawę jakości powietrza i ograniczenie hałasu z jednej strony i otworzyć nowe możliwości biznesowe z drugiej. Dla gospodarki zatem to sytuacja korzystna, dla każdej ze stron. Nie można tej szansy zmarnować.

Polska jest dużym europejskim krajem, którego potencjał rozwojowy jest ogromny. Jesteśmy w miejscu, w którym mądre i sięgające w przyszłość decyzje mogą przynieść jedynie rozwój. Wierzę, że tej szansy nie zmarnujemy, a dzięki ciężkiej pracy zarówno po stronie władzy, jak i menedżerów w największych polskich przedsiębiorstwach rehabilitowany pacjent stanie mocno na własnych nogach. ■

# Spółki krajowe

## Spółki według wartości rynkowej (na koniec 2016 r.)

GŁÓWNY RYNEK GPW			
Lp. / No.	Spółka / Company	Liczba akcji / No. of shares	Wartość rynkowa (mln zł) / Market value (PLN million)
1	PKNORLEN	427.709.061	36.483,58
2	PKOBP	1.250.000.000	35.175,00
3	PGNIG	5.900.000.000	33.217,00
4	PEKAO	262.470.034	33.018,73
5	BZWBK	99.234.534	31.358,11
6	PZU	863.523.000	28.677,60
7	INGBSK	130.100.000	20.998,14
8	PGE	1.869.760.829	19.539,00
9	KGHM	200.000.000	18.496,00
10	CYFRPLSAT	639.546.016	15.732,83
11	MBANK	42.280.127	14.174,41
12	LPP	1.839.291	10.435,40
13	HANDLOWY	130.659.600	9.981,09
14	CCC	39.127.900	7.964,48
15	JSW	117.411.596	7.854,84
16	ORANGEPL	1.312.357.479	7.231,09
17	LOTOS	184.873.362	7.071,41
18	ALIOR	129.257.763	7.004,48
19	MILLENNIUM	1.213.116.777	6.296,08
20	AMREST	21.213.893	6.279,31
21	GRUPAAZOTY	99.195.484	6.216,58
22	SYNTHOS	1.323.250.000	6.034,02
23	EUROCASH	139.096.361	5.472,05
24	BUDIMEX	25.530.098	5.053,68
25	CDPROJEKT	96.120.000	5.017,46
26	TAURONPE	1.752.549.394	4.994,77
27	BGZBNPP	84.238.318	4.860,55
28	ZYWIEC	10.271.337	4.550,20
29	ASSECOPOL	83.000.303	4.478,70
30	KRUK	17.744.216	4.205,38
31	ENEA	441.442.578	4.193,70
32	INTERCARS	14.168.100	3.932,36
33	GTC	460.216.478	3.773,78
34	ENERGA	414.067.114	3.768,01
35	KETY	9.453.693	3.668,03
36	PULAWY	19.115.000	3.438,79
37	ORBIS	46.077.008	3.363,62
38	CIECH	52.699.909	3.072,93
39	STALPROD	5.580.267	2.929,64
40	PFLIEDER	64.701.007	2.387,47
41	BOGDANKA	34.013.590	2.363,94
42	ECHO	412.690.582	2.145,99
43	PKPCARGO	44.786.917	2.104,99
44	FAMUR	486.470.000	2.067,50
45	PBG	770.705.820	1.926,76
46	BORYSZEW	240.000.000	1.922,40
47	FORTE	23.901.084	1.816,48
48	BENEFIT	2.599.642	1.793,75
49	IDEABANK	78.401.981	1.768,75
50	NEUCA	4.410.034	1.719,91
51	POLICE	75.000.000	1.687,50
52	GPW	41.972.000	1.675,94
53	WAWEL	1.499.755	1.649,73
54	SANOK	26.881.922	1.647,86
55	NETIA	348.363.051	1.602,47
56	WIRTUALNA	28.676.521	1.537,06
57	DOMDEV	24.782.592	1.479,52

Lp. / No.	Spółka / Company	Liczba akcji / No. of shares	Wartość rynkowa (mln zł) / Market value (PLN million)
58	AMICA	7.775.273	1.449,31
59	COMARCH	8.133.349	1.415,20
60	KRUSZWICA	22.986.949	1.356,23
61	KOGENERA	14.900.000	1.351,13
62	PCCROKITA	19.853.300	1.346,05
63	DEBICA	13.802.750	1.336,80
64	LIVECHAT	25.750.000	1.279,78
65	FARMACOL	23.400.000	1.210,01
66	GETINOBLE	883.381.106	1.166,06
67	MEDICALG	3.606.526	1.110,81
68	ATAL	38.714.610	1.107,62
69	CLNPHARMA	45.000.000	1.102,95
70	ALCHEMIA	200.000.000	1.000,00
71	APATOR	33.107.028	989,90
72	STALEXP	247.262.023	974,21
73	ALUMETAL	15.378.980	944,27
74	MENNICA	51.337.426	913,81
75	STELMET	29.364.215	901,48
76	ALTUSTFI	58.930.000	889,84
77	LCCORP	447.558.311	877,21
78	MABION	11.800.000	875,91
79	PAGED	15.500.001	859,94
80	XTB	117.383.635	818,16
81	MLPGROUP	18.113.255	817,63
82	EMPERIA	12.342.027	802,23
83	ASSECOSBS	33.418.193	802,04
84	WIELTON	60.375.000	799,97
85	PHN	46.786.030	785,54
86	ROBYG	263.092.000	781,38
87	GETIN	731.289.368	760,54
88	SNIEZKA	12.617.778	754,54
89	TRAKCJA	51.399.548	727,82
90	NEWAG	45.000.001	711,00
91	BIOTON	85.864.200	701,51
92	MANGATA	6.676.854	701,07
93	BOS	62.873.245	670,86
94	CPGROUP	106.201.813	669,07
95	WORKSERV	65.094.823	663,97
96	OPONEO.PL	13.936.000	654,99
97	ZEPAK	50.823.547	640,88
98	IMPEXMET	200.000.000	640,00
99	COLIAN	192.803.769	620,83
100	ELEMENTAL	170.466.065	611,97
101	VISTULA	177.174.964	609,48
102	AGORA	47.665.426	597,25
103	PGODLEW	96.300.000	576,84
104	ABPL	16.187.644	564,14
105	ZPUE	1.400.001	532,00
106	MCI	58.752.198	527,01
107	PELION	11.145.714	518,28
108	AUTOPARTN	117.000.000	512,46
109	RAFAKO	84.931.998	507,89
110	GLCOSMED	86.076.085	507,85
111	ELBUDOWA	4.747.608	505,38
112	LENTEX	48.858.358	503,73
113	PEP	45.443.547	486,25
114	TOYA	78.330.841	481,73

Lp. / No.	Spółka / Company	Liczba akcji / No. of shares	Wartość rynkowa (mln zł) / Market value (PLN million)
115	ASSECOSEE	51.894.251	478,98
116	BEST	22.216.177	477,65
117	MARVIPOL	41.551.852	459,15
118	PEKAES	30.520.870	457,81
119	SELENAFM	22.834.000	456,45
120	ENTER	17.543.750	447,37
121	ACAUTOGAZ	9.691.305	407,03
122	PCM	11.908.840	392,99
123	JWCONSTR	88.859.443	392,76
124	CIGAMES	15.014.999	390,24
125	SELVITA	13.443.343	388,38
126	RAINBOW	14.552.000	385,63
127	ARCTIC	69.287.783	384,55
128	ATM	36.343.344	379,79
129	PGSSOFT	28.231.905	378,31
130	UNIBEP	35.070.634	373,50
131	ERBUD	12.811.859	357,45
132	ULMA	5.255.632	357,38
133	ARCHICOM	23.278.131	354,99
134	RAWLPLUG	32.560.000	354,90
135	COMP	5.918.188	349,17
136	ATMGRUPA	84.300.000	347,32
137	BSCDRUK	9.807.516	331,49
138	PLAYWAY	6.600.000	327,69
139	11BIT	2.217.199	325,48
140	POLIMEXMS	86.618.802	323,95
141	QUERCUS	60.255.359	321,76
142	TIM	22.199.200	308,57
143	ASMGROUP	57.019.642	307,34
144	WITTCHEN	18.100.000	304,99
145	MONNARI	30.563.089	304,41
146	KREDYTIN	12.936.509	304,01
147	IMPEL	12.865.177	301,30
148	OTLOG	11.421.280	297,07
149	ADIUVO	10.164.346	283,08
150	KOPEX	74.332.538	280,23
151	PCCEXOL	172.484.374	279,42
152	KANIA	125.183.380	275,40
153	TORPOL	22.970.000	267,37
154	PEKABEX	24.213.024	265,86
155	INTEGERPL	7.764.217	265,23
156	POLNORD	32.693.127	265,14
157	FERRO	21.242.655	258,31
158	GRAAL	8.056.485	255,39
159	PBKM	4.734.820	251,09
160	TERMOREX	113.500.000	249,70
161	PANOVA	10.000.000	248,00
162	IMMOBILE	75.362.932	245,68
163	MDIENERGIA	46.108.506	242,07
164	ABCDATA	125.266.899	241,77
165	INTROL	26.638.800	241,08
166	ELZAB	16.137.050	238,99
167	ARTIFEX	10.500.000	236,25
168	KINOPOL	19.821.404	231,91
169	STALPROFI	17.500.000	229,25
170	ENELMED	23.566.900	228,60
171	IZOBLOK	1.267.000	226,22

Lp. / No.	Spółka / Company	Liczba akcji / No. of shares	Wartość rynkowa (mln zł) / Market value (PLN million)
172	ERGIS	39.435.989	219,26
173	LOKUM	18.000.000	216,00
174	MOSTALWAR	20.000.000	214,00
175	PEMANAGER	3.423.769	208,85
176	ZUE	23.030.083	204,97
177	VANTAGE	62.440.227	202,93
178	MERCATOR	10.589.100	201,09
179	AMBRA	25.206.644	199,13
180	EUCO	5.600.000	198,80
181	VOXEL	10.502.600	198,29
182	I2DEV	9.700.000	189,15
183	BRIJU	5.978.260	188,02
184	SKARBIEC	6.821.677	187,05
185	GOBARTO	27.800.229	186,54
186	IZOSTAL	32.744.000	182,71
187	GROCLIN	11.577.873	178,99
188	EKOEXPORT	11.327.500	177,16
189	SECOGROUP	10.298.554	177,14
190	INPRO	40.040.000	173,77
191	MOSTALZAB	149.130.538	171,50
192	FEERUM	9.537.916	171,21
193	VIGOSYS	729.000	169,13
194	MERCOR	15.658.535	168,64
195	APLITT	191.610.386	166,70
196	APLISENS	13.202.954	165,57
197	POLWAX	10.300.000	165,32
198	NOVITA	2.500.000	163,75
199	PCCINTER	77.565.556	161,34
200	MFO	6.100.000	160,80
201	CDRL	6.054.544	158,33
202	SOHODEV	111.333.650	155,87
203	KONSSTALI	5.897.419	155,69
204	INDYKPOL	3.124.500	154,63
205	SONEL	14.000.000	153,16
206	PETROLINV	15.121.217	150,76
207	MASTERPHA	21.500.000	150,50
208	BYTOM	71.525.513	149,49
209	ZAMET	105.920.000	148,29
210	KGL	7.159.200	146,76
211	ORZBIALY	16.650.649	146,53
212	VOTUM	12.000.000	141,60
213	HERKULES	43.412.140	141,09
214	TARCZYNSKI	11.346.936	140,36
215	AATHOLD	8.000.000	139,60
216	FAM	31.882.971	139,33
217	HUTMEN	25.596.270	138,22
218	ATENDE	36.343.344	137,38
219	ROPZYCE	7.012.634	136,54
220	CELTIC	32.863.203	136,05
221	SYNEKTIK	8.529.129	134,67
222	CORMAY	63.723.954	132,55
223	URSUS	54.180.000	131,12
224	EMCINSMED	13.285.346	130,20
225	OEX	6.888.539	119,86
226	IALBGR	11.662.677	119,43
227	VISTAL	14.210.000	119,22
228	ELEKTROTI	9.983.009	118,50

Lp. / No.	Spółka / Company	Liczba akcji / No. of shares	Wartość rynkowa (mln zł) / Market value (PLN million)
229	GINOROSI	50.333.095	117,78
230	LUBAWA	109.270.000	116,92
231	COGNOR	75.265.868	115,16
232	ABADONRE	28.067.522	115,08
233	KREC	17.365.800	113,75
234	AILLERON	12.355.504	111,08
235	BRASTER	6.168.574	111,03
236	DECORA	11.303.320	107,27
237	ESSYSTEM	42.863.637	107,16
238	VIVID	27.945.465	106,47
239	AIRWAY	58.418.444	102,23
240	INSTALKRK	7.285.500	102,00
241	ORION	1.082.312	101,68
242	WASKO	91.187.500	99,39
243	APSENERGY	28.185.494	99,21
244	PEPEES	95.000.000	98,80
245	YOLO	19.779.890	97,12
246	MEDIATEL	130.848.646	96,83
247	IMS	33.499.899	96,14
248	HYPERION	36.518.611	94,95
249	KRVITAMIN	12.251.813	94,34
250	HYDROTOR	2.398.300	93,53
251	DEKPOL	8.362.549	93,24
252	LENA	24.875.050	93,03
253	PLASTBOX	41.941.035	92,27
254	KREZUS	54.702.992	91,90
255	INPOST	11.558.000	90,96
256	ENERGOINS	18.000.000	90,00
257	FERRUM	24.543.252	89,09
258	REDAN	35.709.244	88,20
259	BBIDEV	104.615.650	87,88
260	MWTRADE	8.384.440	87,62
261	JHMDEV	69.200.000	84,42
262	VINDEXUS	11.591.938	83,93
263	GRODNO	15.381.861	82,91
264	SFINKS	30.666.180	82,19
265	BOWIM	19.514.647	79,81
266	ODLEWNIE	20.664.121	79,35
267	RADPOL	25.719.752	79,22
268	POLMED	28.436.561	78,77
269	POZBUD	26.774.179	77,91
270	OPENFIN	54.356.663	76,64
271	RELPOL	9.609.193	76,20
272	BERLING	17.550.200	74,94
273	RAFAMET	4.318.701	74,76
274	BIK	4.130.000	74,30
275	CNT	9.090.000	73,54
276	TRANSPOL	14.347.711	73,17
277	BEDZIN	3.149.200	72,43
278	EUROTEL	3.748.255	71,18
279	MCLOGIC	1.888.719	70,18
280	DELKO	5.980.000	69,85
281	RANKPROGR	37.183.550	69,53
282	ACTION	16.957.000	68,68
283	PROCHEM	3.895.000	68,67
284	MOBRUK	3.611.385	67,89
285	WOJAS	12.676.658	67,69

Lp. / No.	Spółka / Company	Liczba akcji / No. of shares	Wartość rynkowa (mln zł) / Market value (PLN million)
286	OPTEAM	7.300.000	67,01
287	MIRBUD	82.492.500	66,82
288	INTERFERI	14.564.200	65,54
289	WISTIL	1.000.000	65,00
290	GEKOPLAST	5.953.774	64,60
291	TALEX	3.000.092	62,94
292	WDX	9.234.719	61,32
293	KOMPUTRON	9.793.974	61,21
294	LIBET	50.000.000	60,00
295	NETMEDIA	9.254.115	59,87
296	MAKARONPL	9.250.071	59,66
297	HARPER	63.670.000	58,58
298	CZTOREBKA	75.026.066	58,52
299	LARQ	7.334.500	58,46
300	SYGNITY	11.886.242	58,00
301	IPOPEMA	29.937.836	57,48
302	PROTEKTOR	19.021.600	57,06
303	CAPITAL	23.000.000	57,04
304	NOWAGALA	46.893.621	54,87
305	CUBEITG	9.943.847	54,69
306	HUBSTYLE	18.449.458	53,50
307	QUMAK	10.375.082	51,36
308	MEXPOLSKA	7.665.436	50,98
309	MEDIACAP	18.419.368	50,65
310	INDATA	68.291.140	50,54
311	ERG	876.018	50,52
312	BIOMEDLUB	44.260.410	50,46
313	PROCHNIK	47.025.389	50,32
314	PAMAPOL	34.750.050	48,65
315	PROJPRZEM	5.982.716	48,52
316	O8OCTAVA	42.786.848	48,35
317	KCI	68.582.150	47,32
318	AWBUD	8.242.946	47,15
319	HELIO	5.000.000	46,95
320	SEKO	6.650.000	45,69
321	FASING	3.107.249	44,03
322	BUMECH	64.468.029	43,84
323	SARE	2.291.551	43,63
324	FASTFIN	25.000.000	43,00
325	ATLANTAPL	6.091.904	42,95
326	ALTA	15.212.345	42,75
327	EFEKT	1.665.150	42,63
328	KPPD	1.622.400	42,18
329	REMAK	3.000.000	41,97
330	CFI	53.712.000	41,36
331	MEGARON	2.700.000	41,36
332	KOMPAP	4.680.496	40,72
333	ARTERIA	4.269.520	39,88
334	WINVEST	21.912.764	39,44
335	NTTSYSTEM	13.850.000	39,33
336	OTMUCHOW	12.748.250	38,24
337	SUWARY	4.615.070	37,29
338	SOLAR	30.000.000	37,20
339	PRAGMAINK	3.680.000	36,80
340	HAWE	107.237.064	35,39
341	TESGAS	11.350.000	34,84
342	PMPG	10.381.702	34,78



Lp. / No.	Spółka / Company	Liczba akcji / No. of shares	Wartość rynkowa (mln zł) / Market value (PLN million)
343	PRAGMAFA	2.565.910	33,00
344	POLCOLORIT	17.923.186	32,80
345	BALTONA	11.256.577	32,42
346	K2INTERNT	2.485.032	31,93
347	CHEMOS	25.007.500	31,01
348	SIMPLE	4.812.160	30,99
349	SKOTAN	54.000.000	30,24
350	LSISOFT	3.260.762	29,67
351	FON	47.500.000	28,98
352	KBDOM	9.926.850	28,69
353	INTERSPPL	13.933.334	27,45
354	POLNA	1.415.641	26,90
355	ATREM	9.230.079	26,77
356	WIKANA	20.014.797	26,42
357	KRAKCHEM	9.000.000	25,83
358	TFONE	8.195.848	25,16
359	EDINVEST	12.705.054	25,03
360	BETACOM	2.020.000	24,24
361	LABOPRINT	3.617.600	23,80
362	PATENTUS	29.500.000	23,01
363	MNI	93.998.969	22,56
364	ELKOP	12.000.000	22,08
365	ESOTIQ	2.233.500	21,71
366	4FUNMEDIA	4.119.374	21,38
367	MOSTALPLC	2.000.000	21,02
368	ENAP	19.969.434	19,57
369	INVISTA	14.461.991	19,52
370	MIRACULUM	11.512.223	18,42
371	NORTCOAST	3.200.000	17,89
372	PEMUG	30.381.625	17,62
373	PBSFINANSE	10.452.000	16,62
374	STAPORKOW	4.503.790	15,81
375	WADEX	3.307.282	15,54
376	ATLANTIS	25.000.000	15,00
377	PWRMEDIA	6.400.000	14,72
378	TRITON	6.364.523	14,70
379	INC	8.343.099	14,18
380	WILBO	16.222.932	14,11
381	SUNEX	4.058.307	13,47
382	QUANTUM	1.480.757	13,45
383	PROCAD	9.019.000	13,26
384	LARK	15.964.750	12,61
385	CALATRAVA	15.000.000	12,30
386	IMPERA	9.400.000	12,13
387	ZASTAL	33.499.539	12,06
388	DROZAPOL	6.118.550	11,50
389	ALMA	5.560.990	10,96
390	O6MAGNA	13.921.975	10,58
391	IBSM	349.274	10,48
392	CCENERGY	171.400.000	10,28
393	IQP	22.353.000	10,28
394	IFSA	18.000.000	10,26
395	MUZA	2.800.598	9,77
396	PRIMAMODA	3.200.000	9,60
397	FMG	31.616.102	9,48
398	ARCUS	7.320.000	9,22
399	SCOPAK	5.918.750	9,06

Lp. / No.	Spółka / Company	Liczba akcji / No. of shares	Wartość rynkowa (mln zł) / Market value (PLN million)
400	UNIMA	2.735.500	8,62
401	IFCAPITAL	15.015.972	8,56
402	FOTA	9.416.000	8,29
403	RESBUD	43.550.000	8,27
404	SWISSMED	6.118.223	7,59
405	COMPERIA	2.157.891	7,55
406	ABMSOLID	793.450	7,13
407	MOJ	9.827.114	6,78
408	DROP	5.287.703	5,82
409	SKYLINE	10.000.000	5,50
410	ZREMB	8.722.500	5,50
411	SANWIL	8.352.875	5,18
412	IZOLACJA	3.800.000	5,13
413	RUBICON	3.820.500	4,93
414	STARHEDGE	7.011.403	4,35
415	INDYGO	6.379.999	4,34
416	GRAVITON	2.062.500	4,04
417	DGA	1.130.279	4,01
418	INTERBUD	7.016.000	3,86
419	KERDOS	58.609.786	3,52
420	IDEON	343.490.800	3,43
421	CASHFLOW	23.165.000	3,01
422	REDWOOD	2.550.000	2,68
423	PLATYNINW	1.845.000	2,66
424	IDMSA	3.306.389	2,65
425	BUDOPOL	52.000.000	2,60
426	EVEREST	13.818.294	2,49
427	PCGUARD	30.688.591	2,15
428	DREWEX	1.702.500	2,11
429	REGNON	4.772.040	1,53
430	B3SYSTEM	2.477.286	1,19
431	TOPMEDICA	14.500.000	0,73
432	AMPLI	3.282.000	0,72
433	BACD	1.741.409	0,51
<b>Spółki krajowe razem / Total domestic companies :</b>			<b>557 123,58</b>

ŹRÓDŁO: GPW

# Spółki zagraniczne

Spółki według wartości rynkowej (na koniec 2016 r.)

GŁÓWNY RYNEK GPW			
Lp. / No.	Spółka / Company	Liczba akcji / No. of shares	Wartość rynkowa (mln zł) / Market value (PLN million)
1	SANTANDER	14.582.340.701	329.560,90
2	UNICREDIT	6.180.343.073	74.782,15
3	CEZ	537.989.759	37.578,58
4	TALANX	252.797.634	32.610,89
5	MOL	102.428.682	30.062,82
6	BUWOG	99.773.479	9.637,12
7	KRKA	32.793.448	8.132,78
8	IIAAV	975.955.651	7.875,96
9	KERNEL	80.701.230	5.152,77
10	UNIWHEELS	12.400.000	2.719,32
11	PROVIDENT	234.244.437	2.319,02
12	MBWS	28.330.237	2.235,26
13	ASTARTA	25.000.000	1.351,25
14	ORCOGROUP	1.314.507.629	1.314,51
15	KOFOL	22.295.000	1.293,11
16	OLYMPIC	151.791.206	1.244,69
17	PEGAS	9.229.400	1.133,83
18	EXILLON	161.510.911	914,15
19	SOPHARMA	134.797.899	876,19
20	TATRY	6.707.198	838,40
21	FORTUNA	52.000.000	741,00
22	GORENJE	24.424.613	623,07
23	ASSECOSLO	21.360.000	521,18
24	OVOSTAR	6.000.000	519,00
25	SILVANO	38.000.000	510,72
26	RONSON	272.360.000	435,78

Lp. / No.	Spółka / Company	Liczba akcji / No. of shares	Wartość rynkowa (mln zł) / Market value (PLN million)
27	AGROWILL	187.416.252	356,09
28	CITYSERV	31.610.000	323,37
29	INTERAOLT	20.000.000	316,00
30	EUROHOLD	127.345.000	271,24
31	AVIAAML	43.305.593	259,83
32	IMCOMPANY	31.300.000	251,97
33	AVIASG	7.777.777	186,51
34	WARIMPEX	54.000.000	185,76
35	FENGHUA	10.055.641	176,17
36	PRAIRIE	151.858.969	170,08
37	NEWWORLDR	8.290.506.646	165,81
38	ASBIS	55.500.000	164,84
39	SERINUS	78.629.941	148,61
40	AGROTON	21.670.000	87,76
41	JJAUTO	8.100.240	78,57
42	PLAZACNTR	6.855.603	77,13
43	BMPAG	20.701.174	62,93
44	MILKILAND	31.250.000	62,50
45	COALENERG	45.011.120	53,11
46	ATLASEST	50.322.014	46,80
47	ESTAR	27.172.579	46,19
48	KSGAGRO	15.020.000	30,94
49	PEIXIN	13.000.000	30,81
50	REINHOLD	109.926.724	25,28
51	SADOVAYA	43.085.693	15,51
52	KDMSHIPNG	9.296.000	13,94
53	WESTAISIC	44.133.333	3,53
<b>Spółki zagraniczne razem / Total foreign companies:</b>			<b>558 595,73</b>

ŹRÓDŁO: GPW



# Sojusz banków i technologii

Po kilku latach fascynacji FinTechami nastroje nieco się uspokoiły. Wygląda na to, że FinTechy nie są dla banków zagrożeniem. Banki i ich technologiczni rywale wręcz dążą do współpracy



**Stanisław Koczot**

Autor jest zastępcą redaktora naczelnego „Gazety Bankowej”

**C**zy to oznacza, że poważne problemy, które FinTechy miały zaserwować sektorowi bankowemu, należą już do historii? Nie wiadomo, bo branża FinTech coraz bardziej triumfuje w Azji, a fundusze venture capital, z natury chętne inwestujące w bardziej ryzykowne przedsięwzięcia, w II kwartale 2017 r. wydały na nie gigantyczne pieniądze, największe w historii. Z raportu CBInsight wynika, że było to 5,2 mld dol. Według Obserwatora Finansowego rynek uznał to za spore zaskoczenie, ponieważ perspektywy dla sektora FinTech nie są już tak hurraoptymistyczne jak rok czy dwa lata temu. Wygląda na to, że na Zachodzie relacje między bankami a FinTechami osiągają równowagę korzystną dla obu stron.

Niezależnie od tego, jak dalej potoczą się losy technologicznych firm oferujących usługi finansowe, na razie wiele wskazuje na to, że banki nie oddadzą im pola. Dysponują potężną bazą klientów, stosunkowo szybko potrafią się dostosować do nowych regulacji, ich kapitały są dużo większe od czołówki FinTech (największy – chiński Lu.com – jest wart zaledwie 8 mld dol.). Wygląda na to, że FinTechy nie są dla banków zagrożeniem.

Mogą być za to bardzo przydatnym sojusznikiem. Wnoszą do sektora tradycyjnie statycznego i odnoszącego się z rezerwą do zmian punkt widzenia klienta potrzebuującego mobilności, intuicyjnego poruszania się w świecie finansów i przyjaznych aplikacji. Interesy obu stron są bardziej

wspólne niż konfrontacyjne, co analityków Deloitte skłoniło do postawienia tezy, że raczej nie dojdzie wojny FinTechów z tradycyjną bankowością. Deloitte podaje przykład Polski, gdzie banki są wyjątkowo innowacyjne, a przy tym współpracują nie tylko z dużymi firmami IT, lecz również ze start-upami.

Polski sektor bankowy pod względem innowacyjności jest rzeczywiście wyjątkowy. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju podaje przykłady banków, które w kategorii usług mobilnych wyprzedzają takie tuzy jak Bank of America, Barclays, HSBC, BNP Paribas czy Société Générale. Polscy mobilni liderzy to najnowocześniejsze banki w Europie, do tego o solidnych fundamentach finansowych. Gładko przeszli przez kryzys, który ogarnął Stary Kontynent i USA po 2008 r., i teraz zbierają tego owoce.

Polskie banki same szukają nowoczesnych firm, które mogą im pomóc w rozwijaniu biznesu. Robią to w Polsce, ale coraz częściej wychodzą poza granice kraju. Nic dziwnego, polski rynek FinTech, choć największy w naszej części Europy, nie jest wystarczająco głęboki, by zaspokoić wszystkie potrzeby coraz bardziej wymagających klientów. Według wycień Deloitte wartość rynku FinTech w Europie Środkowo-Wschodniej przekracza 2,2 mld euro, czyli jest porównywalna z aktywami średniego chorwackiego banku. W Europie największym rynkiem na tego typu technologie dysponuje Wielka Brytania (26 mld euro), liczą się również Niemcy i Skandynawia.

Dzięki otwarciu na FinTech w kraju i za granicą polskie banki do swoich technologicznych osiągnięć mogą dołożyć kolejne. ■

# Polskie firmy podbijają świat

Coraz więcej polskich przedsiębiorstw dostrzega potencjał zagranicznych rynków zbytu i decyduje się na konkurowanie z globalnymi graczami.

Dzięki wsparciu ze strony banków oraz Ministerstwa Rozwoju, które przygotowało nowoczesny system rozwoju eksportu, polskim firmom łatwiej odnieść zagraniczny sukces

**S**topniowo coraz więcej polskich przedsiębiorstw dostrzega potencjał zagranicznych rynków zbytu i decyduje się na konkurowanie z globalnymi graczami. Dzięki wsparciu ze strony banków oraz Ministerstwa Rozwoju, które przygotowało nowoczesny system rozwoju eksportu, polskim firmom łatwiej odnieść zagraniczny sukces. Jeśli tylko przedsiębiorcy wykorzystają szansę, zyskają przestrzeń dla dalszego szybkiego wzrostu.

Wiele polskich firm jest dzisiaj ukierunkowanych na eksplorowanie rynków międzynarodowych. Po 27 latach od transformacji gospodarczej mamy już nie tylko pokaźną liczbę firm zdolnych do zdobywania zagranicznych rynków, w szybkim tempie także rośnie wśród nich wiedza o tym, jak odnieść sukces. Dzięki temu wartość polskiego eksportu jest dziś ponadtrzykrotnie większa niż wtedy, gdy przystępowaliśmy do Unii Europejskiej, a rok 2017 prawdopodobnie zakończy się rekordowym wzrostem eksportu: do niemal 200 mld euro.

Z optymizmem można spoglądać na stopniowo zmieniające się kierunki ekspansji polskich firm. Najbardziej oczywistym jest UE, w której operuje większość polskich eksporterów. Ale coraz częściej przedsiębiorcy przekonują się, że większe korzyści może przynieść wejście na rynki egzotyczne i bardziej wymagające, jak np. azjatycki czy afrykański. Oba z nich jeszcze kilka lat temu nie były zbyt intensywnie eksplorowane, choć charakteryzują się wysokim potencjałem dla eksportu dóbr i usług. Jed-

nym z warunków sukcesu w nowych lokalizacjach jest zaoferowanie wysokiej jakości produktu, dopasowanego do potrzeb lokalnego odbiorcy.

Aktywność zagraniczna polskich przedsiębiorstw ma znaczący wpływ na kondycję gospodarki. Choć krajowe firmy wciąż jeszcze konkurują niską ceną, to coraz częściej opierają swoje strategie na innych motorach wzrostu takich jak innowacyjność, która niedługo powinna się stać jedną z naszych czołowych przewag. Kluczowym jest budowanie stabilnego otoczenia biznesowego dla przedsiębiorstw z aspiracjami zagranicznymi, które realizują nowoczesne projekty. Tworzenie skutecznych narzędzi wsparcia może być istotnym czynnikiem rozwoju regionu i może w zdecydowany sposób wpłynąć na rozkwit biznesu oraz dalsze zwiększenie ekspansji polskich firm na rynki zagraniczne.

Umędzynarodowieniu polskiego biznesu sprzyjają działania takie jak przygotowany przez Ministerstwo Rozwoju nowoczesny system wspierania eksportu. Pomocne są również misje gospodarcze organizowane m.in. przez Krajową Izbę Gospodarczą we współpracy z Ministerstwem Rozwoju oraz ambasadami i izbami handlowymi poszczególnych państw, które tworzą świetne warunki do budowania relacji biznesowych z zagranicznymi przedsiębiorstwami.

Także banki wychodzą naprzeciw potrzebom polskich firm. PKO Bank Polski pomaga im rosnąć już nie tylko na rynku krajowym, lecz podąża za nimi również wszędzie tam, gdzie potrzebują wsparcia banku. ■



**Zbigniew Jagiełło**

Autor jest prezesem zarządu PKO Banku Polskiego

# Systemowa rola bankowości pocztowej

We Włoszech, Francji czy w Szwajcarii banki pocztowe w ciągu ostatnich 10 lat stały się ważnymi dla systemu finansowego instytucjami i liderami w wielu obszarach działalności. Polski Bank Poczty, który przez 26 lat pozostawał w cieniu istotnych graczy rynkowych, ma pomysł na to, jak powtórzyć sukces sprawdzonego na świecie modelu biznesowego



**Sławomir Zawadzki**

Autor jest prezesem zarządu Banku Poczty

**B**ank Poczty razem z Poczta Polska mają wszelkie atuty, by w perspektywie kilku lat stworzyć silny podmiot w obszarze usług finansowych w Polsce, który zapewni skuteczne wsparcie realizacji Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju. Już najwyższy czas, by wykorzystać największą dostępność, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach i na wsi, dokąd na porównywalną skalę nie docierają inne sieci usługowe. Szansa na powodzenie nowej strategii Banku Poczty jest tym większa, że w innych krajach, wcale nie tak daleko, już się to udało.

## Model biznesowy sprawdzony na świecie

Unikatowy na polskim rynku model biznesowy realizują w Europie i na świecie inne banki pocztowe. I to z dużymi sukcesami.

Bankowości polskiej najbliższe są modele: włoski, francuski i szwajcarski. Powstały one w ostatnich 10 latach i charakteryzuje je dominujący udział operatorów pocztowych. Posiadanie „własnego” banku, na którego działanie poczty mają dominujący wpływ, oznacza istotny udział banku w przychodach operatorów – w przypadku włoskiego Banco Posta sięgający 66 proc. Co więcej, włoski bank pocztowy obsługuje 26 mln klientów, a jego aktywa przekraczają 440 mld euro. Francuski La Ba-

nque Postale posiada 15-procentowy udział w rynku depozytów, 8-procentowy w rynku kredytów hipotecznych i 25-procentowy udział w przychodach poczty. Szwajcarzy są zaś liderami e-bankowości, z 1,5 mln klientów.

Tworząc nową „Strategię na lata 2017–2021”, Bank Poczty dokonał szczegółowej analizy posiadanych zasobów, a diagnoza otoczenia spółki upewniła zarząd, że sukces jest w zasięgu ręki. Wystarczy na niego zapracować. Potwierdzeniem tego jest osiągnięty w ostatnich latach sukces bankowości pocztowej w innych krajach.

## Tym razem zrobimy to razem

Dlaczego zespołowi Banku Poczty miałyby się udać? Bank na rynku jest już od ponad 25 lat i od tego czasu każda kolejna strategia mówi o wielkim potencjale, jaki bez wątpienia ma sieć Poczty Polskiej. To ponad 4 600 placówek, w których klienci poza standardowymi usługami pocztowymi, jak zakup znaczka, wysłanie listu czy nadanie paczki, mogą korzystać z usług finansowych, które świadczy Bank Poczty. Mogą otworzyć konto, wziąć kredyt, na lokacie zdeponować nadwyżki finansowe. To było co do zasady realizowane przez ostatnie lata, jednak w skali dalece odbiegającej od potencjału rynkowego i najlepszych wzorców.

Tym razem, naprawdę zrobimy to razem. Jasna wizja potwierdzona konkretnymi,

wspólnymi działaniami Banku Poczтового i Poczty Polskiej na rzecz rozwoju takiego modelu bankowości wydaje się jedyną drogą, by faktycznie odnieść sukces.

Nigdy przedtem te słowa nie oddawały idei będącej u podstaw sukcesu innych banków pocztowych na świecie. Nie chodzi bowiem o bank na poczcie, tworzony i działający gdzieś obok niej. Chodzi o pełne, prawdziwe wykorzystanie synergii obu instytucji.

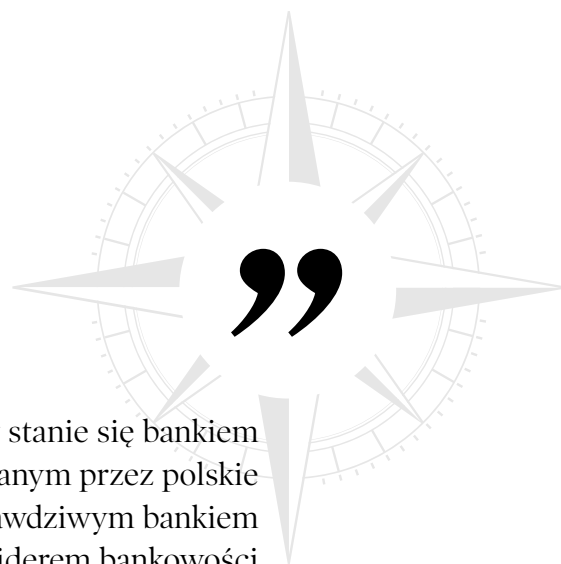
### **Tam, dokąd inni nie dotrą**

Bank Pocztowy miejsce do realizacji swojego biznesu widzi poza obszarem zainteresowań, lecz i logistycznych możliwości konkurencji. Z jego usług klienci mogą korzystać w ponad 4 600 placówkach, podczas gdy w przypadku największego banku w Polsce jest to niewiele ponad 2 tys. punktów.

Wiedząc o swojej przewadze rynkowej w tym obszarze, Pocztowy swoich docelowych grup klientów nie upatruje w wielkich miejscowościach. Przeciwnie: stawia na relacyjność i bliskość, osiągalną w małych miejscowościach i lokalnych społecznościach, w których uczciwa, prosta i bezpieczna oferta usług finansowych jest prawdziwą wartością.

Tym samym Pocztowy przez sieć placówek Poczty Polskiej odwiedzanych rocznie przez blisko 30 mln osób świadomie trafia tam, dokąd wielkomięskim bankom się to nie opłaca – do Polski regionalnej. To w naturalny sposób predestynuje Bank do odegrania aktywnej roli w realizacji rządowej Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR). Jej główny cel zakładający wzrost dochodów i jakości życia Polaków pokrywa się z celami jasno wyartykułowanymi w strategii Banku Poczowego. Założenia strategiczne Poczowego mocno wpisują się także w strategię Poczty. Grupa Poczty Polskiej może i powinna być zaangażowana w realizację wybranych projektów SOR z obszarów „MSP”, „Kapitał dla rozwoju” oraz „E-państwo”. Bankowość i finanse pełnią bowiem ważną rolę infrastrukturalną w gospodarce każdego kraju. Również w zakresie wyrównywania szans w dostępie do usług osobom, które takiego wsparcia potrzebują: emerytom, rencistom, niepełnosprawnym, czy w kontekście Polski regionalnej – zapewniając krytyczną infrastrukturę obsługi finansowej dla lokalnych społeczności.

W myśl nowej strategii do klientów w nawet najmniejszych miejscowościach trafi Bank bardziej pocztowy, bardziej biznesowy i bardziej cyfrowy. Bardziej pocztowy, czyli w pełni wykorzystujący synergię spółek Grupy Poczty Polskiej, co w kontekście



Bank Pocztowy stanie się bankiem chętnie wybieranym przez polskie rodziny, prawdziwym bankiem dla pokoleń, liderem bankowości detalicznej w Polsce regionalnej, bankiem skutecznie obsługującym mikrofirmy, ważnym, pewnym i bezpiecznym partnerem inicjatyw rządowych

wspomnianej Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju może stanowić istotne wsparcie dla instytucji państwa. Większa biznesowość przejawia się m.in. w rozszerzaniu i dywersyfikacji oferty produktowej, w tym właśnie skierowanej do tak ważnych dla gospodarki małych i średnich przedsiębiorstw; w dostrzeganiu roli rynku e-commerce, lecz także roli, którą na tym rynku może odegrać bank należący do Grupy Poczty Polskiej.

Pocztowy bardziej cyfrowy to nowa marka – EnveloBank z mobilną ofertą dla nowej grupy klientów: młodych, dynamicznych, dla których naturalnym środowiskiem jest internet. To również rozwój usług e-administracji dostępnych w szerokiej sieci placówek Banku Poczowego i Poczty Polskiej, wspieranie obrotu bezgotówkowego oraz rozpoczęta już współpraca ze start-upami.

To wszystko pozwoli Bankowi Poczowemu w perspektywie Strategii dokonać istotnej transformacji, której szansa na powodzenie jeszcze nigdy nie była tak bliska. Staniemy się bankiem chętnie wybieranym przez polskie rodziny, prawdziwym bankiem dla pokoleń, liderem bankowości detalicznej w Polsce regionalnej, bankiem skutecznie obsługującym mikrofirmy, ważnym, pewnym i bezpiecznym partnerem inicjatyw rządowych.

Wystarczy, by tym razem faktycznie Bank Pocztowy i Poczta Polska zrobiły to razem. ■

# Na fali wznoszącej

Firmy budowlane szykują się na boom, jakiego nie było nawet przed rozgrywkami Euro 2012. Ale też nie było wtedy przed nimi tylu wyzwania, z którymi będą teraz musiały się zmierzyć



**Longina  
Grzegórska-  
-Szpyt**

Autorka jest  
dziennikarką  
„Gazety Bankowej”

**P**o trudnym roku 2016 poprawa wskaźników dotarła również do sektora budowlanego. Grudniowe odbicie na subindeksie WIG Budownictwo z poziomu ledwo przekraczającego 2600 pkt utrzymało się do końca I kwartału 2017 r., osiągając maksymalny pułap na poziomie przekraczającym 3 874 pkt. II kwartał zakończył się z kolei małą korektą (do blisko 3 500 pkt). Patrząc jednak na notowania z ostatnich pięciu lat, zobaczymy, że mimo chwilowych spadków kurs subindeksu budowlanego nadal się utrzymuje w trendzie wzrostowym.

Optymizmu w branży dodały nowe inwestycje na rynku mieszkaniowym i lepsze wyniki produkcji budowlanej. Analitycy Euler Hermes (EH) w najnowszym raporcie o branży budowlanej w Polsce po I półroczu 2017 r. podali, że osiągnęła ona wzrost na poziomie 7,6 proc. rok do roku. Dla porównania: w tym samym okresie minionego roku mieliśmy do czynienia ze spadkiem rzędu 11,9 proc. Jeszcze lepsze dane na koniec lipca br. opublikował Główny Urząd Statystyczny, podając, że produkcja budowlano-montażowa w Polsce urosła o 19,8 proc. w porównaniu z lipcem ub.r. Tak dobre dane za lipiec są dla rynku pewnym zaskoczeniem, analitycy przewidywali bowiem wzrost o 13,1 proc. Choć trzeba przyznać, że branża miała co nadrabiać – w lipcu ubiegłego roku zanotowała spadek o 18,8 proc. rok do roku.

## Inwestycyjny poślizg

Tymczasem mimo półmetku perspektywy finansowej na lata 2014–2020 przestawienie na nowy budżet unijny i dostosowanie do jego ram zajęło więcej czasu, niż oczekiwano. Owszem, w branży budowlanej widać dopływ środków na rynek, ale według analityków EH nie są to jeszcze środki z inwestycji centralnych, realizowanych z nowej perspektywy budżetowej UE na lata 2014–2020. A to właśnie te środki będą finansowym *crème de la crème* dla branży budowlanej. W ramach polityki spójności Polsce przypadło rekordowe 82,5 mld euro, z czego 25,8 mld euro zostanie przeznaczony na rozbudowę infrastruktury.

Wstępnie oszacowane przez firmę doradcą Deloitte wybrane potrzeby infrastrukturalne w większości realizowane do 2020 r. wynoszą ok. 310 mld zł. Sam tylko Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko pochłonie 30 mld euro przeznaczonych na modernizację i budowę dróg, obwodnic i wylotówek, a także na transport publiczny, projekty energetyczne, lotniskowe i infrastrukturę kolejową. Do tego dochodzą inwestycje w rozbudowę infrastruktury śródlądowych dróg wodnych. Przyjęte przez rząd założenia do planów rozwoju śródlądowych dróg wodnych w Polsce na lata 2016–2020, z perspektywą do 2030 r., zakładają, że do roku 2020 koszt związanych z tym projektów osiągnie ok. 9 mld zł. Środki na ten cel będą pochodzić m.in. z Europejskiego Funduszu na rzecz Inwestycji Strategicznych (EFIS), czyli finansowej bazy planu Junckera.



Dobre nastroje na rynku podsycane informacjami o uruchamianiu nowych przetargów publicznych zachęciły wielu dostawców materiałów budowlanych do ofensywy sprzedażowej. Euler Hermes podał, że w marcu tego roku obroty dostawców materiałów budowlanych wzrosły o 32 proc. w skali roku. Ponaddziesięciokrotnie więcej, niż wyniósł wzrost wartości rynku prac budowlanych. Ponadto Związek Polskiego Leasingu podał, że w pierwszym kwartale tego roku firmy leasingowe w Polsce sfinansowały w budowlance środki trwałe o wartości ponad 440 mln zł (co oznacza wzrost w skali roku o 20 proc.) i prognozują, że w całym 2017 r. zostanie wypracowana dwucyfrowa dynamika wartości.

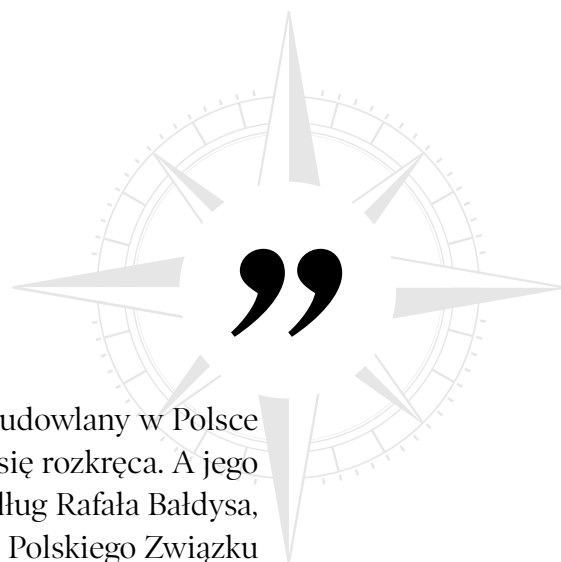
To pokazuje, że firmy budowlane na poważnie szykują się do tego właściwego boomu budowlanego, który zdaniem ekspertów dopiero się rozkręca. A jego kulminacja wg Rafała Bałdysa, wiceprezesa Polskiego Związku Pracodawców Budownictwa, może nastąpić jesienią 2018 r.

Jest też jednak druga strona zagadnienia. Firma faktoringowa Coface Polska sporządziła raport o upadłościach firm, z którego wynika, że liczba upadłości i restrukturyzacji przedsiębiorstw budowlanych wzrosła o 19 proc. w pierwszej połowie 2017 r. w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego. Po branży handlowej to największy wzrost upadłości i restrukturyzacji firm.

### **Kłęska urodzaju**

Chociaż optymizm dominuje w branży budowlanej, to nie brak też powodów do niepokoju. Uruchomione środki unijne na liczne inwestycje doprowadzą do kumulacji robót budowlanych, co będzie wywierać presję cenową. Spodziewany gwałtowny wzrost popytu na materiały budowlane zapewne spowoduje wzrost ich cen. Do tego dochodzą braki kadrowe. Polscy budowlancy już dawno posmakowali dobrych zarobków w bogatych krajach „starej” Unii, do których przed laty masowo wyjeżdżali. I choć w Polsce, szczególnie w budowlance, płace rosną, to odbywa się to powoli. Nawet rozpoczęty oficjalnie Brexit nie spowodował na dużą skalę powrotu fachowców nad Wisłę.

Tymczasem potencjalny wzrost cen materiałów budowlanych i realny już deficyt wykwalifikowanych kadr to czynniki obiektywne, które zdecydują o poziomie rentowności kontraktów budowlanych, a jednocześnie mają charakter zewnętrzny



Boom budowlany w Polsce dopiero się rozkręca. A jego kulminacja według Rafała Bałdysa, wiceprezesa Polskiego Związku Pracodawców Budownictwa, może nastąpić jesienią 2018 r.

ny i w dużej mierze niezależny od przedsiębiorców. Dlatego w branży mówi się głośno o konieczności zatrudniania imigrantów. Eksperti rynku i menedżerowie firm budowlanych zgodnie przekonują, że warunkiem zrealizowania planowanych inwestycji, szczególnie tych finansowanych z obecnego budżetu UE, opatrzonego rygorami czasowymi, będzie kontrolowany napływ imigrantów do pracy w budownictwie.

„Z dostępem do podstawowej kadry inżynierskiej nie ma jeszcze problemów. Kłopot zaczyna się przy kierownikach budów czy majstrach i wykwalifikowanych robotnikach z jako takim stażem” – przekonywał w kularowych rozmowach przedstawiciel jednej z giełdowych spółek notowanej na warszawskim parkiecie. I podkreślił, że „zrozumienie tych mechanizmów przez zamawiających z kręgów rządowych i samorządowych będzie miało istotne znaczenie dla rozsądnej konstrukcji nowych kontraktów budowlanych, których wykonanie powinno umożliwić odbudowę i utrzymanie potencjału rozwojowego działających w Polsce firm”.

Wiadomo, miliardy w puli na liczne krajowe inwestycje dla branży budowlanej oznaczają co najmniej dwie rzeczy: szansę na dynamiczny rozwój i jeszcze ostrzejszą walkę konkurencyjną, z której jednak nie wszyscy mogą wyjść zwycięsko. ■

# Kontrakt budowlany opiera się na zaufaniu

Budownictwo musi się opierać na zaufaniu i uczciwości rozumianej jako dialog z partnerami. Rząd premier Beaty Szydło, w którym mam zaszczyt pracować, realizuje program, z którym szedł do wyborów. W obszarze infrastruktury oznacza to przywrócenie trzech wartości, na których bazuje gospodarka: partnerskich relacji zamawiającego i wykonawcy, dialogu społecznego oraz dobrego rządzenia



**Andrzej Adamczyk**

Autor jest ministrem infrastruktury i budownictwa

**R**ząd premier Beaty Szydło, w którym mam zaszczyt pracować, realizuje program, z którym szedł do wyborów. W obszarze infrastruktury oznacza to przywrócenie trzech wartości, na których opiera się gospodarka: partnerskich relacji zamawiającego i wykonawcy, dialogu społecznego oraz dobrego rządzenia.

Odpowiedzialne rządzenie polega na sprawiedliwym podziale ryzyk. Uruchomiliśmy proces optymalizacji zamówień publicznych i zaprosiliśmy do udziału w nim partnerów społecznych. Ekspertzy gospodarczy uczestniczyli w procesie poprawiania systemu zamówień publicznych i nadal w nim uczestniczą – w formule zespołów trójstronnych, rad i zespołów doradczych. Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa jest otwarte na nowe idee i lepsze rozwiązania prawne, które w konsultacjach publicznych proponują sami zainteresowani.

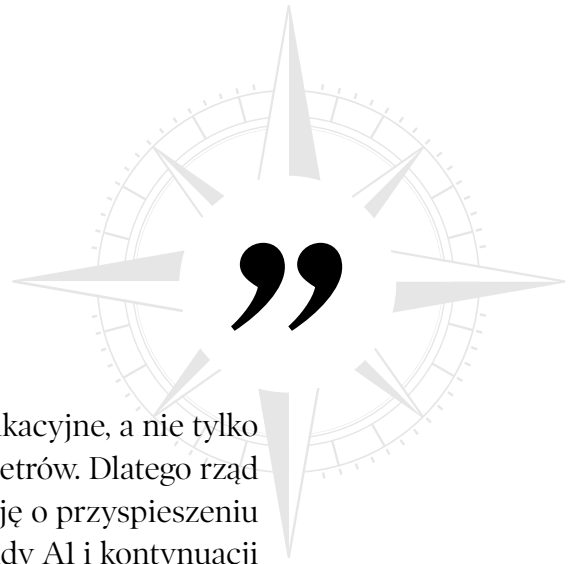
Budowa dróg, przyspieszenie inwestycji na kolei czy wdrożenie programu „Mieszkanie+” to tylko niektóre działania realizowane przez resort. W tych wszystkich zadaniach jest miejsce na dobre praktyki, pomysły i propozycje zmian.

Uczciwe nastawienie do powierzonych zadań wymagało od nas dokonania aktualizacji Programu Budowy Dróg Krajowych na lata 2014–2023 (z perspektywą do 2025 r.). Program wymagał dofinansowania. Nasi poprzednicy zostawili plan pełen obietnic wyborczych bez pełnego pokrycia w środkach finansowych. Zwięk-

szyliśmy limit środków przeznaczonych na realizację programu do 135 mld zł. Musimy ukończyć pełne ciągi komunikacyjne, a nie tylko przesuwac korki na drogach o kilka kilometrów. Dlatego rząd podjął ważną dla branży drogowej decyzję o przyspieszeniu realizacji brakującego odcinka autostrady A1 i kontynuacji budowy A2 od Warszawy na wschód. Inwestycje realizowane w programie drogowym zapewnią spójność terytorialną i umożliwią rozwój regionów, a także usprawnią połączenia międzynarodowe. Dzięki staraniom rządu przyspiesza realizacja ważnych ciągów komunikacyjnych, m.in. Via Carpatia i Via Baltica, które mają strategiczny charakter dla całego regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Ich budowa pozwoli na wykorzystanie atutu wynikającego z położenia naszego kraju. Przez Polskę przebiegają międzynarodowe szlaki komunikacyjne, w tym łączące Europę Północną i Południową.

Jesteśmy odpowiedzialni za zorganizowany transport, dlatego zamierzamy w pełni wykorzystać szansę przeprowadzenia niezbędnych inwestycji kolejowych. Uprościliśmy i przyspieszyliśmy procedury związane z przygotowaniem oraz realizacją tych zadań. Stworzyliśmy podstawy prawne wpływające na przyspieszenie procesów inwestycyjnych: zaktualizowano Krajowy Program Kolejowy oraz zmieniono ustawę o transporcie kolejowym. Działania te umożliwiają spółce PKP Polskie Linie Kolejowe realizację ambitnego programu modernizacji polskich kolei.

Dla sprawnej realizacji inwestycji na kolei było niezbędne przywrócenie dialogu



Musimy ukończyć pełne ciągi komunikacyjne, a nie tylko przesuwając korki na drogach o kilka kilometrów. Dlatego rząd podjął ważną dla branży drogowej decyzję o przyspieszeniu realizacji brakującego odcinka autostrady A1 i kontynuacji budowy A2 od Warszawy na wschód

z branżą. To bardzo istotne, by wiedza, doświadczenie i propozycje fachowców w dziedzinie inwestycji kolejowych zostały wykorzystane i wysłuchane. By usprawnić realizację inwestycji i wyciągać wnioski z doświadczeń z realizacji dotychczasowych zadań, przywrócono regularne spotkania przedstawicieli sektora kolejowego w ramach Forum Inwestycyjnego. W wielu kwestiach udało się już wypracować kompromis oczekiwany przez rynek.

Rząd realizuje również Narodowy Program Mieszkaniowy, którego elementem jest pakiet „Mieszkanie+” odpowiadający na aktualne problemy mieszkalnictwa w Polsce. Narodowy Program Mieszkaniowy to kompleksowy dokument określający główne działania polityki mieszkaniowej w perspektywie do 2030 r. Jego najważniejsze cele to zwiększenie dostępu do mieszkań dla osób o dochodach uniemożliwiających obecnie nabycie lub wynajęcie mieszkania na zasadach komercyjnych, zwiększenie możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb mieszkaniowych osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz poprawa warunków mieszkaniowych i stanu technicznego mieszkań. O najem mieszkań wybudowanych w ramach „Mieszkania+” będą mogli się ubiegać wszyscy obywatele. Jeśli osób zainteresowanych najmem będzie więcej niż dostępnych mieszkań, zostaną wprowadzone dodatkowe kryteria określające pierwszeństwo, m.in. dla osób wychowujących dzieci czy gospodarstw domowych nieposiadających tytułu własności do innego mieszkania. Kryteria te będą uzależnione od lokalnych potrzeb i uwarunkowań.

Planowane działania w ramach „Mieszkania+” pozwolą na pobudzenie aktywności inwestycyjnej lokalnych społeczności. Dzięki programowi lokalne firmy mogą pozyskać dodatkowe kontrakty, m.in. na realizację prac budowlanych. W przypadku już rozpoczętych inwestycji w Białej Podlaskiej i Jarocinie wykonawcami budynków mieszkalnych zostały właśnie firmy lokalne.

Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa pracuje także nad regulacją całego procesu inwestycyjnego, szczególnie w budownictwie mieszkaniowym. Celem Kodeksu urbanistyczno-budowlanego, nad którym pracujemy, jest skrócenie i usprawnienie procesu inwestycyjno-budowlanego, w tym likwidacja zbędnych procedur dla najprostszycy budowli. Kodeks ma zapewnić efektywne gospodarowanie przestrzenią oraz wzmocnić partycypację społeczną w rozstrzygnięciach przestrzennych na wszystkich poziomach planowania – tak aby ograniczyć przypadki działań niezgodnych z interesem społeczności lokalnych. W konsultacjach projektu Kodeksu aktywnie uczestniczyli przedsiębiorcy i branża budowlana. Było to dla nas niezmiernie istotne.

Chcemy, aby we wszystkich przedsięwzięciach realizowanych przez MIB uczestniczyli nasi partnerzy społeczni. Ich głos jest dla nas bardzo ważny, bo domy i mieszkania w programie „Mieszkanie+” czy inwestycje drogowe i szlaki kolejowe, w które inwestujemy, są budowane po to, by służyć i ludziom, i rozwojowi polskiej gospodarki. ■

# Rynek mieszkaniowy 2018 r.: zadanie dla państwa i szansa dla przedsiębiorców

Inwestowanie w zrównoważony rozwój rynku mieszkaniowego to impuls dla całej gospodarki. Zapewniając branży dodatkowe finansowanie na poziomie 20 mld zł rocznie, możemy zwiększyć wzrost PKB nawet o 1 pkt procentowy



**Mirosław  
Barszcz**

Autor jest prezesem  
zarządu BGK  
Nieruchomości SA

**W** Polsce przypadają dzisiaj 363 mieszkania na tysiąc mieszkańców. To jedno z ostatnich miejsc w Unii Europejskiej. W efekcie ponad milion polskich rodzin nie ma szans na wynajem lub kupno własnego mieszkania, a co siódma rodzina mieszka w lokalu o niskim lub skrajnie niskim standardzie. Poziom przeładnienia w polskich mieszkaniach przekracza 44 proc., przy średniej unijnej wynoszącej ok. 17 proc., pod względem powierzchni mieszkaniowej na osobę nasz kraj zajmuje zaś niemal ostatnie miejsce we Wspólnocie.

Tyle niechlubnych statystyk. Aby je zmienić, musimy w ciągu najbliższych kilkunastu lat radykalnie zwiększyć podaż mieszkań na rynku. Przy założeniu, że dziś buduje się w Polsce ok. 150 tys. mieszkań rocznie, do 2030 r. rynek jest w stanie samodzielnie wybudować ok. 2 mln lokali. Do zbudowania pozostanie więc w tym czasie ok. 750 tys. dodatkowych mieszkań – głównie dla osób słabiej uposażonych, które są w stanie samodzielnie utrzymać i opłacić komercyjnie kalkulowany czynsz, a mimo to nie stanowią dla deweloperów atrakcyjnej grupy klientów.

Oczywiście wyzwaniem są pieniądze. Budowa ok. 60 tys. dodatkowych mieszkań rocznie wymaga finansowania na poziomie średnio 20 mld zł. Do 2030 r. musimy zatem skierować na rynek mieszkaniowy dodatkowe 250 mld zł. Co zrobić, by przedsiębiorcy

chcieli i mogli inwestować tak duże środki na rynku mieszkaniowym? Przyjrzyjmy się barierom, które hamują dziś rozwój tego rynku.

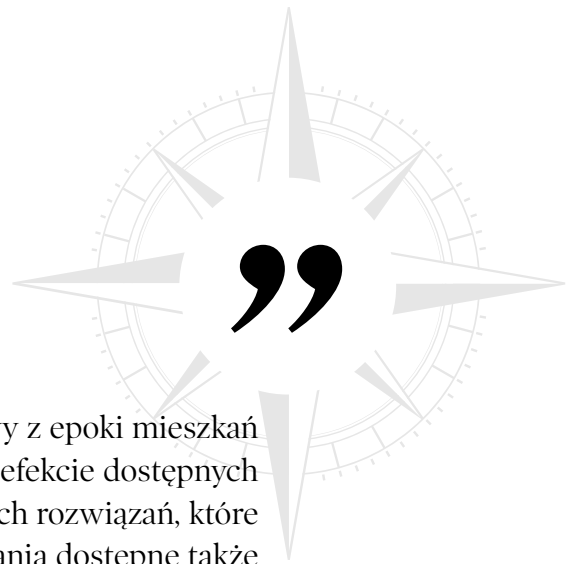
## **Bariera 1: procedury**

Kluczowym wyzwaniem dla przedsiębiorców działających na rynku mieszkaniowym są dziś przewlekłe procedury. Przykłady można mnożyć. Zmiana przeznaczenia gruntu w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego trwa dziś nawet dwa lata. Na decyzję o warunkach zabudowy inwestor czeka od roku do dwóch lat, przy czym znane są przypadki postępowań toczących się nawet dekadę. Uzyskanie decyzji środowiskowej zajmuje średnio dziewięć miesięcy. Oczywiście w ostatecznym rozrachunku cenę za to płać przyszli właściciele i najemcy mieszkań.

Ograniczenie tych barier jest możliwe. Przyjęcie specjalnej ustawy o wspieraniu rozwoju budownictwa mieszkaniowego pozwoliłoby na szybką zmianę przeznaczenia gruntów przez samorządy, sprawny transfer nieruchomości publicznych na cele budownictwa mieszkaniowego oraz efektywne wykorzystanie gruntów o nieuregulowanym stanie prawnym (spowodowanym często drobnymi błędami czy brakami danych w katastrze). Istotnym impulsem do rozwoju rynku byłaby również możliwość nabywania nieruchomości rolnych w miastach, w których produkcja rolna jest wyjątkiem, a nie zasadą, w celu realizacji inwestycji mieszkaniowych.

## **Bariera 2: finansowanie**

Aby w długiej perspektywie zapewnić finansowanie programów mieszkaniowych, kluczowe jest wprowadzenie nowych na-



Chcemy przenieść polski rynek mieszkaniowy z epoki mieszkań budowanych w drogich technologiach – i w efekcie dostępnych tylko dla najbogatszych – do epoki nowoczesnych rozwiązań, które pozwolą budować wysokiej jakości mieszkania dostępne także dla słabiej uposażonych rodzin

rzędzi prawnych aktywizujących przede wszystkim rodzimy kapitał. Pamiętajmy, że na rekordowo nisko oprocentowanych rachunkach i lokatach bankowych zalega dziś ok. 1 bln zł, z czego ok. 700 mld zł to depozyty gospodarstw domowych. Przesunięcie nawet niewielkiej części tych oszczędności na rynek mieszkaniowy pozwoliłoby sfinansować budowę kilkuset tysięcy dobrej jakości mieszkań.

Dzisiaj słabiej zarabiający Polacy są wykluczeni z możliwości inwestowania na rynku mieszkaniowym. W przeciwieństwie do Niemców, Holendrów czy Amerykanów nie możemy zainwestować niewielkiej kwoty w notowany na giełdzie fundusz czy spółkę typu REIT. Wprowadzenie REIT-ów do polskiego porządku prawnego nie tylko dałoby Polakom narzędzia do atrakcyjnego, a jednocześnie bezpiecznego oszczędzania, lecz pozwoliłoby także szybciej i efektywniej zapełnić lukę na rynku mieszkaniowym. Miejmy zatem nadzieję, że trwająca debata o korzyściach i ryzykach związanych z wprowadzeniem ustawy o REIT-ach zaowocuje wypracowaniem takiego modelu regulacji, który umożliwi jej szybkie wprowadzenie w życie.

### **Bariera 3: technologie**

Ceny mieszkań są w Polsce stosunkowo wysokie. Mimo to często słyszy się opinię, że taniej niż 3–4 tys. zł za 1 m<sup>2</sup> budować się nie da. Czy rzeczywiście? Są w Polsce firmy, które potrafią budować w doskonałym standardzie dobrze zaprojektowane budynki wielorodzinne za cenę nawet niższą niż 2 tys. zł za 1 m<sup>2</sup>. Mamy wielu dobrze prosperujących producentów prefabrykatów, którzy całą swoją produkcję sprzedają na eksport.

Technologie te w zasadzie nie są w Polsce wykorzystywane. Musimy to zmienić. Aby zwiększyć skalę inwestycji realizowanych na bazie nowoczesnych technologii, ogłosiliśmy konkurs na dom modelowy dla filaru komercyjnego programu „Mieszkanie+”. Dzięki stworzeniu standardu architektonicznego i budowlanego dla naszych inwestycji będziemy w stanie nie tylko zapewnić wyższy niż na obecnym rynku poziom techniczny i urbanistyczny mieszkań, lecz również istotnie optymalizować koszty budowy. Tym samym chcemy przenieść polski rynek mieszkaniowy z epoki mieszkań budowanych w drogich technologiach – i w efekcie dostępnych tylko dla najbogatszych – do epoki nowoczesnych rozwiązań, które pozwolą budować wysokiej jakości mieszkania dostępne także dla słabiej uposażonych rodzin.

Zniwelowanie deficytu mieszkaniowego w Polsce to zadanie nie do udźwignięcia samodzielnie przez państwo czy poszczególnych przedsiębiorców. Aby zapewnić rynkowi mieszkaniowemu dalszy rozwój, niezbędne jest stworzenie bezpiecznych narzędzi finansowych i przyjaznych procedur inwestycyjnych. Zapewniając rynkowi mieszkaniowemu dodatkowe finansowanie na poziomie 20 mld zł rocznie, możemy zwiększyć wzrost PKB nawet o 1 pkt procentowy. Każdy dodatkowy 1 mld zł zainwestowany w budownictwo to również wzrost wartości dodanej wytworzonej w Polsce o blisko 700 mln zł, zwiększenie dochodów sektora finansów publicznych o blisko 200 mln zł i ok. 6 tys. dodatkowych miejsc pracy. Rozwój rynku mieszkaniowego to zatem nie tylko poprawa jakości życia setek tysięcy polskich rodzin, lecz także impuls dla całej gospodarki. ■

# Budownictwo potrzebuje koniunktury

Budownictwo z powodzeniem może tworzyć polską markę eksportową. Produkowane przez polskie firmy wyroby budowlane jakościowo i technologicznie nie ustępują produktom zagranicznym, a nawet niejednokrotnie je przewyższają



**Paweł Babij**

Autor jest prezesem  
Polskiej Izby  
Przemysłowo-  
Handlowej  
Budownictwa

**B**ranża budowlana w Polsce potrzebuje spójnej polityki finansowej wspierającej rozwój koniunktury. Sprzedaż materiałów budowlanych obłożonych 8-procentowym podatkiem VAT pod pozorem wykonania usługi budowlanej prowadzi do osłabienia rzetelnie działających firm dystrybucyjnych, oferujących ten sam produkt z 23-procentową stawką VAT.

Problem szarej strefy od lat pozostaje nierozwiązany i skutecznie utrudnia konkurowanie uczciwym przedsiębiorcom. Muszą zostać podjęte kompleksowe i konsekwentne działania mające na celu jej ograniczenie, a kluczową rolę musi tutaj odgrywać państwo, które mogłoby wrócić do koncepcji ulg remontowo-budowlanych dla osób fizycznych. Był to skuteczny element przeciwdziałania szarej strefie, wymuszający udokumentowaną sprzedaż zarówno w handlu wyrobami budowlanymi, jak i w wykonawstwie budowlanym.

Rynek wyrobów budowlanych działa w warunkach bardzo silnej konkurencji. Poza wewnętrzną obserwujemy coraz powszechniejsze zjawisko napływu zagranicznych wyrobów budowlanych, niestrzymających parametrów jakościowych, których jedynym wyznacznikiem popularności jest cena. Trzeba wprowadzić skuteczny system kontroli nad rynkiem wyrobów budowlanych, sprawdzając nie tylko dokumenty handlowe, lecz przede wszystkim same wyroby budowlane. Polscy producenci wyrobów budowlanych odczuwają także nierówność traktowania w handlu zagranicznym.

Nie mam wątpliwości, że budownictwo z powodzeniem może tworzyć polską markę eksportową. Produkowane przez polskie firmy

wyroby budowlane jakościowo i technologicznie nie ustępują produktom zagranicznym, a nawet niejednokrotnie je przewyższają. Tak jest np. w branży stolarki budowlanej.

Chociaż pierwsze kroki zrobiono, nadal istnieje konieczność stworzenia kompleksowego programu mieszkaniowego, którego ważnym elementem oprócz oferty deweloperskiej stałyby się mieszkania na wynajem. Należy przygotować system zachęt lub preferencji podatkowych dla osób prywatnych chcących zainwestować w budownictwo czynszowe. Pozwoli to na inwestowanie kapitału w Polsce oraz spowoduje mobilność na rynku pracy. Rola państwa jest tutaj nie do przecenienia, a możliwości działania jeszcze mocno niewykorzystane.

Ważną kwestią dla branży jest też ustawa o zamówieniach publicznych. Pomimo wielokrotnych zmian, często kosmetycznych, przepisy te w dalszym ciągu wymagają pilnej analizy i wprowadzenia rozwiązań gwarantujących firmom budowlanym (szczególnie wykonawczym) stabilne i bezpieczne funkcjonowanie na rynku. Przyczyną wielu patologii na rynku budowlanym jest zaniżanie cen usług budowlanych, możliwych do osiągnięcia jedynie przez zatrudnienie pracowników w szarej strefie.

Przyszłość budownictwa musi się również opierać na edukacji. Szkoły budowlane powinny stać się aktywnym graczem na rynku pracy w myśl hasła „Dziś uczeń, jutro pracownik”. Aby tak się stało, należy dostosować programy kształcenia do wymogów rynku pracy i kierunków rozwoju gospodarczego państwa, uruchamiając ścieżkę jego finansowania. Niezbędne staje się także stworzenie programu zachęt dla przedsiębiorców chcących inwestować w szkolnictwo zawodowe. ■

# Liczą się zasoby

Zwiększona podaż projektów budowlanych to szansa dla firm z branży na odrobienie chudych lat, lecz także wyzwanie kadrowe i kosztowe

**N**ie jest tajemnicą to, że ubiegły rok był dla branży trudnym czasem. Okres skromniejszej liczby przetargów nie poszedł jednak na marne, bo został wykorzystany do wypracowania lepszych i skuteczniejszych procedur przetargowych, które pozwolą uniknąć problemów oraz nieprawidłowości, które zdarzały się w przeszłości.

Tymczasem mamy rok 2017 i... mnóstwo pracy. Projekty ogłoszone w 2015 r. znajdują się w fazie realizacji po okresie projektowania – mowa tu o kontraktach w formule „projektuj i buduj”. Obecnie wchodzimy więc w okres spiętrzenia prac, co ma negatywne strony: zaczyna bowiem brakować kruszywu i ludzi. W branży mówi się o konieczności ściągnięcia pracowników zza wschodniej granicy. My też rozpatrujemy ten wariant, bo z kolei nasi ludzie pracują na kontraktach zagranicznych. Musimy uzupełniać potencjał, który jest bardzo duży i nadal wzrasta.

Jako firma jesteśmy w dobrej sytuacji, bo dysponujemy własnymi zasobami kadrowymi do realizacji inwestycji zarówno w technologii betonowej, jak i asfaltowej. Mamy własne betoniarnie i wytwórnie mas bitumicznych, a także różnego rodzaju maszyny, w tym rozkładarki do technologii betonowej. Dodatkowo wzmocniliśmy potencjał przez kolejne zakupy. Wspominam o tym, ponieważ technologia betonowa wymaga kadr z doświadczeniem i odpowiedniego zaplecza. Niezwykle istotne jest drobiazgowo nadzorowanie każdego szczegółu w układaniu nawierzchni betonowej. To technologia bardzo czuła na zmiany pogodowe. Nie znosi też przestoju, który powoduje nierówności trudne do uzupełnienia. Musimy cały czas

patrzeć w niebo, a w tym roku lato nas nie rozpieszcza. Na szczęście nie jest to dla nas rzecz ponad siły. Znamy technologię betonową i wiemy, jak ograniczyć ryzyka.

Jednak, jak wspomniałem, coraz częściej zastanawiamy się nad potencjałem kadrowym, sprzętowym i materiałowym. Do tego rynek jest trudny, bo ceny są niewysokie. Rozważamy harmonogramy, aby zgrać prace na budowach. Każde opóźnienie zakłóca ten cykl. Wykorzystujemy też możliwości, jakie daje nam optymalizacja. To furtka otwarta przez zamawiającego, z której chętnie korzystamy. W tym celu powołaliśmy biuro techniczne, które rozpatruje każdy realizowany projekt właśnie pod kątem optymalizacji. Podjęliśmy również decyzję, że każdy projekt musi być dokładnie sprawdzany zarówno na etapie przygotowania oferty, jak i w trakcie realizacji. Wyciągamy wnioski, poprawiamy strukturę wewnątrz firmy i procesy zarządzania projektami.

Chciałbym, aby rynek był bardziej przewidywalny i by zamawiający doceniali firmy, które zatrudniają polskich inżynierów, niezależnie od tego, gdzie znajduje się centrala firmy. Cieszą mnie zapowiedzi polityków, którzy chcą wspierać firmy z dużym potencjałem kadrowym w kraju. Oby te zapowiedzi szybko weszły w życie i miały odzwierciedlenie w warunkach przetargowych. ■



**Piotr Kledzik**

Autor jest prezesem zarządu PORR Polska Infrastructure SA

# Stabilnie do przodu

Miniony rok, choć był pozytywny dla branży chemii budowlanej, nie przyniósł oczekiwanego przełomu



**Paweł Kisiel**

Autor  
jest wiceprezesem  
zarządu ds. sprzedaży  
i marketingu  
Grupy Atlas

**W** branży chemii budowlanej mamy do czynienia ze stabilnym, ale powolnym rozwojem. Choć wyraźne wzrosty odnotowano w segmencie budownictwa deweloperskiego, w przypadku budownictwa indywidualnego zanotowano spadek liczby oddanych mieszkań o 2,1 proc. Odbiło się to bezpośrednio na zużyciu materiałów chemii budowlanej, ponieważ budownictwo deweloperskie cechuje się mniejszymi metrażami lokali, a więc niższym ich zużyciem niż budownictwo indywidualne. Ponadto znaczące spadki zanotowało budownictwo infrastrukturalne i kubaturowe.

Nie można pominąć znaczącego wpływu, jaki na branżę w 2016 r. miały kursy walut. Złoty stracił na wartości, przez co wzrosły koszty produkcji, bo jej składniki są pozyskiwane głównie z rynków zagranicznych. Co więcej, rozpoczęty w 2016 wzrost kosztów surowców znacznie przyspieszył w 2017 r. Do tego zwiększyły się koszty pracy. Emigracja zarobkowa fachowców znacznie zmniejszyła ich dostępność na polskim rynku, co zmusza przedsiębiorców do uzupełnień kadrowych o pracowników zza wschodniej granicy.

Z naszej perspektywy oceniamy, że rynek chemii budowlanej zachowa tendencję stabilnego wzrostu, nieprzekraczającego kilku procent. Z pewnością dalej będzie się rozwijać budownictwo deweloperskie, bo popyt na mieszkania wśród Polaków nie maleje, a liczba metrów kwadratowych

przypadających u nas na jednego mieszkańca jest wciąż znacząco niższa niż w innych państwach europejskich.

Na poprawę dynamiki może wpłynąć wejście w życie rządowych projektów dotyczących walki ze smogiem. Na razie inwestorzy odwołują decyzje o rozpoczęciu prac związanych z ocieplaniem budynków czy modernizacją systemu grzewczego. Czeka na informacje o wysokości dofinansowań. Poza tym do rozdysponowania pozostają środki unijne, przeznaczone na inwestycje infrastrukturalne. Ich uruchomienie z pewnością przysłuży się wzrostowi sprzedaży w segmencie chemii budowlanej.

W rozwoju naszej marki kluczowe znaczenie mają nieustannie wprowadzane innowacje. Widoczne są niemal w każdym segmencie naszych produktów, ale nie tylko. W 2016 r. pierwsi w Polsce wprowadziliśmy foliowe opakowania dla naszych produktów. Są one zdecydowanie bardziej odporne na warunki zewnętrzne niż tradycyjne papierowe, przez co ułatwiają przechowywanie. Są też wyjątkowo szczelne, wytrzymałe i, co równie ważne, w stu procentach podlegają recyklingowi.

Wprowadzając kolejne innowacje, staramy się nie tylko zwiększać własną przewagę konkurencyjną i budować siłę polskiej marki, lecz także kreować trendy stanowiące wzór dobrych praktyk dla wszystkich zainteresowanych tym grup odbiorców: fachowców, inwestorów, projektantów i innych producentów. Jako integralną część swojej misji postrzegamy troskę nie tylko o sam produkt, lecz również jego właściwe wykorzystanie. Do tego niezbędna jest odpowiednia wiedza, o której transfer staramy się nieustannie dbać. ■





# POZNAJ JAKOŚĆ STACJI PALIW

## LOTOS – TWÓJ PARTNER W PODRÓŻY

Dbamy o komfort Twojej podróży, nieustannie doskonaląc naszą ofertę. Zatrzymaj się na stacji LOTOS, napij się aromatycznej kawy i zjedz coś pysznego z oferty Cafe Punkt.

Troszczymy się o wszystkich pasażerów, dlatego na Twojego pupila czeka miska ze świeżą wodą.

Podróżujesz motocyklem? Mamy dla Ciebie liczne udogodnienia i rabaty na paliwo z kartą Navigator.

[www.lotos.pl](http://www.lotos.pl)



# Budownictwo 2.0

Wyzwaniem dla polskich firm budowlanych nie jest dziś zdobywanie kontraktów, lecz zapewnienie sobie wykwalifikowanych pracowników, zdolnych sprostać ambitnym i technologicznie zaawansowanym projektom



**Antoni  
Józwiłowicz**

Autor jest prezesem  
Grupy Polimex  
Mostostal

**N**ajbliższe miesiące i przyszły rok będą bardzo pracowitym okresem dla firm budowlanych. Planowanych jest wiele inwestycji zarówno w energetyce, przemyśle gazowym i naftowym, jak i w budownictwie przemysłowym. Problemem nie będzie jednak ilość pracy do wykonania, ale brak na rynku kadry z odpowiednimi kwalifikacjami – dotyczy to zarówno funkcji zarządczych, jak i przede wszystkim wykonawczych.

Polskie firmy budowlane reprezentują dziś taki sam poziom jak ich europejscy konkurenci, jeśli chodzi o wykonywanie prostych budowli. Budynki mieszkalne czy duże budowle kubaturowe wnosimy w takim samym tempie (i osiągając taką samą jakość) jak na Zachodzie. Różnice stają się zauważalne przy wykonawstwie projektów technologicznie zaawansowanych. A takich inwestycji w związku ze zwiększonymi potrzebami i zmianami zachodzącymi na całym świecie wkrótce pojawi się więcej.

Trzeba jasno powiedzieć, że dzisiaj w Polsce duży budynek potrafi wybudować niemal każda firma budowlana. Sprawa się komplikuje, kiedy trzeba go wypełnić nowoczesną technologią. Polskim firmom brak dziś kwalifikacji i doświadczenia w wykonawstwie skomplikowanych kontraktów.

Największym wyzwaniem dla polskich firm budowlanych nie jest więc zdobywanie kontraktów, lecz zapewnienie sobie wykwalifikowanych pracowników, zdolnych sprostać ambitnym i technologicznie zaawansowanym projektom. Można oczywiście zainwestować w szkolenie i dokształcanie kadry, która już znajduje się w zasobach fir-

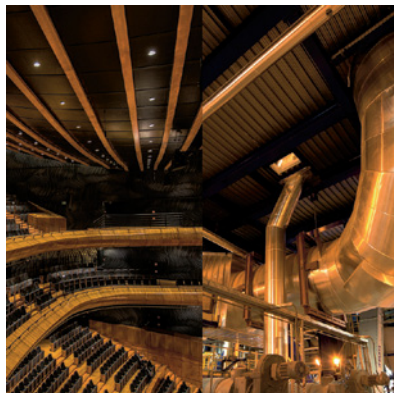
my, jednak jest to proces długotrwały. My już to robimy inwestujemy w kompetencje naszych ludzi w Grupie Polimex Mostostal, bo zdajemy sobie sprawę, że wysoko wykwalifikowani specjaliści decydują o sukcesie na tak wymagającym dziś rynku. Pragnę w tym miejscu przypomnieć, że to właśnie na skomplikowanych projektach osiąga się najwyższe marże.

Proszę zauważyć, że dziś nawet lokalne inwestycje – elektrownie i elektrociepłownie średnich i małych miast, gazownie, biogazownie oraz spalarnie – to projekty niezwykle zaawansowane technologicznie. Nie ma znaczenia to, czy wznosimy elektrociepłownię w Siedlcach, czy blok energetyczny w Opolu, wszędzie bowiem potrzebujemy dobrze wykwalifikowanej, specjalistycznej kadry.

Polskie firmy budowlane nie mogą sobie pozwolić na bycie na usługach zagranicznych koncernów. Sami musimy być w stanie realizować skomplikowane inwestycje: od koncepcji technicznej, przez wykonawstwo, aż do oddania obiektu do użytkowania.

Przed nami nie tylko duże, lecz przede wszystkim ważne z punktu widzenia państwa inwestycje, jak choćby kwestia dywersyfikacji dostaw gazu między Zachodem a Rosją, z którą się wiąże poważne inwestycje w gazownictwie.

Trzeba też pamiętać o planach budowy elektrowni atomowej. Temat ten już od wielu lat pojawia się jako kluczowa inwestycja w studiach bilansu energetycznego. Warto jednak zauważyć, że obecny minister energetyki Krzysztof Tchórzewski w sierpniu tego roku zapowiedział, że chce, aby taka elektrownia powstała jak najszybciej i żeby budowały ją polskie firmy. Jako polskie firmy budowlane musimy być na takie wyzwanie gotowi. ■



Współtworzymy

POSTĘP



**24H**  
SERWISANT

Każdego dnia wspieramy innowacyjne przedsięwzięcia i rozwijamy nowe możliwości. Inwestujemy w technologie i dbamy o zrównoważony rozwój środowiska. To, co nas wyróżnia, to działanie z pasją i energią tak, aby odnosić sukces.

**INNOWACYJNOŚĆ**

**PASJA**

**WIĘZI**

**RELACJE**

[tauron.pl](http://tauron.pl)

# W trendzie innowacji

Polski sektor chemiczny mimo silnej presji konkurencyjnej i licznych wymagań regulacyjnych nie zwalnia z inwestycjami w innowacje. To one w przyszłości zdecydują o rynkowym sukcesie lub porażce



**Longina  
Grzegórska-  
-Szpyt**

Autorka jest  
dziennikarką  
„Gazety Bankowej”

**P**o słabym roku 2016 na indeksie WIG Chemia dopiero grudzień przyniósł wyraźną poprawę notowań, która do końca I kwartału 2017 r. dała ponad 25-procentowy wzrost wartości chemicznego subindeksu (maksymalny kurs przekroczył wówczas 16 699,53 pkt). W II kwartale dobra passa nie zdołała się utrzymać, przynosząc niewielką, 8-procentową korektę (w tym czasie minimalny kurs wyniósł 14 596,84 pkt). Mimo że notowania głównego indeksu wypadły w tym czasie lepiej niż subindeksu WIG Chemia, branża nie poddaje się złym nastrojom, przeciwnie: optymizmu w przedsiębiorstwach nie brakuje – tak jak i wyzwań.

## **Chemia napędza gospodarkę**

Ten optymizm ma mocne podstawy, ponieważ segment chemiczny był w ostatnich latach jednym z dynamiczniej rozwijających się obszarów polskiej gospodarki. Średnioroczne tempo wzrostu produkcji sprzedanej segmentu chemicznego w latach 2010–2016 wyniosło 5,7 proc. w porównaniu z 3,8-procentowym wzrostem produkcji sprzedanej przetwórstwa przemysłowego ogółem w analogicznym okresie. Ponadto przemysł chemiczny to po przetwórstwie żywności druga co do wielkości branża w Polsce, której przychody ze sprzedaży w 2016 r. przekroczyły wartość 150 mld zł, z czego ok. 74 proc. to wartość eksportu (dane za GUS i PIPC). Branża chemiczna, która zatrudnia 292 tys. pracowników,

jest trzecim pod tym względem sektorem w gospodarce, zapewniając 11 proc. całkowitego zatrudnienia w przemyśle, czyli więcej niż sektor motoryzacyjny czy górniczy. A biorąc pod uwagę silne związki przemysłu chemicznego z innymi sektorami przemysłowymi, bo jego produkty znajdują zastosowanie w praktycznie wszystkich obszarach gospodarki, jedno miejsce pracy w przemyśle chemicznym generuje od czterech do nawet ośmiu kolejnych w innych sektorach gospodarki. Wpływ tzw. chemii na rynek pracy jest więc nie do przecenienia.

Co więcej, branża chemiczna w głównej mierze opiera się na wyspecjalizowanej kadrze oraz zapleczu naukowo-badawczym krajowych instytutów, które coraz lepiej współpracują z przemysłem.

Pierwsze efekty tej współpracy już widać m.in. w imponującej liczbie patentów uzyskiwanych przez firmy chemiczne. Z danych Urzędu Patentowego RP wynika, że w 2016 r. spółki chemiczne dokonały aż 22 proc. wszystkich zgłoszeń patentowych. To najlepszy wynik spośród wszystkich sektorów gospodarki.

## **Innowacje zapewnią przewagę**

Polski przemysł chemiczny, choć jest dziś wiodącą branżą rodzimej gospodarki i zajmuje wysoką pozycję w Europie, wciąż wymaga sporych inwestycji. Z jednej strony nakładów wymaga dostosowanie się do kolejnych – coraz ostrzejszych norm środowiskowych (w tym norm emisji CO<sub>2</sub> czy nowych unijnych limitów



Grupa Azoty tylko w okresie 2014–2020 zrealizuje inwestycje na łączną kwotę ok. 7 mld zł. Natomiast jedynie w latach 2017–2018 wydatki rozwojowe Grupy PKN Orlen w segmencie petrochemicznym wyniosą ok. 0,8 mld zł

zawartości kadmu w nawozach fosforowych), z drugiej strony – w innowacyjne rozwiązania zarówno w procesy produkcji, jak i same produkty przemysłu chemicznego. Tylko w takiej konfiguracji faktycznie będzie można zwiększyć zyskowność produkcji i, co za tym idzie, konkurencyjność polskich producentów w globalnej rozgrywce o wpływy.

Podczas IV Kongresu „Polska Chemia” 2017 organizowanego przez Polską Izbę Przemysłu Chemicznego przedstawiciele branży zgodnie podkreślali, że obszar badań i rozwoju jest kluczowy dla rozwoju przedsiębiorstw przemysłu chemicznego w Polsce. Jednym zaś z najważniejszych czynników wpływających na decyzję o rozpoczęciu realizacji projektów B+R jest pozyskanie przez organizację zewnętrznego źródła finansowania, w tym środków unijnych w ramach perspektywy 2014–2020.

### **Lepsza perspektywa**

Podsumowując ubiegły rok, nie da się ukryć, że pod względem inwestycyjnym nie był zbyt udany. Szczególnie w kontekście wykorzystywania środków unijnych w ramach perspektywy 2014–2020. Dopiero w ostatnim kwartale ub.r. rząd usunął utrudnienia w absorpcji tych środków, co natychmiast i skokowo przyczyniło się do zwiększenia ich wykorzystania. Dane o wnioskach o płatności w ramach aktualnej perspektywy unijnej wskazują bowiem na podwojenie sumy środków z Unii Europejskiej zaangażowanych do współfinansowania projektów inwestycyjnych do kwoty 15,8 mld zł na koniec roku wobec 7,9 mld zł na koniec września 2016 r.

Warto przy tym podkreślić, że to wciąż dopiero początek inwestycji realizowanych w ramach perspektywy unijnej na lata 2014–2020, z której tylko na badania i rozwój technologii oraz innowacji trafi ok. 10 mld euro (czyli ponad 40 mld zł), a to o blisko 25 proc. więcej niż w poprzedniej perspektywie. Sama tylko Grupa Azoty w okresie 2014–2020 zrealizuje inwestycje na łączną kwotę ok. 7 mld zł. Natomiast jedynie w latach 2017–2018 wydatki rozwojowe Grupy PKN Orlen w segmencie petrochemicznym wyniosą ok. 0,8 mld zł.

W kontekście inwestycji w innowacje nie można pominąć Programu Sektorowego INNOCHEM w ramach Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBR), którego celem jest finansowanie badań przemysłowych oraz prac rozwojowych nad innowacyjnymi rozwiązaniami dla przemysłu chemicznego, po ubiegłorocznym sukcesie pierwszego konkursu w programie INNOCHEM, w ramach którego aż 29 projektów otrzymało dofinansowanie w łącznej kwocie 104 mln zł.

W tym roku po rozstrzygnięciu II edycji konkursu INNOCHEM do dofinansowania w łącznej wysokości ponad 72 mln zł rekomendowano 17 projektów. Mimo że w tym roku pula wparcia w ramach konkursu INNOCHEM jest mniejsza niż w zeszłym roku, sam program stanowi istotne źródło wsparcia dla projektów innowacyjnych, szczególnie dla małych i średnich firm. Dość powiedzieć, że MSP odpowiadają za 80 proc. produkcji przemysłu chemicznego w Polsce. ■

# Innowacyjny klucz do sukcesu

Najbliższe lata będą kluczowe dla rozwoju polskiego sektora chemicznego. Jeśli krajowi producenci chcą wyjść obronną ręką ze starcia z konkurentami zarówno z Europy, jaki i spoza niej, muszą postawić już nie tylko na zwiększanie efektywności swojej działalności biznesowej, lecz zintensyfikować także wysiłki na rzecz produkcji wysokomarżowej



**Jacek Podgórski**

Autor jest prezesem zarządu ANWIL SA

**B**ędzie to możliwe przez zwiększenie wydatków na działalność B+R oraz nawiązywanie współpracy z nauką i ze start-upami. Dodatkową szansą, aby krajowy przemysł chemiczny stał się bardziej innowacyjny, jest także promujący współpracę przedsiębiorstw z instytutami badawczymi program INNOCHEM. Wydaje się więc, że mimo braku dostępu do tanich surowców polscy producenci mają szansę, by z sukcesem zaistnieć na rynkach międzynarodowych. Oczywiście pod warunkiem że odmieniany przez wszystkie przypadki rzeczownik „innowacja” nie pozostanie tylko w sferze deklaracji, lecz stanie się nieodzownym elementem krajowego przemysłu chemicznego, podobnie jak prace badawczo-rozwojowe prowadzone we współpracy z jednostkami naukowymi.

Niemniej aktualny sezon nawozowy, podobnie jak ubiegłoroczny, nadal jest pełen wyzwań dla producentów. Do najważniejszych z nich należą: wzrost cen gazu (zwróćmy uwagę, że w I kwartale 2017 r. jego cena kształtowała się na poziomie ok. 18 euro za MWH, podczas gdy w tym samym okresie roku poprzedniego była to kwota o 4 euro niższa), dalszy spadek cen mocznika, co z pewnością przełoży się na ceny nawozów w kolejnych miesiącach, a także stale zmniejszająca się konsumpcja zbóż.

O ile ostatnie dwa lata nie dają producentom nawozów powodów do zadowolenia, to perspektywy na kolejne 8-10 lat są obiecujące. W tej chwili średni poziom zużycia nawozów mineralnych w naszym kraju jest niższy niż średnia unijna i dużo niższy niż np. w Niemczech, Belgii czy we Francji. Tymczasem według prognoz Europejskiej Organizacji Producentów Nawozów ten stan rzeczy w nadchodzącej dekadzie będzie się zmieniał. W Polsce będziemy mieć do czynienia ze wzrostem poziomu nawożenia. Przede wszystkim będzie rosło zapotrzebowanie na nawozy azotowe, zwłaszcza saletrzane, które ANWIL ma w swojej ofercie. Dla naszej spółki, która aż 80 proc. wyprodukowanych we Włocławku nawozów sprzedaje na krajowym rynku, to zatem bardzo dobra wiadomość.

Optymizmem napawa także dobra koniunktura w sektorze przemysłowym oraz budowlanym, dzięki czemu zapotrzebowanie na polichlorek winylu utrzymuje się na stałym, wysokim poziomie. W tym roku spodziewamy się ożywienia w sprzedaży rur, a także dalszego wzrostu wolumenów sprzedaży polichloru winylu dla producentów profili okiennych. Aktualne zużycie PCW w Europie Środkowo-Wschodniej to ok. 1,3 mln ton rocznie, a w 2035 r. ma to być już ok. 2,5 mln ton. Tak obiecujące prognozy to świetna perspektywa dla naszej spółki, która jest jedynym w kraju producentem tego surowca. ■

# Rozwój mimo coraz poważniejszych wyzwań

W 2016 r. w polskim przemyśle chemicznym obserwowaliśmy poprawę najważniejszych wskaźników makroekonomicznych: wzrosły produkcja sprzedana, zatrudnienie i inwestycje. Mimo poważnych wyzwań udało się utrzymać trend wzrostowy w kluczowych obszarach

**A**nalizując dane Głównego Urzędu Statystycznego, zauważyliśmy, że przemysł chemiczny rozwija się w Polsce nieprzerwanie od zmiany ustrojowej. Od 1989 r. rokrocznie obserwowaliśmy w sektorze kolejne pobite rekordy, w tym zatrudnienia, które wg GUS w 2016 r. osiągnęło poziom 292 tys. pracowników, produkcji sprzedanej (do 206 mld zł w 2016 r.) i nakładów inwestycyjnych (do 8,8 mld zł w 2015 r.).

Coraz lepsze wyniki są efektem splotu przyczyn, m.in. korzystnej koniunktury (zarówno w całej gospodarce, jak i w sektorze chemicznym), dobrze wykształconych pracowników (polscy inżynierowie są doceniani na całym świecie), a także sprawnej i skutecznej reprezentacji sektora. Polska Izba Przemysłu Chemicznego jest oceniana jako jedna z najlepiej działających organizacji sektorowych w Europie.

Ostatnie ćwierćwiecze to rozwój polskiego przemysłu chemicznego mimo wyzwań: drogich surowców energetycznych i produkcyjnych, wciąż zaostrzanych norm środowiskowych, takich jak te wynikające z systemu EU ETS, a także dynamicznej konkurencji, często wchodzącej na wspólny rynek z korzystniejszej pozycji. W ostatnich latach Polska Chemia do tych wyzwań potrafiła się przystosować, rozwijając się mimo nie zawsze korzystnych regulacji, uwarunkowań geopolitycznych (kwestie

surowcowe) czy naturalnie słabszej pozycji konkurencyjnej. Możliwe jednak, że w innym, bardziej sprzyjającym, otoczeniu polski sektor chemiczny mógłby rozwijać swoją innowacyjność, wprowadzić do produkcji więcej wysokomarżowych produktów (np. zwiększając specjalizację), maksymalizując swój pozytywny wpływ na branżę powiązane i tym samym – na całość polskiej gospodarki, m.in. przez zwiększanie wpływów do budżetu z podatków i zwiększanie zatrudnienia oraz przez nakłady inwestycyjne.

Ostatnie lata to coraz poważniejsze wyzwania dla polskiego przemysłu chemicznego – oprócz wymienionych powyżej kosztotwórcze mogą się okazać unijne regulacje związane z transportem (tzw. ustawa SENT), a także krajowe przepisy regulujące stawki opłat za wodę i ścieki (Prawo wodne).

Mimo wyzwań dane makroekonomiczne pozwalają na umiarkowany optymizm – wiele wskazuje na to, że trend rozwojowy polskiego przemysłu chemicznego utrzyma się również w 2017 r. Biorąc pod uwagę obecne zagrożenia, trudno jednak spodziewać się spektakularnych wzrostów. ■



**Dr inż. Tomasz Zieliński**

Autor jest prezesem zarządu Polskiej Izby Przemysłu Chemicznego

# „Mieszkanie+” rozrusza uspioną część rynku

Dobra, stabilna sytuacja na rynku mieszkaniowym powinna się utrzymać w roku 2018 – biorąc pod uwagę optymistyczne prognozy analityków oraz to, że w Polsce wciąż jest stosunkowo mało mieszkań. Istotnym bodźcem będzie rozpoczęcie realizacji pierwszych inwestycji w ramach rządowego programu „Mieszkanie+”

**Szymon Szadkowski**

Autor jest redaktorem portalu wGospodarce.pl i publicystą „Gazety Bankowej”

**O**becnie na bardzo dobrą sprzedaż mieszkań wpływa kilka czynników: poprawiająca się sytuacja materialna Polaków, dobra sytuacja na rynku pracy (rekordowo niskie bezrobocie) oraz stosunkowo tanie kredyty hipoteczne.

## Gotówka rządu

Kluczowe dla obecnej hossy na rynku nieruchomości jest to, że mieszkania są w tej chwili bardzo dobrą lokatą kapitału, ponieważ banki oferują niskie oprocentowanie lokat, a inne formy inwestowania są mniej zyskowe lub obarczone wyższym stopniem ryzyka.

O poprawiającej się kondycji finansowej Polaków może również świadczyć to, że coraz częściej kupujemy mieszkania za gotówkę i traktujemy je właśnie jako inwestycję. Według najnowszych badań przeprowadzonych przez NBP w siedmiu największych polskich miastach niemal 70 proc. transakcji generują gotówkowcy.

Zdaniem deweloperów ostatnie półrocze na rynku mieszkaniowym było bardzo dobre pomimo stopniowego wygaszania programu „Mdm”.

Według raportu REAS w I kwartale 2017 r. padł kolejny rekord. W sześciu największych miastach sprzedano 30 proc. więcej mieszkań niż rok wcześniej. Liczby te jednak nie świadczą o tym, że mieszkaniowy rynek pierwotny zmierza ku nasyceniu. Do tego stanu jeszcze nam sporo brakuje, choćby w porównaniu z Czechami.

Jak pokazuje raport Deloitte, w 2016 r. dysponowaliśmy liczbą 2,5 mln lokali. Dla porównania – niemal dwa razy tyle mieszkań jest w Czechach, kraju przecież dużo mniejszym i mniej ludniejszym niż Polska.

## Podwyżki na horyzoncie

Rodzimy rynek pierwotny sukcesywnie rozbudowuje swoją ofertę. Najbliższe miesiące będą dobrym momentem na zakup mieszkania ze względu na rosnące ceny gruntów, materiałów oraz usług budowlanych. Podwyżki te w naturalny sposób wpłyną na wzrost cen za 1 m<sup>2</sup> – uważa Michał Witkowski, dyrektor sprzedaży Skanska Residential Development Poland.

Nie bez znaczenia może okazać się również to, że potencjał firm wykonawczych na rynku budowlanym jest bliski wyczerpania, co w dłuższej perspektywie będzie skutkowało wzrostem cen realizacji inwestycji i w wymierny sposób może przełożyć się na ceny mieszkań – dodaje Dariusz Jarek, dyrektor Obszaru Budownictwa Ogólnego Mostostal Warszawa.

Zdaniem ekspertów to, czy dobra koniunktura na rynku mieszkaniowym będzie kontynuowana także w 2018 r., zależy głównie od poziomu stóp procentowych.

Obecna oferta utrzymuje się na stabilnym poziomie, w którym duża liczba wprowadzanych inwestycji jest wchłaniana przez stronę popytową na rynku. W efekcie jeżeli wysokość stóp procentowych się utrzyma, to w 2018 r. możemy się spodziewać podobnego poziomu sprzedaży co w obecnym roku. W przypadku



inwestycji spełniających wymogi „MdM” będziemy mogli zaobserwować wzrost sprzedaży w tych projektach w I kwartale 2018 r., jednakże nie będzie to znaczący udział z perspektywy całego rynku – prognozuje Dawid Wrona, dyrektor sprzedaży w Dziale Projektów Mieszkaniowych Echo Investment SA.

### **Państwo wchodzi do gry**

Zdaniem analityków jest jeszcze za wcześnie na prognozowanie o rynkowym efekcie programu „Mieszkanie+”, bo na razie są podpisywane pierwsze umowy. O wpływie rządowego przedsięwzięcia na rynek mieszkaniowy będzie można mówić dopiero w momencie odbioru kluczy przez pierwszych lokatorów.

– Trudno w tej chwili wyrokować, jak na rynek nieruchomości wpłynie rządowy program „Mieszkanie+”. Jego głównym celem jest wsparcie budownictwa społecznego i rozwój rynku najmu, a tym samym zapełnienie istniejącej luki w zakresie takich nieruchomości – uważa Dariusz Jarek z Mostostalu Warszawa. – Ponadto program jest kierowany do osób, które z jednej strony mają zbyt duży dochód na przyznanie im mieszkania komunalnego, lecz z drugiej strony zbyt mały, by mieć odpowiednią zdolność kredytową. Z tego powodu program powinien nie stanowić konkurencji dla deweloperów, którzy swoich klientów szukają wśród osób, których dochody pozwalają na otrzymanie takiego kredytu albo którzy posiadają odpowiednio dużą kwotę w gotówce – ocenia Dariusz Jarek.

### **Będzie smart, eko i prospołecznie**

Deweloperzy zauważają także coraz większe zainteresowanie mieszkaniami o podwyższonym standardzie, rozwiązaniami smart home, a także rozwijającą się w Polsce usługą fit-outów, czyli ofertą kompleksowych realizacji, obejmujących sprzedaż mieszkań, remont i aranżację wnętrza. Zmiany te wynikają z tego, że coraz większą grupą klientów stają się mileniści, czyli osoby urodzone między początkiem lat 80. a końcem lat 90. Stanowią oni już 1/4 społeczeństwa i rosną w siłę jako grupa nabywców.

Nowe pokolenie klientów zmienia również trendy w sferze marketingu. Dużo częściej choćby korzysta z aplikacji i rozwiązań cyfrowych oraz preferuje zapoznanie się z ofertami deweloperów w formie wirtualnych spacerów czy aplikacji mobilnych.



Według najnowszych badań przeprowadzonych przez NBP w siedmiu największych polskich miastach niemal 70 proc. transakcji jest realizowane za gotówkę

Jednak zauważalny wpływ na projekty mieszkaniowe będą też miały już w niedalekiej przyszłości zmiany demograficzne: szybko starzejące się społeczeństwo. Deweloperzy już zaczynają na to zjawisko reagować.

– Powstają nowatorskie rozwiązania pozabawiające budynków barier architektonicznych. Obniżone progi, podjazdy czy niżej zamontowane klamki okienne tworzą przestrzenie przystosowane do różnych grup odbiorców, nie tylko seniorów, lecz i osób z niepełnosprawnościami czy do rodziców z małymi dziećmi – twierdzi Michał Witkowski ze Skanska Residential Development Poland.

Deweloperzy coraz większą uwagę zaczynają przykładają także do aranżacji części wspólnych w elementy rekreacji i zasadzenia roślinności. To również w przyszłości będzie determinować zarówno wtórny, jak i pierwotny rynek mieszkaniowy. Ważnym parametrem stają się certyfikaty środowiskowe gwarantujące zachowanie norm jakościowych i ekologicznych.

Biorąc pod uwagę wszystkie czynniki rynkowe, deweloperzy nie spodziewają się wystąpienia dekonjunkury, wręcz przeciwnie – rok 2018 ma być równie udany, jeśli nie lepszy, zarówno dla przedsiębiorców, jak i ich klientów. ■

# Małe i duże zmiany na lepsze

Narodowy Program Mieszkaniowy jest dla rynku budowlanego i rynku nieruchomości jasnym sygnałem, że rząd postawił na branżę budowlaną. NPM jest zaproszeniem dla wszystkich partnerów społecznych do udziału w dużym programie inwestycyjnym



**Tomasz Żuchowski**

Autor jest wiceministrem infrastruktury i budownictwa

**M**inister infrastruktury i budownictwa Andrzej Adamczyk przedstawił kompleksową propozycję celów i dróg dojścia do nich w perspektywie do 2030 r. Narodowy Program Mieszkaniowy jest zaproszeniem dla wszystkich partnerów społecznych do udziału w dużym programie inwestycyjnym. Na przewidywalnych, stabilnych zasadach będą realizowane nie tylko inwestycje drogowe czy kolejowe, lecz także mieszkaniowe – i to z aktywnym udziałem prywatnych firm, które na atrakcyjnych biznesowo warunkach zostały zaproszone jako operatorzy do inwestowania w budowę i wynajmowanie mieszkań. Nadzór nad prawami najemców będzie sprawował Krajowy Zasób Nieruchomości. To czytelne zrównoważenie relacji najemcy i wynajmującego otwiera przed rynkiem nieruchomości w Polsce zupełnie nowe szanse.

Duże zmiany w polityce mieszkaniowej państwa polegają na wzięciu realnej odpowiedzialności za zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych Polaków. Doskonale wiemy, że brakuje mieszkań na wynajem, a dotychczasowe programy pomocy państwa w budowie mieszkań komunalnych i socjalnych nie dają satysfakcjonujących efektów. Dlatego rząd realizuje Narodowy

Program Mieszkaniowy, którego elementem jest pakiet „Mieszkanie+” odpowiadający na aktualne problemy mieszkalnictwa w Polsce. O najem lokum w ramach „Mieszkania+” będą mogli się ubiegać wszyscy obywatele. Oczywiście w przypadku dużego zainteresowania zostaną wprowadzone dodatkowe kryteria – wymienione w ustawie – określające pierwszeństwo. Pracujemy także nad ustawą o Indywidualnych Kontach Mieszkaniowych, gdzie zachętą do oszczędzania na cele mieszkaniowe, takie jak zakup czy remont, będzie premia i zwolnienie z podatku od zysków kapitałowych.

Tym dużym zmianom uruchamiającym potencjał polskich firm budowlanych, deweloperskich oraz rynek materiałów budowlanych i usług towarzyszą wprowadzone już ulepszenia w ustawie o spółdzielniach mieszkaniowych oraz korekta programu społecznego budownictwa czynszowego.

MIB porządkuje również przepisy budowlane i urbanistyczne. Kompleksowa regulacja całego procesu inwestycyjnego w Kodeksie urbanistyczno-budowlanym wprowadza m.in. sześć kategorii inwestycji i jedną zintegrowaną zgodę inwestycyjną. Głównym celem kodeksu jest usprawnienie procesu inwestycyjno-budowlanego oraz zapewnienie efektywnego gospodarowania przestrzenią. Wszystko to się dzieje przy wzmocnieniu partycypacji społecznej w podejmowaniu rozstrzygnięć przestrzennych oraz efektywnym i transparentnym procesie lokalizacji, a także realizacji inwestycji publicznych.



Duże zmiany w polityce mieszkaniowej państwa polegają na wzięciu realnej odpowiedzialności za zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych Polaków

Pracujemy też nad innymi, nie mniej ważnymi projektami. Rozpoczęliśmy cykl spotkań eksperckich dotyczących możliwości wdrożenia metodyki BIM (Building Information Modeling) w Polsce, który stanowi forum prezentacji opinii przedstawicieli różnych zainteresowanych środowisk. Podjęty dialog ma umożliwić zaprezentowanie zalet i wątpliwości związanych z wprowadzeniem metodyki BIM w Polsce. Jej zastosowanie stanowi wyzwanie cywilizacyjne, a dialog przybliżył nas do odpowiedzi na pytania: kiedy, w jakim zakresie, w jaki sposób można wdrożyć metodykę BIM, aby osiągnąć korzyści i ustrzec się ewentualnego ryzyka.

Finalizujemy prace nad oczekiwaną od lat nowelizacją rozporządzenia w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie. Jedną z wprowadzanych zmian jest zwiększenie minimalnej powierzchni lokalu mieszkalnego do 25 m<sup>2</sup> co uelastyczni możliwość zaprojektowania wnętrza, w tym usunie takie niepraktyczne dziś zapisy jak np. konieczność zarezerwowania miejsca na pralkę wyłącznie w łazience.

Chcemy też promować polską branżę budowlaną za granicą. Przedstawiciele samorządów gospodarczych zaprosiliśmy do zespołu doradczego, który umożliwi polskim firmom realizację projektu pilotażowego na szwedzkim rynku mieszkaniowym w roli generalnego wykonawcy. Wspieramy polskie firmy na rynkach zagranicznych. Chcemy podjąć realne działania, które pokażą, że Polacy nie są i nie będą „tanią siłą roboczą na wynajem”, ale

przekonają do tego, że polskie firmy są sprawdzone, zdolne do wygrywania i realizacji kontraktów zagranicznych w roli generalnego wykonawcy. Polscy przedsiębiorcy są obecni na rynku budowlanym w Szwecji, ale wyłącznie w charakterze podwykonawcy w przeciwieństwie do pozostałych rynków skandynawskich. Chcemy w pełni wykorzystać nasz potencjał, czas i możliwości, aby eliminować bariery, jakie często są stawiane przed polskimi firmami poza granicami naszego kraju.

W MIB działa też zespół, który pracuje nad zmianami systemowymi w geodezji i kartografii. Podzespoły złożone z przedstawicieli środowiska geodezyjnego prowadzą przegląd przepisów, którego efektem będą rekomendacje dotyczące zmian w przepisach. Te i inne nasze projekty są wypracowywane przy ścisłej współpracy z zainteresowanymi środowiskami.

Chcemy lepszego prawa i lepszego rządu, które daje szansę na przewidywalne i korzystne warunki prowadzenia działalności gospodarczej w branży budowlanej i nieruchomości. ■

# Trwa złoty okres dla deweloperów

Rynek nieruchomości mieszkaniowych jest jednym z kół zamachowych rozwoju polskiej gospodarki. Bez wątplenia między rynkiem deweloperskim a pozostałymi sektorami gospodarki istnieją ściśle zależności, które pozytywnie wpływają zarówno na makroekonomiczną, jak i finansową sytuację kraju



**Maciej Jankiewicz**

Autor jest prezesem zarządu Polskiego Holdingu Nieruchomości SA

**T**rwa złoty okres dla deweloperów, a od 2014 r. rynek nieruchomości bije własne rekordy. Popyt na nowe mieszkania wciąż jest wysoki, a inwestorzy, chcąc sprostać tak dużemu zainteresowaniu, rozpoczynają budowę kolejnych inwestycji. Jest to spowodowane m.in. tym, że Polacy coraz częściej i chętniej decydują się na zakup mieszkania na własność, kupując lokum za gotówkę. Sytuacja mieszkaniowa systematycznie poprawia się w zasadzie od początku stulecia, co jest ściśle związane z budową nowych mieszkań oraz remontami lokali już istniejących. Zwiększyła się zarówno liczba mieszkań na 1 tys. osób (wskaźnik najwyższy od 1991 r.), jak i przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania na jedną osobę.

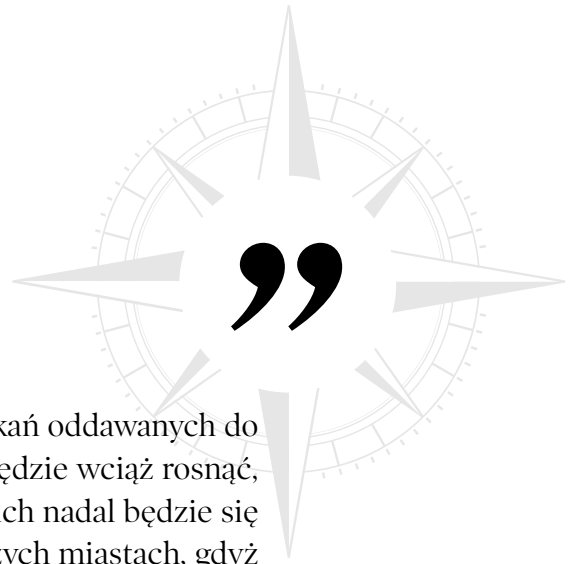
W I półroczu 2017 r. na rynku mieszkaniowym utrzymywała się bardzo korzystna tendencja wzrostowa: w ostatnich czterech kwartałach sprzedano łącznie 66,2 tys. mieszkań. Na rynku dominuje optymizm, który jest potwierdzony istotnym wzrostem liczby rozpoczynanych inwestycji: wg prognoz w skali całego kraju deweloperzy rozpoczną budowę ponad 100 tys. mieszkań. Natomiast wg badań REAS ok. 75 proc. lokali w budynkach przewidzianych do oddania w 2017 r. jest już sprzedane. Warto podkreślić, że w ostatnim roku deweloperzy oddali do użytkowania 81,1 tys. mieszkań, rozpoczęli 96,6 tys. kolejnych oraz uzyskali 128,9 tys. pozwoleń na następne. Powyższe oznacza, że w ostatnich czterech kwartałach

deweloperzy sprzedali aż o 88 proc. więcej lokali niż w 2007 r.

I kwartał 2017 r. przyniósł wzrost sprzedaży o 23 proc. w porównaniu z I kwartałem 2016 r., który uznano za rekordowy pod względem sprzedaży na rynku nieruchomości. W okresie styczeń–czerwiec 2017 r. oddano do użytkowania 78,3 tys. mieszkań. Podkreślić należy, że wskaźnik oddanych mieszkań osiągnął poziom 2,0 (liczba oddanych mieszkań na 1 tys. mieszkańców) i rośnie także popyt na kredyty hipoteczne, co związane jest z niską stopą procentową. Wpływ na tę sytuację niewątpliwie miał rządowy program „Mieszkanie dla Młodych”.

Mieszkania z rządowego programu stanowią idealną ofertę zwłaszcza dla młodych osób, które dopiero wchodzi w zawodowe życie, osiągają stałe miesięczne dochody, mogą obsługiwać czynsz, ale nie mają zdolności kredytowej i wkładu własnego.

Dodatkowo niskie oprocentowanie lokat sprawia, że kupno mieszkania staje się atrakcyjną alternatywą inwestycyjną dla niskoprocentowych depozytów. Eksperti rynku nieruchomości zwracają uwagę, że zyski z tego typu inwestycji, już po odliczeniu kosztów, są szacowane na 4–6 proc. rocznie. A to przynajmniej dwa razy więcej niż zysk z lokaty. Ponadto inwestycja w nieruchomości jest postrzegana jako względnie bezpieczna i łatwo dostępna, co bez wątpienia wzmacnia popyt mieszkaniowy. W roku 2016 wg ekspertów na rynku pierwotnym w sześciu największych aglomeracjach 29 proc. mieszkań zakupiono w celach inwestycyjnych (w tym w Trójmieście 33 proc.),



W najbliższym czasie liczba mieszkań oddawanych do użytkowania będzie wciąż rosnąć, a działalność firm deweloperskich nadal będzie się koncentrować w największych miastach, gdyż tam jest największy popyt

w znacznym stopniu bez wsparcia kredytem (72 proc. we Wrocławiu, 69 proc. w Warszawie, po 61 proc. w Łodzi oraz Poznaniu).

Jednak, mimo utrzymującego się trendu wzrostowego, w Polsce wciąż brakuje mieszkań. Plasujemy się na jednym z ostatnich miejsc w Europie pod względem liczby mieszkań przypadających na mieszkańca; w Polsce na tysiąc osób przypada 366 mieszkań przy średniej europejskiej 460. Eurostat w swoim raporcie na temat mieszkalnictwa obliczył, że na jednego Polaka przypada 1,1 pokoju. Zgodnie z takimi danymi Lion's Bank szacuje, że potrzeba jeszcze 8 mln lokali, by udało się doścignąć średnią europejską (1,6). Deficyt co prawda zmniejsza się co roku, ale w dalszym ciągu istnieje duży potencjał rozwoju rynku deweloperskiego. Obserwując statystyki Głównego Urzędu Statystycznego o aktywności deweloperów, można oczekiwać, że w najbliższym czasie liczba mieszkań oddawanych do użytkowania będzie wciąż rosnąć, a działalność firm deweloperskich nadal będzie się koncentrować w największych miastach, gdyż tam jest największy popyt.

Polski Holding Nieruchomości SA stale obserwuje rynek nieruchomości oraz bada nastroje, które towarzyszą konsumentom, wychodząc naprzeciw ich potrzebom i popytowi. Dostrzegamy potencjał rynku mieszkaniowego i chcemy wykorzystać rekordową sprzedaż mieszkań. Dlatego też nasza strategia na lata 2017–2023, przyjęta w kwietniu 2017 r., zakłada m.in. intensywną działalność deweloperską, zgodnie z którą docelowo do 2023 r. zamierzamy wprowadzać na rynek 70 tys. m<sup>2</sup> PUM rocznie. Nasze projekty mieszkaniowe

będą realizowane w atrakcyjnych lokalizacjach w różnych regionach Polski i sukcesywnie dostarczane na rynek do poziomu rocznego ok. 1 tys. mieszkań w 2023 r. Biorąc pod uwagę najnowsze rankingi dotyczące liczby sprzedanych mieszkań przez deweloperów, można założyć, że plany Grupy Kapitałowej PHN będą ją plasować w pierwszej dziesiątce największych firm deweloperskich w Polsce; liderzy z pierwszej trójki obecnie sprzedają po blisko 3 tys. mieszkań rocznie, a dziesiątkę zamykają firmy ze sprzedażą na poziomie ok. 1 tys. mieszkań.

PHN planuje inwestycje w trzech segmentach rynku mieszkaniowego. W segmencie luksusowym będziemy oferować apartamenty w Yacht Park w Gdyni (dawny Dalmor) na terenie Molo Rybackiego. W ramach kompleksu powstanie łącznie ok. 12 tys. m<sup>2</sup> powierzchni użytkowej, w tym 135 apartamentów o łącznej powierzchni ok. 9,6 tys. m<sup>2</sup>. Wśród inwestycji realizowanych na terenie Molo Rybackiego znajdzie się m.in. budowa mariny dla 120 jednostek.

Drugi segment, w którym chcemy zadebiutować, to segment popularny. Startujemy z budową w Warszawie osiedla przy al. Prymasa Tysiąclecia 83 pod nazwą VIS-á-VIS Wola, którego I etap zakłada wybudowanie 213 lokali mieszkalnych o łącznej PUM ok. 12 tys. m<sup>2</sup>. Przygotowujemy również II etap inwestycji, w ramach którego powstanie 253 kolejnych mieszkań i dla którego mamy już prawomocne pozwolenie na budowę. W segmencie ekonomicznym mamy trzy lokalizacje, w których będziemy budować osiedla: warszawska Białołęka, Zakrzów we Wrocławiu i Łódź Retkinia. ■

# Technologia antidotum na koniec hossy

Zastosowanie technologii opartej na prefabrykatach idealnie wpisująłoby się w potrzeby programu „Mieszkanie+”, w którym inwestor, czyli państwo, będzie zmuszony do ograniczania kosztów



**Dariusz Krawczyk**

Autor jest prezesem zarządu Polnord SA oraz przewodniczącym rady nadzorczej KB Dom

**R**ok 2017 zapisze się w historii branży deweloperskiej w Polsce jako jeden z najlepszych w ostatnim ćwierćwieczu pod względem zarówno liczby rozpoczętych inwestycji, jak i mieszkań oddanych do użytkowania. Wyniki spółki Polnord, którą mam przyjemność zarządzać od lutego 2016 r., będą stanowiły wyraźny udział w rekordowych danych całego sektora. Już I kwartał bieżącego roku przyniósł w Polnordzie, obchodzącemu w tym roku 40-lecie istnienia, ustanowienie historycznego rekordu sprzedaży mieszkań. W II kwartale ustabilizowaliśmy wyniki sprzedaży na wysokich poziomach, zyskując pewność, że założony na początku roku cel 1 250 sprzedanych mieszkań zostanie osiągnięty. Jednocześnie średnio co miesiąc rozpoczynamy nową inwestycję, korzystając ze swojego banku ziemi, który jest największy wśród wszystkich firm deweloperskich w Polsce.

Jak najszybsza zabudowa posiadanych działek w czasie hossy w branży mieszkaniowej jest jednym z filarów strategii, którą wdrożyliśmy w marcu 2016 r. Opracowując strategię dla Polnordu, założyłem, że pierwsze symptomy nadchodzącego końca dobrej koniunktury w branży mieszkaniowej zobaczymy w roku 2018. Dzisiejsze przewidywania większości analityków potwierdzają to założenie. Do stopniowego wyhamowywania rekordowych trendów sprzedażowych doprowadzi zmiana warunków makroekonomicznych i ustanie warunków, które napędzają dzisiejsze wzrosty. Przede wszystkim

rozpocznie się wreszcie zapowiadany od dawna trend wzrostowy stóp procentowych, których obecne historyczne minima są głównym czynnikiem determinującym zwiększony popyt na lokale mieszkalne.

Przy stopie depozytowej wynoszącej od ponad dwóch lat 0,5 proc. i jednoczesnych silnych wahaniach na rynkach surowców, kruszców czy walut to właśnie nieruchomości stały się najrozsądniejszym wyborem dla osób szukających bezpiecznych lokat kapitałowych. Ale też stopa referencyjna na poziomie 1,5 proc. generuje bardzo niskie koszty kredytów hipotecznych. Odnotowywany przez GUS stały wzrost poziomu zarobków, rekordowo niskie bezrobocie i wsparcie z programu „Rodzina 500+” są kolejnymi czynnikami podnoszącymi dostępność pożyczek hipotecznych. Ich dostępność ogranicza jedynie zaostrzenie kryteriów przyznawania kredytów hipotecznych, a zwłaszcza wprowadzona od tego roku w tzw. rekomendacji S3 konieczność wpłaty przez kredytobiorcę 20-procentowego wkładu własnego.

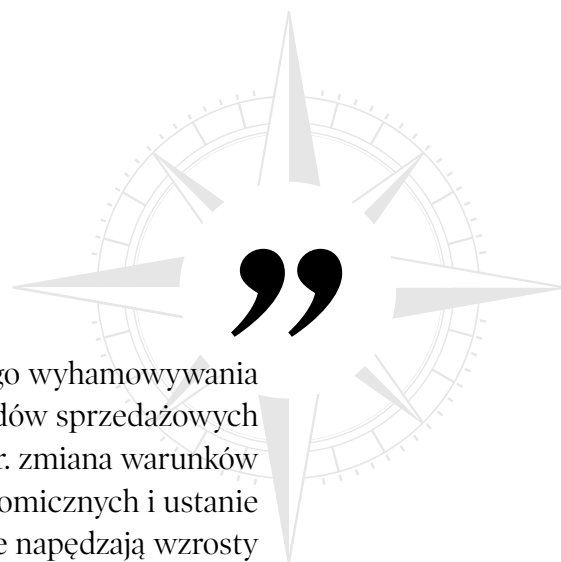
Wielu analityków wieszczyło załamanie sprzedaży mieszkań w związku z wygaszeniem programu „Mieszkanie dla Młodych” („Mdm”). Pochodzące z jego puli środki były bowiem w większości przypadków używane właśnie jako wymagany przez kolejne rekomendacje KNF wkład własny. W Polnordzie nie obawialiśmy się jednak takiego scenariusza, gdyż udział umów sprzedaży współfinansowanych z programu „Mdm” w naszym portfelu nie przekraczał nigdy kilku procent.

Nieuchronne podniesienie stóp procentowych i spowodowany przez to wzrost kosztów pozyskiwania kapitału z pewnością

stanie się czynnikiem ograniczającym liczbę transakcji na rynku mieszkaniowym. Warto jednak zauważyć, że wcale nie będzie to oznaczało spadku popytu, bo nawet dostarczane obecnie co roku przez branżę deweloperską ponad 100 tys. nowych mieszkań nie jest w stanie zaspokoić potrzeb lokalowych Polaków. Sytuacja, w której pozyskanie kapitału na zakup mieszkania, nawet w formie długoterminowej pożyczki, stanie się znów przywilejem zamożniejszej części społeczeństwa, która swoje potrzeby mieszkaniowe już często zrealizowała, otworzy szansę przed programem „Mieszkanie+”. Wieloletni najem od tak stabilnego partnera, jakim jest państwo, z perspektywą uzyskania prawa własności na użytkowany lokal, wydaje się idealną propozycją dla osób, które nie dysponują kapitałem na zakup własnego M ani nie są w stanie sprostać rygorom rekomendacji KNF nałożonych na banki. W przypadku programu „Mieszkanie+” większość ryzyk i kosztów wynikających z konieczności dostarczenia kapitału na inwestycję spoczywa na barkach państwa. W Polnordzie z dużą uwagą analizujemy przygotowania do realizacji tego ambitnego przedsięwzięcia.

Spółka KB Dom, w której Polnord jest największym akcjonariuszem, wchodząca w skład naszej grupy kapitałowej, została wybrana jako generalny wykonawca pierwszego w województwie mazowieckim osiedla w ramach programu „Mieszkanie+”, które powstaje w Pruszkowie. O wyborze oferty KB Dom zdecydowała technologia budowy wykorzystująca prefabrykaty, co pozwala obniżyć koszty postawienia budynku nawet o blisko 30 proc. Osiedle w Pruszkowie będzie pierwszą od ponad 20 lat tak dużą inwestycją mieszkaniową w Polsce, która powstanie w całości z elementów prefabrykowanych. W tym miejscu wydaje mi się konieczne podkreślenie, że produkowane przez KB Dom w fabryce koło Żarnowca prefabrykaty różnią się znacząco od elementów tzw. wielkiej płyty, przy której użyciu urbanizowano Polskę w latach 70. i 80. ubiegłego wieku. Żle spasowane, krzywe ściany, nieszczelności, problemy z odpowiednim wygłuszeniem, zapychające się zsypy czy zaskakujący przebieg instalacji powodowały, że choć „wielka płyta” urzeczywistniła marzenia milionów Polaków o własnym mieszkaniu, to nigdy nie kojarzyła się z wysoką jakością wykonania.

Dzisiejsze elementy prefabrykowane powstają przy zaangażowaniu najnowszych zdobyczy techniki. Proces produkcji jest w pełni skomputeryzowany, a za precyzję wykonania odpowiadają narzędzia laserowe. Wykończony dom z elementów prefabryko-



Do stopniowego wyhamowywania rekordowych trendów sprzedażowych doprowadzi w 2018 r. zmiana warunków makroekonomicznych i ustanie warunków, które napędzają wzrosty

wanych jest nie do odróżnienia od tego, który powstał w technologii tradycyjnej. O jakości wytwarzanych przez spółkę Grupy Polnord elementów prefabrykowanych świadczy również to, że duża część produkcji spod Żarnowca trafia na eksport, głównie na wymagający rynek skandynawski, charakteryzujący się przede wszystkim dbałością o ekologię i tzw. zdrowe budownictwo.

Budowa z prefabrykatów angażuje mniej liczną ekipę potrzebną na budowie i znacząco skraca czas powstania budynku. Zastosowanie technologii opartej na prefabrykach idealnie wpisująłoby się w potrzeby programu „Mieszkanie+”, w którym inwestor, czyli państwo, będzie zmuszony do ograniczania kosztów. Dziś często słyszymy o kolejnych ograniczeniach wynikających właśnie z potrzeby racjonalizacji wydatków. Budynki mają być pozbawione wind, garaży podziemnych czy funkcjonalnych balkonów. Być może luksusem staną się w takich obiektach nawet komórki lokatorskie. Tymczasem wszystkie te elementy są już od dawna standardem w przypadku oferty deweloperskiej. Powszechne zastosowanie prefabrykatów w przypadku programu „Mieszkanie+” pomogłoby znacząco obniżyć koszty budowy przy jednoczesnym standardowym wyposażeniu budynku w konieczne udogodnienia i przy zapewnieniu jego wysokiej jakości wykonania. Grupa Polnord jest gotowa do współpracy przy realizacji umów z puli programu „Mieszkanie+” i podjęcia tego wyzwania dzięki posiadanemu know-how.

40-letnie doświadczenie spółki i realizacja obecnej strategii pozwalają nam z optymizmem patrzeć w przyszłość, nie obawiając się prognozowanego końca obecnej hossy na rynku deweloperskim. ■

# Plusy dodatnie, plusy ujemne

Po I połowie 2017 r. wybuchł entuzjazm spowodowany rekordowymi wynikami sprzedaży deweloperów w roku ubiegłym. Dane już z bieżącego roku też napawają optymizmem. Przyszłość sektora deweloperskiego to jednak nie tylko sukcesy, lecz także szybko zmieniające się otoczenie prawne, do którego trzeba się dostosowywać



**Grzegorz  
Kielpsz**

Autor jest prezesem zarządu Polskiego Związku Firm Deweloperskich

**B**ranża deweloperska zarówno w części mieszkaniowej, jak i w części biurowej czy magazynowej jest istotnym elementem całej gospodarki i w związku z tym reaguje na wszelkie zmiany koniunktury. Jeżeli odnotowujemy wyraźny wzrost gospodarczy i niski poziom bezrobocia, dobrze dzieje się w całej gospodarce, a więc także w branży deweloperskiej.

Dodatkowo w przypadku inwestycji mieszkaniowych niskie stopy procentowe powodują to, że inwestorzy indywidualni przenoszą swoje kapitały z lokat bankowych na inwestycje w nieruchomości. Biorąc pod uwagę duży i utrzymujący się deficyt mieszkań, inwestycje w tym obszarze wydają się bezpieczne i opłacalne. Potwierdza to coraz większy udział zakupów gotówkowych w sprzedaży mieszkań, czyli zakupów niewspieranym kredytem hipotecznym.

## Jakie bariery rysują się przed branżą?

Od jakiegoś czasu obserwujemy wzmożony ruch legislacyjny w obszarze rynku nieruchomości i działalności deweloperskiej. Nie wszystkie zmiany są dla branży złe, ale do wszystkich trzeba się dostosować, a proces ten wymaga pewnego wysiłku.

Na pewno niekorzystne dla branży są regulacje prowadzące do ograniczenia podaży gruntów inwestycyjnych. Ograniczenie możliwości swobodnego obrotu ziemią

rolną, szczególnie w granicach administracyjnych miast, już powoduje wzrost cen działek, których te przepisy nie dotyczą. A wzrost cen gruntów bezpośrednio przenosi się na wzrost cen mieszkań. Biorąc pod uwagę stosunkowo niską siłę nabywczą społeczeństwa, takie działania są wyjątkowo niekorzystne dla obywateli.

Kolejną barierą dla nabywców będzie likwidacja programu „Mieszkanie dla Młodych”. Obywatele nie otrzymali nic w zamian, nie licząc programu „Mieszkanie+”, który dopiero rusza w formie pilotażu, a i tak nie będzie skierowany do szerokich mas odbiorców.

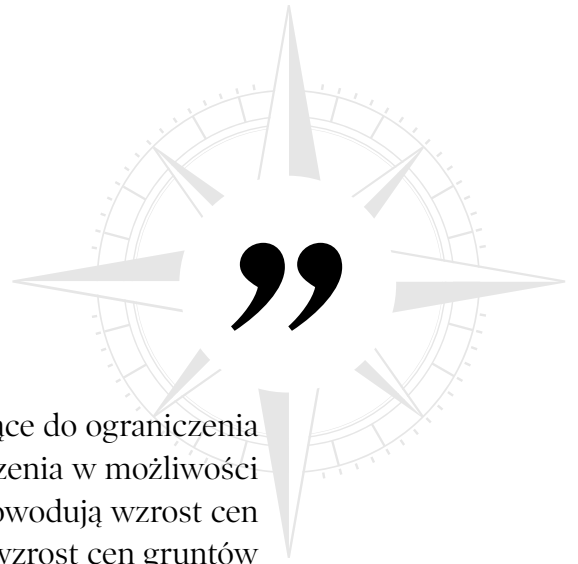
Ogromna skala biurokracji oraz wzrost regulacji to także poważne bariery w rozwoju rynku mieszkaniowego. Przepisy środowiskowe, które traktują inwestycje mieszkaniowe na równi z inwestycjami przemysłowymi to dobry przykład braku wyobraźni legislatorów.

Paradoksalnie spadek poziomu bezrobocia dla branży deweloperskiej oznacza brak rąk do pracy. A jeśli brakuje pracowników i firm wykonawczych, nieuchronnie będzie to oznaczać wzrost kosztów budowy oraz spowolnienie ich tempa prowadzenia.

## A co z dobrymi wiadomościami?

Rośnie popyt na mieszkania na wynajem i wydaje się, że zmienia się nastawienie społeczeństwa do wynajmowania mieszkań. Rok 2018 zapowiada się jako okres szybkiego rozwoju najmu instytucjonalnego. Można się spodziewać, że inwestorzy będą dokonywać tzw. zakupów pakietowo





Niekorzystne dla branży są regulacje prowadzące do ograniczenia podaży gruntów inwestycyjnych. Ograniczenia w możliwości swobodnego obrotu ziemią rolną już powodują wzrost cen działek, których te przepisy nie dotyczą. A wzrost cen gruntów bezpośrednio przenosi się na wzrost cen mieszkań

---

wych, które pozwolą im na dysponowanie portfelem kilkudziesięciu lokali na wynajem. W ciągu ostatnich kilkunastu miesięcy tylko w Warszawie byliśmy świadkami kilku takich transakcji.

W kolejnych latach czeka nas wiele zmian w przepisach dotyczących zagospodarowania przestrzennego i prawa budowlanego. Przygotowywany jest kodeks urbanistyczno-budowlany oraz będą zmieniane rozporządzenia dotyczące warunków technicznych dla budynków. Miejmy nadzieję, że te zmiany ułatwią prowadzenie działalności firm branży oraz przyspieszą proces inwestycyjny w budownictwie. A jeśli proces inwestycyjny będzie krótszy i prostszy, w rezultacie obniżą się ceny mieszkań. ■

# Energetyka potrzebuje znaczących inwestycji

Do 2030 r. są w Polsce planowane energetyczne inwestycje o wartości 100 mld zł. Alternatywa jest tylko taka, że w roku 2022 może dojść do pierwszych przerw w dostawach energii elektrycznej

**Robert Bombała**

Autor jest redaktorem portalu wGospodarce.pl i publicystą „Gazety Bankowej”

**W**zrost zapotrzebowania na energię elektryczną, przestarzałe instalacje, które mają ponad 30 lat, a także wyzwanie, jakim jest konieczność dostosowania do regulacji środowiskowych UE, mogą spowodować, że w 2022 r. dojdzie do pierwszych przerw w dostawach energii elektrycznej – taką konkluzję stanu polskiego sektora energetycznego przedstawili przedstawiciele GE w Polsce.

Mariusz Mielczarek, dyrektor sektora publicznego GE w Europie Środkowo-Wschodniej, wskazuje, że ponad 60 proc. instalacji ma 30 lat lub więcej i nie będzie w stanie kontynuować pracy. I właśnie dlatego pierwsze luki mogą zaistnieć już w 2022 r. I, jak dodaje, w kolejnych latach przy braku nowych inwestycji oraz kompleksowej modernizacji istniejących bloków 200 MW sytuacja może się pogorszyć. Obecne zużycie energii elektrycznej w Polsce jest szacowane na poziomie 26 GW, a w 2030 r. zapotrzebowanie może wzrosnąć nawet do 33 GW.

## **Energetyka oparta na węglu**

Stąd też konieczność realizacji inwestycji takich jak Taurona w Jaworznie czy Energi i Enei w elektrowni Ostrołęka C. Elektrownia: ta będzie miała moc ok. 1000 MW, a koszt jej budowy jest szacowany na 6 mld zł. – „To będzie jedna z największych tego typu w tym czasie w Europie inwestycji w energetyce” – mówił minister energii Krzysztof Tchórzewski, dodając, że „nie będzie ona jedyna”, bo do 2030 r. są planowane kolejne energetyczne inwestycje o wartości 100 mld zł. Podkreślał przy tym, że choć elektrownia będzie wyko-

rzystywała węgiel, to zastosowane w niej nowoczesne technologie pozwolą „na wypełnienie naszych zobowiązań klimatycznych”.

Niestety negocjacje z Komisją Europejską w sprawie kształtu rynku energetycznego nie są łatwe. Chodzi o propozycje, które pod koniec listopada ub. r. przedstawiła Komisja Europejska w ramach tzw. pakietu zimowego. Bruksela zaoferowała m.in. propozycję zmian w rynku energetycznym w UE, by dopasować go do potencjału dojrzałego już sektora źródeł odnawialnych. Dla strony polskiej to problem, szczególnie że, jak mówił minister energii: „Nie jesteśmy w stanie w takim trybie, w jakim przewiduje to pakiet zimowy, odejść od energetyki węglowej”. Dla Polski największym problemem są zaproponowane limity emisji CO<sub>2</sub> dla producentów energii, którzy działają w ramach rynku mocy i mieliby korzystać ze wsparcia z publicznych pieniędzy. Ta pomoc publiczna polega na tym, że producenci dostają pieniądze również za gotowość dostarczenia energii. Propozycja Komisji Europejskiej wielkości limitów uniemożliwiłaby finansowanie w Polsce z tych środków budowy elektrowni opartych na węglu. Jak oceniał szef resortu energii: „Szacunki z 2016 r. wskazują też, że jeśli chcemy pokryć zapotrzebowanie na energię w 2030 r., to przez 15 lat musimy przygotować się na wzrost podaży rządu 23–25 proc. Ale to pokazuje także, że gospodarstwa domowe już potrzebują coraz więcej prądu, bo mają więcej urządzeń. To może mniej widoczny, ale dla energetyki ważny efekt programu Rodzina 500+” – mówił Krzysztof Tchórzewski w wywiadzie dla „Gazety Bankowej”.

## **Dodatkowe źródła energii**

Sejm przegłosował nowelizację ustawy o Odnawialnych Źródłach Energii (OZE). Przeciwi-



## Decyzja dotycząca budowy elektrowni jądrowej w Polsce zostanie podjęta najpóźniej do 2020 r.

ko nowelizacji protestują lobbyści „zielonej energii”, projekt popierają natomiast spółki skarbu państwa, które za „zielone” certyfikaty płacą kolosalne pieniądze.

„Celem projektowanej ustawy jest wprowadzenie rozwiązania ułatwiającego zrównoważony rozwój naszego kraju w obszarze odnawialnych źródeł energii poprzez zmianę wysokości jednostkowej opłaty zastępczej będącej elementem pozwalającym na uelastyczenie rynku »zielonych« certyfikatów oraz w perspektywie długoterminowej zmniejszenie nadpodaży certyfikatów na tym rynku” – napisano w uzasadnieniu do projektu ustawy. Duży problem dotychczas miały z energią ze źródeł odnawialnych spółki skarbu państwa – musiały płacić za nią stałą cenę, niezależnie od warunków rynkowych. Nie dziwi zatem zaangażowanie prezesów spółek energetycznych, m.in. Daniela Obajtka z Energi, w merytoryczne konsultacje nowych przepisów. Obajtek od dłuższego czasu walczył o nowelizację, bo na aktualnych przepisach najbardziej traci właśnie Energa. Nieracjonalne przepisy dotyczące obowiązkowego odkupu energii z „zielonych” źródeł zwiększały koszty.

Aktualny pomysł polega na tym, aby powiązać wysokość jednostkowej opłaty zastępczej z cenami rynkowymi „zielonych” certyfikatów. Dziś to stała kwota, wynosząca 300,03 zł za MWh. Jeśli propozycja posłów zostanie przyjęta, opłata zastępcza będzie wynosić 125 proc. średniej ceny danych certyfikatów – „zielonych” (elektrownie wiatrowe) i „błękitnych” (biogaz) z poprzedniego roku.

„Nowoczesna energetyka węglowa gwarantuje nam bezpieczeństwo energetyczne na lata. Opracowując warianty miks energetyczny, musimy jednak brać pod uwagę kwestie

związane z wymogami unijnymi w zakresie ograniczenia emisji dwutlenku węgla. Dlatego w naszym miksie energetycznym należałoby uwzględnić pracujące stabilne źródło zero-emisyjne. Jest nim bez wątpienia elektrownia jądrowa” – mówił ostatnio minister energii Krzysztof Tchórzewski. I właśnie jej budowa to kolejne wyzwanie.

Na razie PGE EJI prowadzi badania środowiskowe w dwóch lokalizacjach w woj. pomorskim: Lubiatowo-Kopalino (gmina Choczewo) i Żarnowiec (gminy Krokowa i Gniewino) jednak nie zapadła jeszcze decyzja w sprawie jej budowy. Tchórzewski mówił, że „budowa elektrowni jądrowej w Polsce to jeden ze scenariuszy rozwoju polskiej energetyki i polskiego miks energetyczny, który poważnie rozważamy w Ministerstwie Energii. Jednocześnie podkreślam, że do tej pory nie została podjęta ostateczna decyzja w tej sprawie”. Dodał, że Ministerstwo Energii śledzi rynek i analizuje pojawiające się propozycje technologiczne, czego przykładem są wyjazdy studyjne specjalistów do Chin, Korei, Szwecji czy USA. W połowie maja 2017 r. minister energii Krzysztof Tchórzewski zapowiadał, że decyzja dotycząca budowy elektrowni jądrowej w Polsce może zapaść w tym roku, a najpóźniej zostanie ona podjęta przed rokiem 2020.

Jednym z pomysłów na zwiększenie produkcji energii, który poddaje pod rozwagę prof. Władysław Mielczarski z Instytutu Elektroenergetyki Politechniki Łódzkiej, jest wykorzystanie małych ciepłowni, które można przebudować na elektrociepłowni. Jak dodaje, rozwój małej kogeneracji w gminach i małych miastach pozwoli znacznie ograniczyć zanieczyszczenie środowiska i podnieść bezpieczeństwo dostaw ciepła przez zwiększenie produkcji energii elektrycznej. ■

# Bezpieczeństwo energetyczne to priorytet

Branża energetyczna we wszystkich wysoko rozwiniętych państwach stanowi jeden z fundamentów rozwoju gospodarczego. Z tego punktu widzenia kluczową sprawą są przede wszystkim pewne i stabilne dostawy do gospodarstw domowych energii elektrycznej po przystępnych cenach



**Krzysztof Tchórzewski**

Autor jest ministrem energii

**J**eżeli nasz kraj dalej ma się rozwijać w szybkim tempie, niezbędne są stabilny i bezpieczny system elektroenergetyczny oraz efektywne, bezpieczne i innowacyjne górnictwo węgla kamiennego i brunatnego. Od początku istnienia Ministerstwa Energii szczególną uwagę zwracamy na sposób funkcjonowania tych dwóch obszarów, ponieważ ich wzajemna synergia jest gwarancją bezpieczeństwa energetycznego.

Pragnę zwrócić uwagę, że takie kraje jak Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Włochy i Hiszpania charakteryzują się w Unii Europejskiej wyższym niż Polska sumarycznym zapotrzebowaniem na energię elektryczną. W pozostałych państwach UE jest ono niższe. W 2016 r. Krajowy System Elektroenergetyczny (KSE) przekroczył historyczną granicę 40 GW mocy. Jednocześnie trzeba zauważyć, że w ostatnich latach przyrost mocy następował głównie w źródłach niesterowalnych. A te ze względu na charakterystykę swojej pracy, zależną od warunków pogodowych, nie mogą gwarantować dostaw wystarczającej ilości energii elektrycznej w czasie, kiedy jest ona najbardziej potrzebna odbiorcom, czyli zazwyczaj w ciągu każdego dnia w okresach naszej naturalnej aktywności.

W ostatnich latach systematycznie zmniejszał się udział sterowalnych źródeł konwencjonalnych w pokrywaniu zapotrzebowania na energię, nie zmniejszając jednak potrzeby ich utrzymania w pełnej ruchowej sprawności i gotowości dla za-

pewnienia bezpieczeństwa funkcjonowania KSE.

W dłuższej perspektywie taka sytuacja jest nie do zaakceptowania. W moim przekonaniu rola sterowalnych źródeł energii, np. elektrowni węglowych lub gazowych, jest i przynajmniej przez najbliższe dwie, trzy dekady będzie kluczowa dla utrzymania właściwego poziomu bezpieczeństwa energetycznego. Dzisiaj można sobie przecież wyobrazić sytuację, gdy np. mamy energię elektryczną w większości pochodzącą ze źródeł odnawialnych, takich jak farmy wiatrowe czy fotowoltaiczne – i wtedy musimy postawić sobie pytanie: co stanie się z dostawami tej energii dla przemysłu, usług i gospodarstw domowych, w sytuacji gdy będzie bezwietrzna pogoda, a jednocześnie pochmurny dzień. Myślę, że nie potrzeba być energetykiem, by zrozumieć, że taki scenariusz może oznaczać tylko jedno – paraliż znacznej części naszej gospodarki z powodu okresowych braków energii elektrycznej.

## Konieczne inwestycje

Sytuacja ulegnie zdecydowanej zmianie i poprawie dopiero wówczas, gdy energetyka zawodowa będzie mogła powszechnie korzystać z technologii magazynowania dużych ilości energii elektrycznej, ponieważ dopiero wtedy te niestabilne źródła energii nabiorą cech przewidywalności dla Operatora Systemu Przesyłowego, który w ramach zarządzania i kierowania pracą KSE musi dokonywać ciągłego bilansowania mocy po stronie źródeł wytwórczych z mocą po stronie potrzeb odbiorców energii elektrycznej. Dzisiaj brak rewolucyjnych zmian w technologii maga-

zynowania oraz wysokie koszty istniejących technologii nie pozwalają na oparcie KSE na magazynach energii.

W kolejnych dekadach do zabezpieczenia naszego państwa w wystarczającą liczbę stabilnych źródeł energii elektrycznej potrzebne są nowe inwestycje. Obecnie w fazie budowy jest siedem dużych bloków energetycznych: w Kozienicach, dwa w Opolu, w Jaworznie, w Turowie, w Płocku i Stalowej Woli. Ich budowa pochłonie ponad 30 mld zł. Bloki te będą w stanie pokryć 20 proc. szczytowego zapotrzebowania na moc w kraju. Zatem aby zapewnić naszym odbiorcom w pełni wystarczalny poziom bezpieczeństwa dostaw energii, należy podjąć decyzję o budowie jeszcze kilku bloków energetycznych oraz przeprowadzić modernizację istniejących elektrowni tak, aby spełniały wszystkie normy środowiskowe.

Warto podkreślić, że inwestycje w energetyce charakteryzują się bardzo wysoką kapitałochłonnością (rzędu miliardów złotych) oraz długim czasem realizacji. Dlatego rolą państwa jest tworzenie takich warunków regulacyjnych działalności gospodarczej w sektorze energii elektrycznej, jakie wzbudzą u przedsiębiorców zachętę do budowania nowych mocy oraz utrzymywania i modernizowania posiadanych jednostek wytwórczych. Dzięki temu zostanie zapewniona ciągłości dostaw energii dla jej odbiorców.

Obecnie funkcjonujący rynek energii, bazujący na modelu wynikającym z unijnych dyrektyw, nie zapewnia odpowiednich sygnałów do inwestycji w energetyce. Rynek ten jest m.in. silnie zaburzony systemami wsparcia – np. dla odnawialnych źródeł energii czy wysokosprawnej kogeneracji. Dodatkowo zdecydowanie ujemny wpływ wywiera niepewność co do przyszłych cen uprawnień do emisji CO<sub>2</sub>.

Aby zapewnić ciągłość i stabilność dostaw energii elektrycznej do wszystkich odbiorców końcowych na terenie naszego kraju w horyzoncie średnio- i długoterminowym, na początku 2016 r. podjęliśmy decyzję o rozpoczęciu prac nad projektem rynku mocy, a w lipcu roku 2017 projekt został skierowany do Sejmu. Rynek mocy ma stworzyć odpowiednie warunki do inwestowania w Polsce, zwłaszcza w źródła sterowalne. Po wprowadzeniu rynku mocy odbiorcy będą płacić za zużytą energię elektryczną i za dostępność odpowiedniej ilości mocy w KSE.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że wprowadzenie rynku mocy spowoduje

wielomiliardowe oszczędności w ciągu pierwszej dekady funkcjonowania tego rynku. Oszczędności te będą wynikać głównie z uniknięcia strat, które poniosłaby krajowa gospodarka z tytułu niedostarczonej energii oraz z powodu obniżenia kosztu kapitału dla inwestorów w sektorze elektroenergetyki. Szacuje się bowiem, że niedostarczenie 1 MWh powoduje straty rzędu od kilkunastu do kilkudziesięciu tysięcy złotych.

## **Energetyka to innowacje**

Trzeba również pamiętać, że energetyka to także innowacje. Sektor energii w Polsce i na świecie stoi dziś przed ogromnymi wyzwaniami. Kluczową rolę w jego rozwoju odegrają właśnie innowacyjne technologie i rozwiązania. Dlatego szukamy odmiennych od dotychczasowych modeli działania. Dlatego tak ważny jest dla nas temat elektromobilności.

Dokonując analizy światowych statystyk odnoszących się do tempa wzrostu elektrycznych pojazdów i zdając sobie sprawę z unijnych wymogów dotyczących poprawy jakości powietrza, widzimy, że Polskę, podobnie jak inne europejskie państwa, czeka epoka elektryczności w motoryzacji. Ministerstwo Energii postępując zgodnie z wytycznymi Unii Europejskiej oraz śledząc aktualne trendy, przygotowało Plan Rozwoju Elektromobilności, który jest wynikiem działań UE zmierzających do popularyzacji elektromobilności i paliw alternatywnych w krajach Wspólnoty. W resorcie obecnie trwają prace nad ustawą o elektromobilności i paliwach alternatywnych. Ustawa wprowadza nowe rozwiązania prawne na rynku polskim, aby umożliwić rozwój infrastruktury paliw alternatywnych oraz zachęcić do użytkowania pojazdów elektrycznych. 31 maja 2017 r. zakończyły się konsultacje projektu. Resorty i obywatele przysłali wiele uwag oraz sugestii, które są teraz analizowane przez ekspertów ME.

Pragnę podkreślić, że w zakresie elektromobilności podejmujemy także ścisłą współpracę z samorządami oraz organizacjami pozarządowymi. Działania te mają na celu włączenie do tworzącego się rynku elektromobilności w Polsce wszystkich zainteresowanych podmiotów. Chcemy, by dzięki temu wszelkie światowe inicjatywy służące popularyzacji i rozwojowi samochodów elektrycznych nie ominęły naszego kraju. Zdajemy sobie bowiem sprawę z globalnych trendów w tym zakresie i mamy nadzieję, że odegramy w nich ważną rolę. ■

# Nowoczesna energetyka - w interesie państwa i akcjonariuszy

Jeśli Polska ma być państwem suwerennym, bezpiecznym i podmiotowym, to bezpieczeństwo energetyczne stanowi warunek sine qua non



**Filip  
Grzegorzczak**

Autor jest prezesem  
Grupy Tauron

**E**nergetyka to jeden ze strategicznych filarów gospodarki, a śp. prezydent Lech Kaczyński, który położył podwaliny pod nowoczesną doktrynę energetyczną kraju, powiedział, że „bezpieczeństwo Polski to [...] możliwość rozwoju gospodarczego, do tego zaś niezbędny jest stały, swobodny i pewny dostęp do surowców energetycznych”.

Jeśli Polska ma być państwem suwerennym, bezpiecznym i podmiotowym, to bezpieczeństwo energetyczne stanowi warunek sine qua non. Negocjacje na forum unijnym pozwoliły odsunąć w czasie pewne niekorzystne dla Polski procesy. Ale ten czas się kończy i potrzebne są mechanizmy, które pozwolą realizować unijne wytyczne bez uszczerbku dla naszych narodowych interesów. Do tego jest potrzebna współpraca ludzi, którzy rozumieją to wyzwanie.

W Tauronie myślimy o rozwoju Grupy długoterminowo, ale myślimy także o bezpieczeństwie energetycznym, dbając jednocześnie o odpowiednie modelowanie struktury finansowania, umożliwiające utrzymanie wskaźników zadłużenia na bezpiecznym poziomie, a tym samym o zachowanie stabilności finansowej.

Z sukcesem realizujemy założenia strategii rządu w dziedzinie bezpieczeństwa energetycznego i w żadnym razie nie stoi to w sprzeczności z interesem akcjonariuszy. Zapowiadamy, że w 2020 r. dywidenda zostanie najprawdopodobniej wypłacona i jeśli będziemy konsekwentnie realizowali

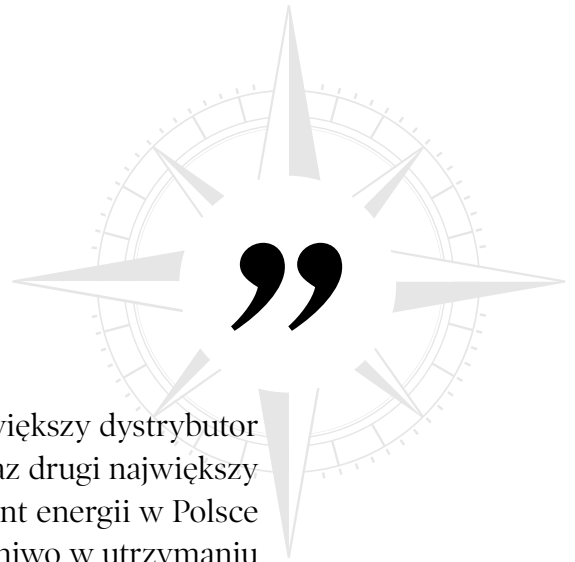
strategię, tak się stanie. To kwestia symbiozy. W liczących się krajach europejskich rozdrobnieni akcjonariusze zabiegają o udział w spółkach z dominującym kapitałem państwa, bo to akcjonariusz przewidywalny i bezpieczny.

Gdy pełniłem funkcję wiceministra skarbu, zaproponowałem zapis w ustawie o zasadach zarządzania mieniem państwowym: prawa z akcji skarbu państwa wykonuje się w celu wzrostu wartości akcji z uwzględnieniem realizacji polityki gospodarczej państwa. Dziś wdrażam ten przepis w praktyce. Wierzę, że z sukcesem.

Grupa Tauron jako największy dystrybutor energii elektrycznej oraz drugi największy sprzedawca i producent energii w Polsce stanowi niezwykle ważne ogniwo w utrzymaniu bezpieczeństwa energetycznego kraju.

Tauron przestał działać teoretycznie. Systematycznie poprawiają się wyniki finansowe Grupy we wszystkich jej segmentach biznesowych – produkujemy i sprzedajemy coraz więcej węgla kamiennego, energii elektrycznej oraz ciepła.

Grupa posiada zdywersyfikowany pakiet instrumentów zapewniających finansowanie jej działalności, w tym programu inwestycyjnego. Ostatnio zostały wyemitowane dziesięcioletnie euroobligacje o łącznej wartości 500 mln euro. Oferta euroobligacji Tauronu cieszyła się dużym zainteresowaniem wśród inwestorów europejskich i krajowych, o czym świadczy prawie trzykrotna nadsubskrypcja emisji. To kolejny



Grupa Tauron jako największy dystrybutor energii elektrycznej oraz drugi największy sprzedawca i producent energii w Polsce stanowi niezwykle ważne ogniwo w utrzymaniu bezpieczeństwa energetycznego kraju

dowód potwierdzający atrakcyjność Grupy Tauron dla inwestorów. Tauron jest bowiem pierwszą polską spółką, której euroobligacje są notowane na parkiecie London Stock Exchange.

Takie kompleksowe nastawienie biznesowe powinno się przełożyć na pozytywne postrzeganie Tauronu zarówno przez agencje ratingowe, jak i inne instytucje finansowe.

### **Inwestycje w polski węgiel**

Tworzenie nowoczesnej energetyki jest możliwe z wykorzystaniem węgla kamiennego – surowca, którego mamy pod dostatkiem. Na budowaniu nowoczesnych bloków opalanych polskim węglem skorzystają nie tylko klienci i akcjonariusze, lecz również cała gospodarka.

Myśląc długoterminowo o rozwoju Grupy Tauron oraz o bezpieczeństwie energetycznym, systematycznie inwestujemy w nowe moce wytwórcze, dbając jednocześnie o odpowiednie modelowanie struktury finansowania, umożliwiające utrzymanie wskaźników zadłużenia na bezpiecznym poziomie, a tym samym o zachowanie stabilności finansowej.

Największą inwestycją realizowaną w ramach ambitnego programu inwestycyjnego Grupy jest obecnie budowa bloku o mocy 910 MW w Jaworznie, którego uruchomienie jest przewidziane na listopad 2019 r. Blok będzie wytwarzać rocznie do 6,5 TWh energii elektrycznej, co odpowiada zapotrzebowaniu 2,5 mln gospodarstw domowych.

Nowy blok 910 MW w Elektrowni Jaworzno będzie wysokosprawną jednostką wytwórczą, którą będzie charakteryzować najwyższa sprawność w swojej klasie w Polsce, czyli 45,9 proc. netto. Po zakończeniu inwestycji do atmosfery trafi o 2 mln ton CO<sub>2</sub> mniej, a w ramach wymagań polityki klimatycznej blok będzie przygotowany pod budowę instalacji wychwytu CO<sub>2</sub> ze spalin. To nasza największa inwestycja, która przede wszystkim przyczyni się do większej efektywności działań Grupy. Wpisuje się także w politykę rządu, który na unijnym forum przekonuje, że jest możliwa nowoczesna energetyka z wykorzystaniem węgla kamiennego.

Na nowoczesnym bloku opalonym polskim węglem skorzystają nie tylko nasi klienci i akcjonariusze, lecz również cała gospodarka.

### **Transformacja Grupy**

Tauron działa na wymagającym i coraz mniej stabilnym rynku, na którym sukces mogą odnieść jedynie firmy wyznaczające kierunki rozwoju branży.

Grupa zmienia się w wiodące, innowacyjne i nowoczesne przedsiębiorstwo, którego podwalinę stanowi strategia na lata 2016–2025. Oparty na czterech istotnych wyzwaniach: regulacje, rynek, klient oraz technologie, dokument jest odpowiedzią firmy na wyzwania stawiane przez zmieniające się otoczenie biznesowe i rosnące oczekiwania klientów. Koncentrujemy się na kliencie i jego potrzebach. Oznacza to dalsze uatrakcyjnianie naszej oferty produktowej oraz doskonalenie procesu obsługi klienta.



Tauron inspirowane się najnowszymi trendami na rynku konsumentów, ale wprowadzone rozwiązania muszą być dostosowane do realiów rynku energetycznego. Chcemy wprowadzać do sprzedaży tylko produkty, których klienci naprawdę potrzebują i które są najwyższej jakości

Intensywnie pracujemy nad poprawą wykorzystania naszych zasobów – infrastruktury dystrybucyjnej, wytwórczej i górniczej – po to, aby nasze aktywa były maksymalnie efektywne.

W odpowiedzi na stojące przed sektorem energetycznym wyzwania o charakterze rynkowym, finansowym i regulacyjnym wprowadziliśmy także nowy model biznesowy Grupy Tauron.

Wraz z zmianą kultury organizacyjnej w Grupie budujemy atmosferę innowacyjności, na którą składają się projekty badawczo-rozwojowe, rozwój nowych biznesów w spółce Tauron Magenta, współpraca ze start-upami oraz planowane powołanie funduszu typu CVC (Corporate Venture Capital).

Nie możemy również zapominać o utrzymaniu zdrowego bilansu i wskaźnika zadłużenia na bezpiecznym poziomie. Będziemy pracowali nad pozyskaniem źródeł finansowania programu inwestycyjnego Grupy, wykorzystując atrakcyjne instrumenty dostępne na rynkach finansowych.

W perspektywie kolejnych lat naszym celem będzie nieustanna poprawa efektywności funkcjonowania Grupy, jakości świadczonych usług, pozycji rynkowej oraz zdolności do realizowania inwestycji.

### **Energetyka jutra i nowe produkty**

Spółki sektora energetycznego muszą być przygotowane na uwarunkowania tzw. energetyki jutra, co oznacza transformację energetyki systemowej w kierunku zdecen-

tralizowanego wytwarzania, wzrostu roli połączeń transgranicznych, magazynów energii oraz nowych usług energetycznych (takich jak „wirtualne elektrownie”, zarządzanie popytem, generacja rozproszona). Nowe nastawienie zmienia także rolę dystrybucji, która musi się zmierzyć z wyzwaniami takimi jak technologie smart czy generacja rozproszona (w tym prosumencka).

Mam świadomość tego, że program inwestycyjny po 2020 r. poza obszarami energetyki regulowanej będzie obejmował „nową energetykę”: elektromobilność, rozproszone wytwarzanie ciepła i energii, energetykę prosumencką, rozwiązania Smart Home i Smart City oraz usługi okołoenerygetyczne. Wybiegając w przyszłość, coraz silniej angażujemy się zatem w działalność badawczo-rozwojową i innowacyjną, w tym projekty oparte na dedykowanych funduszach typu CVC, a realizacja wszystkich zaplanowanych działań umożliwi nam wypłatę dywidendy po roku 2020 oraz pozwoli osiągnąć w 2025 r. EBITDA powyżej 5 mld zł.

Zdając sobie sprawę z wyzwań, jakie stoją przed nami w kolejnych latach, konsekwentnie prowadzimy liczne projekty innowacyjne oraz badawczo-rozwojowe. Dążymy do tego, aby nieustannie, z pasją i zaangażowaniem dostarczać nowoczesne rozwiązania oraz móc realizować wizję Grupy – być firmą, która najlepiej w polskiej branży energetycznej odpowiada na potrzeby klientów.

Szczególnie zwracam uwagę na to, by nie tworzyć wynalazków, które nikomu nie



będą potrzebne. Nie chcemy robić innowacji dla innowacji. To klient jest w centrum naszego zainteresowania. Wiele firm pod płaszczykiem inwestycji w innowacje może marnować ogromne pieniądze. Stojąc na czele zarządu, nie pozwolę na taką niegospodarność. Skupiamy się zatem na dopasowaniu naszych produktów i usług do realnych potrzeb klientów. Ich zaufanie jest dla nas najcenniejszym kapitałem, dlatego nieustannie pracujemy nad wprowadzaniem usług i technologii dających im niezawodny komfort i bezpieczeństwo w życiu codziennym.

Zgodnie z tą nową strategią sprzedaż i rozwój nowych produktów oraz usług ma stanowić silną bazę wzrostu Grupy Tauron. Z tego względu kluczowym wyzwaniem obszaru sprzedaży jest wzbogacanie oferty. Tauron inspirowane się najnowszymi trendami zauważalnymi na rynku konsumentów, ale wprowadzone rozwiązania muszą być dostosowane do realiów rynku energetycznego. Chcemy wprowadzać do regularnej sprzedaży tylko produkty, których klienci naprawdę potrzebują i które są najwyższej jakości. Wyróżnik ten dotyczy zarówno poziomu obsługi, jak i oferowanych usług assistance. To usługi publiczne i po to skarb państwa zaangażował się w spółkę Tauron, by były realizowane najlepiej jak się da. ■

# Jak i gdzie będzie kreowana cena energii w Polsce?

Referencyjne ceny giełdowe produktów energetycznych to element bezpieczeństwa energetycznego oraz gwarancja konkurencyjności polskich przedsiębiorstw



**Dr Paweł Ostrowski**

Autor jest prezesem zarządu Towarowej Giełdy Energii SA

**T**owarowa Giełda Energii jest instytucją zaufania publicznego o istotnym znaczeniu dla gospodarki państwa na rynkach energii elektrycznej i gazu oraz innych powiązanych produktów energetycznych. Do najważniejszych zadań TGE należy zapewnienie bezpieczeństwa rynku, na którym powstaje referencyjna cena, transparentności i ciągłości świadczonych usług giełdowych w modelu i standardzie rynku europejskiego.

TGE stanowi jeden z filarów infrastruktury energetycznej w Polsce – poprzez udostępnianie platformy do obrotu energią elektryczną i gazem oraz kreowanie krajowych cen tych produktów. Wiarygodne indeksy cenowe to wzmocnienie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej i niezbędny instrument wykorzystywany do zarządzania strategiami handlowymi oraz oceny ryzyka. Produkty energetyczne często stanowią znaczącą część kosztów działalności przedsiębiorców – dlatego tak ważny jest dla nich płynny rynek giełdowy, który gwarantuje referencyjne ceny.

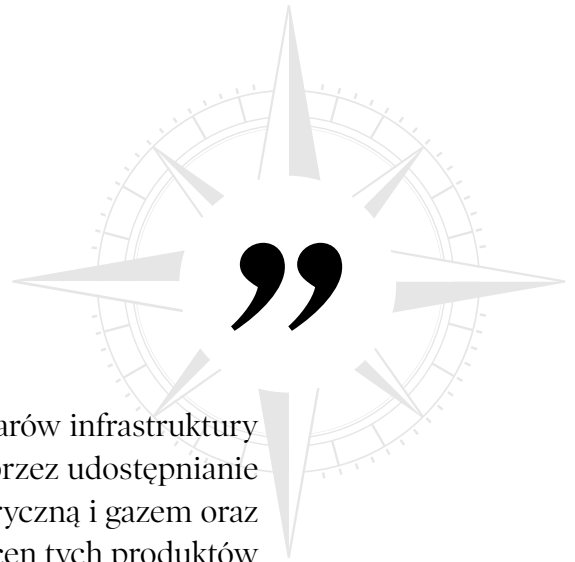
Na rynku muszą zatem dla dobra odbiorców końcowych współistnieć dwie koncepcje – z jednej strony liberalizacji rynku, z drugiej kontroli przez organy państwowe w celu zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego, zabezpieczenia przed dużymi wahaniami cen i jednocześnie zapewnienia ciągłości dostaw po akceptowalnych cenach.

## Gdzie będzie kreowana cena energii elektrycznej dla rynku krajowego

TGE jako giełda krajowa jest częścią wspólnego europejskiego rynku energii zwanego Multi Regional Coupling (MRC), który jest obszarem o zapotrzebowaniu na energię elektryczną wynoszącym ok. 2800 TWh, co stanowi ok. 85 proc. wielkości europejskiej konsumpcji energii. Dzienny obrót energią rynku MRC wynosi ok. 4 TWh o wartości ok. 150 mln euro.

Wkrótce w Polsce na rynku towarowym rozpoczną działalność dwie giełdy europejskie, które podobnie jak TGE uzyskały w Polsce status tzw. NEMO (Nominowany Operator Rynku Energii). Spośród krajów Europy Środkowo-Wschodniej tylko Polska przyjęła tzw. konkurencyjny model NEMO, chociaż było możliwe zachowanie monopolu krajowej giełdy na rynku spot do grudnia 2019 r. NEMO to podmiot, który będzie przyjmował, kojarzył i realizował oferty sprzedaży i zakupu energii elektrycznej zawierane na rynkach dnia następnego i bieżącego w obrocie międzynarodowym, realizowanym w modelu market coupling. Wiąże się to z przekazywaniem do operatorów przesyłowych informacji o zawartych transakcjach w związku z udostępnianymi mocami przesyłowymi. Operator NEMO jest zobowiązany do świadczenia funkcji Market Coupling Operator – MCO, w transgranicznym obrocie energią elektryczną.

Dla TGE wprowadzenie konkurencyjnego modelu NEMO bez okresu przejściowego jest wyzwaniem, ponieważ europejskie giełdy mają wieloletnie doświadczenie działania



TGE stanowi jeden z filarów infrastruktury energetycznej w Polsce – poprzez udostępnianie platformy do obrotu energią elektryczną i gazem oraz kreowanie krajowych cen tych produktów

na wielu rynkach, zasoby techniczne i kadrowe oraz możliwość wykorzystania środków technicznych z innych rynków. TGE jest przygotowana do rynkowej gry konkurencyjnej, ale oczekuje, że nastąpi dostosowanie polskich regulacji do nowych warunków, aby zapewnić równe traktowanie operatorów NEMO zarówno w zakresie uprawnień, obowiązków, jak i nadzoru regulacyjnego, co zapewni uczciwe zasady konkurencji. TGE jako giełda towarowa podlega nadzorowi URE i KNF, a jej zagraniczni konkurenci w stosunkowo wąskim zakresie, ponieważ w obecnych uwarunkowaniach regulacyjnych Prawo energetyczne de facto „nie widzi” instytucji NEMO. Dlatego też w obecnym stanie prawnym trudno odpowiedzieć na pytanie: jak i gdzie będzie kreowana cena energii w Polsce.

### **Polska jako centrum handlu i kreowania ceny gazu dla regionu Trójmorza**

Na rynku energii elektrycznej Polska jest uczestnikiem trwającego procesu integracji i budowy wspólnego rynku europejskiego. W przypadku rynku gazu, którego obrót także koncentruje się na TGE – możemy być kreatorem rozwiązań regionalnych. Przyszłość rynku gazu w Polsce to projekt strategiczny mający swoje miejsce w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju w postaci regionalnego hubu gazowego. Optymizmem napawają realizowane projekty dywersyfikacyjne takie jak Brama Północna oraz plany narodowego operatora systemu dystrybucyjnego zmierzające do konsekwentnej gazyfikacji naszego kraju. Na naszych oczach zacieśniają się relacje z partnerami z Danii i Norwegii, do

Świnoujścia dotarł pierwszy transport gazu skroplonego z USA, od roku jest realizowany eksport gazu z Polski na Ukrainę. Suma tych zdarzeń oraz planowanych jeszcze działań pozwala myśleć szerzej o polskim rynku gazu jako części regionu Trójmorza.

TGE jako instytucja odpowiedzialna za infrastrukturę handlową widzi dla siebie szansę w projekcie utworzenia w Polsce hubu gazowego, czyli centrum przesyłu i handlu błękitnym paliwem dla państw Europy Środkowej i Wschodniej oraz państw bałtyckich. Takie centra rynkowe, których elementem jest zawsze giełda gazu, od kilkunastu lat funkcjonują w Unii Europejskiej i USA. Polska po zakończeniu inwestycji infrastrukturalnych będzie najlepiej zdywersyfikowanym pod względem źródeł gazu krajem w Europie. Realizacja tego projektu przyniesie wzrost obrotów i płynności na rynku hurtowym gazu i pozwoli na kreowanie ceny gazu dla regionu. Na rynkach UE w obszarze organizacji hurtowego handlu gazem toczy się twarda rywalizacja rynkowa. Państwa Europy Środkowej należące do Unii są obiektem zainteresowania działających w Europie Zachodniej giełd energii.

Niezmiernie ważne jest zatem realizowanie spójnej strategii wzmocnienia i rozwijania płynności na TGE – by w dalszym ciągu było to miejsce kreowania referencyjnych cen energii elektrycznej i gazu w Polsce oraz regionie. ■

# Znakiem czasu jest niepewność

Przed nami stoją wielkie wyzwania dla zapewnienia właściwego rozwoju branży elektroenergetycznej



**Eryk Kłossowski**

Autor jest prezesem zarządu Polskich Sieci Elektroenergetycznych SA, polskiego operatora systemu przesyłowego

**S**trategia Polskich Sieci Elektroenergetycznych na lata 2017–2019 została oparta na paradygmacie „no regret options” i określa działania przygotowujące spółkę na wyzwania przyszłości, tak aby polski operator systemu elektroenergetycznego mógł się odnaleźć w każdych warunkach, nawet skrajnie niesprzyjających realizacji misji powierzonej PSE przez prawo energetyczne. Strategia została zaprojektowana na krótki czas, bowiem dziś jest niemożliwe odpowiedzialne i rozsądne przewidywanie, co stanie się w najbliższych latach.

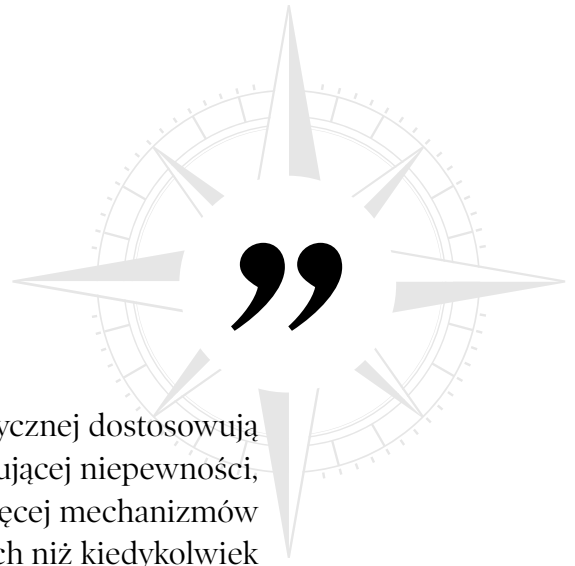
Cała branża czeka na odpowiedzi na wiele pytań. Czy wejdą w życie radykalne regulacje zaproponowane przez Komisję Europejską w pakiecie „Czysta energia dla wszystkich Europejczyków”? Czy w Polsce zostanie wdrożony rynek mocy i jak zareagują na niego wytwórcy? Czy nastąpi przełom w technologii magazynowania energii? Czy elektromobilność stanie się faktem? Czy odmieni się zła passa technologii jądrowej? Wszystkie zmiany regulacyjne, biznesowe i technologiczne są na wyciągnięcie ręki, ale nie wiadomo, jak szybkie będzie tempo ich absorpcji w ciągu najbliższych kilku lat.

Zatem w branży elektroenergetycznej znakiem czasu jest niepewność. Niedysiejsza energetyka zwana w Polsce „zawodową”, czyli złożona z wielkich bloków konwencjonalnych wytwarzała energię elektryczną liniowo, na podstawie przewidywalnych grafików, tak aby pokryć prognozowane zapotrzebowanie. Pojawienie się odnawialnych źródeł energii (OZE) całkowicie zmieniło branżę. Po przeszło 150 latach od rewolucji przemysłowej, która dzięki wykorzystaniu paliw kopalnych

wyzwoliła ekonomię od zależności od sił natury i kaprysów klimatu, na nowo zdajemy się na słońce i wiatr wraz z całą nieprzewidywalnością tych źródeł energii.

Im większe generowanie energii w źródłach pracujących niestabilnie, tym bardziej nieprzewidywalne grafiki bloków węglowych i gazowych – te bowiem jednostki muszą ustępować miejsca na rynku źródłom odnawialnym nie tylko ze względu na wyższy koszt krańcowy ich produkcji, lecz również dlatego, że tak nakazuje europejskie prawo. Przedsiębiorstwa branży energetycznej dostosowują zatem swoje strategie do panującej niepewności, wprowadzając do nich więcej mechanizmów stochastycznych niż kiedykolwiek. Niepewność muszą uwzględniać strategie sprzedażowe wytwórców energii oraz plany operatora systemu przesyłowego, który odpowiada za bilansowanie systemu, czyli pokrycie zapotrzebowania na moc dostępną ze źródeł krajowych i importu. Tym samym niepewność muszą też uwzględniać plany rozwojowe dotyczące infrastruktury przesyłowej – nie jest pewne, czy zaprojektowana 15 lat temu sieć będzie odpowiadać potrzebom wytwórców i odbiorców za kolejne 15 lat. To wielka zmiana. Na tę niepewność płynącą z niestabilności nowych źródeł energii nakłada się również niepewność co do perspektyw rozwoju technologii.

Oczekiwaniu części polityków i opinii publicznej na rychłe zastąpienie węgla, który stał się démodé nie tylko w oczach Komisji Europejskiej, lecz również inwestorów, banków i wielkich korporacji, trudno sprostać, gdyż poza atomem mającym złą prasę od czasów katastrofy w Fukushima, nie pojawiła się jeszcze technologia wytwarzania energii elektrycznej, która by mu dorówny-



Przedsiębiorstwa branży energetycznej dostosowują swoje strategie do panującej niepewności, wprowadzając do nich więcej mechanizmów stochastycznych niż kiedykolwiek

wała sprawnością. Wszyscy mają też świadomość, że prawdopodobnie stoimy u progu przełomu polegającego na znaczącym spadku kosztów magazynowania energii i tym samym wzroście jego efektywności. Jednakże dziś nie wiadomo, kiedy pojawienie się takiej „disturbance technology” nastąpi; ciągle ani tzw. gęstość energetyczna dostępnych technologii (magazynowanie w elektrowniach szczytowo-pompowych, podziemne magazynowanie sprężonego powietrza, baterie litowo-jonowe, itp.), ani wymagane nakłady kapitałowe na pełnoskalowe wdrożenia nie zachęcają do śmiałego ich wykorzystania. Wobec tej niepewności duzi gracze rynkowi podejmują działania ukierunkowane na poszukiwanie wartości w innych segmentach łańcucha dostaw niż wytwarzanie i sprzedaż energii elektrycznej: próbują wiązać swoje oferty z usługami dodanymi lub też próbują zachęcać odbiorców do wdrożenia przynajmniej niektórych elementów modelu prosumera.

Wszystko to jednak jest próbą przeczekania, zwykłą grą na zwłokę, bo spadające stopy zwrotu na projektach konwencjonalnych, ograniczenia w dostępie do kapitału i wysokie premie na pokrycie ryzyka są faktem. Ten stan musi się zmienić, bo gospodarek uprzemysłowionego świata nie stać na to, by inwestorzy w poszukiwaniu wyższych i bardziej pewnych stóp zwrotu z kapitału odcięli finansowanie wytwórcom konwencjonalnym albo by wytwórcy ci odstawili moce konwencjonalne i skupili się wyłącznie na OZE. Niepewność dotyczy zatem również kroków, jakie podejmą rządy i regulatorzy w obliczu groźby blackoutu.

Naturalnym dopełnieniem rynku energii powinien być rynek mocy – zwłaszcza do

czasu, kiedy magazynowanie energii stanie się ekonomicznie efektywne. Wówczas gdy opanujemy magazynowanie na przemysłową skalę, rynek mocy przestanie być potrzebny. Jego najważniejszą funkcją jest łagodzenie pików cenowych, co sprawia, że premie na pokrycie ryzyka inwestycyjnego wracają do poziomów podobnych do innych podsektorów szeroko rozumianej branży energetycznej i przywracają „bankowalność” projektów w podsektorze wytwarzania. Z całą pewnością rynek mocy umożliwi modernizację parku maszynowego naszych wytwórców, w przypadku zaś dobrych perspektyw makroekonomicznych i fiaska radykalnych polityk Komisji Europejskiej może również pobudzić inwestycje i zamienić je w nowe, stabilne moce.

Niezwykle ważnym zagadnieniem z punktu widzenia polskiego rynku energii jest także zapewnienie efektywnej metody wyznaczania zdolności przesyłowych na obszarze Unii Europejskiej, a zwłaszcza równoprawnego dostępu do zasobów dla wszystkich uczestników rynku i ograniczenia zjawiska przepływów nieplanowych wynikających z niewłaściwie zdefiniowanych obszarów rynkowych. Ponadto alokacja zdolności przesyłowych powinna być oparta na mechanizmie flow-based obejmującym obszar całej Europy kontynentalnej. Tylko takie rozwiązanie jest w stanie zapewnić właściwe uwzględnienie zależności między przepływami na poszczególnych liniach w silnie połączonej, oczkowej sieci przesyłowej. Rozwiązaniem powinien być model rynku oparty na małych strefach bilansowania lub węzłach.

Przed nami stoją wielkie wyzwania dla zapewnienia właściwego rozwoju branży elektroenergetycznej. ■

# Dynamiczna stabilizacja

Na rynku IT nadchodzą lata coraz trudniejszych projektów. Modele biznesowe są coraz bardziej złożone, aplikacje zaś bardziej skomplikowane. Przy całej stabilności rynku poszczególne jego fragmenty zmieniają się dynamicznie, powodując z jednej strony niepewność, z drugiej dając szansę nowościom

**Lech Piesik**

Autor jest  
dziennikarzem  
„Gazety Bankowej”

**P**otrzeby realizacji bieżących zadań zmuszają firmy do zmiany strategii. Rynek zrozumiał też, że ryzyko związane z uzależnieniem całego systemu IT firmy od jednego dostawcy, co czyni go monopolistą, jest niepożądane. Strategie rynkowe firm wymagają szybkich zmian taktyki w reakcji na ruchy konkurencji i zmiany w prawie.

W tym momencie wyzwaniem jest określenie cyklu życia produktu, jakim jest oprogramowanie. Kto o tym nie pomyśli, naraża się na to, że przegra z tempem zmian technologicznych. Coraz więcej firm sięga po outsourcing, który rozwiązuje np. problem bieżącej modernizacji oprogramowania, jest także pewnego rodzaju zabezpieczeniem przed nietrafną inwestycją, której rentowność nagle drastycznie spada. Własne oprogramowanie zawsze jest tańsze niż outsourcing, ale tylko w dłuższej perspektywie. Tempo zmian na rynku – często bardzo gwałtowne – powoduje, że ryzyko budowy własnego rozwiązania jest zbyt wysokie.

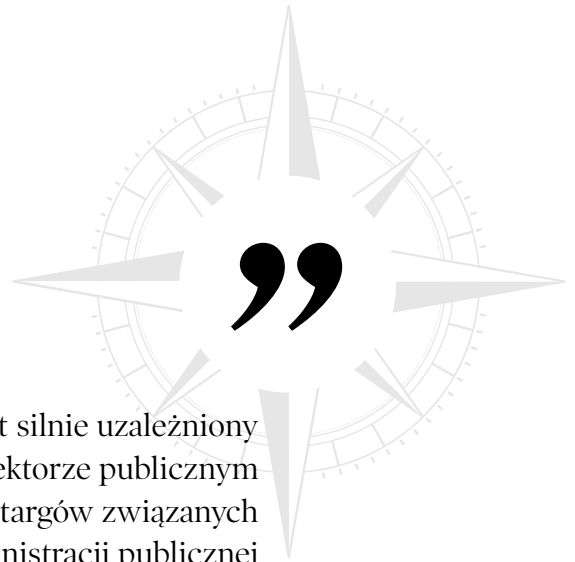
## Problemy z przetargami

Rynek czeka na przetargi w administracji publicznej. Dla wielu dużych firm to źródło największych przychodów. Obecny stan można nazwać zastojem. Ustawa wprowadzająca JPK (Jednolity Plik Kontrolny) spowodowała ruch na rynku, jednak to tylko tysiące niewielkich wdrożeń. Centralny rejestr faktur też poprawił sytuację na rynku, ale to ciągle za mało, aby spowodować przełom. Barierą dla wzrostu, który mógłby odwrócić trend spadkowy,

jest zahamowanie przetargów – tak uważają eksperci, a potwierdzają to respondenci w różnych ankietach.

Rozwój rynku IT jest silnie uzależniony od inwestycji w sektorze publicznym i samorządowym. To duży problem, a z informacji uzyskanych z największych firm wynika, że opóźnienia przetargów związanych z infrastrukturą IT w administracji publicznej stają się czynnikiem ryzyka. Nie należy pocieszać się tym, że nakłady na IT nie rosną również w skali globalnej, bo prawdopodobnie to jedynie efekt księgowy, wynikający ze zmian kursów walut na świecie.

Firma badawcza Gartner zakłada, że w 2018 r. wzrosną fundusze na oprogramowanie biznesowe. Oczekuje się też wzrostu nakładów na systemy dla centrów danych i usług Cloud Computing. Na naszym rynku centrów danych, którego wartość sięga już 1,5 mld zł, ostatnio zakończono wiele znaczących inwestycji komercyjnych. W tej chwili podaż przewyższa popyt, ale to potencjalnie stan chwilowy, wywołany ostatnim wysypem dużych ofert. Prym wiedzie Warszawa, w której jest 20 dużych centrów, w Krakowie pięć, w Poznaniu cztery, dwa w Toruniu i po jednym w Łodzi, Katowicach, Szczecinie i we Wrocławiu. Kolejna fala dużych projektów takich inwestycji jest spodziewana w roku 2018 i zapewne w kolejnym. Na tym rynku znacząca inwestycja jest planowana na warszawskim Mokotowie. Prawie 4 tys. m<sup>2</sup> (na czterech piętrach) w bezpośrednim sąsiedztwie siedzib banków, instytucji finansowych, operatorów telekomunikacyjnych i dużych firm będzie wyjątkowo dobrą lokalizacją.



Rozwój rynku IT jest silnie uzależniony od inwestycji w sektorze publicznym i samorządowym. Opóźnienia przetargów związanych z infrastrukturą IT w administracji publicznej stają się czynnikiem ryzyka

### **Chmura dobrze rokuje**

Dobre prognozy dla Polski wynikają także z indeksu rozwoju rynku ICT dla Europy Środkowo-Wschodniej (Austrii, Czech, Polski, Rumunii, Słowacji, Turcji i Węgier) według badania „Branża teleinformatyczna – trendy i wyzwania” przeprowadzonego na zlecenie firmy Kapsch BusinessCom. Mamy największy potencjał wzrostu wykorzystania usług informatycznych. Wysoka pozycja Polski w rankingach bierze się głównie z planów dotyczących wykorzystania usług informatycznych, lecz również z obecnych wyników polskich firm, które są powyżej średniej. Przodujemy w wykorzystaniu technologii cloud computing, bo z chmury korzysta już 31 proc. firm. Wzrasta znaczenie chmury publicznej, co jest spowodowane coraz większym zainteresowaniem wykorzystania usług w chmurze ze strony MSP.

Warto tu zaznaczyć, że największe przychody przynosi oprogramowanie w modelu SaaS (Software as a Service – 62 proc.), IaaS (Infrastructure as a Service – 28 proc.) i PaaS (Platform as a Service – 10 proc.). Coraz popularniejsza jest też wirtualizacja zasobów informatycznych, najczęściej dotyczy ona serwerów i centrów danych. Konieczność zapewnienia bezpieczeństwa wrażliwych danych spowodowała stworzenie tzw. kontenerów. To nie jest nowa technologia. Na kontenery, które są coraz popularniejsze, warto jednak zwrócić uwagę, bo działają one na styku rozwiązań chmurowych i wirtualizacji. Chodzi po prostu o oddzielenie aplikacji od infrastruktury, co powoduje, że każda aplikacja jest odseparowana w ramach jednego kontenera, a izolacja i mechanizmy bezpieczeństwa pozwalają

uruchomić jednocześnie wiele kontenerów na jednym hoście. Zaletą kontenera jest izolowanie określonego kodu, aplikacji lub procesu; niezależnie od tego, co jest wewnątrz kontenera, mamy pełną możliwość zarządzania nimi.

Pewnym ograniczeniem jest to, że dany kontener obsługuje tylko jeden system operacyjny. Kontenery wymagają uruchomienia wszystkiego na tym samym systemie operacyjnym. Kontenery obsługujące aplikacje Linux będą wymagały środowiska Linux, a kontenery uruchamiające aplikacje Windows będą wymagały podbudowy w postaci systemu operacyjnego Windows. Nic nie stoi jednak na przeszkodzie, aby stworzyć zmiksowane środowisko serwerów z różnymi systemami operacyjnymi przygotowanymi do wykorzystania kontenerów.

Na rynku IT nadchodzą lata coraz trudniejszych projektów. Modele biznesowe są coraz bardziej złożone, aplikacje zaś bardziej skomplikowane. Przy całej stabilności rynku poszczególne jego fragmenty zmieniają się dynamicznie, powodując z jednej strony niepewność, z drugiej dając szansę nowościom. W sumie to dobry czas zarówno dla wchodzących na rynek małych, dynamicznych i innowacyjnych firm, jak i koncernów polujących na duże projekty infrastrukturalne.

Warto też wykorzystać zwiększający się popyt na specjalistów nie tylko w obszarze implementacji, lecz także projektowania. Coraz ważniejsza staje się inżynieria systemów informatycznych. Powinniśmy to wykorzystać, bo dysponujemy tu ponadprzeciętnie wyszkoloną kadrami. ■

# Cyfryzacja to nie kaprys, to konieczność

Wykorzystanie najnowszych technologii w projektach realizowanych przez państwo i służących obywatelom to nie kaprys czy fanaberia urzędnika wizjonera. To konieczność, bo każda inna droga oznacza państwo przestarzałe, uciążliwe i kosztowne



**Anna Strżyńska**

Autorka jest ministrem cyfryzacji

**Z**yjemy w ciekawych czasach. Świat zmienia się w takim tempie, że nie sposób uchwycić i zrozumieć wszystkich przemian. Jak w soczewce widać to w obszarze technologii i cyfryzacji. Wszystko staje się mniejsze, szybsze, efektywniejsze, jednoczesne. Ma być wygodniej, prościej, łatwiej. Technologia dostosowuje świat do potrzeb użytkownika tak, by musiał robić mniej, uzyskując więcej. Dziś wykorzystanie najnowszych technologii w projektach realizowanych przez państwo i służących obywatelom to nie kaprys czy fanaberia urzędnika wizjonera. To konieczność, bo każda inna droga oznacza państwo przestarzałe, uciążliwe i kosztowne.

Doskonale rozumiemy to w Ministerstwie Cyfryzacji i od 20 miesięcy przeprowadzamy polską administrację przez ten trudny proces. Chcemy, by Polska była w gronie liderów Unii Europejskiej w obszarze cyfryzacji. I chcemy, by wszyscy obywatele mogli w równym stopniu korzystać ze zdobytych nowoczesnych technologii. To nasza misja i zadanie, które konsekwentnie realizujemy. Oto sześć obszarów, które uważam za kluczowe.

## 1. Zrównoważony rozwój

W drugim dziesięcioleciu XXI w. na cyfryzacyjnej mapie Polski ciągle widać białe plamy. To obszary pomijane przez firmy telekomunikacyjne i dostawców internetu ze względu na biznesową nieopłacalność doprowadzenia i utrzymania łączy. Jednym z głównych celów Ministerstwa Cyfryzacji

jest zrównoważony rozwój wszystkich obszarów kraju i równy dostęp do internetu dla każdego obywatela. W tym celu zainicjowaliśmy projekt Ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej (OSE), a wniesiona przez Ministerstwo Cyfryzacji uchwała „100 Mega na 100-lecie” została przyjęta przez rząd. OSE to pierwszy w historii Polski projekt podłączenia wszystkich szkół w kraju do szybkiego internetu. Na terenach dotychczas wykluczonych cyfrowo powstanie dzięki wsparciu państwa najnowocześniejsza infrastruktura z szybkim internetem. W rekordowo krótkim czasie udało się przeprowadzić i rozstrzygnąć konkurs na dofinansowanie, dzięki czemu już w 2018 r. dzieci ze szkół w najmniejszych miejscowościach zaczną korzystać z internetu 100Mb/s na tych samych zasadach, co ich rówieśnicy z dużych miast.

## 2. Silne i skuteczne państwo

W kontekście coraz częstszych informacji o próbach zewnętrznej ingerencji w procesy demokratycznych państw jasne jest, że silne państwo to państwo dobrze zabezpieczone przed zagrożeniami w sieci. Ministerstwo Cyfryzacji jest odpowiedzialne za cywilne cyberbezpieczeństwo, współuczestniczy w wypracowywaniu aktów prawnych w tym zakresie i nadzoruje podmioty odpowiedzialne za bezpieczeństwo obywateli i przedsiębiorców w sieci. Byliśmy inicjatorem i współautorem przyjętej przez rząd uchwały prezentującej strategiczne nastawienie administracji do kwestii cyberbezpieczeństwa, a obecnie pracujemy nad projektem ustawy o cyberbezpieczeństwie. Powołane z naszej inicjatywy w lipcu 2016 r. Narodowe Centrum Cyberbezpieczeństwa tworzy sieć wymiany informacji między administracją a sektorem



prywatnym w celu szybkiego i adekwatnego reagowania na zagrożenia.

Silne państwo to także silne instytucje. Prowadzona przez Ministerstwo Cyfryzacji reforma ochrony danych osobowych ma dostosować krajowe prawodawstwo do unijnych wymogów. Naszym celem jest powołanie urzędu ds. ochrony danych osobowych, który będzie odpowiadał na wyzwania gospodarki cyfrowej i będzie wyposażony w narzędzia ochrony obywateli, m.in. nakładanie kar finansowych na podmioty naruszające obowiązujące w Polsce prawo. Z kolei regulator telekomunikacyjny otrzyma nowe uprawnienia w zwalczaniu nadużyć związanych z niektórymi usługami wprowadzającymi w błąd oraz z jakością nieadekwatną do cen usług.

Jednocześnie mamy świadomość, że tylko silne i skuteczne państwo ma szansę w starciu z globalnymi korporacjami. Dlatego rozpoczęliśmy proces porządkowania kwestii odpowiedzialności państwa jako zamawiającego systemy i usługi IT. Państwo musi być dla biznesu partnerem, a nie sponsorem. Z powodzeniem włączamy przedsiębiorców i banki w pracę na rzecz państwa; ta formuła sprawdziła się przy wdrażaniu programu „Rodzina 500+” czy potwierdzaniu Profilu Zaufanego. Naszym celem jest wypracowanie najlepszego modelu współpracy w trójkącie państwo–przedsiębiorcy–obywatele, bo tylko współpracując, jesteśmy w stanie dostarczać obywatelom najwyższej jakości usługi.

### **3. Przyjazna administracja**

Cyfryzacja administracji to przenoszenie spraw urzędowych do sieci. Obywatele chcą się kontaktować z administracją przez internet, bez wychodzenia z domu, bez kolejek, w dogodnym dla siebie czasie. W ciągu półtora roku udało się udostępnić 501 usług administracji w sieci – to aż 90 proc. wszystkich elektronicznych usług, jakie oferuje polska administracja.

Dziś idziemy krok dalej. Dzięki niedawno uruchomionej platformie Widok.gov.pl mamy dokładne dane dotyczące oczekiwań obywateli. To pozwoli nam poznać i lepiej zrozumieć potrzeby obywateli, po to by udostępnić kolejne usługi odpowiadające na społeczne zapotrzebowanie. To przyspieszy proces przechodzenia administracji do sieci.

### **4. Oszczędności w budżecie**

Mamy świadomość, że jesteśmy jedynie dysponentem pieniędzy podatników i musimy te środki wydawać rozsądnie. Dzięki zmianie nastawienia do wydawania publicz-

nych pieniędzy w obszarze cyfryzacji skończyły się drogie i nieefektywne projekty. Dziś każdy państwowy projekt informatyczny jest dokładnie sprawdzany i analizowany pod kątem celowości i wyceny.

## **5. Nowoczesne technologie i wsparcie dla młodych**

Nowoczesne technologie mogą być trampoliną, która pozwoli naszej gospodarce wybić się na wyższy poziom rozwoju. Sieć piątej generacji to dla Polski szansa na skok cywilizacyjny i osiągnięcie pozycji europejskiego lidera w tym obszarze. Minister Cyfryzacji jest pomysłodawcą i liderem Porozumienia na rzecz Strategii 5G dla Polski, którego celem jest nawiązanie współpracy między państwem, jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami w celu wdrożenia w Polsce sieci piątej generacji, w tym wykorzystania jej w gospodarce komunalnej dla dobra obywateli w ich codziennym życiu i aktywności.

Nowoczesne technologie to także szansa dla młodych ludzi, których potencjał tkwi w kreatywności. Celem państwa jest zapewnienie warunków do tworzenia innowacyjnych przedsiębiorstw zdolnych konkurować na forum globalnym. Dzięki naszej inicjatywie młodzi przedsiębiorcy mogą bezpłatnie wykorzystywać do rozwoju swoich firm dane publiczne i wykorzystywać potencjał, który w nich drzemie.

Młodzi ludzie chcą pracować dla swojego kraju. Nawet jeżeli oznaczałoby to mniejsze zarobki czy rezygnację z dotychczasowej kariery. Każdego dnia do administracji publicznej przychodzą młodzi, kreatywni i chętni ludzie z pomysłami i ofertą bezinteresownej pomocy. To cyberpatrioci. Naszym obowiązkiem jest skorzystać z tej oferty.

## **6. Silna Polska w UE**

Działalność Ministerstwa Cyfryzacji nie ogranicza się do Polski. Jesteśmy aktywnym członkiem wszystkich ważnych debat w obszarze cyfryzacji w Unii Europejskiej. Uczestniczyliśmy w wypracowaniu na forum UE rozwiązań prawnych, które będą regulować kwestie swobodnego przepływu danych, a Polska jako jeden z nielicznych krajów spoza G20 została zaproszona na spotkanie ministrów ds. cyfrowych. Dzięki naszej inicjatywie popartej przez 17 państw agenda cyfrowa została włączona do posiedzeń Rady Europejskiej.

Cyfryzacja to obszar pełen wyzwań i szans. Wyzwania zidentyfikowaliśmy, szanse wykorzystujemy, a nasze działania przekładają się na realne korzyści dla obywateli. I tą drogą będziemy nadal konsekwentnie podążać. ■

# Nowa jakość: permanenta dostępność narzędzi IT

W informatyce od kilku lat obserwujemy stabilizację. Znaczącą zmianą jest intensyfikacja wdrażania IT do wszelkich zastosowań życia codziennego, funkcjonowania firm i państw



**Prof.  
Włodzimierz  
Gogołek**

Autor jest kierownikiem Technologii Informatycznych Mediów Wydziału Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego

**W** informatyce od kilku lat obserwujemy stabilizację. Widoczna jest ona we względnie wolnym, ale niezmiennie rosnącym doskonaleniu sprzętu IT i oprogramowania dla instytucjonalnych i prywatnych użytkowników.

Znaczącą zmianą jest natomiast intensyfikacja wdrażania IT do wszelkich zastosowań życia codziennego, funkcjonowania firm i państw. Ułatwiają to usprawnienia interfejsów łączących maszyny z ludźmi. Przykładem tego jest obiecująca perspektywa wdrożeń wirtualnej rzeczywistości. W efekcie następuje nieodwracalne globalne uzależnienie się od umownych komputerów. Stanowi to o obserwowanych tendencjach zmian w świecie informatyki – dążeniu do prostej, permanentnej dostępności narzędzi IT.

## **Maszyny**

W parze z zapotrzebowaniem na potencjał IT idzie troska o rosnące koszty eksploatacji komputerów. Kreuje to popyt na skalowalność, na maszyny szyte na miarę: cloud computing, zdalne hosty, farmy komputerowe oraz sprawną łączność między urządzeniami. Owa łączność (infrastruktura, technologie transmisji) to baza obserwowanej eksplozji internetu rzeczy, urządzeń mobilnych, które coraz skuteczniej usprawniają procesy automatycznego sterowania, kontroli i globalnej komunikacji. W efekcie są generowane, wykładniczo rosnące, zeta-bajty danych. Wymuszają one podaż na kontenery informacji w postaci szybkich, niezawodnych i pojemnych dysków.

## **Informacje**

Rosnące zasoby gromadzonych informacji zachęcają do coraz skuteczniejszego ich wykorzystywania pod hasłem Big Data. Stopniowo rośnie zainteresowanie korporacji analizą (rafinacja informacji, Data Mining) dużych zasobów informacyjnych. Jak dotychczas głównie w bankowości. Jeszcze niewielka intensywność zastosowań rafinacji informacji – mimo ogromnych korzyści – jest wynikiem nadal niewielkiej świadomości potencjału kapitalizacji Big Data, w tym pilnie strzeżonych procedur Data Miningu.

## **Niezawodność**

Zasygnalizowane elementy ekosystemu IT ukazują jego złożoność. Jest on nadal zbyt delikatny, szczególnie w wyniku połączenia z umownym internetem. Zakłócanie funkcjonowania tego ekosystemu – przypadkowe i często zamierzone – powoduje coraz poważniejsze skutki dla struktur państwowych, biznesowych oraz użytkowników domowych, coraz silnie uzależnionych od komputerów. Widoczne są ogromne zaniedbania w zakresie bezpieczeństwa teleinformatycznego, w tym ich sprawność – szybkie starzenie się systemów komputerowych. Może je nieco zmniejszyć edukacja użytkowników, doskonalsze oprogramowanie, jednak radykalna poprawa będzie uzyskana przez strategiczne rozwiązania systemowe. Wskazuje to kierunki zmian inwestycji w branży IT. Jedną z nich jest niezmienna dbałość o niezawodność infrastruktury przez cykliczną wymianę sprzętu teleinformatycznego. Konsekwencją tego są niewyobrażalne góry złomu IT. Ale to już inny problem. ■

# Pod znakiem restrukturyzacji

Spadek wartości krajowego rynku w 2016 r. był wynikiem nie tylko spadku cen produktów i usług IT, lecz także zmniejszania się w branżach popytu na głęboką przebudowę istniejących systemów informatycznych

**R**ynek informatyki w Polsce można traktować dwojako: wąsko lub znacznie szerzej ze względu na coraz większy zasięg technologii. Coraz trudniej bowiem utrzymać pogląd, że informatyka to tylko komputery, smartfony, osprzęt sieciowy i drukarki. Wiadomo, że mikroprocesory stały się standardowymi elementami pralek, samochodów, telewizorów, radioodbiorników i jeszcze wielu innych urządzeń. Pojawiają się w lodówkach, kuchenkach, zamkach w drzwiach czy wyłącznikach oświetlenia. Koncepcji zastosowań procesorów jest coraz więcej. Prawie nic nie stoi na przeszkodzie, by procesory występujące w naszych domowych sprzętach były w sposób naturalny połączone z internetem. W ten sposób dochodzimy do koncepcji Internetu Rzeczy (IoT) coraz popularniejszej dzięki z roku na rok spadającym cenom mikroprocesorów.

Mimo tych bardzo optymistycznych, choć niekiedy trochę jeszcze futurystycznych, wizji i perspektyw polski rynek IT w 2016 r., po wzrostowym roku 2015, nie rozwijał się. W tej chwili według najbardziej aktualnych badań przeprowadzonych na danych z roku 2016 łączna wartość sprzedaży realizowanej przez polskie firmy ogółem w kraju i na świecie przekroczyła 32 mld zł, ale przy dynamicznej spadkowej. Co więcej, okazuje się, że wartość krajowego rynku informatyki w 2016 r. spadła poniżej 20 mld zł. Tylko rynek sprzedaży zagranicznej działających w Polsce firm wzrósł w tym samym czasie

o prawie 10 proc., osiągając przy tym wartość przekraczającą 13 mld zł. Gdyby nie dwucyfrowa dodatnia dynamika sprzedaży zagranicznej, kondycja krajowych firm pogarszałaby się zdecydowanie szybciej.

Spadek wartości rynku krajowego nie odzwierciedla jednak całej prawdy o nim. Wiadomo przecież, że produkty oraz usługi IT w ostatnich latach tanieją. Na dodatek w ramach ostrej konkurencji pojawia się cały wachlarz usług w sieci. Chodzi tu przede wszystkim o tzw. chmurę, czyli stosowanie oprogramowania jako usługi. Chmura od dawna była popularna w dużych przedsiębiorstwach. Obecnie popyt widać również wśród mikroprzedsiębiorstw. Duże podmioty są zainteresowane otrzymywaniem w formie usługowej oprogramowania finansowo-księgowego czy kadrowo-płacowego, mniejsze natomiast optują za programami magazynowymi i handlem elektronicznym.

Spadek wartości krajowego rynku w 2016 r. był wynikiem nie tylko ruchu cen, lecz także zmniejszania się w branżach popytu na głęboką przebudowę istniejących systemów informatycznych. Zmiany, które prowadzono w informatyce większości branż, były raczej wycinkowe i kosmetyczne zarówno jeśli chodzi o rynek przedsiębiorstw (systemy ERP), jak i inwestycji w sektorze publicznym, które osiągnęły szczególnie niski poziom w porównaniu z rokiem 2015. Wskutek obserwowanych spadków w 2016 r. byliśmy świadkami wielu przejęć i połączeń spółek tworzących oprogramowanie, świadczących usługi wdrożeniowe i konsultacyjne. Rośnie więc nadzieja na przyszłość w eksporcie informatyki z Polski do innych krajów. ■



**Andrzej Dyżewski**

Autor jest analitykiem rynku IT

# Paliwowy boom

Sektor paliwowo-gazowy w Polsce jest w znakomitej kondycji. Przyczyniają się do tego wciąż niskie ceny ropy i gazu, lecz także m.in. walka rządu z szarą strefą oraz jego działania na rzecz dywersyfikacji źródeł dostaw ropy i gazu

**Mariusz Kądziołka**

Autor jest publicystą „Gazety Bankowej”

**W** Polsce zdecydowani liderzy rynku paliw to kontrolowane przez państwo grupy PKN Orlen i Lotos, a rynku gazu – PGNiG.

Orlen i Lotos są właścicielami polskich rafinerii, dzięki czemu kontrolują rynek hurtowy, dostarczając większość paliw sprzedawanych na krajowych stacjach. Mają jednak również bardzo silną pozycję na rynku detalicznym. PKN Orlen jest na nim niekwestionowanym liderem, mając więcej stacji benzynowych niż wszyscy jego zagraniczni konkurenci razem wzięci. Według danych Polskiej Organizacji Przemysłu i Handlu Naftowego za pierwszą połowę 2017 r. Orlen miał 1 754 stacji, a sieci zagraniczne łącznie – 1 471. Krajowym wiceliderem pod tym względem jest brytyjski koncern BP z 522 obiektami (prawie połowa z nich to placówki franczyzowe należące do polskich firm), a numerem trzy – Lotos z 485 stacjami.

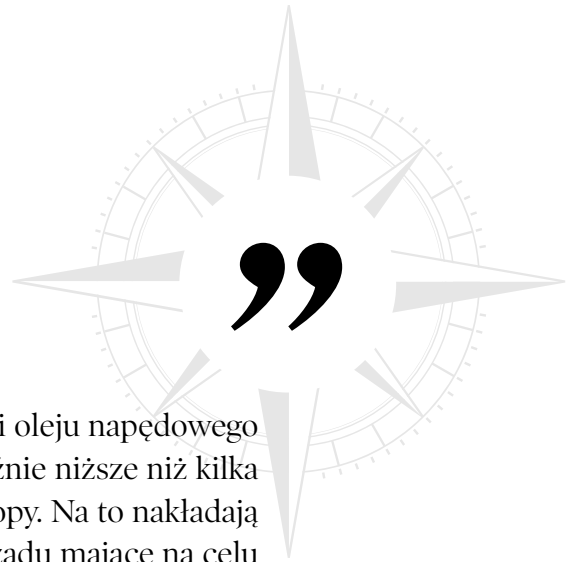
## Orlen i Lotos zacierają ręce

Co ciekawe, wszystko wskazuje na to, że na rynku detalicznym karty są już rozdane i Orlen oraz Lotos utrzymają się w pierwszej trójce; m.in. dlatego, że bardzo wyraźnie osłabło tempo ekspansji zachodnich koncernów paliwowych. W 2010 r. miały one w Polsce łącznie 1 351 stacji, a dziś tylko o 120 więcej. Część zagranicznych sieci wręcz wycofuje się z polskiego rynku, ale wynika to z tego, że nie zdobyły na nim wystarczająco silnej pozycji, by ten biznes im się opłacał. Wyszły z Polski rosyjski Łukoil, fiński Neste, a także norweski gigant Statoil.

To wszystko nie znaczy jednak, że na tym rynku nie dojdzie jeszcze do przetasowań. W Polsce jest 6,6 tys. stacji benzynowych, z czego aż 2,7 tys. należy do tzw. niezależnych operatorów. To polskie firmy, które mają na ogół po kilka, kilkanaście stacji. I to ich obiekty – z wyjątkiem kilku wciąż rozwijających się niezależnych sieci, takich jak Moya czy Huzar (obie mają po ponad 100 placówek) – znikają lub są wchłaniane przez głównych graczy, bo na małą skalę ten biznes jest mało opłacalny (niskie marże na sprzedaży paliw), a klienci wolą duże, budzące ich większe zaufanie sieci.

Rynkowi liderzy mogą więc zacierać ręce. Tym bardziej że konsumpcja paliw w Polsce cały czas rośnie, a stacje zarabiają coraz więcej na sprzedawaniu innych niż paliwa towarów czy na gastronomii (ta dodatkowa sprzedaż daje dużo wyższe marże). Wzrost sprzedaży benzyny i oleju napędowego stymuluje to, że ich ceny są wyraźnie niższe niż kilka lat temu, co z kolei zawdzięczamy utrzymującym się niskim cenom ropy. Na to nakładają się zdecydowane działania obecnego rządu mające na celu ograniczenie szarej strefy na rynku paliw, która do niedawna stanowiła nawet 20 proc. tego rynku. To, że ta walka przynosi efekty, widać po bardzo silnym wzroście legalnej sprzedaży paliw, szczególnie oleju napędowego. W jego przypadku zwiększyła się ona tylko w II kwartale tego roku aż o 26 proc. (w porównaniu z II kwartałem 2016 r.), a w I kwartale o 15 proc.

Niskie ceny ropy sprawiają, że największy dostawca paliw na krajowym rynku, czyli Orlen i Lotos, mają wyższe marże, więk-



Wzrost sprzedaży benzyny i oleju napędowego stymuluje to, że ich ceny są wyraźnie niższe niż kilka lat temu za sprawą spadku cen ropy. Na to nakładają się zdecydowane działania rządu mające na celu ograniczenie szarej strefy na rynku paliw

szą sprzedaż, a dzięki temu rekordowe zyski. Pomaga w tym także umacniający się ostatnio złoty, bo dzięki temu obie firmy ponoszą mniejsze koszty importu surowca. Najlepiej oddają to liczby. W I półroczu 2017 r. przychody Orlenu wyniosły 45,6 mld zł (były wyższe aż o 29 proc. niż w analogicznym okresie zeszłego roku), a zysk netto – 3,8 mld zł (w I półroczu 2016 r. był on zdecydowanie niższy, sięgając 2,1 mld zł).

Ma również czym się pochwalić grupa Lotos, której skonsolidowany wynik netto wzrósł w I półroczu 2017 r. (w porównaniu z dwoma pierwszymi kwartałami zeszłego roku) aż o 71 proc., do 568 mln zł. Jednocześnie gdański koncern zmniejszył w tym okresie wyraźnie, bo aż o 700 mln zł, swoje zadłużenie.

Obie grupy zaczęły też bardziej zdecydowanie dywersyfikować źródło surowca, którego zdecydowaną większość wciąż kupują z Rosji. Jednak ściągają go coraz więcej z innych kierunków. W Lotosie wzrost dostaw ropy spoza Rosji wyniósł w I półroczu 2017 r. aż 26 proc.

Według analityków rynkowych, m.in. z Citigroup, w najbliższych kilku latach ceny ropy nie powinny przekraczać poziomu 60 dol. za baryłkę (dziś to ok. 50 dol.), czyli wciąż będą stosunkowo niskie, co zdecydowanie będzie sprzyjać polskiemu sektorowi paliwowemu.

Jedyne, co może niepokoić, to wysoki – jak na rozwinięty krajowy przemysł rafineryjny – poziom importu paliw do Pol-

ski. Z zagranicy pochodzi niemal 40 proc. sprzedawanego w naszym kraju oleju napędowego i zdecydowana większość LPG, którego udział w naszym rynku paliw już niemal zrównał się z benzyną.

### **Radykalne zmiany w dostawach gazu**

Z krajowym sektorem gazowym rzecz wygląda dość podobnie. Dwa lata temu – w ślad za gwałtowną obniżką cen ropy – na europejskim rynku zaczął mocno tanieć gaz, który – tak jak ropę – musimy w zdecydowanej większości importować, bo krajowe wydobycie gazu pokrywa tylko jedną czwartą naszego zużycia tego surowca. Importujemy go głównie – tak samo jak w przypadku ropy – z Rosji. Jeszcze kilka lat temu Gazprom sprzedawał nam błękitne paliwo po 300-400 dol. za 1 tys. m<sup>3</sup>, a w 2012 r., jak informowały rosyjskie media – za ponad 500 dol. W zeszłym roku ta cena spadła do blisko 185 dol., co publicznie przyznał sam prezydent Władimir Putin. I wprawdzie Gazprom chce znowu podnosić ceny swego surowca dla Europy, bo brakuje mu pieniędzy na inwestycje, ale nie będzie mógł pozwolić sobie na znaczące podwyżki. Dlatego że tak, jak rynek ropy zrewolucjonizowała amerykańska rewolucja łupkowa, tak rynek gazu wywraca do góry nogami szybko rosnący transport tego surowca drogą morską – w postaci LNG (skroplonej).

Dotąd gaz do Europy transportowano rurociągami. Dziś szybko rośnie udział transportu statkami i cysternami z LNG. To dlatego w eksport tego surowca w takiej postaci zaczyna inwestować nawet Rosja.



Rynek gazu w Europie jest wywracany do góry nogami przez szybko rosnący transport tego surowca drogą morską – w postaci LNG (skroplonej)

W ten sposób pod znakiem zapytania stają wielkie projekty połączenia gazociągami Europy z Azją Środkową czy Iranem, gdzie są olbrzymie złoża gazu.

Polski sektor gazowy za sprawą swego głównego gracza, czyli koncernu PGNiG, płynnie adaptuje się do tych zmian i na nich korzysta. Dzięki terminalowi LNG już ma dużo silniejszą pozycję negocjacyjną wobec Gazpromu, który dotąd wobec Polski stosował tylko metodę kija. To znaczy, narzucał nam wyższe ceny niż krajom zachodniej Europy, mimo że transport gazu z Rosji był w ich przypadku droższy (bo na większą odległość). Walnie przyczynił się do tego rząd PO-PSL, którego wicepremier Waldemar Pawlak w 2009 r. podpisał bardzo dla Polski niekorzystny kontrakt z Gazpromem. Na dostawy określonej ilości gazu aż do końca 2022 r., przy użyciu klauzuli „bierz lub płać”, wedle której nawet jeśli w pewnym momencie chcielibyśmy zacząć kupować od Rosjan mniej gazu, to i tak musielibyśmy zapłacić tyle, ile było zapisane w kontrakcie.

### **PGNiG daje radę**

To bardzo wiąże nam ręce, ale też mobilizuje obecny polski rząd oraz PGNiG do działań uniezależniających nas od dostaw gazu z Rosji. Te działania to planowana rozbudowa terminalu LNG w Świnoujściu oraz przygotowania do budowy gazociągu łączącego Polskę z bogatymi złożami w Norwegii, w które od pewnego czasu inwestuje właśnie PGNiG. Po zrealizowaniu tych inwestycji Polska będzie mogła zrezygnować z dostaw rosyjskiego gazu. Jednak nie chodzi o to, by rzeczywiście przestać

go kupować (choć zrobiły to np. Rumunia i Ukraina), ale by móc kupować od Gazpromu na rynkowych zasadach, mając silną pozycję negocjacyjną. Tak, jak robią to dziś nie tylko takie potęgi jak Niemcy, lecz i mniejsze kraje zachodniej Europy.

O takie zrównanie w traktowaniu z krajami zachodnimi PGNiG walczy już dziś. W 2016 r. skierował do sądu arbitrażowego w Sztokholmie pozew przeciw Gazpromowi, domagając się zmiany warunków kontraktowych. Chodzi m.in. o usunięcie z umowy z rosyjskim dostawcą klauzuli „bierz lub płać”. Rozstrzygnięcie tego procesu ma nastąpić jesienią, a PGNiG ma w nim duże szanse na poprawienie przynajmniej części warunków kontraktu z Rosjanami.

Niezależnie od tego, polski rynek gazu już dziś jest beneficjentem sporych obniżek cen tego surowca, które zaczęły się przed dwoma laty. To sprzyja zwiększaniu konsumpcji gazu, lecz i znacząco poprawia wyniki PGNiG. Jego przychody ze sprzedaży wzrosły w I półroczu 2017 r. o 8 proc., do 18,8 mld zł, a zysk netto o 65 proc. – z 1,27 do 2,1 mld zł.

Do obniżek cen, na razie w przypadku większych odbiorców, przyczynia się też to, że polski rynek gazu jest stopniowo liberalizowany, co wymuszają na nas unijne dyrektywy. Na czym polega ta liberalizacja? Po pierwsze na tym, że prawo korzystania z sieci gazociągów, którymi gaz jest dostarczany do odbiorców, choć należą one w zdecydowanej większości do PGNiG, mają dziś wszystkie firmy zajmujące się

sprzedażą tego surowca. Po drugie, sporą część gazu PGNiG musi sprzedawać przez giełdę (tzw. obligo giełdowe). Po trzecie, w tym roku w Polsce zostanie zniesiony obowiązek zatwierdzania cen gazu przez Urząd Regulacji Energetyki dla wszystkich odbiorców z wyjątkiem gospodarstw domowych. Ceny będzie ustalał rynek.

Jednak w tych nowych warunkach lider na polskim rynku gazu radzi sobie nadspodziewanie dobrze, nie tracąc znaczącego udziału w rynku. Choć wyrosła mu dość groźna konkurencja sprowadzająca na polski rynek gaz z Niemiec.

Perspektywy dla polskiego sektora gazowego są optymistyczne: dzięki stopniowemu uniezależnianiu od jednego dostawcy, czyli od Gazpromu, a także prognozom wskazującym, że ceny gazu w Europie za sprawą rosnącej konkurencji wśród dostawców tego surowca na nasz kontynent utrzymają się na relatywnie niskim poziomie.

Wciąż będzie też rosnąć konsumpcja gazu w Polsce. Z jednej strony coraz więcej zużywają go gospodarstwa domowe, z drugiej – energetyka. W Polsce na 2 479 gmin dostęp do sieci gazowej ma wciąż tylko 1,4 tys. (wskaźnik gazyfikacji naszego kraju nie przekracza 60 proc., podczas gdy na Słowacji i w Czechach wynosi powyżej 80 proc.). Należąca do grupy PGNiG spółka PSG w związku z tym w najbliższych latach zamierza przyspieszyć budowę gazociągów doprowadzających ten surowiec do niezgazyfikowanych części kraju. Potencjał rozwoju tego rynku jest olbrzymi. ■

# Polskie paliwa wychodzą z cienia szarej strefy

Nielegalny obrót paliwami w minionych latach stanowił główny powód spowolnienia rozwoju rynku paliwowego. Był również głównym hamulcowym rozwoju polskich spółek działających w tym sektorze. Wprowadzone przez nas w ramach tzw. pakietu paliwowo-energetycznego rozwiązania prawne znacząco przyczyniły się do ograniczenia tego zjawiska i stworzyły nowe perspektywy rozwoju branży



**Michał Kurtyka**

Autor jest  
podsekretarzem  
stanu w Ministerstwie  
Energii

**W** latach 2011–2015 na rynku paliw ciekłych obserwowaliśmy jednocześnie spadek konsumpcji oraz rosnący eksport paliw – w szczególności dotyczyło to oleju napędowego. Częściowo sytuację tę tłumaczyło występujące w tych latach ograniczenie dynamiki wzrostu gospodarczego. Jednak nawet biorąc pod uwagę zależność między PKB a konsumpcją paliw, trudno znaleźć racjonalną przyczynę tego stanu rzeczy.

Dziś wiemy, że to nielogiczne z punktu widzenia ekonomii zjawisko w dużym stopniu miało swoje źródło w nielegalnym obrocie paliwami ciekłymi. W latach 2009–2015 skumulowany wzrost PKB osiągnął w Polsce 20 proc., podczas gdy konsumpcja paliw skurczyła się o 5 proc. To potwierdzenie, że realny rynek był w dużej mierze poza oficjalnym obiegiem. Skala i wpływ tego zjawiska na kształtowanie się rynku paliw ciekłych w znaczący sposób wpływały nie tylko na Polską gospodarkę, lecz i bezpieczeństwo energetyczne naszego kraju. Istnienie szarej strefy wydatnie obniżało wpływy do budżetu państwa i utrudniło funkcjonowanie polskim firmom legalnie prowadzącym swoje interesy.

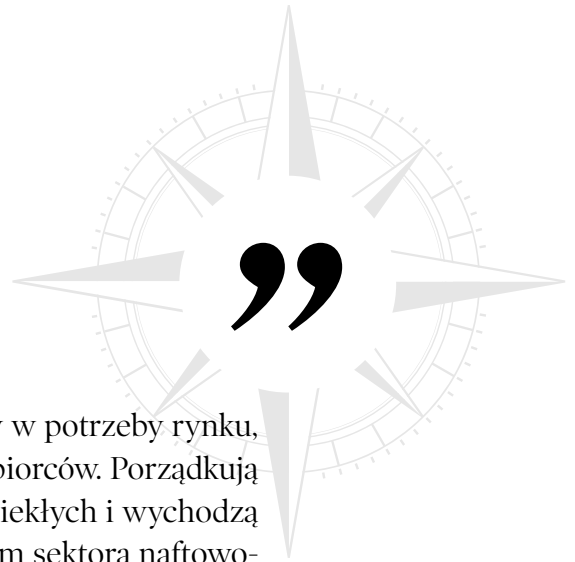
## **(Szara) strefa zagrożenia**

Samo istnienie nielegalnego obrotu nie powinno dziwić. Doskonale wiemy, że nawet najlepsze i najbardziej precyzyjne przepisy prawa ani restrykcyjne działania organów kontrolnych całkowicie nie wyeliminują z obrotu gospodarczego tego typu patologicznych zjawisk. Dziwić – i zmuszać do namysłu – muszą jednak rozmiary tego procederu.

Pragnę zwrócić uwagę, że paliwo produkowane przez polskie rafinerie było systematycznie (już od 2011 r.) wypierane z rynku przez paliwa pochodzące z nielegalnego obrotu. Świadczył o tym m.in. znaczący wzrost eksportu paliw przy jednocześnie wysokim poziomie importu. W 2015 r. po raz pierwszy więcej oleju napędowego wywieziono z Polski, niż do niej przywieziono. Polscy producenci nie mogąc ulokować własnej produkcji na polskim rynku, byli zmuszani do poszukiwania innych rynków zbytu.

Według specjalistów zakres wyłudzeń podatku VAT na rynku oleju napędowego (ON) w 2012 r. wyniósł przynajmniej 12,6 proc. szacowanego całkowitego zużycia oleju napędowego, co odpowiadało 2 057 tys. m<sup>3</sup> ON. W ocenie ekspertów w 2013 r. nastąpił dalszy wzrost szacowanych wyłudzeń VAT w obrocie olejem napędowym, do poziomu 18,6–24,2 proc. rynku, a straty dla budżetu państwa tylko z tego tytułu mieściły się w przedziale od 4,3 do 5,8 mld zł.





Nasze propozycje trafiły w potrzeby rynku, państwa i przedsiębiorców. Porządkujące rynek paliw ciekłych i wychodzące naprzeciw postulatom sektora naftowo-paliwowego i organizacji branżowych. Co zaś najważniejsze, nie musimy być adwokatami naszych decyzji – bronią ich wyniki i wskaźniki ekonomiczne

---

Głównym mechanizmem stosowanym przez przestępców było wyłudzenie VAT z wykorzystaniem schematu znikającego podmiotu i transakcji karuzelowej. Proceder ten wykorzystywał zasady dokonywania płatności podatku VAT przez tworzenie łańcucha kilku podmiotów dokonujących pomiędzy sobą pozornego obrotu paliwem w celu wyłudzenia zwrotu podatku VAT, który nie został zapłacony na wcześniejszym etapie, a podmiot mający takiej wpłaty dokonać zniknął z rynku. Na mniejszą skalę problem dotyczył paliw takich jak benzyna czy LPG, a także łamania przepisów o podatku akcyzowym, zapasach obowiązkowych czy też realizacji Narodowego Celu Wskaźnikowego tj. zapewnienia przez podmioty zajmujące się produkcją lub przywozem paliw określonego przepisami udziału biokomponentów i innych biopaliw w paliwach zużywanych w transporcie.

Skala nieprawidłowości wzbudza uzasadnione wątpliwości co do jakości polityki prowadzonej w tym obszarze przez poprzednie władze i instytucje odpowiedzialne za kontrolę rynku. Dziś duże zrozumienie mechanizmu wyłudzeń pozwoliło sformułować i wdrożyć skuteczne rozwiązania.

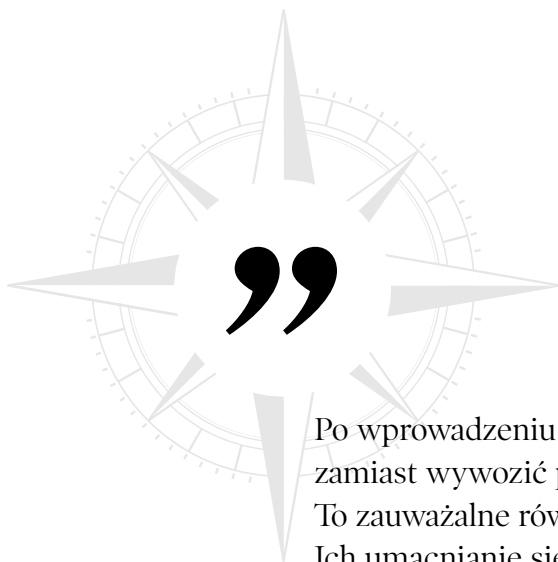
### **Rozwiązania w pakiecie**

Formując nowy rząd, mieliśmy świadomość tych nieprawidłowości i ich skali. Wiedzieliśmy, że przeciwdziałanie wyłu-

dzeniom jest sprawą kluczową dla sprawnego funkcjonowania rynku paliw. Rozumieliśmy też strategiczne znaczenie tego rynku dla całego sektora energetycznego. Dzięki świadomości, determinacji i pracy już w II połowie 2016 r. mogły zacząć funkcjonować przepisy tzw. pakietu paliwowo-energetycznego. Rozwiązania wprowadzone w ramach „pakietu energetycznego”, czyli zmian wprowadzonych w ustawie Prawo energetyczne oraz ustawie o zapasach ropy naftowej, paliw i gazu ziemnego..., są komplementarne wobec zmian w przepisach wprowadzonych „pakietem paliwowym” przygotowanym przez Ministerstwo Finansów.

Nowe regulacje zaostrzają m.in. zasady udzielania i cofania koncesji. Nie otrzymała jej przedsiębiorca skazany prawomocnym wyrokiem za przestępstwo lub przestępstwo skarbowe związane z prowadzoną działalnością gospodarczą, zalegający z zapłatą podatków czy niezarejestrowany w Polsce jako podatnik VAT.

Wprowadziliśmy także nowy typ koncesji na przeładunek paliw ciekłych. Dzięki temu przywóz paliw ciekłych dla celów innych niż obrót nimi, jako działalność nieobjęta obowiązkiem posiadania koncesji stała się działalnością regulowaną. Oznacza to, że jest objęta nadzorem przez obowiązek jej zarejestrowania w nowym rejestrze prowadzonym przez prezesa URE (tj. w rejestrze podmiotów przywożących).



Po wprowadzeniu tzw. pakietu paliwowo-energetycznego rafinerie zamiast wywozić paliwa, sprzedają ich więcej na krajowym rynku. To zauważalne również w wynikach finansowych polskich spółek naftowych. Ich umacnianie się ma znaczenie dla rozwoju sektora i bezpieczeństwa energetycznego chociażby poprzez zwiększenie konkurencyjności i możliwości inwestycyjnych

Pakiet energetyczny wyposażył również prezesa URE w silne kompetencje kontrolne. Ustanowił mechanizmy współpracy między prezesem URE a innymi organami kontrolującymi podmioty działające na rynku paliw ciekłych. Mają one obowiązek współpracy i przekazywania sobie oraz URE dokumentów i informacji, które mogą posłużyć do stwierdzenia, czy nastąpiło naruszenie przepisów. Mają także kontrolować, czy spełniony jest obowiązek posiadania odpowiedniej koncesji oraz wpisu do rejestru podmiotów przywożących (np. kontroli jakości paliw czy kontroli zapasów obowiązkowych).

Nowe przepisy wprowadzają też wiele obowiązków sprawozdawczych dla przedsiębiorców. Prezes URE ma obowiązek prowadzenia rejestrów elektronicznych dotyczących: podmiotów przywożących, podmiotów, które złożyły wnioski koncesyjne oraz wnioski promesowe, przedsiębiorstw energetycznych posiadających koncesje oraz tych, którym koncesje cofnięto, podmiotów posiadających promesę koncesji z „niedoszlą” lub utraconą koncesją oraz tych, którym koncesja wygasa; podmiotów realizujących Narodowy Cel Wskaźnikowy.

Te wszystkie regulacje mają poprawić przede wszystkim transparentność rynku paliwowego. Umożliwi to przedsiębiorcom weryfikację własnych kontrahentów i ograniczy tworzenie się nielegalnych łańcuchów biznesowych, a także usprawni nadzór nad rynkiem poszczególnych organów władzy. Pakiet energetyczny zaostriżył

również sankcje za naruszenie warunków prowadzenia działalności koncesjonowanej oraz za prowadzenie działalności bez koncesji lub wpisu do rejestru podmiotów przywożących. Nowelizacja rozszerzyła katalog czynów sankcjonowanych administracyjnymi karami pieniężnymi oraz wprowadza nowe typy przestępstw związanych z obrotem paliw ciekłych.

Dziś widzimy, że nasze propozycje trafiły w potrzeby rynku, państwa i przedsiębiorców. Porządkują one rynek paliw ciekłych i – co jest zasługą wielu rozmów i konsultacji, które przed ich opracowaniem podjęliśmy – wychodzą naprzeciw postulatowi sektora naftowo-paliwowego i organizacji branżowych. Co zaś najważniejsze, nie musimy być adwokatami naszych decyzji – bronią ich wyniki i wskaźniki ekonomiczne.

### **Paliwa na plusie, spółki z szansami na rozwój**

Dane makro z miesięcy po wejściu w życie pakietu pokazują znaczne ograniczenie nielegalnego importu paliw oraz zwiększenie oficjalnego ich zużycia w Polsce, a co za tym idzie zwiększenie zakupów u oficjalnie działających dystrybutorów. To oznacza przywrócenie zasad uczciwej konkurencji na rynku paliwowym.

Krajowe zużycie benzyn silnikowych w 2016 zwiększyło się w porównaniu z 2015 r. o 9,29 proc. Do takiej samej sytuacji doszło w zużyciu oleju napędowego. W 2016 r. w porównaniu z rokiem poprzednim nastąpił wzrost jego zużycia o ponad

15 proc. Również w I kwartale 2017 r. w porównaniu z tym samym okresem poprzedniego roku (tj. I kwartału 2016) zauważalne są wzrosty zużycia: benzyn silnikowych o blisko 7 proc., oleju napędowego o ponad 25 proc.

Od momentu wejścia w życie przepisów pakietu nastąpił również spadek eksportu paliw z granicę. W 2016 eksport benzyn silnikowych był niższy w porównaniu z 2015 r. o ponad 33 proc., oleju napędowego natomiast o blisko 30 proc.

Dane te wskazują, że dzięki wprowadzonym rozwiązaniom rafinerie zamiast wywozić paliwa, sprzedają ich więcej na krajowym rynku. To zauważalne również w wynikach finansowych polskich spółek naftowych. W 2016 r. Orlen wypracował ponad 5,7 mld zł zysku netto, osiągając wynik lepszy o 78 proc. niż w roku poprzednim. Rekordowe w swojej historii wyniki uzyskała również Grupa Lotos, która w 2016 r. wypracowała skonsolidowany zysk netto ponad 1 mld zł. Umacnianie się spółek ma także znaczenie dla rozwoju sektora i bezpieczeństwa energetycznego chociażby poprzez zwiększenie ich konkurencyjności i możliwości inwestycyjnych.

### **Nowe perspektywy**

Nie spoczywamy jednak na laurach. Dostrzegamy zagrożenia i potrzebę dalszych działań. Obecny rząd dokłada starań, aby obowiązujące już przepisy były bezwzględnie egzekwowane. Stąd wzmożona liczba kontroli przeprowadzanych przez odpowiednie instytucje, poczynając od

kontroli cystern na granicach. Również powołanie Krajowej Administracji Skarbowej jest w tym kontekście krokiem w dobrym kierunku, utworzenie struktury, w ramach której połączono administrację podatkową, kontrolę skarbową i Służbę Celną, na pewno poprawi skuteczność państwa w obszarze podatkowym.

Przykładamy także dużą wagę do analizy informacji przekazywanych na mocy zapisów pakietu energetycznego przez przedsiębiorstwa energetyczne i przewoźników paliw. Te informacje stanowią znakomitą bazę do analizowania trendów i procesów zachodzących na rynku paliw. Tym samym przyczyniają się do opracowywania strategii rozwoju tego sektora.

Wychodząc z cienia szarej strefy, dostrzegamy olbrzymi potencjał zarówno rynku paliw ciekłych, jak i polskich firm działających na tym rynku. Potencjał, który pozwala nam z optymizmem myśleć o przyszłości tego sektora, a przedsiębiorcom o konkurencji na europejskich i światowych rynkach. ■

# Okręt flagowy polskiej gospodarki i wyzwania przyszłości

Dalszy rozwój PKN ORLEN będzie się opierał na silnych filarach naszej podstawowej działalności. Będziemy też szukać nowych obszarów wzrostu, tak aby efektywnie wykorzystać trendy, które w perspektywie kolejnych lat będą oddziaływać na branżę paliwową



**Wojciech Jasiński**

Autor jest prezesem zarządu PKN ORLEN

**T**empo zmian na świecie zdecydowanie przyspiesza, a globalne megatrendy mają coraz większy wpływ na nasze życie. Tradycyjne centrum popytu na paliwa przesuwa się z krajów OECD w kierunku dynamicznie rozwijających się regionów Azji, Bliskiego Wschodu, Ameryki Łacińskiej i Afryki. Stopniowo zmienia się także miks energetyczny: rośnie znaczenie gazu ziemnego i odnawialnych źródeł energii, choć większość prognoz wskazuje, że ropa naftowa pozostanie najważniejszym źródłem energii.

Nie sposób podtrzymać rozwoju gospodarczego świata bez węglowodorów. Z tego powodu pomimo wyraźnego rozwoju napędów alternatywnych konsumpcja paliw w globalnym sektorze transportowym w przewidywalnej przyszłości będzie rosła. Te wnioski zostały uwzględnione w strategii PKN ORLEN, którą ogłosiliśmy w grudniu 2016 r. Dalszy rozwój koncernu będzie się więc opierał na silnych filarach naszej podstawowej działalności. Nie zapomnimy jednak o poszukiwaniu nowych obszarów wzrostu, tak aby efektywnie wykorzystać trendy, które w perspektywie kolejnych lat będą oddziaływać na branżę paliwową.

## **Ropa pozostanie głównym paliwem**

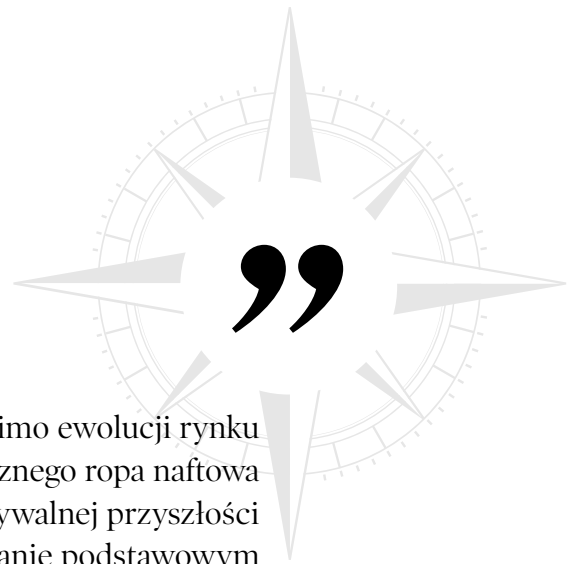
Zapotrzebowanie na energię będzie rosło w perspektywie 15–20 lat, napędzane wzrostem gospodarczym i przyrostem liczby ludności na świecie. W latach 2015–2035 wielkość światowego PKB ma się podwoić

z 70 do 135 bln dol. Wraz ze wzrostem PKB w krajach rozwijających się będzie rosło zapotrzebowanie na energię: dziś popyt na nią w tych krajach jest dziesięciokrotnie mniejszy niż w krajach rozwiniętych. Dostawy energii w tamte rejon świata pozwolą poprawić standard życia milionów ludzi. Wpływ ma również demografia; światowa populacja będzie przyrastać w tempie ok. 1 proc. średniorocznie i do 2035 r. osiągnie poziom 9 mld ludzi.

Mimo ewolucji rynku energetycznego ropa naftowa w przewidywalnej przyszłości pozostanie podstawowym źródłem energii. Każda epoka charakteryzuje się wykorzystaniem w gospodarce innego rodzaju paliwa. Do połowy XIX w. głównym źródłem energii było spalanie drewna. W latach 1850–1950 mieliśmy epokę węgla kamiennego. Od 1950 r. mamy do czynienia z epoką ropy naftowej, a od kilku lat rośnie też znaczenie gazu ziemnego. W perspektywie kolejnych 20 lat ropa i gaz pozostaną głównymi składowymi globalnego miks energetycznego. Zapotrzebowanie na ropę naftową w latach 2015–2035 wzrośnie z 93 do 106 mln bbl/d [baryłek ropy naftowej dziennie – przyp. red.]: rok do roku globalny popyt na ropę będzie rósł w tempie 0,7 proc. Motorem popytu na ropę jest powstawanie nowych grup odbiorców związanych m.in. ze wzrostem liczby samochodów w Afryce i Indiach, wzrostem PKB w Azji oraz z demografią i rozwojem petrochemii.

## **Megatrendy w transporcie**

Ropa jest podstawowym paliwem w transporcie i w horyzoncie 20 lat będzie trudno to zmienić. Postęp technologiczny i restrykcyjne standardy emisyjne nie zmieniają



Mimo ewolucji rynku energetycznego ropa naftowa w przewidywalnej przyszłości pozostanie podstawowym źródłem energii

trendu wzrostu zapotrzebowania na paliwo w transporcie: do 2040 r. wielkość floty samochodów osobowych wzrośnie we wszystkich regionach świata. Największy przyrost odnotują Chiny: wzrost o 250 proc. do 410 mln pojazdów w 2040 r., a roczny przebieg samochodów osobowych w latach 2020–2030 wzrośnie o 25 proc.

W latach 2015–2035 należy również oczekiwać ciągłego wzrostu zapotrzebowania na paliwo w sektorze transportu ciężarowego; rozwój gospodarczy w krajach azjatyckich przełoży się na zwiększenie floty pojazdów dostawczych.

W dłuższej perspektywie rynek paliwowy zmieni się pod wpływem takich megatrendów jak elektromobilność czy pojazdy autonomiczne. Rozwój nowoczesnych technologii umożliwi poprawę efektywności silników spalinowych. Katalizatorem innowacji w tym zakresie będą przede wszystkim coraz bardziej restrykcyjne normy emisji spalin, a także preferencje konsumentów. Prognozuje się, że w latach 2015–2035 flota pojazdów elektrycznych wzrośnie z 1,5 mln do 100 mln (6 proc. globalnej floty). Ponad 50 proc. ze 100-milionowej floty pojazdów elektrycznych będą stanowić pojazdy hybrydowe napędzane zarówno silnikiem elektrycznym, jak i spalinowym. W związku z tym eksperci zakładają, że w umiarkowanym scenariuszu, w perspektywie do 2035 r., elektromobilność może doprowadzić do ograniczenia popytu na ropę w sektorze transportu osobowego o 1–2 mln bbl/d.

Rynek paliwowy w Europie Środkowo-Wschodniej charakteryzuje się znacznie wyż-

szym tempem wzrostu niż w krajach Europy Zachodniej. Wzrost gospodarczy w Polsce – od wielu lat wyższy w ujęciu średnim niż w UE – pozytywnie wpływa na zużycie paliw w naszym kraju. Znacząco rozwija się park samochodowy – jeszcze w 2000 r. w naszym kraju było zarejestrowanych 340 samochodów na 1 tys. mieszkańców, ale w 2016 r. ta liczba już niemal się podwoiła i wyniosła 740 pojazdów na 1 tys. mieszkańców. Wartości te przekładają się na skokowy wzrost konsumpcji paliwa – w okresie od 2000 r. do dziś rynek paliw w Polsce wzrósł o ponad 70 proc. – z 10 do ponad 17 mln ton sprzedawanych obecnie benzyny i oleju napędowego. Przekłada się to pozytywnie na kondycję branży rafineryjnej w naszym kraju – obie największe rafinerie w Polsce znacząco inwestują, by sprostać wzrostowi zapotrzebowania na paliwa. Co więcej, znaczna redukcja szarej strefy pokazała, jak duża część rynku była wcześniej przejęta przez nielegalny handel. Kilkunastoprocentowe wzrosty legalnej sprzedaży paliw odnotowane przez PKN ORLEN w 2016 r. świadczą o powrocie do normalności.

### **Perspektywiczna elektromobilność**

Musimy jednak być przygotowani na zmiany w segmencie transportu osobowego, które w końcu nadejdą. W tym kontekście pilotażowo wkraczamy w zupełnie nowe i bardzo perspektywiczne obszary. Testujemy rozwiązania z zakresu elektromobilności: w ramach współpracy z firmą Tesla na kilku stacjach w Polsce i w Niemczech otworzyliśmy punkty ładowania pojazdów elektrycznych. W kolejnych latach na naszych stacjach zaczną się pojawiać punkty



W dłuższej perspektywie rynek paliwowy zmieni się pod wpływem takich megatrendów jak elektromobilność czy pojazdy autonomiczne

ładowania również dla innych pojazdów z napędem elektrycznym. W tym roku w naszej niemieckiej sieci Star uruchomiliśmy też pierwszy pilotażowy punkt tankowania aut zasilanych wodorem. Odpowiadamy w ten sposób przede wszystkim na potrzeby świadomych ekologicznie klientów z zachodniej granicy, ale też budujemy cenne kompetencje i doświadczenie, które pomogą nam w rozwoju sprzedaży paliw alternatywnych na stacjach w Polsce.

Udostępniamy naszym klientom także nowoczesne modele mobilności w mieście. W ramach współpracy z firmą Traficar umożliwiliśmy wypożyczenie na stacjach paliw PKN ORLEN aut na minuty (tzw. car sharing).

### **Rośnie popyt na produkty rafineryjne**

PKN ORLEN zamierza wykorzystać dźwignię podtrzymującą popyt na produkty rafineryjne, którą jest wzrost zapotrzebowania na produkty petrochemiczne. Jednym z najszybciej rosnących rynków pod względem popytu na produkty chemiczne i petrochemiczne jest Europa Środkowo-Wschodnia. W Polsce rośnie zapotrzebowanie na kluczowe produkty wytwarzane przez PKN ORLEN: propylen, butadien, paraksylen i PTA. W tej sytuacji naszą przewagą już teraz jest zintegrowanie produkcji rafineryjnej i petrochemicznej, co poprawia efektywność w stosunku do wielu konkurentów.

Ponadto nasza strategia przewiduje m.in. wydłużenie łańcucha wartości produktów chemicznych poprzez wytwarzanie coraz bardziej zaawansowanych i rozwijanie spe-

cjalistycznych produktów. W najbliższej perspektywie planujemy m.in. zakończenie budowy instalacji Metatezy w Płocku (dzięki której doprowadzimy do poprawy bazy surowcowej do produkcji tworzyw sztucznych w grupie kapitałowej); dokończenie inwestycji w instalację Polietylenu III Unipetrolu w Litwinowie (co umożliwi wprowadzenie nowych typów polietylenu do portfela produktowego).

W odpowiedzi na dynamiczne zmiany otoczenia i ewolucję rynku energetycznego PKN ORLEN konsekwentnie dostosowuje profil działalności. W tym roku oddaliśmy do eksploatacji pierwszą w Polsce elektrownię gazowo-parową o tak dużej mocy – 463 MWe – we Włocławku. Projekt nie tylko przyczynia się do wzmocnienia doskonałości operacyjnej Grupy ORLEN, lecz wpływa również na poprawę bezpieczeństwa krajowego systemu energetycznego. Blok gazowo-parowy we Włocławku to obok bloku w Płocku jeden z kluczowych kogeneracyjnych projektów energetycznych PKN ORLEN. Energia elektryczna produkowana przez oba bloki w skojarzeniu z ciepłem, w procesie wysokosprawnej kogeneracji, będzie wykorzystywana nie tylko na potrzeby wewnętrzne Grupy ORLEN, lecz także sprzedawana na rynek krajowy. Dywersyfikujemy w ten sposób profil naszej działalności na bazie niskoemisyjnych technologii wytwarzania energii elektrycznej. Pilotażowo wdrożyliśmy moduły fotowoltaiczne na kilkunastu stacjach paliw w Polsce. Energia elektryczna wytwarzana ze światła słonecznego zasila część potrzeb własnych stacji, generując zarówno efekt ekologiczny (pozyskanie czystego źródła prądu bez emisji

substancji takich jak dwutlenek węgla), jak i efekt ekonomiczny (ograniczenie wydatków na zakup energii z sieci).

### **Innowacyjność na co dzień**

Poszukujemy także nowych innowacyjnych rozwiązań, wzmacniających konkurencyjność segmentów, w których działamy. Chodzi przede wszystkim o wykorzystanie i zastosowanie rozwiązań cyfrowych do zarządzania produkcją, logistyką, remontami, a także siecią sprzedaży detalicznej, czyli kontaktami z klientami. W naszych rafineriach sukcesywnie wdrażamy zaawansowane systemy sterowania, stabilizujące warunki prowadzenia procesów technologicznych. Ma to pozytywny wpływ nie tylko na ekonomikę produkcji, lecz i bezpieczeństwo procesowe oraz stawia nas w grupie rafinerii o wysokim stopniu automatyzacji. Wdrażamy diagnostykę prewencyjną na kotłach elektrociepłowni – zyskamy na konserwacji urządzeń i ograniczymy awarie.

W obszarze logistyki na terminalach wykorzystujemy telewizję technologiczną do cyfrowej, automatycznej ścieżki dostępu do nalewu paliwa, co znacząco skróciło czas obsługi, a na bazie technologii RFID monitorujemy i lokalizujemy wagony. Pod koniec czerwca uruchomiliśmy pierwszą w Europie platformę do planowania procesów logistycznych (AHPL – Aplikacja Harmonogramowania Logistyki Pierwotnej). To unikalne rozwiązanie umożliwia optymalne planowanie dostaw do terminali spółki, do baz produktowych kooperantów oraz do klientów hurtowych w kraju. Nowe oprogramowanie jest w pełni zintegrowane z naszymi systemami informatycznymi.

Dzięki wymianie danych między aplikacjami biorącymi udział w prognozowaniu, produkcji i dystrybucji produktów do odbiorcy końcowego, procesy przebiegają automatycznie.

PKN ORLEN jest okrętem flagowym polskiej gospodarki, pierwszą polską firmą o prawdziwie międzynarodowej skali działalności. Żadna spośród polskich firm nie ma większego doświadczenia niż PKN ORLEN w zakresie ekspansji międzynarodowej. Rozwój nieorganiczny w Europie rozpoczynaliśmy w 2002 r., nabywając sieć stacji benzynowych w Niemczech. Potem, w 2005 r., weszliśmy na rynek czeski, rozpoczynając konsolidację sektora rafineryjnego w Europie Środkowo-Wschodniej. W 2006 r. przejęliśmy rafinerię na Litwie. W ostatnich latach przejęliśmy również aktywa wydobywcze w Kanadzie. Utrzymanie pozycji PKN ORLEN jako wiodącej spółki w polskiej gospodarce i w naszym regionie Europy jest priorytetem zarządu, którym kieruję.

Jako największy koncern paliwowy w tej części kontynentu mamy nie tylko olbrzymi potencjał; dobrze również odczytujemy pojawiające się trendy. Realizujemy projekty inwestycyjne, które nie tylko zwiększają wartość dla naszych akcjonariuszy, lecz także wpływają istotnie na rozwój polskiej gospodarki. Mimo że w ciągu najbliższych 15–20 lat wielkich zmian w popycie na paliwa nie widać, zmiany postępują i wymagają od firm paliwowych przygotowania. Dlatego będziemy dostosowywać nasz model biznesowy, stawiając na innowacje wewnętrzne i zewnętrzne. Nasza strategia jest odpowiednią na współczesne wyzwania. ■

# Kluczowa rola PERN w systemie bezpieczeństwa energetycznego

PERN ma ambicje wzmocnienia swojej pozycji lidera, który nie tylko będzie generował zysk na stałym, wysokim poziomie, lecz będzie również gwarantem bezpieczeństwa energetycznego Polski



**Igor Wasilewski**

Autor jest prezesem zarządu PERN SA

**P**ERN SA, spółka wiodąca Grupy Kapitałowej PERN, prężnie rozwijającego się krajowego i regionalnego lidera logistyki surowcowej i paliwowej. Grupa konsoliduje działalność operacyjną w zakresie transportu, magazynowania i przeładunku ropy naftowej oraz paliw. Łączy wiedzę i doświadczenie wypracowane przez ponad 50-letnią działalność w tym sektorze.

PERN SA zarządza siecią blisko 2,5 tys. km rurociągów naftowych i produktowych, posiada ponad 3,5 mln m<sup>3</sup> pojemności magazynowych na ropę naftową oraz 1,8 mln m<sup>3</sup> na paliwa płynne. Spółka jest głównym podmiotem w Polsce świadczącym usługi przesyłu ropy naftowej rurociągami. Posiada 43 proc. całkowitych pojemności magazynowych ropy naftowej oraz 51 proc. całkowitych pojemności magazynowych paliw płynnych. Grupa kontroluje 66 proc. całkowitej długości wszystkich rurociągów paliw płynnych w Polsce.

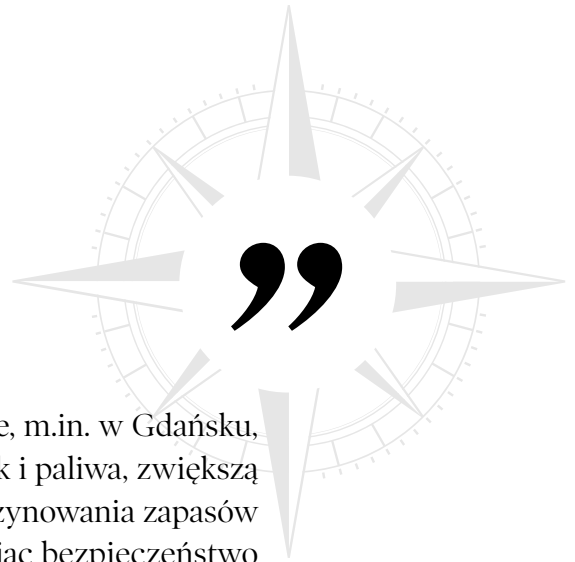
Infrastruktura przesyłowa PERN składa się z trzech głównych odcinków: Wschodniego (trzy równoległe nitki) z Adamowa do Płocka, Zachodniego (dwie równoległe nitki) z Płocka do granicy niemieckiej oraz Pomorskiego z Płocka do Gdańska (jedna nitka pracująca w trybie rewersyjnym). W ramach posiadanej infrastruktury przesyłowej PERN dostarcza ropę do czterech rafinerii – dwóch znajdujących się na terenie Polski (Grupa Lotos i PKN Orlen) oraz dwóch na terenie Niemiec (PCK Schwedt oraz TRM Leuna); świadczy też usługi transportu i magazynowania ropy naftowej dla traderów.

## Otworzyliśmy się na świat

Na przestrzeni ostatnich lat obserwowany jest rosnący udział dostaw ropy naftowej z morza. O ile w 2010 r. wynosiły one jedynie 7 proc. całkowitych dostaw, w roku 2016 – już 16 proc. W imporcie morskim obserwowany jest wzrost liczby sprowadzanych gatunków innych niż REBCO (akronim od: Russian Export Blend Crude Oil) – ropy z Morza Północnego, arabskiej, irańskiej, irackiej czy z Kazachstanu; w 2016 r. morskie dostawy ropy innej niż rosyjska wynosiły ponad 4 mln ton.

Rosnący import wynika z sytuacji rynkowej; nadpodaż surowca prowadzi do konkurencji pomiędzy krajami eksporterami ropy naftowej (których budżet często jest uzależniony od przychodów ze sprzedaży tego surowca), walki o utrzymanie przez nich udziału w rynku i oczekiwanego poziomu przychodów budżetowych. Z takiej sytuacji korzystają polskie koncerny, które mają możliwość uzyskania atrakcyjnych cen surowca z różnych części globu i dywersyfikowania swojego portfela dostawców. Wysoka aktywność producentów z Bliskiego Wschodu, którzy – dzięki atrakcyjnym cenom – zwiększają dostawy do nadbałtyckich klientów, powoduje, że rosyjskie firmy są zmuszone do obniżania cen. Pokazuje to, jak ważną rolę pełni dywersyfikacja źródeł zakupu surowców. Jasno widać, że jest ona kluczowa dla bezpieczeństwa energetycznego naszego kraju. Zgodnie ze Strategią na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju opracowaną przez Ministerstwo Rozwoju koncerny PKN Orlen i Grupa Lotos nadal planują różnicowanie dostawy ropy naftowej.





Nowe pojemności magazynowe, m.in. w Gdańsku, zarówno na ropę naftową, jak i paliwa, zwiększą również możliwości magazynowania zapasów interwencyjnych, istotnie poprawiając bezpieczeństwo energetyczne kraju

### **Strategiczne inwestycje**

Sukces wdrożenia pakietu paliwowego i nowe strategie dywersyfikacji zaopatrzenia, które obserwujemy na rynku naftowym, skłoniły nas do realizacji dużych projektów inwestycyjnych – rozbudowy pojemności magazynowych zarówno na ropę naftową, jak i paliwa. Zbiorniki na ropę naftową (o łącznej pojemności ponad 550 tys. m<sup>3</sup>) są planowane w Gdańsku (Górki Zachodnie i TNG), natomiast zbiorniki na paliwa (o łącznej pojemności ponad 300 tys. m<sup>3</sup>) lokujemy przede wszystkim w bazach leżących przy rurociągach oraz w bazach obsługujących import morski i kolejowy.

Budowa pojemności magazynowych w Gdańsku to również inwestycja w bezpieczeństwo energetyczne kraju. Dywersyfikacja na rynku ropy dotyczy bowiem nie tylko źródeł dostaw, lecz i gatunków surowca. Klienci oprócz usługi magazynowania ropy naftowej oczekują też separacji różnych gatunków oraz ich mieszania (blendowania). PERN oferuje wszystkie te usługi, zapewniając klientom zbiorniki magazynowe dostosowane do konkretnych wymagań.

Nowe pojemności magazynowe zarówno na ropę naftową, jak i paliwa zwiększą również możliwości magazynowania zapasów interwencyjnych, istotnie poprawiając bezpieczeństwo energetyczne kraju. W związku ze zwiększoną konsumpcją paliw obecnie obserwujemy wzrost zapotrzebowania na magazynowanie zapasów interwencyjnych.

Analizowany jest też projekt rewersyjnego tłoczenia surowca rurociągiem Odcinka

Wschodniego, co mogłoby umożliwić tłoczenie surowca w kierunku Adamowa. Pozwoliłoby to także na wykorzystanie bazy w Adamowie jako stricte magazynowej.

W zakresie transportu surowca są także prowadzone prace nad intensyfikacją przesyłu na Odcinku Pomorskim. W zakresie rurociągowego transportu paliw wspólnie z PKN Orlen pracujemy nad projektem budowy rurociągu paliwowego Boronów-Trzebinia oraz projektem intensyfikacji możliwości przesyłu paliw na rurociągu Płock-Emilianów w celu zwiększenia dostaw paliw dla aglomeracji warszawskiej.

### **Innowacje kluczem rozwoju**

Strategia Grupy PERN to strategia dynamicznego rozwoju. Bardzo mocno akcentuje ona kluczową inwestycję w najcenniejsze aktywa firmy, jakimi są pracownicy. PERN dysponuje zespołem o unikalnych kompetencjach. Budowa kultury wiedzy, wzmocnienie systemów wspierających wymianę informacji oraz chroniących wiedzę i doświadczenia naszych pracowników stanowią nasz priorytet.

Grupa PERN w swej działalności stawia na innowacyjność i nowoczesne technologie. Dużą rolę na tym polu odgrywa Centrum Diagnostyki Rurociągów i Aparatury. CDRIA jest jednym z nielicznych podmiotów na świecie, które świadczą usługę inspekcji tłokami badawczymi, w tym z użyciem techniki ultradźwiękowej. Tego rodzaju badania spółka prowadziła m.in. na terenie Belgii, Czech, Niemiec, Rumunii, a także w Ekwadorze, w trudno dostępnym regionie Andów. ■

# Budowanie alternatywy

Dywersyfikacja dostaw paliw węglowodorowych to kluczowy element polityki bezpieczeństwa energetycznego Polski



**Marcin Jastrzębski**

Autor jest prezesem zarządu LOTOS SA

**R**ealizacja postulatów bezpieczeństwa państwa znajduje swe odzwierciedlenie w polityce bezpieczeństwa energetycznego. Obszar ten współcześnie ma bardzo dynamiczny charakter, ponieważ nieustannie jest dostosowywany do procesów zachodzących w środowisku międzynarodowym. Zacieśnianie się związków między państwami w otoczeniu zarówno lokalnym, jak i w skali globalnej, w ramach procesów europeizacji, globalizacji oraz przez współpracę bilateralną sprawia, że samodzielne zapewnianie bezpieczeństwa energetycznego przez państwa staje się znacząco utrudnione, wobec czego kwestie związane z przedmiotowym obszarem są w dużym stopniu realizowane nie tylko poprzez działania własne, lecz również kooperację.

Z tego względu kluczowym wyzwaniem dla Polski jest realizacja odpowiedzialnej strategii bezpieczeństwa energetycznego, którego immanentną częścią będzie dywersyfikacja dostaw paliw węglowodorowych.

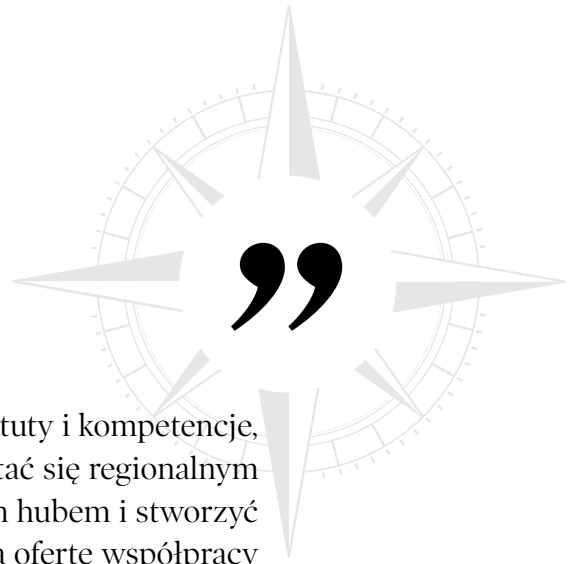
## **Paliwa i geopolityka**

Na tym tle szczególnie istotnym problemem wydaje się problematyka importu ropy naftowej. Surowiec ten, który bez wątplenia jest produktem kluczowym (patrząc przez pryzmat rozwoju gospodarczego państwa), w realiach Polski od lat jest sprowadzany w przeważającym stopniu

z kierunku wschodniego. Na przestrzeni lat doszło zatem do swojego rodzaju paradoksu, w którym Federacja Rosyjska, a więc jeden z najważniejszych „graczy” na europejskim rynku surowcowym, sprzedawał stronie polskiej ropę, która w ponad 90 proc. pokrywała zapotrzebowanie krajowej gospodarki.

Sytuacja ta wydaje się dalece niepokojąca, jeśli weźmie się pod uwagę to, że Rosja w dużym stopniu pokrywa także krajowy popyt na gaz ziemny, a więc drugi element tzw. energetycznej triady, co pozycjonuje ją jako strategicznego partnera w obszarze współpracy gospodarczej. Fakt ten jednak, jeśli zauważy się chociażby określone działania strony rosyjskiej w obszarze geopolityki, w oczywisty sposób implikuje pewne zagrożenia w obszarze stabilności i bezpieczeństwa dostaw. Wobec tego niezbędne są działania na rzecz znalezienia alternatywy dla rosyjskich dostaw surowców energetycznych.

W tym aspekcie kluczowe znaczenie odgrywiają elementy strategicznej infrastruktury energetycznej, w tym przede wszystkim: terminal LNG im. prezydenta Lecha Kaczyńskiego w Świnoujściu oraz gdański naftoport, które pozwalają na sprowadzenie nośników energii pierwotnej drogą morską, a co za tym idzie, mają korzystny wpływ na bezpieczeństwo energetyczne nie tylko polskiego państwa, lecz również całego obszaru Europy Środkowo-Wschodniej. Należy bowiem mieć na uwadze, iż Polska ma wszelkie atuty i kompetencje, aby w przyszłości stać się regionalnym energetycznym hubem i stworzyć realną



Polska ma wszelkie atuty i kompetencje,  
aby w przyszłości stać się regionalnym  
energetycznym hubem i stworzyć  
realną ofertę współpracy  
dla państw w regionie

ofertę współpracy dla państw w regionie. Warto jednak nadmienić, że fundament takiej współpracy nie może być jedynie ograniczanie kooperacji z wybranym partnerem zagranicznym czy dostawcą surowców energetycznych za wszelką cenę. Obserwowane w kulturze bezpieczeństwa państw środkowoeuropejskich determinanty wynikające z negatywnych doświadczeń historycznych współpracy zarówno ze Wschodem, jak i z Zachodem mogą bowiem współcześnie stanowić czynnik istotnie ograniczający możliwość umacniania bezpieczeństwa energetycznego Polski.

Niemniej łączenie państw wokół wspólnoty interesów, jakim jest bezpieczeństwo energetyczne, w nieodległej perspektywie może mieć decydujący wpływ na zdolność realizacji ich interesów. Z tego powodu kooperacja na szczeblu międzynarodowym stanowi szczególne wyzwanie w procesie konstruowania uniwersalnej definicji bezpieczeństwa energetycznego państwa oraz ustalania zakresu polityki prowadzonej przez poszczególne państwa w tym obszarze.

Trudności te dają się także zauważyć w procesie budowy międzynarodowych ram zapewniania bezpieczeństwa energetycznego. Pomimo tych niewątpliwych trudności kluczem dla zapewnienia optymalnego poczucia stabilności energetycznej państwa będzie współpraca z partnerami zewnętrznymi, których immanentną częścią będzie globalny handel paliwami, co wydaje się kluczowe, jeśli weźmiemy pod uwagę kwestię coraz bardziej realnej perspektywy wyczerpywania się światowych źródeł nośników energii pierwotnej.

### **W poszukiwaniu krajowych źródeł**

Aktywność na forum międzynarodowym i dążenie do dywersyfikacji dostaw paliw węglowodorowych przy wykorzystaniu dostaw od nierosyjskich partnerów nie powinny być jedynymi aktywnościami w obszarze bezpieczeństwa surowcowego. Zasadniczymi w tym aspekcie są także działania na rzecz rozwoju segmentu upstream, który w jeszcze większym stopniu zwiększy bezpieczeństwo energetyczne państwa. Z tego względu wiele polskich koncernów energetycznych podejmuje liczne projekty mające na celu uniezależnienie kraju od importu nośników energii.

W tym aspekcie duże znaczenie odgrywają także działania Grupy LOTOS, która od lat prowadzi intensywne działania na rzecz wzmocnienia bezpieczeństwa energetycznego państwa. Jednym z ich elementów są bez wątpienia inwestycje, dzięki którym firma pozyskuje paliwa węglowodorowe z własnych złóż zlokalizowanych na Litwie, Morzu Bałtyckim oraz na szelfie norweskim. Przykładem najnowszego tego rodzaju projektu jest współpraca z Grupą PGNiG w kontekście rozpoczęcia wiercenia otworu poszukiwawczego na koncesji Kamień Pomorski. Według szacunków na obszarze przygotowywanych prac w gminie Golczewo (woj. zachodniopomorskie) może być nawet 7,5 mln baryłek ekwiwalentu ropy naftowej. LOTOS jako czołowy polski koncern zaangażowany w kwestię pozyskania surowców energetycznych, mający wieloletnie doświadczenie w górnictwie morskim, rozszerza swoje kompetencje w zakresie poszukiwań i wydobycia węglowodorów na



Grupa LOTOS od lat prowadzi intensywne działania na rzecz wzmocnienia bezpieczeństwa energetycznego państwa. Jednym z ich elementów są inwestycje, dzięki którym firma pozyskuje paliwa węglowodorowe z własnych złóż zlokalizowanych na Litwie, Morzu Bałtyckim oraz na szelfie norweskim

ładzie, co będzie szczególnie istotne w kolejnych projektach typu on-shore.

Warto nadmienić, że w przyszłości wszelkie projekty w przedmiotowym obszarze przejmie spółka LOTOS Upstream, której powstanie jest konsekwencją realizacji strategii firmy na lata 2017–2022, w szczególności programu reorganizacji kapitałowej segmentu poszukiwawczo-wydobyczego, który od miesiąca jest sukcesywnie wdrażany.

Celem nowo utworzonego podmiotu jest umocnienie pozycji LOTOSU w segmencie poszukiwawczo-wydobyczym na Morzu Północnym i basenie Morza Bałtyckiego oraz zwiększenie produkcji węglowodorów, do poziomu 30–50 tys. boe (z ang. barrel of oil equivalent) dziennie, zgodnie ze strategią firmy. Należy podkreślić, że w oparciu o założenia opublikowanej w grudniu 2016 r. strategii rozwoju do roku 2022 LOTOS na wydobycie węglowodorów planuje wydanie minimum 3 mld zł. W 2018 r. zapadnie decyzja o alokacji kolejnych 3 mld zł pomiędzy najatrakcyjniejsze ekonomicznie projekty we wszystkich segmentach działalności grupy kapitałowej.

### **Technologiczne inwestycje**

Duże znaczenie ma także finalizacja projektu EFRA (skrót od: Efektywna Rafinacja), która w praktyce będzie oznaczać powstanie na terenie gdańskiej rafinerii kompleksu instalacji na bazie technologii opóźnionego koksowania (z ang. delayed coker), co w praktyce oznacza zwiększenie produkcji wysokomarżowych i pożądaných na rynku produktów rafineryjnych, takich jak olej na

pędowy, gaz płynny (LPG) oraz benzyna do pirolizy, z jednoczesną likwidacją produkcji deficytowego ciężkiego oleju opałowego.

W tym aspekcie należy dodać, że poza zakładanym wzrostem marży rafineryjnej projekt EFRA pozwoli na nowo spojrzeć na optymalizację przerobu surowca przy uwzględnieniu w dostawach szerszego wachlarza gatunków ropy naftowej. Dzięki jego finalizacji LOTOS będzie bardziej elastyczny, jeśli chodzi o ropy cięższe, co zwiększy możliwości dywersyfikacji źródeł dostaw oraz wpłynie pozytywnie na możliwość pozyskiwania kolejnych dostawców surowca na globalnym rynku paliw. Prace inwestycyjne mają zakończyć się w 2018 r., dzięki czemu Grupa LOTOS umocni swą pozycję w technologicznej elicie światowych rafinerii, stając się jedną z najnowocześniejszych tego typu instalacji na Starym Kontynencie.

Utrzymywanie bezpieczeństwa energetycznego na odpowiednim poziomie jest niewątpliwie warunkiem koniecznym do rozwoju gospodarczego państwa. Dlatego tak istotnym wyzwaniem wydaje się zwiększenie wysiłków nie tylko w obszarze współpracy międzynarodowej, lecz także zbudowanie państwowych aktywów, które w określony sposób będą kreować politykę bezpieczeństwa energetycznego Polski. W tym obszarze duże wysiłki podejmowała, podejmuje i bez wątpienia będzie podejmować Grupa LOTOS, która w zdecydowany sposób dąży do wzmocnienia pozycji Polski na coraz bardziej globalnym oraz wielowektorowym rynku paliw węglowodorowych. ■



# Grunt to jakość

Polska żywność cieszy się na rynku dobrą opinią. Ale jedzenie musi być nie tylko dobre w smaku, lecz przede wszystkim bezpieczne



**Ewa Wesołowska**

Autorka jest dziennikarką „Gazety Bankowej”

**P**olska branża spożywcza w ciągu ostatnich dwóch dekad przeszła wielką metamorfozę. Dziś działające u nas mleczarnie, zakłady mięsne, przetwórnice owocowo-warzywne czy zakłady cukiernicze należą do najnowocześniejszych w Europie, a często na świecie. To w znacznie mierze dzięki nim eksport polskiej żywności rósł przez lata w imponującym tempie, a Polska stała się liczącym się na świecie producentem żywności.

Nie da się ukryć, że duży udział w tej metamorfozie mają wielkie koncerny spożywcze, takie jak Danone, Nestlé, Unilever, Smithfield Foods, Heineken, Zott. W latach 90. przejmowały one polskie firmy, inwestowały i wprowadzały własne know-how. Obecnie na dziesięć działających w kraju dużych firm spożywczych siedem stanowią podmioty, w które zainwestowano pieniądze z zagranicy. Tylko 30 proc. ma kapitał wyłącznie polski. Czy to dla konsumentów ma jakieś znaczenie? Zdania są podzielone. Nie można jednak wykluczyć, że wielkie koncerny w każdej chwili mogą przenieść produkcję do innego, oferującego np. lepsze warunki fiskalne kraju. Mogą też wykorzystać swoją monopolistyczną pozycję do dyktowania cen płodów rolnych czy gotowych produktów. Zwłaszcza te, które są graczami globalnymi i mają naprawdę duży udział w światowym rynku produkcji żywności, nie zawahają się, by to zrobić, gdy np. w wyniku klęsk żywiołowych albo spekulacji na rynkach ceny produktów rolnych wzrosną.

## **Jakość, koszty, bezpieczeństwo**

Urzędy ds. bezpieczeństwa żywności krajów Grupy Wyszehradzkiej (Pol-

ska, Czechy, Słowacja i Węgry) niedawno prowadziły badania dotyczące składu chemicznego żywności. Niektóre z nich odkryły istotne różnice w jakości produktów spożywczych w zależności od miejsca ich sprzedaży; np. kiełbaski znanej marki sprzedawanej w Czechach miały więcej tłuszczu, a mniej mięsa niż te oferowane pod tą samą marką w Niemczech; napoje trafiające na rynki zachodnie były słodsze cukrem, a nie słodzikami. Generalnie okazało się, że w krajach wschodnich są wykorzystywane inne, tańsze składniki, różna jakość zaś przekłada się też na inny smak.

Przy czym nie chodzi tu o gusta czy preferencje dietetyczne, lecz o rachunek ekonomiczny. Powiedzmy szczerze: biznes, i to bez względu na narodowość, nie zawsze jest w stanie ulec pokusie zwiększenia zysków kosztem np. jakości kupowanych surowców czy zmiany receptury na tańszą.

To właśnie jakość i bezpieczeństwo żywności wydają się dziś największym wyzwaniem dla koncernów i firm zajmujących się produkcją żywności. I to zarówno tych z kapitałem polskim, jak i zagranicznym. Z danych Inspektoratu Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych wynika, że w 2016 r. na polski rynek trafiła zafałszowana żywność o wartości 50–60 mld zł. Na świecie wartość oszustw żywnościowych liczy się setkach miliardów dolarów.

Co jakiś czas pojawiają się alarmistyczne doniesienia o sprzedaży zafałszowanego masła, oliwy, mleka, soli czy nawet odżywek dla dzieci. Ostatnio europejską opinią publiczną wstrząsnęła informacja o wycofaniu z rynku skażonych fipronilem jaj i mięsa drobiowego. Zawierał go środek dezynfek-



Obecnie na dziesięć działających w kraju dużych firm spożywczych siedem stanowią podmioty, w które zainwestowano pieniądze z zagranicy. Tylko 30 proc. ma kapitał wyłącznie polski

cyjny do odkażania hal, w których na skalę przemysłową są hodowane kury. Setki farm w Belgii, Holandii i Niemczech zamknięto, miliony jaj i drobiu przeznaczono do utylizacji. Część trafiła do polskiej ubojni.

Komisja Europejska stale modyfikuje przepisy dotyczące bezpieczeństwa żywności. Wydłuża się lista dodatków, których nie można stosować w uprawie roślin, hodowli zwierząt, produkcji jedzenia. Opracowywane są nowe systemy kontroli dystrybucji i handlu, wdrażane są środki, które mają eliminować producentów czy sprzedawców stosujących niedozwolone substancje lub wręcz fałszujących żywność. Polska też idzie tą drogą. W tym roku rząd przyjął ustawę o powołaniu Państwowej Inspekcji Bezpieczeństwa Żywności, która ma bardziej skutecznie niż działające obecnie służby pilnować jakości żywności. Nowy organ ma zacząć działać już w przyszłym roku.

### **Ceny i popyt szybko idą w górę**

Czy nowy organ będzie efektywny? Na to pytanie trudno dziś odpowiedzieć. Wiadomo, że chęć zysku wyzwala w ludziach zajmujących się biznesem coraz to nowe pokłady „inwencji”. Firmy spożywcze starają się utrzymać konkurencyjność, obniżając ceny swoich wyrobów. To staje się coraz trudniejsze, zwłaszcza w czasach globalizacji, gdy wiadomo, że są kraje, w których ze względu na większe areały, lepszy klimat czy niższe koszty pracy produkcja żywności jest tańsza.

Rok 2018 może być szczególnie trudny dla branży spożywczej, tym bardziej że już w 2017 r. mamy do czynienia z niespotykanym od lat wzrostem cen surowców rolnych. W lipcu indeks cen żywności FAO (Organizacji Narodów Zjednoczonych

ds. Wyżywienia i Rolnictwa) wyniósł 179,1 pkt, i był o 2,2 proc. wyższy niż w czerwcu. Jego poziom jest obecnie najwyższy od 2014 r.

Eksperci od lat obserwują coraz większy popyt na żywność. Do 2050 r., według prognoz FAO, wzrośnie on nawet o 100 proc. Będzie to spowodowane m.in. wzrostem populacji z 6,5 do 9 mld. Czynnikiem zwiększającym popyt mogą też być zmiany klimatyczne oraz różnego rodzaju konflikty społeczno-polityczne.

Niepokój zarówno konsumentów, jak i części producentów budzi też narastające tendencje do globalizacji rynku żywności. Wiadomo, że zyskają na tym wielkie międzynarodowe koncerny, które mają ogromny kapitał, sztaby prawników i fachowców oraz zakłady przetwórcze na całym świecie. Dla nich umowa o wolnym handlu UE z Japonią czy Wietnamem to żyła złota. Ale niewielu małych czy nawet średnich producentów jest w stanie wejść na tamtejsze rynki bez wsparcia. Z kolei organizacje konsumenckie obawiają się spadku jakości żywności. Bo choć KE i poszczególne kraje członkowskie wprowadzają coraz ostrzejsze normy i systemy kontroli rynku żywności, to doświadczenie uczy, że robienie czegoś na wielką skalę owszem, zwiększa zyski i zmniejsza koszty wytwarzania, ale w pewnym momencie cała machina może się wydostać spod kontroli. Dlatego producenci żywności nie mogą zapomnieć, że najważniejszy jest wewnętrzny system kontroli, którego głównym elementem są nie przepisy, lecz zwykła uczciwość i troska o dobro oraz zdrowie konsumenta.

Wyzwań, przed którymi stoją politycy, ekonomiści i producenci z branży spożywczej, jest więc mnóstwo. Wiadomo jedno: bez żywności nie przetrwamy. ■

# Wieś potrzebuje zrównoważonego rozwoju

Ekonomicznie, społecznie i ekologicznie stabilne rolnictwo oraz zagospodarowanie obszarów wiejskich jako atrakcyjnych miejsc zamieszkania, pracy i rekreacji to główny cel, jaki postawił sobie resort rolnictwa i rozwoju wsi



**Krzysztof Jurgiel**

Autor jest ministrem rolnictwa i rozwoju wsi

**R**olnictwo jest jedną z najważniejszych gałęzi naszej gospodarki. Jest jednocześnie jej najbardziej specyficzną częścią. Jak nigdzie indziej tutaj nie wszystko zależy od człowieka. Rolnik dokłada wszelkich starań, ponosi nakłady, wypełnia wiele wymogów dotyczących ochrony środowiska, ale czasem wystarczy kilka minut i cały wysiłek zostaje zniweczony przez kaprys aury. Silne wichury, gwałtowne opady deszczu, grad, przymrozki czy susza mogą zniszczyć uprawy. Nie ma wówczas dochodów, a ziemię i tak trzeba przygotować pod kolejne zasiewy. Wszystko to sprawia, że zawód rolnika jest bardzo trudny i wymagający. Za ten trud należy się szacunek przez cały rok, a nie tylko z okazji dożynek.

Przyjmując obowiązki konstytucyjnego ministra odpowiedzialnego za ten sektor gospodarki, podjąłem się realizacji Programu rolnego, który przygotowaliśmy przed wyborami parlamentarnymi w 2015 r. Dzięki uzyskanemu społecznemu poparciu mogę go teraz wypełniać konkretnymi działaniami.

W wyniku szerokich konsultacji został opracowany Program działań Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi na lata 2015–2019.

## Strategiczny sektor

Zmieniliśmy nastawienie. Nasi poprzednicy preferowali system polaryzacyjno-dyfuzyjny, który w mojej ocenie pogłębiał

niekorzystne różnice między terenami wiejskimi a miastami. Odeszliśmy od tego na rzecz zrównoważonego rozwoju. Tereny wiejskie są niedoinwestowane. My to zmieniamy. Określając program rolny, uznaliśmy, że tereny wiejskie, w tym rolnictwo, jako strategiczny sektor muszą być objęte opieką państwa. Dlatego nasz rząd jest jedynym, który jako całość bierze odpowiedzialność za tę dziedzinę. Rozwój obszarów wiejskich musi się odbywać w sposób kompleksowy, spójny i wykorzystujący środki finansowe z wielu polityk sektorowych.

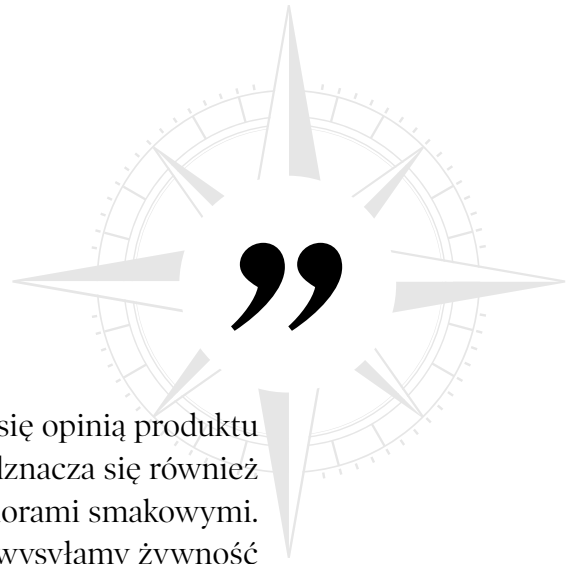
Mówimy o obszarach wiejskich, nie tylko o samej wsi. Te tereny zamieszkuje ponad 38 proc. naszego społeczeństwa, a rolnicy stanowią z tej liczby ok. 60 proc.

Dziś spotykamy się z mieszkańcami i przedstawiamy stan realizacji Programu. Ludzie zamieszkujący te tereny czekali na zmiany. Proponowaliśmy odejście od koncepcji naszych poprzedników na rzecz realizacji naszego głównego celu: ekonomicznie, społecznie i ekologicznie stabilnego rolnictwa oraz zagospodarowania obszarów wiejskich jako atrakcyjnych miejsc zamieszkania, pracy i rekreacji.

Wprowadzane zmiany są pozytywnie oceniane przez rolników, mieszkańców terenów wiejskich. To wzmacnia tylko przekonanie, że dalsza wytrwała praca i pełna realizacja naszych zamierzeń pozwolą na urzeczywistnienie założonego celu.

Siłą napędową są ludzie pracujący w rolnictwie, jego otoczeniu i przetwórstwie.





Polska żywność nie tylko cieszy się opinią produktu wysokiej jakości, lecz odznacza się również wyjątkowymi walorami smakowymi. Poza nasze granice wysyłamy żywność o wartości ok. 24 mld euro

---

Potrzebują tylko jak najdogodniejszych warunków. Inicjatywy producentów i ciężka praca sprawiły, że dziś jesteśmy potęgą w produkcji mięsa drobiowego, owoców i warzyw oraz mrożonek. Polska żywność nie tylko cieszy się opinią produktu wysokiej jakości, lecz odznacza się również wyjątkowymi walorami smakowymi. Poza nasze granice wysyłamy żywność o wartości ok. 24 mld euro. W ciągu mijających dwóch lat od objęcia urzędu udostępniliśmy kolejne 30 rynków, na które mogą być eksportowane towary i produkty polskiego rolnictwa.

### **Potencjał eksportowy**

Nasz kraj ma duży potencjał rozwoju rolnictwa. W każdym z sektorów istnieją szanse rozwoju. Jesteśmy znaczącym w świecie i w Europie producentem produktów rolno-spożywczych. Wartość globalnej produkcji plasuje polskie rolnictwo na 7. miejscu w Unii Europejskiej za Francją, Niemcami, Włochami, Hiszpanią, Wielką Brytanią i Holandią. W strukturze towarowej produkcji rolniczej największy udział w naszym kraju ma: mleko krowie – ok. 19 proc., żywiec wieprzowy – 4 proc., żywiec drobiowy – ok. 13,5 proc., zboża – ok. 13 proc., warzywa – ponad 9 proc., rośliny przemysłowe – ponad 7 proc., żywiec wołowy i cielęcy – ok. 6 proc., jaja kurze – prawie 6 proc. i owoce – ok. 5 proc.

Polska ma także znaczący udział w unijnej produkcji. Jesteśmy największym w UE i trzecim na świecie producentem jabłek. Pierwszą pozycję zajmujemy również w produkcji unijnego mięsa drobiowego,

marchewki, kapusty białej, pszenżyta, czarnej porzeczki i pieczarek. Jesteśmy drugim unijnym producentem żyta, owsa, truskawek, a trzecim producentem wszystkich zbóż, buraków cukrowych, rzepaku, cebuli i ziemniaków. Polska zajmuje też znaczące miejsce w produkcji: mleka, serów, masła, pomidorów i tytoniu.

Podstawą naszego ustroju rolnego są gospodarstwa rodzinne. Ich zaleta to bardzo duże możliwości adaptacyjne i wielofunkcyjność. Dzięki nim zachowane zostały także walory środowiskowe. Pomimo znacznego jeszcze rozdrobnienia stanowią one silne ogniwo całego sektora. Nie tylko produkują żywność, lecz i łagodzą skutki społeczne związane np. z bezrobociem. Jednocześnie przyczyniają się do zwiększania możliwości wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich. Rozwój gospodarstw agroturystycznych to przecież tworzenie nowych miejsc pracy na terenach wiejskich, ale poza bezpośrednią sferą produkcji. Jest to też tworzenie sprzyjających warunków do obserwowanej migracji z miast na tereny wiejskie. Odpowiednie nastawienie do rozwoju obszarów wiejskich będzie ten trend wzmacniało, będzie rosła rola usługodawcza, a wraz z nią atrakcyjność tych pięknych terenów jako miejsc do życia i pracy.

### **Unijny wymiar polityki rolnej**

Zmieniamy otoczenie instytucjonalne rolnictwa, aby obsługujące je instytucje lepiej i efektywniej odpowiadały na potrzeby środowiska. Wkrótce przyjmujemy Pakt dla Obszarów Wiejskich. Ze względu na swój



Podstawą naszego ustroju rolnego są gospodarstwa rodzinne. Ich zaleta to bardzo duże możliwości adaptacyjne i wielofunkcyjność. Dzięki nim zachowane też zostały walory środowiskowe

---

strategiczny charakter i kompleksowy sposób nastawienie do programowania rozwoju obszarów wiejskich Pakt został wpisany na listę projektów strategicznych zaplanowanych w Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.).

U podstaw takiego dokumentu znajdowało się założenie, iż spójne i kompleksowe działania na rzecz rozwoju obszarów wiejskich i rolnictwa wymagają porozumienia społecznego oraz politycznego. Z tego względu Pakt będzie integrował również działania systemowe (zmiany legislacyjne, instytucjonalne, programowe) oraz inwestycyjne wielu podmiotów (administracja rządowa i samorządowa, lokalne społeczności, organizacje społeczne i zawodowe) w realizacji wspólnego celu, jakim jest szeroko rozumiany rozwój obszarów wiejskich. Efektem tych skoordynowanych działań powinno być wzmocnienie wszystkich funkcji wsi, tj. społecznych, gospodarczych i środowiskowych. Skonsolidowanie zadań wielu podmiotów w jednym dokumencie zapewni spójność między strategicznymi zadaniami rządu i samorządu realizowanymi na rzecz rozwoju obszarów wiejskich.

Nie zapominamy, że jesteśmy członkiem Unii Europejskiej. Jednym z jej filarów jest Wspólna Polityka Rolna. Wchodziliśmy do UE na nierównych warunkach, które teraz bardzo trudno zmienić. Niezależnie od tego uważam, że nie ma żadnego uzasadnienia dla dalszego utrzymywania tych nierówności na podstawie historycznych danych. Dlatego też od początku mówimy,

że w nowej perspektywie finansowej po 2020 r. warunki konkurencji powinny zostać wyrównane. Znalazło to także wyraz w stanowisku naszego rządu w dokumencie określającym nasze priorytety w dyskusji o Wspólnej Polityce Rolnej po roku 2020. W ocenie rządu RP przyszła WPR powinna zapewniać skuteczną realizację jej traktatowych celów i zapewniać równe warunki konkurencji na jednolitym rynku, co wymaga m.in. wyrównania dopłat bezpośrednich. Ta jedna z najstarszych wspólnotowych polityk powinna też niwelować różnice w poziomie rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w Unii i dobrze służyć rozwojowi małych oraz średnich gospodarstw rodzinnych, uwzględniając zmiany w ramach innych polityk UE, które wpływają na warunki funkcjonowania rolnictwa i obszarów wiejskich.

Wspólna Polityka Rolna po 2020 r. powinna także być polityką możliwie prostą i przejrzystą, o maksymalnie ograniczonych kosztach administracyjnych. Nie bez znaczenia jest też odpowiednio wysoki budżet przeznaczony na realizację mechanizmów wynikających z tej polityki. ■

# Rozwój mleczarstwa to nie tylko większy eksport

Sektor przetwórstwa mleka w Polsce charakteryzuje się jednym z największych w branży spożywczej udziałów polskiego kapitału.

Ważnym czynnikiem ekspansji jest wzrost zainteresowania produktami mleczarskimi na rynku krajowym

**O**statnie dziesięć lat dla producentów i przetwórców mleka w Polsce było czasem intensywnych przemian. Produkcja surowca podlegała koncentracji i intensyfikacji. W latach 2007–2016 wolumen skupu mleka w Polsce zwiększył się o 28 proc., do 10,8 mld l. Był to wynik zwiększenia wydajności krów (o 37 proc.) oraz wzrostu towarowości produkcji (udział skupionego mleka w produkcji zwiększył się o 11 pp., do 83 proc.), podczas gdy pogłowie krów mlecznych zmniejszyło się o 19 proc., do 2,1 mln sztuk.

Procesy te były odpowiedzią na zapotrzebowanie sektora przetwórstwa mleka, który do rozwoju potrzebował standardowego surowca o określonych parametrach i jakości. Sektor mleczarski w 2016 r. odpowiadał za 12 proc. przychodów sektora spożywczego. Większość firm zajmujących się przerobem mleka działa jako spółdzielnie, przez co są silnie powiązane w producentami, a sektor przetwórstwa mleka w Polsce ma jeden z największych w branży spożywczej udział polskiego kapitału.

Wbrew powszechnej opinii, że za sukcesem branży spożywczej w Polsce stoi wzrost eksportu, ważnym czynnikiem ekspansji był wzrost zainteresowania produktami mleczarskimi na rynku krajowym. Według GUS w 2016 r. spożycie produktów mleczarskich w ekwiwalencji mleka surowego wyniosło 222 l/mieszkańca, czyli było o 26 proc. większe niż w 2006 r. Oznacza to, że łącznie spożycie krajowe zwiększyło się o 1,8 mld l, podczas gdy eksport produktów mleczarskich z Polski w tym okresie, w ekwiwalencji mleka, zwiększył się o prawie 2 mld l. W 2016 r. na eksport pod postacią różnych produktów

zostało przeznaczone ok. 35 proc. skupionego mleka. Według danych Eurostatu w latach 2007–2016 wartość eksportu produktów mleczarskich z Polski wzrosła o 66 proc., do 1,47 mld euro. Wartość eksportu do krajów pozaunijnych rozwijała się dynamiczniej niż wartość sprzedaży na rynek unijny – wzrost odpowiednio o 169 i 47 proc.

Jednym z najważniejszych wydarzeń dla sektora mleczarskiego było zniesienie z końcem marca 2015 r. systemu kwotowania produkcji mleka w UE. Biorąc pod uwagę, jak zachowuje się skup mleka w ostatnich dwóch latach, widać, że system kwot był jednym z czynników hamujących rozwój sektora mleczarskiego w Polsce. W 2017 r. wielkość skupu mleka może wzrosnąć o blisko 6 proc., do 11,4 mld l. Oznacza to, że dynamika wzrostu będzie ponaddwukrotnie wyższa niż średnioroczna w poprzednich dziesięciu latach.

Ze względu na znaczący udział eksportu sytuacja branży mleczarskiej w Polsce w dużym stopniu zależy od koniunktury na światowym rynku mleka, a ta jest znacząco lepsza niż w roku 2016. Obserwowany na przełomie lat 2016–2017 spadek podaży mleka u głównych eksporterów produktów mleczarskich, zwiększenie zapotrzebowania ze strony największych importerów oraz wzrost popytu na rynku unijnym i w USA doprowadziły do znaczącego wzrostu cen, przede wszystkim masła (które osiągnęły rekordowy poziom w historii) oraz serów.

Poprawa koniunktury na rynku światowym znalazła odzwierciedlenie we wzroście cen przetworów mleczarskich w Polsce, a w konsekwencji w wyższych cenach (o 20–30 proc.) płaconych za surowiec przez producenta. Wartość eksportu z Polski także będzie znacząco wyższa niż w 2016 r. Może zbliżyć się nawet do 2 mld euro. ■



**Paweł Wyrzykowski**

Autor jest ekspertem rynków rolnych banku BGŻ BNP Paribas

# Spółeczno-ekonomiczne funkcje przemysłu spożywczego w Polsce

Przemysł spożywczy w Polsce należy do tych sfer działalności, które odniosły największy sukces w okresie transformacji społeczno-gospodarczej i członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Sukces tym większy, że dość niespodziewany



**Prof. Andrzej Kowalski**

Autor jest dyrektorem Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej

**P**rzedsiewzięcia produkujące żywność zrealizowały wiele inwestycji, aby dostosować zakłady do standardów światowych oraz zmniejszyć lukę technologiczną. Działania te spowodowały, że przemysł spożywczy z tradycyjnego i pracochłonnego stał się bardziej nowoczesny. Wysoki poziom technologiczny przetwórstwa żywności sprawia, że polski przemysł spożywczy jest uważany za jeden z najnowocześniejszych w Unii Europejskiej.

## Przemysł przetwórczy w Polsce:

- wytwarza ok. 3 proc. PKB;
- zatrudnia ok. 415 tys. osób, co stanowi ok. 18 proc. zasobów pracy w przetwórstwie przemysłowym;
- wartość produkcji sprzedanej tego sektora w 2016 r. wyniosła 239,1 mld zł, czyli 20,7 proc. produkcji sprzedanej przetwórstwa przemysłowego;
- dodatnie saldo w handlu produktami zagranicznymi przemysłu spożywczego w latach 2013–2016 wynosiło 8–9 mld euro, podczas gdy w handlu produktami rolnymi było ujemne i wynosiło 1–2 mld euro.

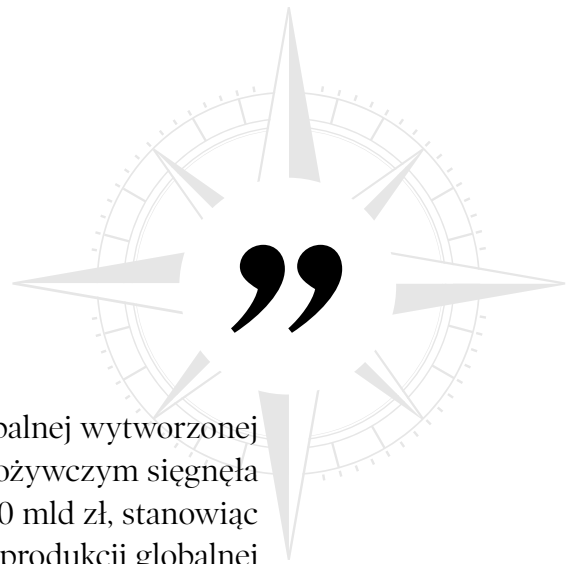
Wartość produkcji globalnej wytworzonej w przemyśle spożywczym w 2016 r. sięgnęła blisko 240 mld zł, stanowiąc 13 proc. wartości produkcji globalnej w gospodarce narodowej. Blisko 1/3 tej produkcji znalazła nabywców poza granicami naszego

kraju, 30 proc. trafiło do dalszego przetworzenia, a 40 proc. do bezpośredniego spożycia. Oznacza to, że przemysł spożywczy cechuje wciąż relatywnie duży (w porównaniu z innymi przemysłami przetwórczymi) udział spożycia krajowego. Jeszcze lepszym wskaźnikiem służącym do oceny ekonomicznego znaczenia danego sektora w gospodarce narodowej jest jego udział w wytwarzaniu wartości dodanej brutto. Wartość dodana brutto wytworzona w przemyśle spożywczym w 2015 r. wyniosła przeszło 57 mld zł, stanowiąc 3,4 proc. wartości dodanej brutto w gospodarce narodowej. Liczba pracujących w przemyśle spożywczym przekraczała 451 tys. osób, a jej udział w liczbie pracujących w kraju był zbliżony do udziału w wartości dodanej brutto (wyniósł ok. 3 proc.).

## Stabilność i rosnące zyski

Od kilku lat sytuacja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstw przemysłu spożywczego jest stabilna i dobra. Wskaźniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa są stosunkowo wysokie i zapewniające bezpieczeństwo finansowe. W 2016 r. wynik finansowy (zysk netto) sektora żywnościowego w porównaniu z rokiem ubiegłym zwiększył o 9,5 proc., osiągając rekordowy poziom 10,4 mld zł. Był on o ponad 1/3 większy niż w 2010 r., a dwuipółkrotnie przekroczył poziom z okresu światowego kryzysu gospodarczego (2008). Sektor ten ma zatem znaczący udział zarówno w produkcji, jak i wytwarzaniu produktu krajowego brutto oraz w zatrudnieniu.

Przemysł spożywczy jest także jednym z niewielu sektorów gospodarki o dodatnim



Wartość produkcji globalnej wytworzonej w przemyśle spożywczym sięgnęła w 2016 r. blisko 240 mld zł, stanowiąc 13 proc. wartości produkcji globalnej w gospodarce narodowej

saldzie wymiany handlowej, które po wejściu Polski do Unii Europejskiej sukcesywnie wzrasta. W latach 2003–2016 wartość obrotów handlowych Polski produktami rolno-spożywczymi wzrosła ponadpięciokrotnie, eksport zwiększył się prawie sześciokrotnie, a import czteropółkrotnie.

Udział eksportu rolno-spożywczego w eksporcie Polski ogółem, począwszy od 2009 r., oscyluje w granicach 12–13 proc. Udział importu rolno-spożywczego w imporcie Polski ogółem jest niższy i od roku 2009 wynosi ok. 9 proc. Nadwyżka w handlu rolno-spożywczym ma decydujący wpływ na bilans obrotów w handlu ogółem. W 2016 r. nadwyżka w polskim handlu produktami spożywczymi wyniosła ok. 9 mld euro i korzystnie oddziaływała na krajowy bilans handlowy. W strukturze eksportu produktów przemysłu spożywczego aż 75 proc. stanowiła wartość dodana wytworzona w kraju (to jeden z najwyższych wskaźników wśród krajów UE).

W ostatnich latach dał się zauważyć postępujący proces dywersyfikacji rynków zbytu w polskim handlu rolno-spożywczym, mimo to głównym odbiorcą polskich produktów żywnościowych od lat są kraje Unii, do których trafia ok. 80 proc. eksportu i z których pochodzi prawie 70 proc. importu. Polscy przedsiębiorcy starają się zwiększyć swoje udziały w eksporcie do krajów pozaunijnych. Rosną znaczenie oraz pozycja krajów rozwiniętych i rozwijających się, głównie azjatyckich. To rynki perspektywiczne z dużym potencjałem, bardzo chłonne, zmieniające nawyki żywieniowe, ale jednocześnie bardzo

wymagające. Szczególnie atrakcyjny jest rynek chiński mimo wysokiej konkurencji, szczególnie ze strony amerykańskich i francuskich sieci handlowych. Perspektywnym rynkiem zbytu dla polskiej żywności są również Indie, Japonia i Korea Południowa, Hongkong, Indonezja.

Coraz częściej polskie produkty rolno-spożywcze pojawiają się na do tej pory często nie w pełni docenianych przez polskich przedsiębiorców rynkach afrykańskich. Wśród krajów afrykańskich największe znaczenie ma eksport do Algierii. Rynek afrykański wbrew obiegowym opiniom w perspektywie najbliższych lat może się stać jednym z najbardziej chłonnych.

### **Jeden z najważniejszych działów gospodarki**

Ukształtowana struktura towarowa handlu produktami rolno-spożywczymi jest korzystna dla polskiej gospodarki i potwierdza tezę o proeksportowym charakterze rozwoju krajowego przemysłu spożywczego. Eksportując produkty przetworzone, producenci czerpią znacznie większe korzyści z wartości dodanej, niż eksportując tylko surowce niezbędne do ich wytworzenia. Przemysłowe przetwórstwo żywności z przeznaczeniem na eksport umożliwia ponadto lepsze wykorzystanie zasobów, a tym samym pozwala czerpać korzyści skali.

Eksport produktów przetworzonych (finansalnych) sprzyja także promocji polskiego sektora żywnościowego na rynkach zewnętrznych, którą trudniej prowadzić, eksportując surowce rolne czy też półfa-



Od kilku lat sytuacja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstw przemysłu spożywczego jest stabilna i dobra. Osiągane przez nie wskaźniki są stosunkowo wysokie i zapewniające bezpieczeństwo finansowe

brykaty przemysłowe wykorzystywane we wtórnym przetwórstwie żywności.

Znaczenie przemysłu spożywczego, ekonomiczne i społeczne, dla gospodarki jest istotnie większe, niż wynikałoby z prostych zestawień statystycznych. Przemysł spożywczy stanowi jeden z najważniejszych działów polskiej gospodarki. Jest też jednym z głównych ogniw łańcucha żywnościowego. Jest on największym odbiorcą nieprzetworzonych surowców rolnych, a zarazem głównym dostawcą żywności do sfery handlu (hurtowego i detalicznego). Znaczenie przemysłu spożywczego jest wysokie również z tego powodu, że firmy przetwórcze często integrują podmioty biorące udział w całym procesie produkcji żywności „od pola do stołu”. Sprzyjają temu wzrost towarowości polskiego rolnictwa oraz rosnący popyt na żywność wysoko przetworzoną, funkcjonalną, inteligentną itp. Przemysł spożywczy oddziałuje na wzrost zapotrzebowania na produkty rolnictwa i rozwija rynek zbytu na te produkty. Rolnictwo i przemysł spożywczy są nierozdzielnie związane i dlatego często łącznie są zwane sektorem rolno-spożywczym.

Przemysł spożywczy jest jednym z kluczowych ogniw łańcucha żywnościowego. Mimo że produkty żywnościowe są wytwarzane w efekcie współdziałania całego łańcucha żywnościowego, to przemysł spożywczy w naturalny sposób coraz częściej pełni funkcję integratora procesu produkcji żywności, łącząc pozostałe ogniwa tego łańcucha, tj. rolnictwo, skup, handel surowcami produktami rolnymi oraz handel produktami żywnościowymi.

Pozycja przemysłu spożywczego wynika z jego podstawowej funkcji, którą jest przetwarzanie produktów rolnych w celu nadania im przydatności konsumpcyjnej lub handlowej, a tym samym zwiększenia ich użyteczności dla końcowego konsumenta. Specyfika produktów żywnościowych powoduje zaś, że są one absolutnie niezbędne dla konsumentów i w coraz większym stopniu są zdolne zaspokajać ich rosnące wymagania.

Produkcja żywności w Polsce odbywa się przede wszystkim na bazie surowców pochodzących z krajowego rolnictwa. W 2016 r. stanowiły one 63 proc. ogółu zasobów surowcowych przemysłu spożywczego wykorzystywanych do produkcji żywności, podczas gdy surowce importowane, łącznie produkty rolnictwa i półfabrykaty, stanowiły 37 proc. tych zasobów.

W okresie członkostwa Polski w UE zwiększyła się zależność przemysłu spożywczego od podaży surowców pochodzących z importu, co świadczy o tym, że postępujący proces internacjonalizacji polskiej gospodarki żywnościowej objął także sferę zaopatrzenia surowcowego. Import surowców ma z jednej strony charakter uzupełniający podaż surowców krajowych (w okresie ich niedoborów) lub ją wzbogacający (o surowce pochodzące z innych stref klimatycznych), a z drugiej strony ma charakter przetwórczy, gdyż część surowców jest przetwarzana w krajowych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, a następnie reeksportowana (w tym kontekście jest korzystny zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla całej gospodarki).

Import o charakterze przetwórczym, ukie-runkowany na wzrost eksportu, rozwija się przede wszystkim dzięki relatywnie niższemu kosztowi produkcji (m.in. opłaty pracy, materiałów, energii) i niższemu marżom w polskim przetwórstwie, co wskazuje na posiadanie przezeń cenowo-kosztowych przewag konkurencyjnych. Nie zmienia to jednak tego, że przemysł spożywczy w Polsce w procesie produkcji żywności wciąż wykorzystuje przede wszystkim surowce pochodzące z krajowego rolnictwa. Świadczy to o tym, że rolnictwo i przemysł spożywczy są nierozzerwalnie związane.

Przemysł spożywczy jest najbardziej materiałochłonnym działem przetwórczym, a równocześnie jednym z najmniej importochłonných przemysłów. Kwestia zaopatrzenia surowcowego, w tym m.in. wykorzystania w produkcji krajowych i importowanych surowców, przedstawia się różnie w poszczególnych sektorach produkcji żywności. Najsilniej związanymi z rolnictwem branżami przemysłu spożywczego są: branża mięsno-drobiarska, mleczarska, zbożowo-młynarska, owocowo-warzywna i ziemniaczana oraz cukrownicza. Branże te przetwarzają największe ilości krajowych surowców rolnych, czyniąc je przydatnymi do konsumpcji i kierując do handlu.

Eksport produktów rolno-spożywczych stał się nie tylko ważnym kanałem zbytu nadwyżek produkcji, lecz również decydującym czynnikiem stabilizacji krajowych rynków rolnych i żywnościowych. To z kolei ma korzystny wpływ na koniunkturę w wielu branżach rolnictwa i przemysłu spożywczego.

Niewątpliwe sukcesy polskiego przemysłu spożywczego nie są dane raz na zawsze. II dekada obecnego wieku przyniosła nieznaną wcześniej kumulację wzrostu niepewności i ryzyka gospodarowania na świecie. Globalny kryzys finansowy przekształcający się w kryzys gospodarki realnej skutkujący wieloletnim spowolnieniem wzrostu gospodarczego z konsekwencjami społecznymi, przyspieszeniem zmian klimatycznych z jednej strony i radykalizacją nastrojów społecznych przejawiającą się narastaniem postaw populistycznych, nacjonalizacyjnych i ksenofobicznych z drugiej strony, na nowo postawił pytania o kierunki rozwoju świata.

Nowe wyzwania wynikają także z przyczyn przyrodniczych, takich jak: ochrona środowiska, walka z ociepleniem klimatu czy zaopatrzeniem w wodę i energię. Wy-

magają one współpracy międzynarodowej i podejmowania działań przekraczających możliwości poszczególnych państw oraz zwiększania wydatków na coraz kosztowniejsze projekty bez gwarancji, że przyniosą one efekty zmniejszające ryzyko przyrodnicze związane z powtarzającymi się z coraz większą częstotliwością anomaliami pogodowymi oraz że wydłużą czas na prace adaptacyjne producentów rolnych do nowych warunków klimatycznych.

Procesy globalizacyjne sprawiają, że polski przemysł spożywczy staje się częścią otwartego, ogólnoswiatowego układu gospodarczego. Oznacza to, że jest on poddany silnej presji konkurencyjnej, której aby sprostać, musi ciągle się modyfikować, tym bardziej że ogólna efektywność nakładów materialnych w Polsce jest ciągle niższa niż przeciętna w UE.

W dłuższej perspektywie kształtuje się niebezpieczeństwo utraty przez Polskę niektórych przewag komparatywnych w stosunku do krajów „starej” Unii i stopniowe wyrównywanie warunków kosztowych i cenowych. Zmusza to do podjęcia działań pozwalających na konkurowanie jakością produktów rolnych i wykorzystanie nisz rynkowych.

Wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest budowanie i utrzymanie silnej pozycji konkurencyjnej na rynku krajowym i międzynarodowym. Wraz z poziomem rozwoju gospodarek zmieniają się warunki konkurencji wewnętrznej i zewnętrznej. W skali świata spada rola tradycyjnych czynników konkurowania opartych na kosztach i kapitale, a rośnie znaczenie czynników o charakterze jakościowym wynikających z wdrażania szeroko rozumianych innowacji. Wymaga to posiadania ponadprzeciętnych zasobów i kompetencji wchodzących w skład potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw, doboru skutecznych strategii oraz instrumentów konkurowania. ■

# Wróćmy do sprzedaży bezpośredniej

Lubimy polską żywność i polską kuchnię, które słyną ze swej różnorodności. Mamy znakomite warunki do wytwarzania wysokowartościowych produktów, cieszących się uznaniem na krajowych oraz międzynarodowych rynkach. W jaki sposób ten potencjał maksymalnie wykorzystać?



**Andrzej Kensbok**

Autor jest wiceprezesem Agencji Rozwoju Przemysłu oraz przewodniczącym Rady Programowej Polskiego Towarzystwa Gospodarczego. Wiedzę ekspercką zdobywał w wielu międzynarodowych firmach, m.in. jako wiceprezes PepsiCo Inc. Absolwent MBA w INSEAD

Słowo klucz dotyczące polskich produktów żywnościowych to: jakość. Wpływają na nią m.in. nieskażone gleby, czysta woda, bioróżnorodność czy paradoksalnie – rozdrobnienie produkcji. Dużą popularnością cieszą się tradycyjne metody uprawy i idące za tym przetwarzanie żywności bez chemii – mowa tu chociażby o kiszeniu, suszeniu, wędzeniu, mrożeniu czy fermentacji. Swój renesans przeżywają również wyroby rzemieślnicze, takie jak wędliny, pieczywo, piwa oraz słodycze. Można wysnuć wniosek, że w tych obszarach przemysłu żywnościowego polscy producenci już teraz wyznaczają trendy. Atrakcyjność wspomnianych produktów nierozzerwalnie wiąże się z modą na pełnowartościową żywność oraz wzrastającą świadomość konsumentów, którzy doceniają naturalność wytwarzanej żywności.

Najlepiej ilustruje to branża mleczarska, która pozostała w polskich rękach, osiąga dobre wyniki ekonomiczne, a przy tym pozostaje synonimem jakości, pielęgnuje tradycyjne wyroby – żeby wspomnieć tylko twarogi – i jest otwarta na nowości, np. sery kozie i owcze.

Inne innowacyjne i proeksportowe branże warte wyróżnienia to: zioła i przyprawy, mrożone warzywa i owoce oraz dynamicznie rozwijające się piwowarstwo regionalne i rzemieślnicze.

Polscy producenci mogą się pochwalić wysokim poziomem wiedzy rolniczej oraz

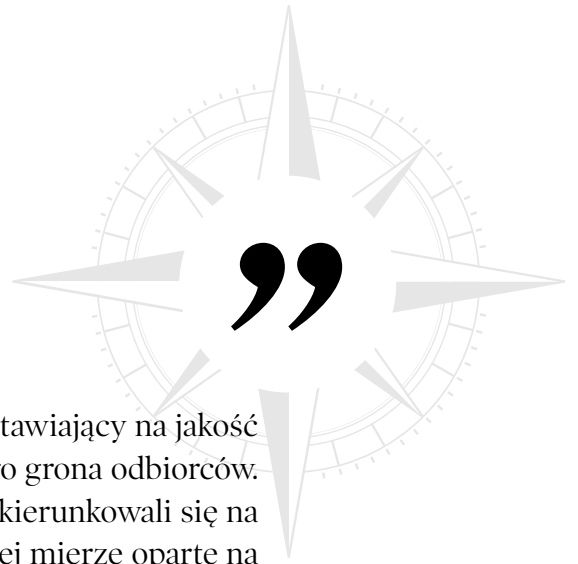
ekonomicznej, coraz lepiej wygląda także poziom umaszynowania rolnictwa. Nie ma problemów z przechowalnością czy magazynami, sprawnie działa system kontraktacji i skupu. Są jednak obszary, w których trzeba się zastanowić nad wprowadzeniem zmian usprawniających produkcję oraz dystrybucję polskiej żywności. Bez odpowiednich regulacji prawnych i rozwiązań trudno myśleć o trwałym rozwoju oraz zdobywaniu zagranicznych rynków. Wyzwania stojące przed branżą żywnościową są bardzo ambitne, ale nie można przejść do porządku nad kilkoma problemami dotyczącymi naszych producentów.

## Problem z przetwórstwem

Obszarem, który wymaga poprawy, jest kwestia handlowo-biznesowa tego sektora. W ostatnim czasie eksport polskiej żywności rośnie. W 2016 r. wartość eksportu polskiej żywności osiągnęła ponad 24 mld zł, co jest najlepszym wynikiem w ostatnich latach. Nie oznacza to jednak, że możemy spocząć na laurach. Czeką nas dużo pracy, aby zbliżyć się do liderów, czyli Niemiec albo Hiszpanii. Nadwyżka w handlu zagranicznym jeszcze nigdy nie przekroczyła 7 mld euro. Za granicę sprzedajemy głównie półprodukty lub produkty marek własnych. Brakuje przy tym jednolitości i dużych partii towaru, czego oczekują wielcy odbiorcy, przede wszystkim jeśli chodzi o produkty rolne, w tym zboża i warzywa. Mamy także za mało silnych, rozpoznawalnych polskich podmiotów spożywczych, co bezpośrednio przekłada się na nasze zdolności eksportowe.

Jeśli chodzi o handel krajowy, to ten tradycyjny jest bardzo rozdrobniony, sprze-





Mali producenci żywności stawiający na jakość nie mają przebicia do szerokiego grona odbiorców.

A wielcy zbyt wyraźnie ukierunkowali się na metody przemysłowe, w dużej mierze oparte na dodatkach chemicznych

daż do wielkich sieci stała się zaś nisko rentowna. Mali producenci stawiający na jakość nie mają przebicia do szerokiego grona odbiorców. A wielcy zbyt wyraźnie ukierunkowali się na metody przemysłowe, w dużej mierze oparte na dodatkach chemicznych. W handlu krajowym dominują nadal tzw. hurtownie, które w żaden sposób aktywnie nie rozwijają sprzedaży, skupiając się jedynie na przechwytywaniu części marży. To utrudnia rozwój zarówno u producentów, jak i sprzedawców detalicznych.

Osobnym problemem jest wyparcie polskich odmian roślin uprawnych i ras zwierząt hodowlanych przez zagraniczne, co pociągnęło osłabienie polskiej branży nasiennej. Zupełnie zniknęła instytucja centrali rybnej, nie pojawiły się podmioty dystrybuujące ryby, brakuje też sklepów rybnych. Zakup świeżych ryb bałtyckich lub słodkowodnych graniczy z cudem. Natomiast z powodu wprowadzonych kilka lat temu przepisów całkowicie zniknęły lokalne, małe ubojnie. Przez to niemożliwy jest legalny zakup mięsa, a szczególnie drobiu z małych hodowli gospodarskich.

### **Najkrótszą drogą do klienta**

Pierwszym krokiem do zmian usprawniających handel żywnością powinno być stworzenie spełniającej oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron ustawy o sprzedaży bezpośredniej. Obecnie rolnik może swoje produkty sprzedawać bezpośrednio konsumentom, ale do restauracji czy sklepów trafiają one jedynie przez pośredników. Niezbędnym ruchem powinno być również stworzenie platform

internetowych do sprzedaży i zakupu bezpośredniego świeżych produktów. Wiele problemów rozwiązałaby także platforma zakupowo-sprzedażowa B2B, łącząca bezpośrednio tradycyjne sklepy z małymi producentami z wykorzystaniem dobrze rozwiniętej logistyki zawodowej. Dobrze, że coraz większą popularnością cieszą się targi, kiermasze, spółdzielnie spożywców czy specjalistyczne sklepy z lokalną i regionalną żywnością. To kierunek, w którym branża żywieniowa powinna podążać. Do coraz lepszego funkcjonowania i rozwoju handlu jest również konieczne scalenie i uporządkowanie instytucji kontrolnych – taki projekt już się pojawił.

Polską żywność musimy jeszcze bardziej promować i rozwijać. Nasze zasoby naturalne połączone z doświadczeniem i coraz lepszym wyposażeniem producentów tworzą znakomitą mieszankę, gwarantującą wysoką jakość. Dzięki wprowadzeniu kilku nowych rozwiązań oraz usprawnieniu już istniejących branża spożywcza powinna z roku na rok rosnać w siłę. ■

# Perspektywa rozwoju sektora rolno-spożywczego

Polski sektor rolno-spożywczy cały czas się rozwija. Od lat rośnie popyt na produkty spożywcze, w szczególności na mięso. Nieustannie wzrasta też globalne zapotrzebowanie na żywność, zwłaszcza na tę wysoko przetworzoną



**Andrzej Goździkowski**

Autor jest prezesem Cedrob SA

**N**a przestrzeni ostatnich lat można zaobserwować wzrost zasiewów zbóż podstawowych, wielkości plonów oraz zbiorów. Jednak areał ziemi uprawnej w skali całego świata jest ograniczony. Dlatego producenci żywności są zmuszeni intensyfikować produkcję, dokonywać innowacji i uzyskiwać jeszcze lepsze plony z hektara. Zwiększające się zapotrzebowanie na zboża wynika m.in. z rosnącej produkcji pasz.

Korzystne ceny żywca wieprzowego w porównaniu z cenami pasz przyczyniły się do wzrostu krajowego pogłowia w 2017 r. Mimo to nadal więcej wieprzowiny importujemy, niż eksportujemy. Polska to kraj bogatej i długiej tradycji w hodowli zwierząt, a także znacznej konsumpcji mięsa i wędlin wieprzowych. Jak podaje GUS, Polacy rocznie zjadają ok. 41 kg wieprzowiny. Jednocześnie 30 proc. spożywanego w Polsce mięsa nie jest produkowane w kraju.

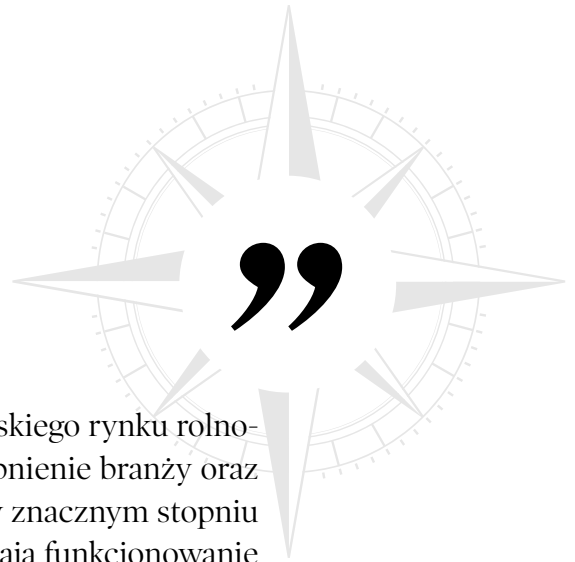
Efektywność polskich gospodarstw można poprawić dzięki ściślejszej współpracy przetwórców i rolników. Szczególnie dotyczy to produkcji trzody – gospodarstwa powinny być większe ze względu na opłacalność hodowli (minimum 2 tys. sztuk zwierząt). Większe gospodarstwo to gwarancja wyższej jakości surowca oraz stały kontakt z producentem, bezpieczeństwo finansowe i zysk. Co również istotne: duże firmy dają szansę rozwoju tym mniejszym: rolniczym, usługowym czy transportowym.

Ostatnio Grupa Cedrob SA skupia się na odbudowie rodzimego rynku produkcji wieprzowiny oraz jej promocji na światowych rynkach. W tym celu powstał Program Gobarto 500. Głównym założeniem projektu jest odbudowa produkcji trzody chlewnej w Polsce oraz mięsa wieprzowego dzięki współpracy w zakresie integracji tuczu między rolnikami a firmą Gobarto, w której większościowy udział ma Cedrob SA.

Jeśli mowa o eksporcie, to trzeba też wspomnieć o niemałych barierach administracyjno-prawnych stojących przed polskim sektorem mięsnym. Przykładowo: jeśli w jednym regionie wystąpi epidemia odzwierzęca, eksport mięsa zostaje zablokowany ze wszystkich regionów. Sytuacja znacznie by się poprawiła, gdyby zakaz eksportu w razie wystąpienia ognisk choroby ograniczyć wyłącznie do stref zagrożenia. Warto podkreślić, że takie regulacje występują na Zachodzie i dają przewagę naszym konkurentom z tamtejszych rynków.

Optymizmem napawa ogłoszenie jesienią 2016 r. Konstytucji Biznesu przez premiera Mateusza Morawieckiego i deklaracja rządu Beaty Szydło na temat konkretnych działań zmierzających do odbiurokratyzowania gospodarki.

Przemysł rolno-spożywczy wciąż boryka się jednak z różnymi trudnościami. Przykładowo: mocnym ograniczeniem dla branży jest kwestia inspekcji weterynaryjnej. Polski drób i mięso czerwone już dawno podbiłyby rynki azjatyckie, tym bardziej ten największy – chiński. Już teraz audytorzy z Państwa Środka bardzo



Wyzwaniem polskiego rynku rolno-  
-spożywczego są rozdrobnienie branży oraz  
biurokracja, które w znacznym stopniu  
utrudniają funkcjonowanie  
przedsiębiorstw

---

wysoko oceniają jakość polskiego mięsa. Jednakże ze względu na brak uzgodnień na poziomie służb weterynaryjnych rynki azjatyckie pozostają zamknięte.

Wyzwaniem polskiego rynku rolno-spożywczego jest rozdrobnienie branży oraz biurokracja, które w znacznym stopniu utrudniają sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw. W przypadku biurokracji z jednej strony dotyczy to zbyt dużej liczby wymaganych dokumentów, z drugiej – długiego czasu oczekiwania na podjęcie decyzji. Istotna jest też bezpośrednia współpraca merytoryczna z decydentami. Warto, aby konsultacje odbywały się bezpośrednio z przedstawicielami branży spożywczej, którzy mają szeroką wiedzę w tej niełatwej materii.

Jeśli natomiast chodzi o rozdrobnienie, skutkuje ono tym, że mali przedsiębiorcy nie są w stanie konkurować z zagranicznymi gigantami rynkowymi. Połączenie sił przyniosłoby wymierne korzyści naszym rodzimym graczom. Współpraca procentuje.

Warto także powiedzieć o dobrej stronie przemysłu mięsnego i optymistycznych widokach na przyszłość. Krajowy rynek drobiu od lat charakteryzuje się znaczną dynamiką wzrostu produkcji, do czego przyczynia się przede wszystkim rosnąca sprzedaż zagraniczna. W 2016 r. wzrosło spożycie drobiu: wg szacunku Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej (IERiGŻ) konsumpcja mięsa drobiowego w Polsce w 2016 r. wyniosła 29,5 kg na mieszkańca i była o 2,4 kg (czyli o 9 proc.) większa niż w roku 2015. Do końca 2017 r. jego spożycie

powinno wzrosnąć do 30,5 kg na mieszkańca. Jak podaje GUS, Polacy zjadają rocznie ok. 41 kg wieprzowiny. Według szacunków IERiGŻ bilansowe spożycie mięsa wołowego wyniosło w 2016 r. 1,9 kg na jednego mieszkańca wobec 1,2 kg w 2015 r. W II połowie roku 2017, oczywiście jeśli utrzymają się ceny wołowiny na poziomie zbliżonym do ubiegłorocznego, jej konsumpcja powinna wzrosnąć do 2 kg.

Podsumowując: polski przemysł mięsny ma się dobrze, a jego perspektywy rysują się nad wyraz optymistycznie. Jednak do pełni szczęścia brakuje dokładniejszego wsłuchania się decydentów w potrzeby branży oraz implementacji koniecznych zmian, które wcale nie muszą być czasochłonne i skomplikowane. ■

# W przededniu głębokich zmian

Jak ocenia resort energii, węgiel brunatny i kamienny powinny stanowić zaplecze naszego miksu energetycznego nawet do roku 2050

**Robert Bombała**

Autor jest redaktorem portalu wGospodarce.pl i publicystą „Gazety Bankowej”

**P**o wielu latach uzależnienia od dostaw gazu z Rosji Polska zaczyna sobie budować alternatywę. Naszemu państwu jest potrzebna nie tylko dywersyfikacja szlaków, lecz także dywersyfikacja źródeł. – Potrzebujemy co najmniej trzech kierunków dywersyfikacji, żeby stworzyć realny rynek gazu w Polsce – uważa Bartłomiej Sawicki z portalu Biznesalert.pl specjalizującego się w tematyce energetycznej.

## Surowiec z północy

Jego zdaniem taką „kontrofertą” polskiej strony – dla rurociągów Nord Stream 1 i 2, zarówno dla naszego rynku, lecz również rynków Europy Środkowo-Wschodniej – są tzw. brama północna, czyli sprowadzanie LNG do terminala w Świnoujściu, oraz korytarz norweski, którego kluczowym elementem jest Baltic Pipe, czyli połączenie rurociągiem Polski i Danii.

Gazociąg Baltic Pipe biegnący z Danii do Polski po dnie Morza Bałtyckiego to jeden z pięciu elementów, który umożliwi połączenie polskiego systemu przesyłowego ze złożami na szelfie norweskim Morza Północnego. Pozostałe elementy projektu to gazociąg złożowy z systemu norweskiego na Morzu Północnym do punktu odbioru w systemie duńskim, rozbudowa istniejących zdolności przesyłowych w duńskim systemie lądowym, budowa tłoczni gazu Zeeland w Danii oraz rozbudowa polskiego systemu przesyłowego.

Jak informował GAZ-SYSTEM, pierwsza faza procedury Open Season 2017, która zakończyła się 25 lipca 2017 r., potwierdziła wystarczający popyt na przesył gazu z Morza Północnego przez Danię i Morze Bałtyckie do Polski. Na tej podstawie operatorzy duńskiego

i polskiego systemu przesyłowego Energinet i GAZ-SYSTEM zdecydowali kontynuować działania zmierzające do realizacji projektu Baltic Pipe.

Jednym ze źródeł ma być dostarczany do portu w Świnoujściu skroplony LNG. Według szefa GAZ-SYSTEM Tomasza Stępnia w tej chwili terminal w Świnoujściu jest w stanie przyjąć 5 mld m<sup>3</sup> gazu LNG. GAZ-SYSTEM jako zarządzający tym terminalem rozważa możliwość jego rozbudowy do 10 mld m<sup>3</sup>. – Terminal w Świnoujściu ma dzisiaj przepustowość, która zapewnia 30 proc. polskiego z rynku tj. 5 mld m<sup>3</sup>. Podjęliśmy już decyzję o rozbudowie tej możliwości o 50 proc. do 7,5 mld m<sup>3</sup> i rozważamy także możliwość rozbudowy terminala do 10 mld m<sup>3</sup> – mówił prezes GAZ-SYSTEM. I dodawał, że pojawił się nowy rynek, czyli rynek gazu skroplonego, bo rośnie zainteresowanie gazem LNG. – Co miesiąc mamy jeden, dwa statki gazu, który rozładowujemy. Nie tylko ze Stanów Zjednoczonych, lecz także z Azji. W zasadzie możemy sprowadzać gaz skroplony z całego świata – mówił, a odnosząc się do ostatniej wizyty w Polsce prezydenta Stanów Zjednoczonych Donalda Trumpa, szef GAZ-SYSTEM stwierdził, że Polska i Europa Środkowa są nowym rynkiem dla USA.

## Scenariusze węglowe

Resort energii przedstawił posłom program dla sektora węgla brunatnego na lata 2017–2030 z perspektywą do 2050 r. Jak ocenia ministerstwo, węgiel brunatny i kamienny powinny stanowić zaplecze naszego miksu energetycznego nie tylko w perspektywie 2030 r., lecz nawet do roku 2050.

W opinii autorów programu wykorzystywanie rodzimych złóż węgla brunatnego zwiększa nasze bezpieczeństwo energetyczne. To



Po wielu latach uzależnienia od dostaw gazu z Rosji Polska zaczyna budować alternatywę dla dywersyfikacji szlaków, lecz także dywersyfikacji źródeł gazu

dzisiaj najbardziej efektywnie kosztowo paliwo. Obecnie z węgla brunatnego wytwarza się ok. 33 proc. energii elektrycznej. W sektorze pracuje ok. 23 tys. osób, w branżach z nim związanych: ok. 100 tys.

W Polsce obecnie funkcjonuje pięć kompleksów górniczo-energetycznych węgla brunatnego: Bełchatów i Turów należące do PGE oraz Pątnów-Adamów-Konin należące do ZE PAK. Są one zlokalizowane w centralnej i zachodniej Polsce, co korzystnie wpływa na równomierne obciążenia sieci energetycznych.

Jednak zasoby w działających odkrywkach się kończą: w Adamowie już w tym roku, w odkrywce bełchatowskiej zaś w 2040, z kolei w Turowie w 2044 r. Według autorów dokumentu koniec Turowa oznaczałby zakończenie działalności branży.

Do 2030 r. produkcja energii elektrycznej z węgla brunatnego będzie stabilna, po tym czasie – o ile nie powstaną nowe odkrywki – gwałtownie się załame ze względu na powstałą lukę węglową. W dokumencie w perspektywie do 2030 r. zarekomendowano uruchomienie złóż w Gubinie, Złoczewie i Ościsłowie, a w perspektywie do roku 2050 w perspektywie do 2030 r. w Dębach Szlacheckich, Legnicy i Oczkowicach.

Autorzy programu założyli trzy scenariusze dla górnictwa węgla brunatnego: nierozwojowy – po wydobyciu pozostałego jeszcze 1 mld ton kończymy eksploatację; bazowy – decydujemy się na eksploatację złóż Gubina, Złoczew i Ościsłowo. W przypadku uruchomienia tych trzech odkrywek można by było produkować 40–45 TWh rocznie. Jest i scenariusz rozwojowy – wejście odkrywek Dęby Szlacheckie, Legnica i Oczkowicach spowodowałoby, że z węgla brunatnego

moglibyśmy uzyskać nawet 80 TWh na rok. Głównym dostawcą węgla kamiennego dla PGE jest Polska Grupa Górnicza, która – jak mówił Henryk Baranowski, prezes PGE – wywiązuje się z dostaw. PGE wykorzystuje przede wszystkim węgiel brunatny, przed koncernem rysuje się więc konieczność zapewnienia dostaw tego surowca. Obecnie zabiega on o dwie koncesje na wydobycie węgla kamiennego: w Złoczewie i koło Gubina. Tę pierwszą PGE może pozyskać już w przyszłym roku. – To niezwykle cenny zasób dla przyszłości elektrowni w Bełchatowie. Nie jest tajemnicą, że złoża w Bełchatowie będą się wyczerpywać; to może nastąpić w latach 2032–2036. Przed tym okresem, jeżeli w regulacjach klimatycznych nic się nie zmieni, będziemy musieli zapewnić paliwo dla Bełchatowa. Trochę czasu jeszcze na decyzje mamy, nie jesteśmy pod presją, jako że prace musielibyśmy rozpocząć w latach 2024–2025 – ocenia szef PGE.

Zdaniem Marcina Roszkowskiego, prezesa zarządu Instytutu Jagiellońskiego, Polska energetyka w roku 2030 oraz 2050 będzie obszarem wielu zmian. Po 2030 r. węgiel brunatny zostanie wyczerpany w ponad 60 proc., a oparte na węglu brunatnym energetyka oraz elektrociepłownictwo będą wygaszane ze względu na brak surowca.

– Węgla jest coraz mniej, o czym świadczy masowo rosnący import oraz spadek produkcji surowca – ocenia Roszkowski – a że zapotrzebowanie na energię elektryczną może wzrosnąć o kilka punktów procentowych, stanie się to powodem budowy nowych mocy. Węglowe moce będą odświeżane oraz dostosowywane do unijnych dyrektyw BAT, lecz będą także budowane nowe moce oparte na źródłach rozproszonych: OZE, morska energetyka wiatrowa, instalacje gazowe itd. ■

# Czas na nowy model biznesowy

Polskie spółki energetyczne stoją przed nienotowaną wcześniej falą wyzwań związanych ze zmianami w modelu konsumpcji energii, postępem technologicznym i liberalizacją rynku. Dostosowanie się do tej sytuacji będzie dla nich impulsem rozwojowym, który przyczyni się do budowania wartości polskiej gospodarki w ramach Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju



**Henryk Mucha**

Autor jest prezesem zarządu PGNiG Obrót Detaliczny Sp. z o.o.

**S**ektor energetyczny zmienia się coraz szybciej. Możliwe, że z perspektywy klienta nie da się jednoznacznie określić przełomowych punktów definiujących te zmiany. Postępująca liberalizacja rynku stwarza oczywiście istotny kontekst dla zjawisk, które przebiegają w energetyce, ale nie definiuje ich w pełni. Główną przyczyną są bowiem procesy modernizacyjne, którym podlega cała gospodarka. To klienci i ich potrzeby stoją coraz bardziej w centrum działania spółek energetycznych. Nowe technologie wkraczające w nasze życie w każdej sferze nie omijają także firm energetycznych. Podmioty te nie musiały przez wiele lat koncentrować się na konkurencyjności czy doskonaleniu swoich operacji. Działalność opierała się na dość stabilnym modelu biznesowym. Wydobycie, sprzedaż nośników paliw oraz wytwarzanie energii sprawdzało się na tyle dobrze, że impuls modernizacyjny wywoływany przez kreatywną destrukcję, tak dobrze widoczny w wielu innych branżach, był tłumiony.

To się jednak zmieniło. W następstwie uwolnienia rynku pojawiła się realna konkurencja, ale to właśnie klienci, ich wybory, oczekiwania i zmieniające się modele korzystania z energii stały się głównym motorem zmian. Jego uzupełnieniem jest postęp technologiczny, związane z nim dalsze możliwości ograniczania energochłonności i materiałochłonności gospodarek, rozwój alternatywnych źródeł energii. Wszystko to

sprawia, że część ekspertów ocenia, iż jeśli branża nie wdroży nowego modelu biznesowego, zacznie mieć bardzo duże problemy.

Wyzwania stojące przed branżą należy rozpatrywać także z uwzględnieniem kontekstu makroekonomicznego wynikającego z sytuacji gospodarczej oraz celów sprecyzowanych w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, w tym celu nadrzędnym jakim jest „tworzenie warunków do wzrostu dochodów mieszkańców Polski przy jednoczesnej poprawie spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym i terytorialnym”. Chcąc realizować ten cel, powinniśmy budować konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, zwiększać wydajność pracy – również lub nawet przede wszystkim w przedsiębiorstwach prowadzących działalność opartą na wiedzy i – przenieść się na wyższe miejsce w łańcuchu tworzenia wartości. Wyzwania stojące przed polskimi spółkami energetycznym są więc w dużej mierze częścią większych wyzwań stojących przed całą gospodarką. Także cele oraz metody ich realizacji mogą wzajemnie się wspierać.

Analizując sytuację na rynku energetycznym oraz strategię spółek skarbu państwa obecnych na rynku, można stwierdzić, że realizowane przez nie cele biznesowe są w pewnym stopniu współzależne z celami polityki gospodarczej. Wskazałbym tutaj trzy podstawowe cele, w których jest to najbardziej widoczne.

Celem pierwszym jest zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego dla biznesu i społeczeństwa, czyli dostarczanie energii



Wyzwania konkurencyjne  
zdecydowanie pomagają  
nam transformować firmę  
w kierunku, który wspiera  
rozwój polskiej gospodarki

na warunkach stabilnych i po akceptowalnej cenie. Sytuacja, w której gospodarka rośnie długofalowo oraz następuje bogacenie się społeczeństwa, jest możliwa jedynie pod warunkiem zagwarantowania dostaw paliw i energii. Te gwarancje można rozumieć jako zdolność do zaspokojenia potrzeb energetycznych po akceptowalnej cenie. Akceptowalnej w ujęciu ekonomicznym, czyli umożliwiającej polskim firmom efektywne konkurowanie w gospodarce zaawansowanego globalizmu. To o tyle ważne, że dostęp do tanich źródeł energii jest szeroko wykorzystywany w niektórych krajach jako główna przewaga konkurencyjna rozwijanego tam przemysłu.

Z bezpieczeństwem energetycznym nierozwalnie wiąże się zdolność do transformacji sektora w związku z rosnącymi potrzebami klientów w zakresie jakości obsługi, kompleksowości rozwiązań, innowacyjności. Głównym wyzwaniem będzie tu dostosowanie modelu biznesowego do dynamiki oraz oczekiwań po stronie konsumentów. Czeka nas więc ciągłe podnoszenie jakości obsługi klienta związane ze skokiem technologicznym, który już się dokonuje. Wszystko to zgodnie z zasadą, że „obsługa klienta jest najważniejszym marketingiem”. Przykładowo według naszych badań ponad 50 proc. respondentów jako preferowany sposób załatwienia formalności z nowym dostawcą energii wskazało internet, a tylko 30 proc. placówkę stacjonarną. Te wielkości w najbliższych latach z pewnością będą ulegać zmianom.

W PGNiG Oddział Detaliczny rozumiemy to i prowadzimy transformację któ-

ra ma jeden cel – absolutną orientację na klienta. Staramy się także kreować nasze oferty w sposób transparentny, rzetelny i uczciwy. To właśnie dzięki takiemu nastawieniu do zadania chcemy budować naszą relację z klientem. To partnerstwo, w którym nasi klienci mają określone potrzeby, które PGNiG rozumie i realizuje.

To, że klient, a nie nowe bloki energetyczne, jest coraz bardziej w centrum uwagi, wynika nie tylko z chęci maksymalizacji zysku, klienci bowiem są w naszej firmie rozumiani jako główni interesariusze spółek energetycznych. W tym modelu całe społeczeństwo działa jako interesariusz, któremu należy zapewnić produkt na jak najlepszych warunkach, lecz także w możliwie łatwy i dostępny sposób. Nakłada się na to jeszcze aspekt społeczny – niedopuszczenie do pojawiania się ubóstwa energetycznego wśród odbiorców wrażliwych. Nakłada to na nas obowiązek rozwoju oferty czy konstruowania instrumentów wsparcia bez ograniczania się do najbardziej dochodowych segmentów rynku. Takich celów oraz takich ograniczeń nie mają z kolei mniejsze, a przez to dynamiczniej działające podmioty konkurencyjne (także zagraniczne), które wyspecjalizowały się w segmentacji rynku i kierowaniu swoich ofert tylko do najbardziej opłacalnych grup klientów.

Drugim istotnym celem sektora energetycznego nieodłącznie związanym z potrzebami biznesowymi jest kreowanie impulsu innowacyjnego dla całej gospodarki. Poprzez skalę działania firmy mają możliwość oddziaływania na otoczenie gospodarcze,



Poprzez skalę działania firmy sektora energetycznego mają możliwość oddziaływania na otoczenie gospodarcze, stymulując rozwój polskich firm innowacyjnych oraz rozwój naszej myśli badawczej

stymulując rozwój polskich firm innowacyjnych oraz rozwój polskiej myśli badawczej. W idealnym modelu firmy te wdrażając innowacje pozwalające usprawniać swoje operacje biznesowe, generują popyt na krajowe prace badawczo-rozwojowe. Tym samym nie ograniczają się tylko i wyłącznie do absorpcji technologii i pomysłów z gospodarek lepiej rozwiniętych bazujących na modelu imitacji, lecz przyczyniają się również do kreowania innowacji krajowych.

Taka innowacyjność systemowo nakierowana na wykorzystywanie energii polskich przedsiębiorców i polskich naukowców jest także niezbędna z punktu widzenia wspomnianej już konieczności transformacji, przed którą stoi sektor. To wyzwanie zyskuje na znaczeniu zwłaszcza w kontekście trendów ogólnoswiatowych w energetyce. Wspomnę tu tylko kilka z nich: e-mobilność, OZE, ograniczanie niskiej emisji, nowe modele konsumpcji energii, model prosumenta.

W odpowiedzi na innowacje konkurencyjne wobec naszego biznesu musimy stworzyć swoje, własne, nowe koncepcje rozwoju. Dążymy do tego, aby nasz model biznesowy opierał się na efektywnym wykorzystaniu posiadanego potencjału, tak abyśmy szybko wdrażali nowe rozwiązania produktowe i organizacyjne wspierające konkurencyjność firmy. Ze względu na wieloletnie przyzwyczajenia większości dużych spółek energetycznych są one wciąż obciążone pewnymi wynikającymi z modelu działania ograniczeniami: wolniej docierają do nich sygnały rynkowe, wolniej reagują na nowe trendy i zjawiska

po stronie popytowej. Są także z reguły bardziej odporne, jeśli chodzi o przełomowe technologie, których wdrożenie wiąże się z ryzykiem. Coraz odważniej jednak sięgają do narzędzi pozwalających na nabywanie kompetencji i doświadczeń w budowaniu szybkiej ścieżki dla absorpcji innowacji do biznesu. Wspomnę tu tylko inkubatory, programy akceleracyjne czy inicjatywy badawcze, realizowane przeważnie przy wsparciu partnerów instytucjonalnych.

Trzecim, spinającym w pewnym sensie dwa poprzednie, celem jest tworzenie wartości ekonomicznej dla głównego akcjonariusza, czyli skarbu państwa. Mam tu na myśli generowanie pozytywnych przepływów finansowych i budowanie wartości spółek giełdowych. To czynnik wzmacniający polską gospodarkę, giełdę oraz źródło dochodów dla budżetu. Niezależnie bowiem od wagi wcześniej wymienionych celów zarządom spółek energetycznych przyświeca podstawowa zasada, że tak jak pilot nigdy nie może zapominać, aby pilotować samolot – cały czas musimy mieć na horyzoncie cele finansowe. Po pierwsze, jako spółki handlowe i giełdowe jesteśmy do tego zobligowani, a po drugie, wiodący akcjonariusz, czyli skarb państwa, oczekuje od nas stabilnych dywidend. W związku z tym sektor musi realizować strategię poprawiającą efektywność procesów biznesowych, zwiększać wydajność, optymalizować łańcuch dostaw, inwestować w nowoczesne narzędzia informatyczne, maksymalizować wykorzystanie kapitałów.

Nad wszystkimi tymi zagadnieniami będziemy pracować w przyjętej właśnie



nowej Strategii Operacyjnej PGNiG OD będącej naszą odpowiedzią na cele wyznaczone spółce w strategii Grupy Kapitałowej PGNiG. Oprócz tego dla zwiększenia efektywności finansowej są niezbędne inicjatywy rozwojowe, w tym w obszarze tworzenia nowej oferty, która wykorzystuje istniejące kompetencje oraz bazę klientów do budowania nowych źródeł przychodów. Ten obszar będzie przedmiotem naszej szczególnej uwagi w perspektywie średnioterminowej.

Powyżej opisane wyzwania stojące przed spółkami energetycznymi w szczególności odnoszą się do działalności obrotowej, bo ta perspektywa jest mi najbliższa. W związku z tym nie poruszałem tematów związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa energetycznego. Należy jednak podkreślić, że PGNiG OD przez swe działania w pełni wpisuje się w realizację celów strategicznych Grupy PGNiG dla obszaru obrotu detalicznego. ■

# Szanse i wyzwania polskiego przemysłu wydobywczego i surowcowego

Dominujący do niedawna paradygmat ciągłego wzrostu gospodarczego jest zastępowany polityką zrównoważonego rozwoju. Zachowanie równowagi pomiędzy dzisiejszymi potrzebami a ograniczeniami wynikającymi z odpowiedzialności za przyszłość pokoleń to filozofia globalnego rozwoju gospodarczego. I w taką filozofię KGHM wpisuje swoją strategię działania



**Radosław  
Domagalski-  
Łabędzki**

Autor jest prezesem zarządu KGHM Polska Miedź S.A.

**W** ostatnich latach w przemyśle wydobywczym zachodzą dynamiczne zmiany podyktowane wyzwaniami makroekonomicznymi, technologicznymi, społecznymi i legislacyjnymi. Jednym z nich jest zahamowanie spadku produktywności i efektywności, co można osiągnąć przez implementację nowych rozwiązań technologicznych przy restrykcyjnej dbałości o bezpieczeństwo.

Warunkiem rozwoju przemysłu wciąż jest (i pozostanie na długo) dostęp do surowców jako czynników produkcji. Dlatego tak ważne jest opracowanie strategii bezpieczeństwa surowcowego, która oprócz inwentaryzacji złóż i ich ochrony prawnej, powinna zawierać czytelne reguły zabezpieczające interes wspólny. Finałnie przyczyni się do obniżenia ryzyka inwestycyjnego związanego z poszukiwaniem i eksploatacją złóż.

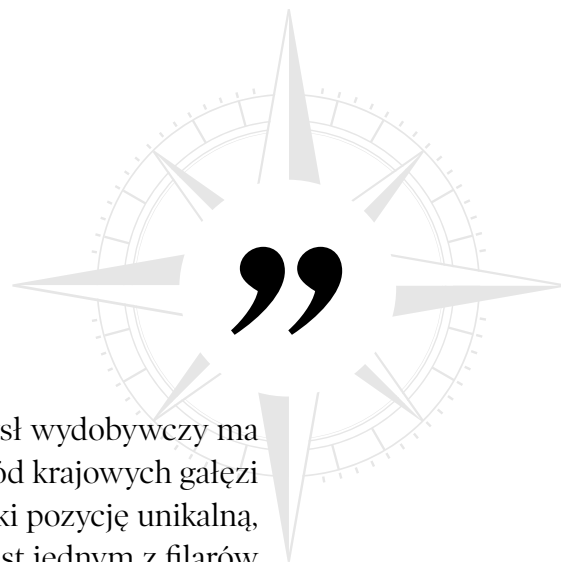
Równie istotnym wyzwaniem jest uregulowanie danin ponoszonych przez przemysł wydobywczy, aby zapewnić możliwość racjonalnego gospodarowania zasobami. Wiele z obciążeń jest wielokrotnie ponoszonych z tego samego tytułu, np. podatek od wydobycia niektórych

kopalin i opłata za użytkowanie górnicze. Także procedury administracyjne związane z rozpoczęciem inwestycji górniczej są wieloletnie. Jej kwalifikacja jako inwestycji celu publicznego o znaczeniu krajowym znacznie przyspieszyłaby rozpoczęcie takiego projektu, nawet w dzisiejszych uwarunkowaniach prawnych.

KGHM stawia na doskonalenie technologii górniczej i innowacyjne rozwiązania, które pozwalają sprostać coraz trudniejszym warunkom eksploatacji. Skupiamy się przede wszystkim na poprawie wydajności i efektywności, optymalizacji kosztów oraz poprawie bezpieczeństwa pracowników. Szczególnie istotne są dla nas innowacje technologiczne w zakresie techniki wydobycia i wzbogacanie rudy.

Priorytetem dla KGHM jest posiadanie odpowiedniej bazy zasobów. Rozwój opieramy na udostępnianiu kolejnych, nowych obszarów eksploatacyjnych. Efektywność energetyczna w przypadku firm wydobywczych i przetwórczych jest niezmiernie ważna, ok. 40 proc. kosztów produkcji to koszty energii. Dlatego bezpieczeństwo i efektywność energetyczna to podstawy naszego funkcjonowania.

Nurtem towarzyszącym koncepcji zrównoważonego rozwoju jest model Gospodarki Obiegu Zamkniętego (GOZ), który



Przemysł wydobywczy ma  
wśród krajowych gałęzi  
gospodarki pozycję unikalną,  
jest jednym z filarów  
stabilnego rozwoju kraju.  
Firmy takie jak KGHM  
mają potencjał do rozwoju  
własnej marki, regionu, kraju  
i gospodarki światowej

---

zakłada maksymalne wykorzystanie wartości produktu ze szczególnym naciskiem na minimalizację wytwarzania odpadów. Ten ostatni etap jest kluczowy. Odpady – jeżeli muszą powstać – powinny być traktowane jako surowce wtórne. W ten nurt wpisuje się KGHM Polska Miedź, uruchamiając własny program GOZ, który umożliwi „konsumpcję” odpadów w naszym ciągu technologicznym. Mamy do zagospodarowania ok. 30 mln ton odpadów rocznie! Widzimy wymierne efekty dotychczasowych działań, zwłaszcza w obszarze żużli hutniczych. Praktycznie w całości udało się hałdy żużlu przetworzyć na kruszywo dla budownictwa drogowego.

Niektóre przygotowywane regulacje unijne mogą być niekorzystne z punktu widzenia konkurencyjności produkcji opartej na własnych górniczych surowcach (pozyskujemy miedź z rudy), będą natomiast działały na korzyść konkurencji, która bazuje na importowanych koncentratkach rudy oraz na pozyskiwaniu i odzyskiwaniu surowców w obiegu wtórnym (recykling). Normy i wymogi środowiskowe są wciąż zaostrzane, podczas gdy przemysł wydobywczy mierzy się z wyzwaniami i kosztami coraz trudniej dostępnych złóż.

Wszystkie te działania mogą dla przemysłu miedziowego nieść zarówno szanse, jak i zagrożenia. Szanse, bo jesteśmy skazani

na poszukiwanie nowych innowacyjnych rozwiązań, które zwiększą naszą efektywność. Ale też zagrożenia, bo niektóre rozwiązania środowiskowe niszczą konkurencyjność.

Przemysł wydobywczy ma wśród krajowych gałęzi gospodarki pozycję unikatową, jest jednym z filarów stabilnego rozwoju kraju. Firmy takie jak KGHM mają potencjał do rozwoju własnej marki, regionu, kraju, gospodarki światowej. Poprzez partnerską współpracę ze społecznością lokalną, poprzez zaangażowanie w prace badawczo rozwojowe i tworzenie innowacji, wprowadzanie wysokich standardów pracy dają solidne podstawy rozwoju. Gdy są zarządzane odpowiedzialnie, generują zatrudnienie i innowacje, przyciągają inwestycje i tworzą infrastrukturę w skali odmieniającej gospodarki i społeczeństwa.

W tym roku minęło 60 lat od odkrycia złóż miedzi w Zagłębiu Miedziowym. Jestem pewien, że w setną rocznicę KGHM dalej będzie fedrował na polskich złożach. Dzięki własnej rozważnej działalności i dobrej polityce surowcowej prowadzonej przez państwo. ■

# Bezpieczeństwo i niezależność - priorytety w działaniach inwestycyjnych GAZ-SYSTEM

GAZ-SYSTEM pełni funkcję operatora systemu przesyłowego gazu w Polsce. Realizuje strategię, która może istotnie odmienić rynek gazu w Europie Środkowej i Wschodniej



**Tomasz  
Stępień**

Autor jest prezesem  
GAZ-SYSTEM SA

**R**ynek gazowy w tej części Europy Środkowo-Wschodniej ma wielkość ok. 70 mld m<sup>3</sup> i stale rośnie. Z uwagi na dynamikę tego przyrostu to rynek niezwykle perspektywiczny. Historycznie to obszar od kilku dekad zdominowany przez jednego dostawcę surowca, co przesądza o jego specyfice i uwarunkowaniach.

## Znaczenie projektu Baltic Pipe

Projekt Baltic Pipe od października 2022 r. ma umożliwić przesył gazu ziemnego z Morza Północnego przez Danię i Morze Bałtyckie do Polski. Połączenie z norweskim szelfem kontynentalnym ma więc strategiczne znaczenie dla bezpieczeństwa energetycznego naszego kraju. Obecnie prowadzimy działania przygotowawcze, które pomogą w podjęciu wiążącej decyzji o realizacji tej inwestycji. To tzw. procedura Open Season. Jej celem jest pozyskanie kontraktów przesyłowych. GAZ-SYSTEM wraz z duńskim partnerem z sukcesem zakończyli pierwszą fazę procedury, która wykazała, że istnieje zainteresowanie rynku przesyłem gazu z Morza Północnego. Pozytywny rezultat oznacza uruchomienie szybkiej ścieżki projektu i zakończenie go w 2022 r. We wrześniu rozpoczęła się druga część procedury, której celem jest zawarcie umów przesyłowych na 15 lat.

W moim przekonaniu przygotowujący przez GAZ-SYSTEM projekt Baltic Pipe ma szansę stać się impulsem do zasadniczej zmiany i istotnie wpłynąć na krajobraz rynku gazu w Europie Środkowej.

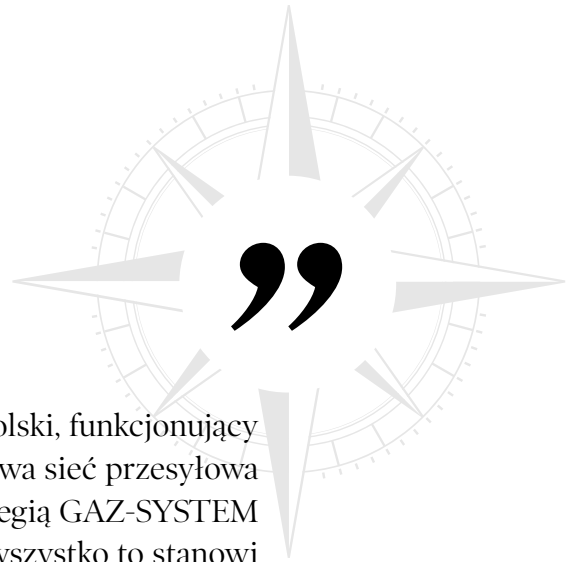
Dzięki tej inwestycji zaoferujemy klientom zupełnie nowe źródło dostawy surowca. W połączeniu z możliwościami rozwoju technologii LNG może to przełamać panujący na rynku gazu monopol i jednocześnie wpłynąć na proces kształtowania się cen.

## Idea Trójmorza i Korytarz Północ-Południe

Istotną zmianą na rynku gazu w naszej części Europy może stać się również idea Trójmorza. W zakresie współpracy gospodarczej jej kluczowym założeniem jest tworzenie warunków rynkowych dla transferu surowców i budowa interkonektorów łączących magistrale przesyłowe. Spełnieniem tej idei jest projekt budowy Korytarza Północ-Południe, który połączy terminal LNG w Świnoujściu - przez Czechy, Słowację i Węgry - z obecnie powstającym terminalem LNG na wyspie Krk w Chorwacji.

Korytarz Północ-Południe składa się z wielu międzysystemowych połączeń gazowych oraz krajowych gazociągów, które już istnieją lub są na różnych etapach realizacji. Do ukończenia Korytarza jest potrzebna dalsza rozbudowa europejskiego systemu przesyłowego oraz pełna integracja rynków gazu w naszym regionie Europy. Konieczna będzie rozbudowa interkonektorów, dlatego w planach inwestycyjnych GAZ-SYSTEM znajduje się budowa połączeń ze Słowacją, z Czechami, Litwą i Ukrainą.

W zakresie rozbudowy sieci krajowej realizujemy również bardzo ambitny program inwestycyjny - w najbliższych latach powstanie ponad 2 tys. km nowych gazociągów przesyłowych.



Położenie geograficzne Polski, funkcjonujący terminal LNG i gazowa sieć przesyłowa w połączeniu ze strategią GAZ-SYSTEM – wszystko to stanowi ogromny potencjał

---

### **Rozbudowa terminalu LNG w Świnoujściu**

W kwietniu br. GAZ-SYSTEM podjął decyzję o rozbudowie Terminalu LNG im. Prezydenta Lecha Kaczyńskiego. Po zakończeniu prac jego moce regazyfikacyjne wzrosną z obecnych 5 mld m<sup>3</sup> do 7,5 mld m<sup>3</sup> gazu ziemnego rocznie. Planowana rozbudowa terminalu LNG w Świnoujściu obejmuje zwiększenie istniejącego układu regazyfikatorów SCV o kolejne jednostki.

Jednocześnie prowadzimy analizy związane z rozbudową terminalu o nowe funkcjonalności. Uwzględniają one perspektywy rozwoju rynku LNG w kraju oraz w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Dostrzegamy duży potencjał skroplonego gazu ziemnego wykorzystywanego jako paliwo, dlatego chcemy rozwijać usługi załadunku LNG i bunkrowania statków, a także bezpośrednio dostarczać skroplony gaz ziemny do klientów z wykorzystaniem logistyki samochodowej i kolejowej.

Rozważany przez GAZ-SYSTEM zakres dalszej rozbudowy terminalu obejmuje m.in. budowę drugiego stanowiska statkowego, bocznicę kolejowej w celu uruchomienia przeładunku LNG na kolej oraz – w bardziej odległej perspektywie – budowę trzeciego zbiornika LNG.

Terminal w Świnoujściu jest jedynym lądowym terminalem w tej części Europy, co powoduje, że mamy do czynienia z ambitną perspektywą biznesową. Rynek LNG charakteryzuje się zmiennością: może być rynkiem producentów, a innym razem odbiorców. Pierwsze terminale LNG budo-

wano w latach 70. XX w., dopiero dzisiaj jednak zaczynają one realnie konkurować z gazem z rurociągów. Rozwój LNG wskazuje, że dla terminalu i dla całego systemu przesyłowego nadeszły bardzo ciekawe czasy.

Położenie geograficzne Polski, funkcjonujący terminal LNG i gazowa sieć przesyłowa, na którą składa się ponad 10 tys. km gazociągów wysokiego ciśnienia, w połączeniu ze strategią GAZ-SYSTEM, którą będziemy realizować w ciągu najbliższych lat – wszystko to stanowi ogromny potencjał. Jeśli go wykorzystamy - zapewnimy Polsce pełną niezależność i bezpieczeństwo w zakresie dostaw gazu ziemnego. ■

# Pozorny spokój

Zahamowanie wzrostu liczby abonentów  
nie świadczy jeszcze o stagnacji na rynku.  
To efekt usunięcia martwych dusz z rejestrów  
– efekt obowiązku rejestracji kart  
pre-paid

---

**Lech Piesik**

Autor jest  
dziennikarzem  
„Gazety Bankowej”

**R**ynek telekomunikacyjny, którego wartość jest liczona w miliardach złotych, rośnie i ma przed sobą obiecujące perspektywy. Obowiązkowa rejestracja kart pre-paid co prawda zmniejszyła statystyki, ale urealniła rzeczywiste wykorzystywanie tych kart, czyszcząc statystyki z martwych dusz. Pojedyncze wskaźniki opisujące ten rynek mogą się zmniejszać, całość jednak będzie na pewno rosła, bo np. zdecydowany i znaczny wzrost będzie widoczny w transmisji danych. Powód jest oczywisty – Internet Rzeczy.

Coraz bardziej powszechne różne aplikacje IoT korzystają z transmisji danych, a tę umożliwiają właśnie sieci telekomunikacyjne, bez względu na to, czy są kablowe, czy bezprzewodowe. Wystarczy sobie uświadomić, że pełna transmisja danych monitorowanego przez całą dobę samochodu osiąga już wielkość 20 GB. A to oznacza żniwa dla operatorów...

Spokojnie możemy mówić o coraz większej dojrzałości rynku, co przejawia się m.in. stabilizacją cen na rynku B2B. A to za sprawą opartej na światłowodowych szkieletach sieci internetowej oplatającej Polskę, z węzłami dostępowymi już nie tylko w dużych miastach, lecz i tych mniejszych. Szkielet mamy coraz lepszy, ale to nie powinno powodować euforii, bo trzeba pamiętać o bardzo nierównomiernej sieci łączności komórkowej. Nawet w dużych miastach (nie wyłączając Warszawy) są miejsca

o zdecydowanie słabej łączności. Dopóki mówimy o rozmowach, czyli transmisji głosu, nie jest źle, bo niemal wszędzie można się już dodzwonić. Natomiast transmisja danych to temat, nad którym panuje cisza nie tylko informacyjna, lecz i transmisyjna. O ile w dużych aglomeracjach nikt specjalnie nie narzeka, to już poza granicą miasta szybkość transmisji spada zauważalnie, powodując frustrację i złość użytkowników.

Mobilny internet wciąż pozostawia wiele do życzenia, bo jego używanie w celach biznesowych wymaga „nieco lepszych parametrów” niż te oferowane przez poszczególnych operatorów telekomunikacyjnych. Świadczą o tym chociażby dane z pomiarów przeprowadzonych na zlecenie Urzędu Komunikacji Elektronicznej na biznesowych trasach kolejowych, na których szybkość pobierania danych nieznacznie przekracza 10 Mb/s (maksymalnie 12,4 Mb/s), a wysyłania – o połowę mniej.

Gdybyśmy postrzegli dostępność internetu tylko na bazie własnych sieci operatorów, wynikałoby, że sytuacja jest mało optymistyczna. Na szczęście biznes polega nie tylko na konkurencji, lecz również na współpracy. Korzystając z roamingu krajowego i zestawiania połączeń przez różne sieci, operatorzy mogą zaoferować więcej, kompensując białe plamy, na czym w sumie korzysta również użytkownik, także ten prywatny. O biznesowy zasięg i jakość specjalnie nie musimy się martwić, bo rynek sam ureguje tę sytuację na poziomie akceptowalnym przez operatorów i użytkowników. I to zarówno na poziomie cen, jak i jakości połączeń oraz zasięgu.



Całość rynku telekomunikacji będzie na pewno rosła, bo zdecydowany i znaczny wzrost będzie widoczny w transmisji danych. Powód jest oczywisty  
– Internet Rzeczy

---

Swoją drogą dane URE są w pewnym sensie zagadką. Dlaczego? Trasy obsługiwane przez składy Pendolino, słusznie kojarzone jako te atrakcyjne dla biznesmenów (szybkość i komfort jazdy powodują, że to dobry środek lokomocji) mają... najgorsze wskaźniki, i to u wszystkich operatorów. W pociągach Pendolino skuteczność połączeń głosowych jest o 9–13 proc. niższa niż w innych składach, a wskaźnik połączeń przerwanych jest ponad dwa, a nawet trzykrotnie większy. Jakość połączenia też jest gorsza. Zarówno pobieranie, jak i wysyłanie danych w Pendolino trwa dwa razy dłużej. Niezawodnych połączeń w trakcie podróży kolejną możemy oczekiwać m.in. na trasach z Poznania do Rzepina (kierunek Berlin) i do Szczecina oraz z Warszawy do Łodzi. Tymczasem właśnie na tych trasach Pendolino nie jeździ i dlatego o łączność biznesmeni mogą być spokojni. Znacznie lepsze wyniki są notowane na lokalnych trasach i to zapewne docenia większość podróżnych, którzy w podróży nie pracują.

Mniej inwestycji w ogóle, nie tylko wzdłuż linii kolejowych, na terenach o mniejszym zaludnieniu wynika zapewne z niższej rentowności takich inwestycji, ale trzeba też pamiętać o tym, że internet (i to szerokopasmowy) będzie potrzebny do zapewnienia usług e-Państwa. Inwestycje są potrzebne i one będą siłą napędową rynku.

Tajemnica sukcesu e-Państwa być może tkwi gdzie indziej i Ministerstwo Cyfryzacji ma własną receptę na rozwiązanie tego problemu. Wydaje się jednak, że poza inwestycjami na poprawienie istniejącej sy-

tuacji nie ma recepty. Krajowy regulator prawdopodobnie będzie musiał sięgnąć po przysługujące mu instrumenty, bo budowanie własnej infrastruktury nie wydaje się sensowne ze względów ekonomicznych (czas i pieniądze). Być może miałyby uzasadnienie jedynie ze względów bezpieczeństwa państwa, ale koszt jego uzyskania (i to też bez gwarancji) byłby niewspółmiernie wysoki. Na takich łączach e-Państwo dobrze działać nie będzie.

To nasze lokalne problemy, tymczasem ze świata dobiegają sygnały, że telekomunikację być może czeka totalna rewolucja. Powinniśmy się przygotować na rewolucyjne zmiany technologii przekazywania informacji, jakkolwiek futurystycznie to brzmi. Chodzi o badania i, co ważniejsze, doświadczenia w transmisji danych na dowolną odległość w czasie 0 (zero). Naukowcy z Chin zajmujący się fizyką kwantową od pewnego czasu z powodzeniem przeprowadzają doświadczenia oparte na takiej transmisji. Może powinien się tym zainteresować jakiś innowacyjny polski start-up, których również u nas nie brakuje? ■

# Budowanie pozytywnej cyfrowej agendy Polski dla UE

Jednolity Rynek Cyfrowy dla Europy to rynek o dużym potencjale wzrostu gospodarczego oraz o wyjątkowej wartości wynikającej z wiedzy zaangażowanej w jego tworzenie, a w ślad za wiedzą: innowacyjności. Polska chce i może mieć w tym obszarze dużą rolę do odegrania



**Krzysztof Szubert**

Autor jest sekretarzem stanu w Ministerstwie Cyfryzacji, pełnomocnikiem rządu ds. Jednolitego Rynku Cyfrowego

**W** ciągu ostatnich kilku lat rozwój technologiczny oraz powiązana z nim transformacja sposobów komunikacji międzyludzkiej nabrały rozpędu. Trudno już sobie wyobrazić świat bez internetu, smartfonów, komunikatorów, e-maili. Automatyka, robotyka, zarządzanie dużymi zbiorami danych, rozwiązania chmurowe, Internet Rzeczy i inne technologie cyfrowe powszechnie wykorzystuje się w całym łańcuchu produkcji. Funkcjonowanie w globalnej sieci skutecznie przeniosło relacje ludzi oraz przedsiębiorstw do wirtualnego świata.

Przemiany gospodarcze oraz technologiczne ostatnich lat spowodowały, że kwestie cyfrowe stały się strategicznym elementem polityki gospodarczej Unii Europejskiej. W konsekwencji uległ rozszerzeniu zakres działań legislacyjnych i pozalegisacyjnych. Coraz silniej dąży się do harmonizacji i ujednolicenia prawa UE w obszarze cyfryzacji. Motorem działań na rzecz tej harmonizacji jest Komisja Europejska (KE). W tym celu wydzielono osobny pion Komisji Europejskiej odpowiedzialny za budowę tzw. Jednolitego Rynku Cyfrowego (JRC).

Program działania na tym polu został przedstawiony w opublikowanym w maju 2015 r. komunikacie „Strategia Jednolitego

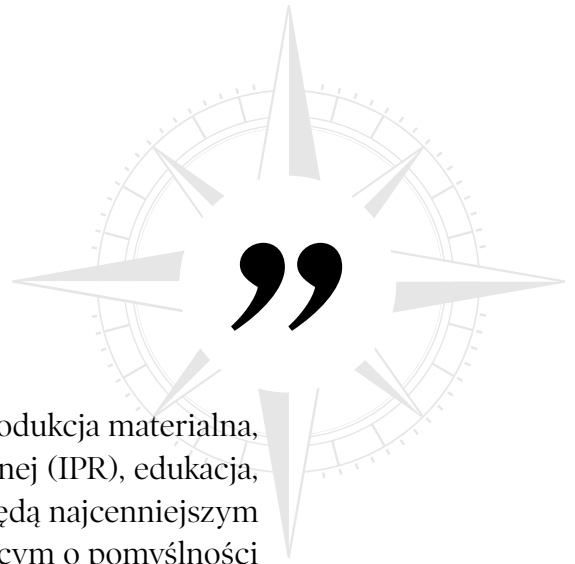
Rynku Cyfrowego dla Europy”. Za większą harmonizacją przepisów opowiedział się także Parlament Europejski, który 19 stycznia 2016 r. na sesji plenarnej przyjął treść rezolucji w kierunku aktu o jednolitym rynku cyfrowym.

Jednolity Rynek Cyfrowy to rynek o dużym potencjale wzrostu gospodarczego oraz o wyjątkowej wartości wynikającej z wiedzy zaangażowanej w jego tworzenie, a w ślad za wiedzą: innowacyjności. To rynek obejmujący ponad 500 mln ludzi, który według szacunków KE może przynieść korzyści rządowi ponad 415 mld euro rocznie<sup>1</sup>. Wiedza na temat zasad funkcjonowania tego rynku w przeważającej części powstaje w domenie publicznej.

Podstawowym celem państwa, w tym resortu cyfryzacji i ministra cyfryzacji Anny Streżyńskiej, jest stworzenie warunków oraz bezpieczeństwa prawnego, również tego związanego z prawem UE. Są one niezbędne do rozwijania krajowego sektora innowacji oraz zrównoważą transfer wiedzy oraz praw własności intelektualnej z uwzględnieniem interesów polskich przedsiębiorców i obywateli. Polska administracja powinna stworzyć warunki dla transferu publicznych nakładów na edukację, wiedzę i naukę oraz badania i rozwój do własnej gospodarki, oraz na równych zasadach korzystać z cennych dokonań europejskiej i światowej nauki, a także przemysłu.

W najbliższych latach to nie produkcja materialna, lecz prawa własności intelektualnej (IPR), edukacja, wiedza, nauka





W najbliższych latach to nie produkcja materialna, lecz prawa własności intelektualnej (IPR), edukacja, wiedza, nauka i B+R będą najcenniejszym towarem decydującym o pomyślności lub zubożeniu społeczeństwa

i B+R będą najcenniejszym towarem decydującym o pomyślności lub zubożeniu społeczeństwa. Dlatego też jest konieczne stworzenie właściwych warunków, w tym zrównoważonego i zorientowanego na rozwój ekosystemu prawnego.

„Jednolity rynek cyfrowy to przestrzeń, w której jest zapewniony swobodny przepływ towarów, osób, usług i kapitału, a obywatele i przedsiębiorstwa mogą bez przeszkód i na zasadach uczciwej konkurencji uzyskać dostęp do usług on-line lub je świadczyć”<sup>2</sup> – KE. „Strategia Jednolitego Rynku Cyfrowego” obejmuje zestaw konkretnych działań oraz wytycznych zebranych w trzech głównych filarach:

- zapewnienie konsumentom i przedsiębiorstwom łatwiejszego dostępu do towarów i usług cyfrowych w całej Europie – wymaga szybkiego zniesienia najważniejszych różnic między światem wirtualnym a rzeczywistym, aby usunąć bariery w transgranicznej działalności internetowej;
- tworzenie odpowiednich warunków do rozwoju sieci i usług cyfrowych – wymaga ultraszybkiej, zabezpieczonej i niezawodnej infrastruktury i usług dotyczących treści oraz odpowiednich warunków prawnych do innowacji, inwestowania, zapewnienia uczciwej konkurencji i równych warunków działania;
- maksymalizacja potencjału wzrostu gospodarczego związanego z gospodarką cyfrową – wymaga inwestycji w infrastrukturę ICT, technologie cyfrowe

tj. chmura obliczeniowa i duże zbiory danych, wsparcie dla badań i innowacji, które zwiększą konkurencyjność przemysłową, doprowadzą do udoskonalenia służb użyteczności publicznej, poszerzenia kręgu podmiotów korzystających z gospodarki cyfrowej i poprawy ich umiejętności.

Realizacja naszych priorytetów na poziomie unijnym powinna bazować na regule promowania interesów najbardziej korzystnych z punktu widzenia polskiego obywatela i przedsiębiorcy. Ministerstwo Cyfryzacji w ramach kompetencji wypracowuje polskie stanowisko wobec inicjatyw JRC, a także aktywnie uczestniczy w debacie nad pozostałymi zagadnieniami agendy cyfrowej, które wymagają pogłębionej analizy ekspertów z pozostałych resortów.

Szeroki wachlarz spraw włączonych w ramy Jednolitego Rynku Cyfrowego wymaga skoordynowanej i spójnej reprezentacji interesów Polski na forum zagranicznym. Aby zwiększyć aktywność polskiej administracji w obszarze JRC, rozporządzeniem Rady Ministrów z dniem 14 marca 2017 r. zostałem powołany na stanowisko Pełnomocnika Rządu RP ds. Jednolitego Rynku Cyfrowego. Jednym z moich głównych działań jako pełnomocnika jest opracowywanie rozwiązań prawnych lub organizacyjnych zmierzających do urzeczywistnienia zasad Jednolitego Rynku Cyfrowego. Z tego też względu pracuję nad stworzeniem specjalnego mechanizmu współpracy resortów biorących udział w pracach nad projektami objętych strategią Jednolitego



Sieć 5G jest kluczowa dla zagwarantowania dalszego cyfrowego postępu, co będzie korzystne dla konsumentów oraz firm ze wszystkich gałęzi gospodarki, a zarazem przysłuży się wzmocnieniu europejskiej konkurencyjności

Rynku Cyfrowego (Ministerstwa Rozwoju i Finansów, Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Sprawiedliwości, Infrastruktury i Budownictwa, Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Spraw Zagranicznych, Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji). W tej grupie zajmujemy się m.in. analizą istniejących barier ograniczających rozwój usług realizowanych on-line; opracowywaniem kierunków rozwoju gospodarki elektronicznej spójnej z zasadami Jednolitego Rynku Cyfrowego; inicjowaniem i prowadzeniem współpracy z państwami członkowskimi Unii Europejskiej w celu wypracowania przedsięwzięć w zakresie wspólnego rynku usług realizowanych on-line.

Przed nami zatem praca, która będzie oznaczała zarówno działania podejmowane w ramach współpracy zagranicznej, jak i na forum krajowym.

Aktywna współpraca międzyresortowa jest tym bardziej konieczna w kontekście opublikowanego w maju tego roku przeglądu Strategii JRC. W przeglądzie tym Komisja Europejska dokonała podsumowania tego, co dotychczas udało się zrobić, na jakim etapie prac jesteśmy, a także zapowiedziała ze swojej strony nowe działania.

Kluczowym obszarem staje się wspieranie europejskiej gospodarki opartej na danych. Chodzi tutaj o zapewnienie swobodnego przepływu danych nieosobowych w ramach UE – co ma niebagatelne znaczenie, jeśli weźmiemy pod uwagę coraz ściślejsze powiązanie handlu z przepływem danych oraz przyszłość rozwoju technologii bazujących na przesyłaniu danych.

Komisja szacuje, że do 2020 r. wartość europejskiego rynku danych może osiągnąć od 361 mld euro (2,3 proc. PKB UE) do 739 mld euro (4proc. PKB UE)<sup>3</sup>. Polska wraz z 13 krajami UE z tzw. grupy państw podobnie myślących w sprawach cyfrowych (like-minded Group) już w grudniu 2016 r. wzywała Komisję do przedstawienia propozycji legislacyjnej likwidującej wymogi w zakresie lokalizacji danych. W maju 2017 r. grupa 15 państw UE, z Polską na czele, ponownie wysłała list do Komisji Europejskiej, apelując o podjęcie szybkich działań na rzecz opracowania stanowiska UE w sprawie swobodnego przepływu danych w umowach handlowych. Do końca tego roku ma być przyjęty projekt przepisów na ten temat.

Istotne w dalszych pracach nad utworzeniem jednolitego rynku cyfrowego będą także rozwiązania dotyczące platform internetowych. W tym mieszczą się zapowiedzi podjęcia przez Komisję kwestii rozstrzygnięcia sporów w relacjach platformy z mniejszymi firmami, które korzystają z jej usług oraz, uczciwych relacji i transparentności w relacji platform z dostawcami.

Trzecim zidentyfikowanym obszarem działań harmonizujących rynek cyfrowy jest cyberbezpieczeństwo zarówno w sferze technologii chmurowych, Big Data, jak i pojazdów autonomicznych oraz Internetu Rzeczy. To zasoby o znaczeniu krytycznym, ponieważ opierają się na nich wszystkie sektory gospodarki. Dlatego bardzo ważne jest wzmocnienie odporności na incydenty cybernetyczne, tak aby gospodarka i społeczeństwo mogły bez zakłóceń funkcjonować i się rozwijać.

Ostatni, ale nie mniej ważny, obszar działań na poziomie europejskim to szybka komunikacja, czyli 5G (w tym takie tematy cząstkowe jak rozwój umiejętności i kompetencji czy rozwój małych i średnich przedsiębiorstw). Pierwszy krok w kierunku ustalenia ram regulacyjnych dla działania takiej sieci został uczyniony w lipcu br. przez podpisanie w Tallinie deklaracji ministerialnej przez wszystkie państwa członkowskie. Deklaracja potwierdza wolę państw UE, by w skali globalnej uczynić Europę wiodącym rynkiem rozwoju sieci piątej generacji. Będzie to wymagać ustanowienia przejrzystych, przewidywalnych i przyszłościowych ram regulacyjnych, które umożliwią inwestycje w ramach konkurencyjnego rynku. Ministrowie zgodzili się, że sieć 5G jest kluczowa dla zagwarantowania dalszego cyfrowego postępu, co będzie korzystne dla konsumentów oraz przedsiębiorstw ze wszystkich gałęzi gospodarki, a zarazem przysłuży się wzmocnieniu europejskiej konkurencyjności.

Zagadnienia związane z postępowaniem cyfrowym mają charakter horyzontalny, przenikają w zasadzie wszystkie sfery życia i społecznej aktywności. Dlatego w czerwcu 2017 r. polska administracja rządowa opracowała wspólny list premier Beaty Szydło do przewodniczącego Rady Europejskiej, w którym zwróciła uwagę na potrzebę silniejszego wyeksponowania szeroko rozumianych kwestii cyfrowych na najwyższym poziomie politycznym UE. Sygnatariuszami dokumentu byli premierzy: Belgii, Czech, Danii, Estonii, Finlandii, Holandii, Irlandii, Luksemburga, Łotwy, Portugalii, Słowacji, Słowenii, Szwecji, Wę-

gier, Wielkiej Brytanii oraz prezydent Litwy. Pokłosiem tej inicjatywy jest pierwszy szczyt Rady Europejskiej poświęcony wyłącznie kwestiom cyfrowym 29 września 2017 r. w Tallinie.

Podsumowując, agenda cyfrowa składa się z wielu odrębnych inicjatyw, które na pierwszy rzut oka mogą się wydawać niezwiązane. Niemniej dadzą efekt końcowy w postaci utworzenia jednolitego rynku cyfrowego, który ma kluczowe znaczenie dla przyszłości europejskiego społeczeństwa, gospodarki i samej Unii jako projektu politycznego. Co ważne, to agenda pozytywna, niekontrowersyjna, aczkolwiek wymagająca wspólnego wysiłku w Polsce i między krajami UE. Polska chce i może mieć w tym obszarze dużą rolę do odegrania. Jesteśmy gotowi na to wyzwanie. ■

<sup>1</sup> Dane zaprezentowane w dokumencie roboczym służb Komisji Europejskiej „Strategia jednolitego rynku cyfrowego dla Europy – analiza i dowody”, SWD(2015) 100]

<sup>2</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów strategia jednolitego rynku cyfrowego dla Europy, COM (2015)192

<sup>3</sup> Komunikat KE: „Budowa europejskiej gospodarki opartej na danych” COM(2017)09

# Nowe gospodarcze otwarcie na 100-lecie odzyskania niepodległości

Nawet jeśli nie wszyscy zdajemy sobie z tego sprawę, na naszych oczach odbywa się kolejna rewolucja przemysłowa. Cyfryzacja jest wielką szansą dla Polski na nowe gospodarcze otwarcie



**Jean-François Fallacher**

Autor jest prezesem zarządu Orange Polska

**C**zwarta rewolucja przemysłowa już trwa. Nowe technologie, takie jak chmura obliczeniowa, Big Data czy Internet Rzeczy, zmieniają nie tylko poszczególne firmy, lecz i model funkcjonowania całej gospodarki.

Dziś nie chodzi już tylko o maksymalizację produkcji. Najważniejszym zasobem stają się informacje, a kluczową kompetencją zdolność do ich zbierania i przetwarzania. Manuel Castells, światowej sławy socjolog, nazwał ten nowy model społeczno-gospodarczy informacjonizmem. Niemcy mówią o przemyśle 4.0, Amerykanie o Internecie Przemysłowym, a Japończycy o Cyfrowych Fabrykach.

A to jeszcze nie koniec. Część ekspertów ocenia, że dotychczasowe zmiany to wciąż pierwsza minuta pierwszego dnia cyfrowej rewolucji. Wkrótce będziemy musieli się zmierzyć z wyzwaniami, które przyniosą robotyzacja i sztuczna inteligencja. Będą nam one towarzyszyć w codziennej pracy i rozrywce.

Cyfrowa rewolucja to wyzwanie, ale też wielka szansa dla polskich przedsiębiorstw. To zupełnie nowe otwarcie, które zburzy budowaną przez lata hierarchię. Firmy, które przez dekady były gigantami, mogą stracić na znaczeniu. Dlatego ci, którzy myślą o swojej pozycji jako bezpiecznej, a o rynku jako „zabetonowanym”, mają zbyt mało wiedzy lub pokory. Z badań naukowców uniwersytetu Yale wynika bowiem, że w 2027 r. ponad 75 proc. spółek wchodzących w skład indeksu S&P 500

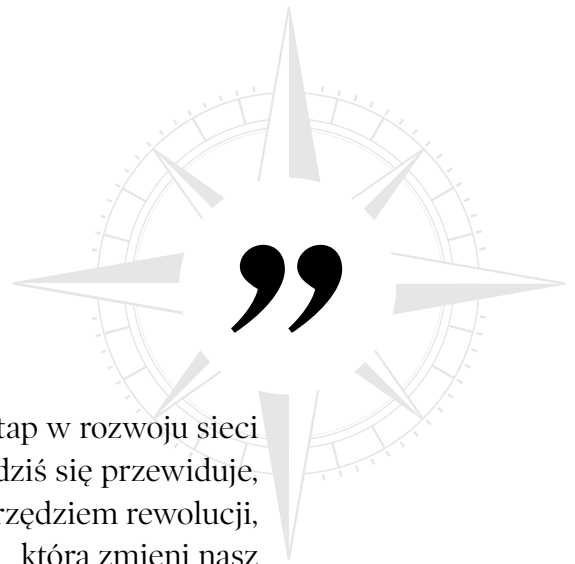
(gromadzi największe przedsiębiorstwa notowane na amerykańskiej giełdzie) będą stanowiły firmy, które jeszcze nie istnieją.

Co ważne, Polska do tego nowego rozdania włącza się na równych zasadach. W czasie pierwszej (wynalezienie silnika parowego i mechanizacja pracy) i drugiej rewolucji przemysłowej (wdrożenie technik masowej produkcji) Polska znajdowała się pod zaborami. Z kolei początek trzeciej rewolucji przypadł na lata komunizmu. Gdy firmy w zachodniej Europie wprowadzały elektroniczne systemy i technologie informatyczne automatyzujące procesy produkcyjne, Polska musiała rozwiązywać zupełnie inne problemy.

## **Technologia 5G i Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju**

Orange Polska zdaje sobie sprawę, że firmy telekomunikacyjne stanowią kluczowe ogniwo w tym nowym łańcuchu tworzenia wartości. Muszą dostarczyć infrastrukturę, która pozwoli zaabsorbować i wykorzystać impet cyfryzacji. Konieczne jest budowanie z myślą o przyszłości, bo prędkość internetu podwaja się co dwa, trzy lata, a ilość przesyłanych danych niemal co roku. Dlatego Orange Polska buduje sieć światłowodową o wysokiej przepustowości, która będzie stanowić bazę do dostarczania usług na wiele lat. Dziś z Orange Światłowodu mogą korzystać mieszkańcy ponad 50 miast. Chcielibyśmy, by do końca 2018 r. miało do niej dostęp 3,5 mln gospodarstw domowych.

Odważnym spojrzeniem w przyszłość jest też zainicjowanie przez Ministerstwo



5G to kolejny etap w rozwoju sieci telekomunikacyjnych. Już dziś się przewiduje, że będzie ważnym narzędziem rewolucji, która zmieni nasz sposób życia

Administracji i Cyfryzacji porozumienia na rzecz „Strategii 5G dla Polski”, które idealnie wpisuje się w Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju koordynowaną przez wicepremiera Mateusza Morawieckiego. Podpisano je w czerwcu 2017 r., by nawiązać współpracę między państwem, jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami, która zaowocuje wdrożeniem w Polsce sieci piątej generacji. Mamy to zrobić na tyle szybko, aby być w europejskiej czołówce.

Dokument podpisało do tej pory 26 podmiotów. Jako partnerzy zrobili to Urząd Komunikacji Elektronicznej i Instytut Łączności, a jako sygnatariusze przedstawiciele operatorów (m.in. Orange Polska) i dostawców infrastruktury telekomunikacyjnej, instytucje badawczo-rozwojowe, izby gospodarcze oraz uczelnie techniczne. Porozumienie jest wciąż otwarte dla nowych członków. Ministerstwo Cyfryzacji planuje w najbliższym czasie zaproszenie do niego także przedstawiciele władz samorządowych.

5G to kolejny etap w rozwoju sieci telekomunikacyjnych. Już dziś się przewiduje, że będzie ważnym narzędziem rewolucji, która zmieni nasz sposób życia. Ta bezprzewodowa technologia pozwala bowiem na wymianę danych znacznie szybszą, bardziej stabilną i uwzględniającą więcej urządzeń. W przełożeniu na liczby wygląda to imponująco. 5G umożliwi przesłanie danych o kilkadziesiąt razy szybciej niż dotychczas i podłączenie nawet do 100 razy więcej urządzeń. Nigdy w historii nie było takiego skoku prędkości. Pomiędzy kolejnymi generacjami różnica była zazwyczaj kilkukrotna.

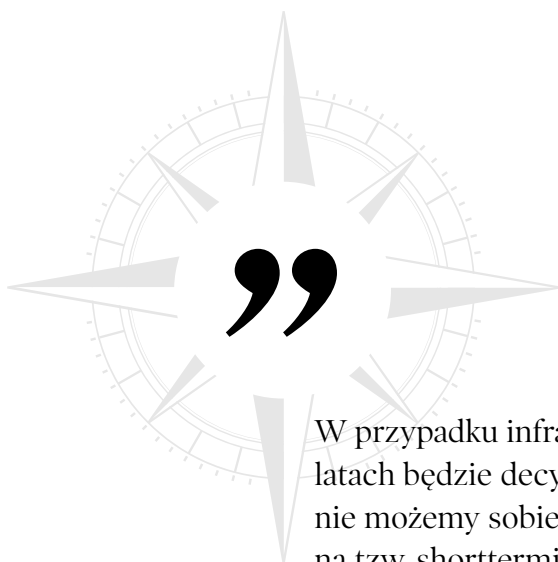
Funkcjonalność 5G to przede wszystkim połączenia sieciowe między urządzeniami. W sieci będą funkcjonowały nie tylko telefony, tablety i komputery. Znajdą się w niej również domy, samochody i inne elementy funkcjonujące w przestrzeni publicznej. Łącząc się w wielkie platformy i współpracując, będą one przekształcać całe sektory naszej gospodarki. Dzięki 5G będziemy mogli udroźnić ruch w miastach, udoskonalić opiekę zdrowotną, zmodernizować przemysł (bardziej wydajne i niezawodne systemy produkcyjne). Znacząco będzie też wzmocnione korzystanie z autonomicznych samochodów i dronów, a wirtualna rzeczywistość dostanie nowe impulsy do rozwoju.

Nie bez powodu wiele krajów na całym świecie patrzy na wdrożenie 5G nie jako na nową technologię, lecz jako na wielką szansę rozwoju gospodarczego.

### **Wejście w science fiction**

5G to nowe możliwości dla konsumentów i przedsiębiorców, których dziś jeszcze nie potrafimy w pełni opisać. Niektóre będą bardziej banalne jak oglądanie meczu w jakości 4K z możliwością własnego ustawienia kamery. Inne, jak przeprowadzanie przez lekarzy operacji za pomocą zestawu wirtualnej rzeczywistości i specjalnej rękawicy na pacjencie przebywającym w zupełnie innym miejscu, to już prawdziwa rewolucja w leczeniu.

Z kolei branża motoryzacyjna testuje już funkcję „see through”, czyli dostarczanie prowadzącemu samochód tego samego obrazu, który widzi kierowca przed nim. Gdy



W przypadku infrastruktury, która w najbliższych latach będzie decydować o pozycji gospodarki, nie możemy sobie pozwolić na tzw. shorttermizm, czyli marginalizację planowania strategicznego

jeden z samochodów gwałtownie zahamuje, znajdujący się za nim od razu otrzyma informację o utrudnieniu i będzie mógł szybciej zareagować. Funkcja „see through” może także wyeliminować większość wypadków zdarzających się podczas wyprzedzania. Kierowca przez obraz z kamery samochodu znajdującego się przed nim sprawdzi, czy z naprzeciwka nie zbliża się inny pojazd.

### **Bądźmy w czołówce**

Polska chce być wśród prekursorów wdrażania 5G, stać się jednym z pierwszych państw w Unii Europejskiej, które wprowadzą takie rozwiązania. Wciąż są na to szanse. Technologia 5G w żadnym kraju nie wyszła jeszcze poza fazę testów. W tym roku akcje pilotażowe sieci 5G mają rozpocząć się w miastach Szwecji, Włoch i USA, a w przyszłym roku w Anglii.

Trzeba się jednak spieszyć. Funkcjonalność sieci 5G może bowiem zostać przetestowana na dużą skalę już w 2020 r. Okazją będą Mistrzostwa Europy w piłce nożnej, które zostaną rozegrane w 13 miastach kontynentu, od Bilbao po Sankt Petersburg i Baku. Nowa technologia ma zostać wykorzystana do zarządzania zintegrowanym systemem komunikacji oraz systemami bezpieczeństwa w miastach organizujących imprezę. Zastosowanie rozwiązań sieci 5G będzie wymagało współpracy samorządów i podległych im służb, organizatorów imprezy, firm i dostawców telekomunikacyjnych.

Przekonanie, że Polska może być europejskim liderem sieci piątej generacji,

nie jest mrzonką. Polskie firmy i operatorzy mają bardzo duże doświadczenie we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań mobilnych. W Polsce szybko i na dużą skalę wdrożono sieci 3G, które umożliwiły powszechny dostęp do internetu mobilnego. To w Polsce wdrożono czwartą na świecie sieć LTE, która była jednocześnie pierwszą na świecie siecią LTE1800. Tym razem ambicje także są duże.

### **Pierwsze kroki do 5G**

Bardzo się cieszę, że Orange Polska jest wśród sygnatariuszy porozumienia na rzecz „Strategii 5G dla Polski”. Uważam, że zapewnienie nowoczesnego dostępu do sieci jest nie tylko kwestią biznesową, lecz i powinnością firm telekomunikacyjnych wobec kraju, w którym działają. Udział w porozumieniu sprawi, że nasza wiedza i doświadczenie mogą pracować dla rozwoju całej Polski. Tym bardziej że we wrześniu 2016 r. przeprowadziliśmy pierwsze testy technologii vRAN, która jest nieodłącznym elementem sieci 5G. Funkcje, które obecnie pełni stacja bazowa (potocznie bywa nazywana masztem telekomunikacyjnym), zostają wówczas przeniesione do chmury obliczeniowej, a dokładniej na serwer. W przyszłości jeden serwer będzie mógł obsługiwać nawet kilkaset stacji, co jest małą rewolucją. Technologię vRAN testowaliśmy w laboratorium Orange Labs oraz w terenie – na dwóch ogólnodostępnych stacjach bazowych pod Warszawą. Testy wyszły pomyślnie i udało się przenieść obsługę trzech stacji bazowych do jednej chmury. To dopiero początek drogi do 5G, ale każde doświadczenie jest tutaj na wagę złota. Nasze testy były pierwszymi tego

typu w Polsce oraz pierwszymi komercyjnymi w całej grupie Orange.

Zbieramy też doświadczenia za granicą. Aktywnie uczestniczymy m.in. w projekcie „5G! Pagoda” finansowanym przez Komisję Europejską. Nad nowymi rozwiązaniami pracujemy jako uczestnik konsorcjum i lider jednej z grup roboczych. Bierzemy także udział w pracach nad standardami bezpieczeństwa sieci 5G.

### **Ambitne projekty na rok 2018**

W przyszłym roku Polska będzie obchodzić 100. rocznicę odzyskania niepodległości. Ta symboliczna data może być okazją do nowego gospodarczego otwarcia, tak jak stało się to w 1918 r. Po 123 latach niewoli była bowiem potrzebna nie tylko ciężka praca i entuzjazm, lecz również wizjonerskie pomysły na odbudowę gospodarczą kraju.

W tamtych czasach to drogi i koleje były krwiobiegiem oraz siłą napędową gospodarki. Na tym polu odrodzona Polska odniosła ogromne sukcesy. Do najważniejszych należą tak oczywiste projekty jak ujednoczenie linii kolejowych i zagospodarowanie Wybrzeża, ale też wizjonerskie jak budowa Gdyni czy Centralnego Okręgu Przemysłowego. Równie realnymi symbolami sukcesu były aerodynamiczne wagony Luxtorpeda czy polskie transatlantyki MS Batory i MS Piłsudski. Warto także wspomnieć lokomotywę Pm36, która w 1937 r. wzbudziła dużą sensację na Międzynarodowej Wystawie Techniki i Sztuki w Paryżu. W dowód uznania dla jej osiągnięć (rekord prędkości 140 km/h) i wspa-

niałego wyglądu została uhonorowana złotym medalem, a francuska publiczność nadała jej imię „La belle polonaise” (czyli piękna Polka).

Dziś żyjemy już w innej rzeczywistości. Krwiobieg gospodarki stanowi infrastruktura telekomunikacyjna. Jest nie tylko nośnikiem sygnału, lecz i niezbędnym warunkiem, by zapewnić firmom równe szanse. Dlatego 100 lat po odzyskaniu niepodległości najbardziej ambitne projekty powinny dotyczyć właśnie cyfryzacji. W przypadku infrastruktury, która w najbliższych latach będzie decydować o pozycji gospodarki, nie możemy sobie pozwolić na tzw. short-termizm, czyli marginalizację planowania strategicznego. Przed Polską otwierają się bowiem wielkie możliwości na awans do globalnej gospodarczej ekstraklasy. Wykorzystajmy wspólnie tę szansę. ■

# Coraz bliżej stanu nasycenia

Przyszłe sieci komunikacji elektronicznej to światłowody jak najbliżej użytkownika, a na ostatnim odcinku bezprzewodowa sieć 5G, zdolna obsłużyć nie tylko dostęp do internetu, lecz także np. obraz telewizyjny ultrawysokich rozdzielczości



**Tomasz  
Kulisiewicz**

Autor jest analitykiem rynku telekomunikacyjnego współpracującym z firmą Audytel

**O**d kilku lat na rynkach komunikacji elektronicznej krajów rozwiniętych jest widoczne zjawisko stagnacji lub nawet spadku przychodów. Tak się dzieje i w Polsce: zgodnie z Raportem o stanie rynku telekomunikacyjnego w 2016 r. Urzędu Komunikacji Elektronicznej wartość rynku w roku 2016 wyniosła ok. 39,5 mld zł, co oznaczało nieznaczny spadek w stosunku do roku poprzedniego. Wyższe wartości podawane przez PMR Research (42,3 mld, wzrost o blisko 2 proc.) czy Audytel (45,8 mld, spadek o niemal 4 proc.) wynikają m.in. z tego, że wspomniane firmy analityczne uwzględniają także rynek usług płatnej telewizji.

## Mobilne jest lepsze

Spadek lub stagnacja przychodów wynikają z silnego spadku cen jednostkowych usług oraz ze zbliżania się niektórych segmentów do stanu nasycenia – przynajmniej na danym poziomie cen i popytu. Istotny wzrost liczby klientów wykazuje jeszcze tylko segment mobilnego dostępu do internetu, w czym pomaga wzrost pokrycia technologią 4G/LTE (w końcu 2016 r. w jej zasięgu było niemal 99 proc. populacji) oraz segment M2M (transmisji międzymaszynowej). Klientów traci już nie tylko telefonia stacjonarna (w latach 2015–2016 ubył kolejny milion), lecz także stacjonarny dostęp do internetu (na rzecz mobilnego), a nawet rosnący przez lata segment płatnej telewizji. Klientów

płatnych najniższe abonamenty odbiera „bezpłatna” cyfrowa telewizja naziemna, należących zaś do młodszego pokolenia – dostęp do treści wideo, np. popularnych seriali TV przez internet, do czego przyczynia się znaczący wzrost prędkości transmisji stacjonarnej i mobilnej.

Według danych UKE możliwość dostępu do internetu o szybkości min. 30 Mb/s ma dziś ponad 32 proc. budynków. Przy stagnacji liczby użytkowników w najbliższych latach będzie widoczny dalszy wzrost średnich prędkości dostępowych. Solidny fundament do wzrostu prędkości daje rosnąca gęstość sieci światłowodowych: w 2016 r. przybyło 52 tys. km, w zdecydowanej większości w technologii światłowodowej, w czego wyniku udział światłowodów w całej infrastrukturze przewodowej (ok. 492 tys. km) wzrósł z 95 do niemal 97 proc.. W najbliższych latach na tej podstawie będzie widoczny wzrost liczby dostępow FTTTH – „światłowodu do domu”.

## Komórkowe usługi wiązane

Objawy nasycenia wykazuje telefonia komórkowa. Obowiązek rejestracji kart pre-paid poskutkowało spadkiem ogólnej liczby kart (głównie w wyniku zniknięcia „martwych dusz”: UKE szacował, że w 2015 r. spośród 56,6 mln kart SIM było niewykorzystywane ponad 8 mln). Według różnych ocen z rynku „wyparowało” 2,5–3 mln kart, co pociągnęło za sobą spadek gęstości mobilnej o blisko 2 pkt procentowe, do 144,2 proc. (czyli ponad 144 kart SIM na 100 mieszkańców). Obciążenie operatorów budową i utrzymaniem



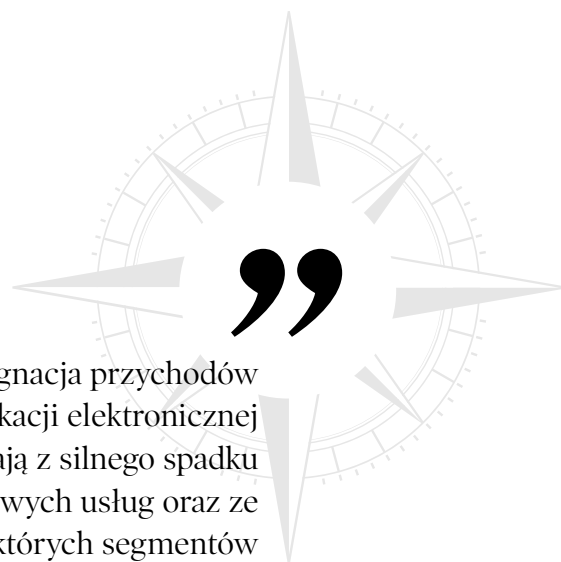
systemu rejestracji (oczywiście przeniesione na użytkowników) zostało częściowo skompensowane zwiększeniem do niemal 57 proc. udziału kontraktów abonentów, korzystniejszych dla operatorów z uwagi na wyższe przychody jednostkowe i lojalność klientów utrzymywanych umowami. Do ok. 2,5 mln wzrosła liczba kart M2M, co oznacza ponad 18 proc. wzrostu.

Operatorzy walczą ze spadkiem przychodów, próbując sprzedawać usługi w pakietach oraz proponować nowe. Nawet jeśli dana usługa przynosi niewielki przychód i zysk, to daje podstawę do oferowania pozyskanemu klientowi innych, bardziej rentownych usług (tzw. upselling). W dobie walki konkurencyjnej usługi wiązane pełnią też ważną funkcję w budowaniu wierności klientów. Utrzymanie klienta, dla którego konkurencja jest tylko „o kilka kliknięć dalej”, jest dla operatorów warte obniżki cen jednostkowych w okresie lojalnościowym czy dorzucania gadżetów za złotówkę. UKE szacuje, że sprzedaż usług wiązanych w roku 2016 wzrosła aż o 26 proc. (do 3,7 mld zł). Ponad 81 proc. użytkowników usług wiązanych korzystało z dwóch usług (najczęściej z telefonii komórkowej i dostępu mobilnego, na drugim miejscu jest TV oraz internet stacjonarny), 18 proc. – z trzech, 0,8 proc. – z czterech lub więcej. Operatorzy TV kablowej dostarczają usługi dostępne i telefonii stacjonarnej, operatorzy telekomunikacyjni zaś usługi IP TV, ale wszyscy starają się poszerzać portfolio. Ponieważ banki zrezygnowały z działania jako operatorzy sieci wirtualnych (MVNO), operatorzy telefonii komórkowej – korzystając z doświadczeń płatności mobilnych – we współpracy z bankami oferują bankowość mobilną, z kolei operatorzy stacjonarni sprzedają energię elektryczną i gaz.

### Nadchodzi era 5G

Najbliższe lata przyniosą duże wyzwania dla operatorów. Czekają ich silne naciski regulatorów (i konsumentów) na jakość transmisji. Unijne i krajowe regulacje dotyczące otwartego internetu, konieczność nie tylko udostępniania realnych wyników pomiarów jakości i prędkości łącza, lecz także dotrzymywania zobowiązań umownych, bezpieczeństwa i niezawodności usług sieci wymagają kompleksowych i kosztownych działań.

Natomiast w perspektywie trzech do pięciu lat operatorzy będą musieli zainwestować po kilka miliardów złotych na



Spadek lub stagnacja przychodów na rynku komunikacji elektronicznej wynikają z silnego spadku cen jednostkowych usług oraz ze zbliżania się niektórych segmentów do stanu nasycenia

budowę komórkowych sieci 5G. Według specyfikacji i wstępnych testów będą one oferować prędkości rzędu 1 GB/s, możliwość obsługi w jednym sektorze antenowym kilku tysięcy użytkowników i minimalne opóźnienia porównywalne z sieciami światłowodowymi – ale w odległościach zaledwie kilkuset metrów od stacji bazowych. Telefonía 5G będzie wymagać radykalnego dogęszczenia sieci w miastach i wzdłuż głównych szlaków komunikacyjnych, m.in. poprzez budowę femto- i pikokomórek. W Polsce będzie to oznaczać konieczność racjonalizacji niezwykle niskich i zdaniem specjalistów (także medycyny radiacyjnej) nieuzasadnionych progów dozwolonych gęstości pola elektromagnetycznego.

Przyszłe sieci komunikacji elektronicznej to światłowody jak najbliżej użytkownika, a na ostatnim odcinku bezprzewodowa sieć 5G zdolna obsłużyć nie tylko dostęp do internetu, lecz i np. obraz telewizyjny ultrawysokich rozdzielczości (4K i wyżej) – co może zagrażać obecnej pozycji operatorów TV satelitarnej. Wyzwaniem regulacyjnym będą natomiast kognitywne sieci SDN (sieci definiowane programowo) z dynamicznym przydzielaniem pasma częstotliwości – bo do nich będzie trzeba dostosować tradycyjne modele przydziału częstotliwości, w których operatorzy pozyskali stałe rezerwy na 15–20 lat. Na razie operatorzy dostają zgody na wymienianie się blokami częstotliwości oraz wspólne użytkowanie sieci radiowych (tzw. RAN sharing), w Polsce realizowane we wspólnej sieci Orange i T-Mobile oraz operatorów grupy Cyfrowego Polsatu. ■

# Tych kosztów nie da się uniknąć

Paradoksalnie wzrost zagrożenia cybernetycznego powinien się stać silnym bodźcem rozwoju rynku telekomunikacyjnego w najbliższych latach. Korzyści z inwestycji w bezpieczeństwo powinniśmy odczuć wszyscy



**Andrzej Malko**

Autor jest konsultantem ds. systemów teleinformatycznych

**R**ewolucja w telekomunikacji jest już faktem. I jak każda rewolucja z wszelkimi dobrodziejstwami i korzyściami przyniosła nowe zagrożenia. Już rok temu w komentarzu do „Polskiego Kompas 2016” sygnalizowałem, że operatorzy telekomunikacyjni powinni zwrócić baczniejszą uwagę na kwestie bezpieczeństwa. W przypadku powstania zaniedbań koszty związane z usunięciem tych zaniedbań będą rosły.

Przesyłowe sieci technologiczne, dotychczas od siebie odseparowane, połączyły się w jedną całość poprzez sieci telekomunikacyjne. To już część infrastruktury krytycznej państwa. Przesyłowe sieci technologiczne, takie jak m.in. sieć energetyczna, gazowa, wodociągowa, oraz węzły tych sieci: rozdzielnie wysokich napięć, elektrownie, stacje gazowe, przepompownie w jedną całość zostały połączone przez sieci sygnalizacyjne i sterujące. Prawidłowe i niezawodne funkcjonowanie tych sieci jest warunkiem zapewnienia bezpieczeństwa obywateli, sprawnej działalności instytucji publicznych oraz podmiotów gospodarczych.

Należałoby zadać sobie pytanie: czy w dobie bardzo szybkiego postępu w zakresie nowych technologii, automatyzacji, zdalnej kontroli pracy systemów technologicznych oraz nowoczesnych narzędzi pracy w dziedzinie systemów komunikacji elektronicznej występują nowe zagrożenia w tym obszarze, np. cyberatakami. Niestety odpowiedź na tak postawione pytanie brzmi: tak.

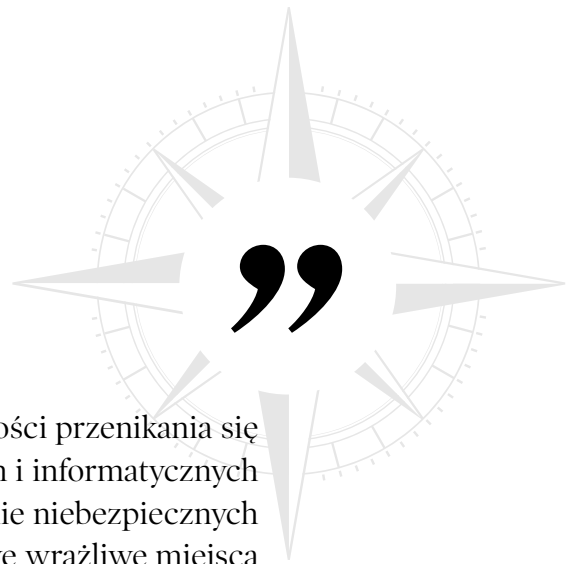
O tym, że to zagrożenia realne, przekonaliśmy się np. 5 stycznia 2016 r., kiedy na Ukra-

inie doszło do incydentu, który został przez tamtejsze władze określony jako cyberatak na system energetyczny Ukrainy. Kilkogodzinną przerwa w dostawie energii dla niemal miliona użytkowników została spowodowana użyciem przez atakujących złośliwego oprogramowania Black Energy w bardzo zaawansowanym scenariuszu blokującym możliwość reakcji służb odpowiedzialnych za pracę systemu.

Takie są fakty. Prognozowanie stopnia zagrożenia dla infrastruktury krytycznej jest dużym wyzwaniem dla wszystkich instytucji i struktur państwa. Będzie to wymagać dużych nakładów pracy związanych z opracowaniem procedur organizacyjnych, szkoleń oraz zmiany nawyków pracy osób bezpośrednio pracujących przy obsłudze systemów technologicznych.

Nie bez znaczenia pozostają również wielkości nakładów finansowych na urządzenia sieciowe zabezpieczające systemy. Prognozowanie nakładów finansowych na elementy aktywne sieci będzie wymagać analizy, jakie urządzenia zabezpieczą nas obecnie i w przyszłości przed cyberatakami.

Nowo powstające sieci technologiczne muszą być projektowane z uwzględnieniem odpowiednich systemów bezpieczeństwa zapewniających ochronę przed zwiększającą się liczbą oraz różnorodnością cyberataków. Zmieniające się metody cyberataków wymuszają zmiany w nastawieniu do projektowania tych sieci i bieżącej zmiany lub modernizacji zabezpieczeń. Nowo projektowane sieci muszą uwzględniać ochronę w całym obszarze sieci, począwszy od elementów pasywnych,



Technologiczne możliwości przenikania się sieci telekomunikacyjnych i informatycznych umożliwiają powstanie niebezpiecznych furtek tworzących nowe wrażliwe miejsca infrastruktury krytycznej

---

poprzez elementy aktywne sieci, procedury dostępu lokalnych i zdalnych do elementów włączonych do sieci technologicznych, na procedurach zgłaszania incydentów związanych z cyberatakami kończąc.

Należy także zwrócić uwagę na wyzwanie stojące przed modernizacją sieci technologicznych zbudowanych wcześniej, będących w infrastrukturze krytycznej, które będą pracowały jeszcze przez długi okres w infrastrukturze technologicznej.

Modernizacja tych sieci i dostosowanie do dzisiejszych standardów ochrony przed cyberatakami również będzie wymagać dużego nakładu pracy projektowej, organizacyjnej oraz wydatków związanych z zastosowaniem nowych elementów sieci pasywnej, takich jak np. światłowody, oraz aktywnej – urządzeń, najlepiej sprawdzonych i certyfikowanych. Trzeba też mieć świadomość kosztów, które mogą się pojawić w związku z koniecznością zmiany i wymiany np. systemów sterowania i nadzoru urządzeń, które mają być chronione przed cyberatakami.

Ideąlem byłoby, gdyby sieci technologiczne były oddzielone od reszty systemów nie-technologicznych. Niestety to w większości przypadków niemożliwe. Dzisiaj, w dobie szybkiego rozwoju systemów technologicznych, istotnym aspektem ich pracy jest możliwość zdalnego dostarczania danych, np. produkcyjnych wykorzystywanych przez biznes, oraz kontroli poprawności ich pracy oraz szybkiej diagnostyki usterek i awarii, czy to przez własne serwisy, czy serwisy zewnętrzne. Wymusza to konieczność szukania nowych rozwiązań zabezpieczających przed

nieupoważnionym i stanowiącym zagrożenie dla systemów technologicznych wejściem osób niepowołanych (co automatycznie zwiększa możliwość zainstalowania w tych systemach złośliwego oprogramowania).

Budowa rozległych sieci pozwalających na komunikację między obiektami rozrzuconymi w różnych punktach miast czy kraju wymaga oparcia się na sprawdzonych dostawcach usług teletransmisyjnych posiadających własne centra monitorujące ruch w sieci, potrafiących wykryć i uprzedzić użytkownika o potencjalnym cyberataku, a także mających możliwość ochrony użytkownika przed takim atakiem.

Dużym zagrożeniem dla pracy tych systemów jest niestety niefrasobliwość samych użytkowników posiadających często nieograniczony poziom dostępu fizycznego do różnych, często wrażliwych, punktów sieci. Dlatego należy poświęcić dużo uwagi konieczności uświadamiania pracowników o istniejących zagrożeniach cyberatakami, prowadzić specjalistyczne szkolenia i uświadamiać konieczność przestrzegania procedur.

Technologiczne możliwości przenikania się sieci telekomunikacyjnych i informatycznych umożliwiają powstawanie niebezpiecznych furtek tworzących nowe wrażliwe miejsca infrastruktury krytycznej. Identyfikowanie tych miejsc może mieć decydujące znaczenie. I tu paradoksalnie wzrost zagrożenia cybernetycznego powinien się stać silnym bodźcem rozwoju rynku telekomunikacyjnego w najbliższych latach. Korzyści z inwestycji w bezpieczeństwo powinniśmy odczuć wszyscy. ■





DZIAŁ III

# **Instytucje finansowe**



# Kryzys zażegnany? Prawie...

Mija właśnie dekada od szalonych lat 2007–2008, kiedy baryłka ropy kosztowała ponad 100 dol., giełdy były rekordy wzrostów i jeszcze bardziej spektakularnych spadków, banki padały jak muchy, a frank kosztował mniej niż 2 zł

**S**ektor finansowy za szaleństwa na rynku kredytów hipotecznych zapłacił wysoką cenę, której symbolem był upadek Lehman Brothers 15 września 2008 r. Tydzień wcześniej na własność rządu federalnego przeszły dwie największe instytucje rynku hipotecznego USA – Fannie Mae oraz Freddie Mac. Były w tak fatalnej kondycji, że bez pomocy Waszyngtonu musiałyby upaść.

Rynek finansowy ciągle żyje w cieniu tych dramatycznych wydarzeń. Kryzys został wprawdzie opanowany, jednak jego skutki przeorały rynek wzdłuż i wszerz. Banki stopniowo odbudowują zaufanie; dotyczy to głównie Europy Zachodniej i USA, bo Polska przeszła przez kryzys suchą stopą. Instytucje rynku finansowego wykonały potężną pracę, by nie tylko odbudować to, co zostało stracone, zrobiły również wiele, by podobna sytuacja już się nie powtórzyła. Regulatorzy wprowadzili surowe wymogi kapitałowe, zaostrzyły się wymagania płynnościowe, pojawiły się stress-testy i testy zgodności. Banki mają ćwiczyć procedury alarmowe, które stały się swoistymi sprawdzianami mającymi chronić system przed zapaścią. Kontrole rozbudowano radykalnie, by nawet w przypadku kryzysu banki uniknęły niewypłacalności.

Prześwietleni zostali także zarządzający bankami, gdyż sposób ich wynagradzania uznano za jedną z przyczyn kryzysu. Specyficzny system bonusów zachęcał menedżerów wielkich banków inwestycyjnych do szukania coraz większych zysków w agresywnej grze. Odejście od tej specyficznej formy gratyfikacji zwiększyło stabilność systemu finansowego.

Jednym słowem banki są teraz bardziej uregulowane niż przed dziesięcioma laty, a także mocniej kontrolowane. Instytucje rynku finansowego działające globalnie nie mają wątpliwości, że sektor dzięki rozbudowanym regulacjom stał się bardziej przewidywalny. W takim duchu podczas sympozjum banków centralnych w sierpniu 2017 r. w Jackson Hole (USA) wypowiedzieli się szefowa Rezerwy Federalnej Janet Yellen, a także Mario Draghi, szef Europejskiego Banku Centralnego. Oboje poświęcili zarazem dużo uwagi prezydentowi Donaldowi Trumpowi. Dlaczego?

Ponieważ – według ich diagnozy – odpowiednio dobrane narzędzia makroostrożnościowe budują stabilność rynku, zagrożenia natomiast kryją się na zewnątrz; np. w trudnej do przewidzenia polityce prezydenta USA, związanej chociażby z niepewnością co do perspektyw jego reform, a przede wszystkim z jego zapowiedziami przeprowadzenia deregulacji na rynku finansowym. Gdyby rzeczywiście do tego doszło, skrupulatnie od dziesięciu lat budowany system bezpieczeństwa może zostać poważnie nadwreżony. Janet Yellen w Jackson Hole powiedziała wręcz, że deregulacja zmniejszy odporność systemu finansowego i narazi go na większe ryzyko.

Problemem może być jednak nie tylko Trump. W Europie spora grupa banków ma kłopot ze złymi kredytami, zwłaszcza na południu Europy – w Hiszpanii, Portugalii i we Włoszech. Mało jednak prawdopodobne, by kłopoty Południa rozsądziły system finansowy, choć szkoda, że ich zyski zamiast na kredyty dla firm idą na tworzenie rezerw. ■



**Stanisław Koczot**

Autor jest zastępcą redaktora naczelnego „Gazety Bankowej”

# Na straży stabilności

Trwale i ugruntowane zaufanie klientów do systemu bankowego jest olbrzymią wartością. Z tego punktu widzenia należy z satysfakcją odnotować, że cechami charakteryzującymi polski system bankowy są: stabilność, wiarygodność, wypłacalność, rentowność oraz płynność



**Dr hab. Marek Chrzanowski**

Autor jest przewodniczącym Komisji Nadzoru Finansowego

**S**ystem bankowy bywa nazywany krwiobiegiem systemu gospodarczego. Jedną z jego ważniejszych funkcji jest możliwość kredytowania gospodarki, co jest istotne z punktu widzenia rozwoju działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw. W kontakcie przyjmowania od swoich klientów wkładów pieniężnych banki pełnią istotną funkcję instytucji zaufania publicznego. Trwale i ugruntowane zaufanie klientów do systemu bankowego jest olbrzymią wartością. Z tego punktu widzenia należy z satysfakcją odnotować, że cechami charakteryzującymi polski system bankowy są: stabilność, wiarygodność, wypłacalność, rentowność oraz płynność. Występujące w nim elementy ryzyka są zaś naturalnym elementem bankowości – odpowiednio zarządzane nie powinny budzić nadmiernego niepokoju. Komisja Nadzoru Finansowego oraz Urząd KNF na bieżąco monitorują ryzyko w systemie bankowym jako całości oraz w poszczególnych jego podmiotach i w razie potrzeby podejmują odpowiednie działania zapobiegawcze i prorozwojowe.

Stojąc na straży bezpieczeństwa depozytów, KNF wspiera banki w zwiększaniu ich odporności, zachęcając je do stabilizacji pozycji kapitałowej, co jest jednym z najważniejszych czynników broniących sektor przed różnego rodzaju ryzykami, w tym przed szokami zewnętrznymi. Gwarancją stabilnego i bezpiecznego rozwoju polskie-

go sektora bankowego jest ciągły monitoring wskaźników kapitałowych. Jednym z efektywnych narzędzi prowadzących do wzmacniania bazy kapitałowej banków jest prowadzona przez KNF odpowiedzialna polityka dywidendowa. Solidne kapitały są gwarantem stabilności sektora, zapewniając bankom zachowanie wiarygodności na rynkach finansowych na wypadek zjawisk kryzysowych.

## Kwestia jakości kapitału

Rozwojowi polskiego sektora bankowego sprzyja stabilne otoczenie makroekonomiczne, jakie zapewnia polska gospodarka, zwłaszcza w sytuacji rekordowo niskiego bezrobocia. Ale też utrzymujące się środowisko niskich stóp procentowych zmusza banki do istotnej redukcji kosztów oraz do poszukiwania źródeł zysku innych niż marża odsetkowa, m.in. w sferze opłat i prowizji oraz oferowania nowych produktów. Banki dostosowały już swoją politykę cenową depozytów do środowiska niskich stóp procentowych. Zaostrzenie konkurencji na rynku kredytów prowadzi natomiast do akceptowania wyższego poziomu ryzyka.

Warto zwrócić uwagę na proces konsolidacji w polskim sektorze bankowym oraz wzrostu znaczenia krajowych inwestorów. Po zakupie akcji Banku Pekao SA przez PZU i PFR na koniec czerwca 2017 r. udział kapitału polskiego w aktywach sektora wzrósł o blisko 10 pkt procentowych, do blisko 55 proc. Procesy konsolidacyjne, o ile nie naruszają zasad konkurencji i interesów konsumentów, sprzyjają bezpieczeństwu sektora i wzmacnianiu bazy kapitałowej poszczególnych podmiotów, a przez to ich odporności na szoki zewnętrzne.





Solidne kapitały są gwarantem stabilności sektora, zapewniając bankom zachowanie wiarygodności na rynkach finansowych na wypadek zjawisk kryzysowych

Proces polonizacji sektora bankowego należy postrzegać nie tyle przez pryzmat narodowości kapitału, ile przez jego jakości. Wzrost udziału polskich inwestorów idzie w parze z poprawą warunków służących bezpiecznemu funkcjonowaniu banków, takich jak ich stabilne finansowanie. Z rynku wycofują się z reguły inwestorzy słabsi, niebędący w stanie zagwarantować finansowania na poziomie adekwatnym do potrzeb dzisiejszej bankowości, a także grupy kapitałowe obciążone problemami w swoich krajach macierzystych. Na ich miejsce wchodzi silni gracze o dużych zasobach kapitału i niezachwianej płynności, ugruntowanej reputacji, dobrym rozeznanii na rynkach finansowych i doświadczonej kadrze. Jeśli takich inwestorów udaje się znaleźć w kraju, to KNF przyjmuje to z satysfakcją.

### **Problem walutowych kredytów mieszkaniowych**

Pewnym czynnikiem ryzyka występującym w polskim sektorze bankowym jest konieczność rozwiązania kwestii kredytów denominowanych lub indeksowanych, głównie jeśli chodzi o franka szwajcarskiego. Portfel kredytów walutowych gospodarstw domowych systematycznie maleje, jednak nadal to bardzo istotna pozycja w bilansie tej części banków, która generuje określone ryzyka. KNF w celu zabezpieczenia ryzyka związanego z portfelem kredytów walutowych ustanowiła indywidualny, dodatkowy wymóg kapitałowy dla banków wyeksponowanych na to ryzyko (tzw. add-on).

Z punktu widzenia nadzoru bankowego w rozwiązaniu problemu walutowych kredytów mieszkaniowych kluczowe jest

zapewnienie bezpieczeństwa depozytów zgromadzonych w bankach i stabilności systemu finansowego. Przedstawiony w ostatnim czasie przez prezydenta RP projekt nowelizacji ustawy dotyczącej wsparcia tej grupy kredytobiorców ustanawia rozwiązanie zachęcające banki do stopniowej restrukturyzacji kredytów walutowych, ale też pozwala tak regulować tempo tego procesu, aby nie zagrozić stabilności systemu finansowego. Co ważne, projekt ten wpisuje się w rekomendacje Komitetu Stabilności Finansowej. Dlatego spotkał się on z pozytywną opinią KNF.

Tym, na co należy zwrócić uwagę w przypadku polskiego systemu bankowego, jest pewne niedopasowanie struktury terminowej pasywów i aktywów, która cechuje się znacznym udziałem kredytów hipotecznych udzielonych na 25–30 lat, finansowanych depozytami krótkoterminowymi. Urząd KNF aktywnie uczestniczy w działaniach na rzecz rozwoju rynku długoterminowych instrumentów dłużnych, w tym listów zastawnych. Rozwój tego rynku powinien pomóc bankom w zmianie tej struktury i lepszym dopasowywaniu parametrów źródeł finansowania banków do specyfiki ich działalności kredytowej.

### **Płynność rynku międzybankowego**

Ważną kwestią dla sektora bankowego jest prawidłowe funkcjonowanie rynku międzybankowego. Niska płynność tego rynku stanowi ryzyko zarówno dla finansowania banków, choć w tym zakresie polskie banki bazują głównie na finansowaniu z grupy kapitałowej i z depozytów, jak i dla

prawidłowej wyceny stawek tego rynku, tj. WIBOR i WIBID. Stawki te są szczególnie ważne dla polskiego sektora bankowego, ponieważ stanowią punkt odniesienia dla istotnej części kredytów i depozytów tego sektora oraz wielu instrumentów finansowych. Niemal cały polski rynek kredytowo-depozytowy jest oparty na stawkach rynku międzybankowego WIBOR i WIBID. Ich wiarygodność oraz ciągłość działania systemu kwotowań mają zatem znaczenie dla milionów odbiorców usług finansowych. Od 30 czerwca br. rolę organizatora fixingu i agenta kalkulacyjnego stawek WIBID i WIBOR pełni Giełda Papierów Wartościowych.

Ważnym elementem krajowego rynku finansowego są bankowość spółdzielcza oraz sektor Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych. Z kwartalnych informacji KNF dotyczących sytuacji finansowej banków spółdzielczych i zrzeszających wynika, że sytuacja tego sektora pozostaje stabilna. Większość banków spółdzielczych ma wysokie współczynniki adekwatności kapitałowej. Wskazać przy tym należy na pewne kwestie, które powodują wzrost bezpieczeństwa działania banków spółdzielczych. Korzystając z możliwości wynikających ze znowelizowanej ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, w celu zwiększenia poziomu bezpieczeństwa w sektorze banki zrzeszające i zdecydowana większość banków spółdzielczych utworzyły systemy ochrony instytucjonalnej opartej na wzajemnej kontroli, zapewniającej uczestnikom wsparcie w obszarach płynności i wypłacalności.

W przypadku sektora SKOK sytuacja poszczególnych kas jest zróżnicowana. Są kasy prowadzące bezpieczną działalność, są także takie, które mają trudną sytuację finansową i ich działalność wymaga głębokiej restrukturyzacji. Odnotowuję poprawę jakości sprawozdawczości kas i wyceny ryzyka, w szczególności ryzyka kredytowego. Sektor spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych jest wnikliwie monitorowany przez KNF, która podejmuje wiele działań mających na celu restrukturyzację sektora i ochronę depozytów zgromadzonych w systemie.

### **Cyberzagrożenia i innowacje**

Jednym z większych ryzyk, których świadomy powinien być sektor bankowy, są cyberzagrożenia. Wynika to z dynamicznego rozwoju bankowości internetowej i mobilnej. Obserwujemy trend zwiększania konkurencyjności i efektywności działania

banków poprzez rozwijanie teleinformatycznych kanałów dystrybucji usług. Wiąże się to jednak nierozdzielnie z ryzykiem cyberprzestępczości. Z tego punktu widzenia istotne jest sprawne funkcjonowanie Bankowego Centrum Cyberbezpieczeństwa tworzonego przez Związek Banków Polskich we współpracy z Narodowym Centrum Cyberbezpieczeństwa.

Postęp w dziedzinie innowacyjnych usług finansowych jest czymś, czemu trudno zaprzeczyć, a sektor firm wykorzystujących nowoczesne technologie informatyczne w tym obszarze rozwija się bardzo dynamicznie. Instytucje rynku finansowego traktują innowacyjność jako jedną z głównych metod budowania przewagi konkurencyjnej. Dlatego na początku tego roku Urząd KNF podjął się roli koordynatora prac międzyresortowego Zespołu roboczego ds. rozwoju innowacji finansowych (FinTech). W skład zespołu weszli przedstawiciele regulatorów i nadzorców, a także instytucje reprezentujące podmioty rynkowe. Celem prac zespołu jest przegląd obowiązujących przepisów prawa i regulacji nadzorczych oraz identyfikacja barier natury regulacyjno-nadzorczej dla rozwoju działalności podmiotów wdrażających nowoczesne rozwiązania technologiczne w obszarze usług finansowych. Zespół zaproponuje zmiany przepisów prawa i innych regulacji oraz stosowanych praktyk, mające na celu poprawę klimatu dla rozwoju innowacji finansowych w Polsce. Prace zespołu koncentrują się na obszarach, które w sposób bezpośredni przekładają się na wzrost innowacyjności z równoczesnym zachowaniem bezpieczeństwa oferowanych usług. Można z pełną odpowiedzialnością stwierdzić, że Polska ma duże szanse, aby stać się silnym ośrodkiem rozwoju innowacji finansowych. ■

# Cyfrowe przyspieszenie na stabilnych fundamentach

Projektując przyszłość KIR, bazujemy na naszej podstawowej funkcji: zaufanego partnera technologicznego dla sektora bankowego i dostawcy niezawodnych, skalowalnych rozwiązań systemowych.

Wspieramy dążenie do całkowitej cyfryzacji zarówno w obszarze usług publicznych, jak i w świecie komercyjnym

**R**ok 2017 jest dla KIR szczególnie nie tylko dlatego, że właśnie mija 25 lat od momentu naszego powstania, lecz i dlatego, że to rok bardzo dynamicznego rozwoju firmy. Przez lata działalności udowodniliśmy, że potrafimy w sposób ciągły zapewniać niezawodność rozliczeń międzybankowych.

Rozwijamy i utrzymujemy rozwiązania systemowe, służąc całemu sektorowi. Udośćniamy pełną gamę usług w zakresie rozliczeń międzybankowych: przelewy Elixir, Euro Elixir, przelewy natychmiastowe Express Elixir, system rozliczeń kartowych Inkart oraz płatności internetowe Paybynet. Coraz częściej wychodzimy poza ten podstawowy obszar, np. jako dostawca rozwiązań dla e-handlu i administracji publicznej. Potrafimy także przewidzieć wyzwania, które przed sektorem bankowym stawiają zmieniające się regulacje, wspierając banki we wdrożeniu niezbędnych narzędzi, np. umożliwiających obsługę PSD2 (open API dla banków). W tym sensie KIR jest nie tylko instytucją sektora bankowego, lecz również częścią szeroko rozumianej branży nowych technologii.

Współczesne tempo życia sprawia, że dziś trudno uwierzyć, iż do niedawna i w Europie i na świecie rozliczenia transakcji międzybankowych realizowane

w kilku sesjach prowadzonych w dni robocze były raczej wyjątkiem niż powszechną praktyką. W Polsce w pełni elektroniczny system z trzema sesjami dziennie został wprowadzony w 1994 r., a 10 lat później rozliczenia papierowe zostały całkowicie wyeliminowane. W awangardzie europejskiej bankowości znaleźliśmy się także, pięć lat temu wprowadzając system płatności natychmiastowych Express Elixir, który dodatkowo jest platformą technologiczną umożliwiającą zlecenie przelewów na numer telefonu (BLIK).

Klienci banków w Polsce przelewy realizowane w czasie liczącym w sekundach postrzegają dziś jako pożądaną element standardowej oferty. Widzimy to w wynikach badań rynku, ale przede wszystkim w bieżących statystykach systemu Express Elixir. Można byłoby się spodziewać, że płatności w czasie rzeczywistym są już powszechne, ale w Europie takie systemy wciąż działają tylko w pięciu krajach.

## Strategia cyfrowego przyspieszenia

Sektor bankowy w Polsce wyróżnia się pod względem wykorzystania zaawansowanych technologicznie rozwiązań cyfrowych, bezpiecznych i wygodnych dla użytkownika. Wraz z rozwojem technologii rosną wymagania klientów, także wobec usług spoza obszaru finansów. Rynek oczekuje rozwiązań kompletnych



**Piotr Alicki**

Autor jest prezesem zarządu Krajowej Izby Rozliczeniowej

i kompleksowych, które byłyby dostępne w preferowany przez użytkownika sposób, przede wszystkim zdalnie. W takim kontekście od początku 2017 r. wdrażamy w KIR Strategię cyfrowego przyspieszenia opartą na dwóch kluczowych filarach. Pierwszy bazuje na dalszym pogłębianiu cyfryzacji procesów płatniczych i obejmuje wspieranie obrotu bezgotówkowego oraz integrację płatności z usługami publicznymi i komercyjnymi.

W zakresie płatności bezgotówkowych skupiamy się na rozwoju i upowszechnianiu systemu przelewów natychmiastowych Express Elixir, komercjalizacji systemu rozliczeń kartowych Inkart oraz rozwijaniu systemów Paybynet i Qlik (Invoobill). Qlik to narzędzie, które pozwala firmom wystawiającym faktury na przesłanie informacji o płatności bezpośrednio do serwisu transakcyjnego bankowości elektronicznej. Dzięki temu klienci banków mogą regulować cykliczne opłaty bezpośrednio ze swojego konta. Qlik przyczynia się do wyeliminowania papierowych faktur i do jednego kliknięcia skraca proces płatności.

Drugi filar polega na rozwoju elektronicznych narzędzi identyfikacji klienta/obywatela (eID) na bazie rozwiązań służących potwierdzaniu tożsamości, wykorzystywanych w sektorze bankowym. Ponieważ praktyczne zastosowanie obowiązującej ustawy o podpisie elektronicznym ogranicza się do określonej aktywności podmiotów gospodarczych, osoby fizyczne zwykle nie korzystają z takich usług. Dlatego skuteczną cyfryzacją wymaga wdrożenia nowych rozwiązań. Dostępne w nowym modelu usługi identyfikacji czy poświadczania woli będą podstawą upowszechniania procesów cyfrowych. Wierzymy, że wykorzystanie naszych kompetencji i technologii, które sprawdziły się na bardzo wymagającym pod względem skuteczności i bezpieczeństwa rynku bankowym, będzie niebagatelną wartością dodaną.

### **E-tożsamość kluczem do rozwoju usług**

Ostatnio mamy do czynienia ze swoistą rewolucją cyfrową, choćby w sferze mobilnej, która zmienia obowiązujące przez lata paradygmaty. Korzystając z rozwiązań funkcjonujących w trybie on-line, formułujemy własne oczekiwania co do różnych serwisów, w tym usług finansowych. Po elektronicznej rozliczeń i bankowości internetowej przyszedł czas na rozwiązania mobilne.

Obecnie kluczowym wyzwaniem staje się kwestia upowszechnienia rozwiązań cyfrowych w administracji i gospodarce na poziomie analogicznym do tego, który w finansach już się dokonał.

Jako firma technologiczna i infrastrukturalna chcemy wziąć współodpowiedzialność za zmiany w sferze cyfrowej. Dążymy do osiągnięcia efektu synergii przez świadome i aktywne uczestniczenie w procesach cyfryzacji, m.in. w Programie upowszechniania płatności bezgotówkowych w administracji publicznej, realizowanym przez Ministerstwo Rozwoju. Dzięki tej inicjatywie dynamicznie rośnie liczba urzędów udostępniających klientom możliwość opłacania usług przez terminale płatnicze POS i usługę WebPOS Paybynet. WebPOS Paybynet jest rodzajem wirtualnego terminala umożliwiającego płacenie telefonem za pomocą aplikacji Blik i Peopay w punkcie obsługi klienta, bez konieczności wizyty w kasie urzędu. W niedalekiej przyszłości, również w ramach Programu, w terminale zostaną wyposażone patrole drogowe policji.

Dążenie do cyfryzacji procesów komercyjnych i administracyjnych wiąże się w wielu aspektach – m.in. e-tożsamość (eID), zwiększenie obrotu bezgotówkowego, cyberbezpieczeństwo – z działalnością sektora bankowego, a także z obecnym i perspektywicznym zakresem usług świadczonych przez KIR.

Obszarem, na który w tym kontekście warto zwrócić szczególną uwagę, jest e-tożsamość. Kluczem do rozwoju usług cyfrowych jest dostarczenie narzędzia umożliwiającego jednoznaczną identyfikację osoby, która z nich korzysta. Bankowa tożsamość doskonale spełnia ten warunek, bo gwarantuje silne i sprawdzone mechanizmy uwierzytelniania klientów. KIR pracuje nad możliwością wykorzystywania bankowej autoryzacji w dostępie do usługodawców komercyjnych, lecz również do instytucji publicznych. Wdrożenie tego projektu jest krytyczne dla rozwoju oferty komercyjnej dostępnej on-line oraz dla umożliwienia realizacji spraw urzędowych przez internet.

Podstawą koncepcyjną rozwiązania KIR jest założenie, iż zapewniając jeden technologiczny punkt styku, wyeliminujemy konieczność podpisywania bilateralnych umów z każdym usługodawcą przez poszczególne banki. Ważną korzyścią dla użytkownika będzie uzyskanie dostępu do różnych instytucji poprzez banko-



Potrąfimy przewidzieć wyzwania, które przed sektorem bankowym stawiają zmieniające się regulacje, wspierając banki we wdrożeniu niezbędnych narzędzi. W tym sensie KIR jest nie tylko instytucją sektora bankowego, lecz również częścią szeroko rozumianej branży nowych technologii

wy login. Beneficjentami nowej usługi obok sektora bankowego będą dostawcy usług masowych i wszystkie podmioty, które potrzebują szybkiego, pewnego i bezpiecznego sposobu uwierzytelnienia tożsamości klientów (np. z sektora usług medycznych i ubezpieczeniowych). Zakładamy również otwartość całego modelu na nowe technologie i funkcjonalności, których dziś jeszcze nie ma na rynku.

Równolegle prowadzimy intensywne prace nad udostępnieniem tzw. podpisu w chmurze, który będzie odpowiednikiem kwalifikowanego podpisu elektronicznego. Przyjęcie modelu „chmurowego” oznacza przede wszystkim możliwość pełnego upowszechnienia tego rozwiązania. KIR jest pierwszą w Polsce firmą, która pozytywnie przeszła audyt potwierdzający zgodność świadczonych przez nas usług z wymaganiami określonymi w rozporządzeniu eIDAS. Audytem były objęte zarówno dotychczasowe usługi świadczone przez KIR, jak i nowe, które na mocy eIDAS KIR zamierza zaoferować swoim klientom. Wśród nowych usług znajdują się np. kwalifikowane certyfikaty pieczęci elektronicznej oraz kwalifikowane certyfikaty uwierzytelniania witryn internetowych

### **KIR jako hub technologiczny**

Projektując przyszłość KIR, bazujemy na naszej podstawowej funkcji: zaufanego partnera technologicznego dla sektora bankowego i dostawcy niezawodnych, skalowalnych rozwiązań systemowych. Stawiamy na aktywną rolę KIR w rozwoju obrotu bezgotówkowego, automatyzacji

procesów i upowszechnianiu płatności zdalnych i natychmiastowych. Wspieramy dążenie do całkowitej cyfryzacji zarówno w obszarze usług publicznych, jak i w świecie komercyjnym. Rozwijamy identyfikację cyfrową, aby ułatwić elektroniczne funkcjonowanie obywatelom, łączyć partnerów z różnych środowisk i wdrażać usługi pozwalające na prowadzenie zoptymalizowanego biznesu. Dzięki inwestycjom w obszar IT możemy oferować stabilny serwis, a także odpowiedzialnie angażować się w budowanie biznesowo-technologicznego ośrodka R&D oraz usług wspólnych i tworzenie sektorowych rozwiązań technologicznych: w obszarach eID, cyberbezpieczeństwa czy też Open API. Dostarczamy praktyczne rozwiązania, bazujące na innowacyjnych pomysłach. Jesteśmy gotowi, by stać się sektorowym hubem technologicznym. ■

# Spadek zysków tylko przyspieszy zmiany technologiczne

Przed bankami niełatwy rok. Niskie stopy procentowe będą coraz bardziej dawać się im we znaki, na dodatek coraz ostrzejsze regulacje ostrożnościowe dotyczące kredytów we frankach będą negatywnie wpływać na wyniki



**Marek Siudaj**

Autor jest redaktorem prowadzącym portalu [wGospodarce.pl](http://wGospodarce.pl) i publicystą „Gazety Bankowej”

**W**I połowie 2017 r. – jak poinformowała Komisja Nadzoru Finansowego – zysk banków w Polsce wyniósł 6,9 mld zł. Oznacza to spadek o 17,5 proc. Tyle że KNF zwraca uwagę, iż w danych za rok 2016 są zawarte wpływy ze sprzedaży akcji Visa Europe w wysokości 2 mld zł. Gdyby nie one, już w 2016 r. byłoby widać wyraźny spadek zysków sektora bankowego.

Jedną z przyczyn tego spadku jest podatek bankowy – z danych KNF wynika, że obecnie banki co miesiąc płacą ok. 300 mln zł podatku. Ale nie tylko nowa danina jest przyczyną gorszego wyniku. Polskie banki coraz bardziej odczuwają bowiem wpływ niskich stóp procentowych, które powodują, że coraz trudniej uzyskać wzrost wyniku odsetkowego. Widać to po prognozach samych banków na rok 2017, w których się ostrzega, że dwucyfrowe tempo wzrostu, do którego wielu inwestorów było przyzwyczajonych, powoli odchodzi w przeszłość.

## Widmo frankowiczów

Oczywiście wysoki wzrost gospodarczy powinien zapewnić zwiększony popyt na produkty bankowe, zwłaszcza kredyty. W tym ostatnim przypadku bankowcy duże nadzieje wiążą z ożywieniem w inwestycjach, jakie widać w danych o produkcji budowlano-montażowej. Zwiększone inwestycje publiczne powinny się przełożyć na większe inwestycje firm, które będą realizować zamówienia instytucji państwowych czy samorządów. Ale trudno powiedzieć, czy tempo

wzrostu popytu na kredyt firmowy będzie na tyle silne, aby złagodzić niższą marżę odsetkową. Zwłaszcza że dane o inflacji i zapowiedzi przedstawicieli banku centralnego sugerują, że w całym 2018 r. stopy procentowe będą na poziomie identycznym jak obecnie.

Tymczasem nad bankami ciągle unosi się widmo „rozwiązania problemu kredytów we frankach”. Wprawdzie do tej pory nie zrealizował się czarny scenariusz polegający na ustawowym zmuszeniu banków do przewalutowania kredytów hipotecznych na złote, lecz to nie oznacza, że portfel kredytowy nie generuje kosztów. Nowy projekt zmian w ustawie o pomocy osobom, które nie radzą sobie z obsługą kredytów, oznacza większe wydatki dla banków składających się na specjalny fundusz. Do tego w Sejmie wciąż jest projekt prezydencki dotyczący spreadów. Uchwalenie tej ustawy będzie oznaczać dla banków konieczność zwrotu spreadów pobranych przy okazji przeliczania rat kredytów ze złotych na franki. Wcześniej koszty związane z tą operacją szacowano nawet na blisko 2 mld zł.

Tyle że równocześnie trwają działania NBP, nadzoru bankowego i resortu finansów, których celem jest przekonanie banków do dobrowolnego przewalutowania kredytów. Jednym z narzędzi, które mają skłonić do tego banki, są dodatkowe wymogi kapitałowe. Projekt rozporządzenia ustanawiającego dodatkowy bufor kapitałowy jest już gotowy. Ów 3-procentowy zapas kapitału również będzie się odbijał już nie na wynikach banków, lecz na ich zdolności do wypłaty dywidend, co się przełoży na atrakcyjność inwestowania w ten sektor.



Dwucyfrowe tempo wzrostu  
w sektorze bankowym,  
do którego wielu inwestorów było  
przyzwyczajonych, powoli  
odchodzi w przeszłość

### **Technologia oznacza oszczędności**

To zaś może dodatkowo przyspieszyć wprowadzanie przez banki innowacji technologicznych. Wprawdzie pod tym względem polski sektor bankowy jest bardzo zaawansowany i uznawany za jeden z najnowocześniejszych w Europie, lecz do wprowadzania nowinek będą skłaniać banki względy oszczędnościowe. Przykładem może być technologia blockchain. To, z grubsza rzecz biorąc, rozwiązania umożliwiające tworzenie i łatwe rozliczanie wirtualnych walut. W przypadku banków nie chodzi o tworzenie kryptowaluty, lecz o ten drugi element, rozliczenia. Uwzględniając, jak są rozbudowane części banków odpowiedzialne za rozliczenia przelewów, transakcji itd., nowa technologia może doprowadzić do ogromnych oszczędności w tzw. back-office'ach banków.

Taki właśnie cel – zmiany w relacjach z innymi bankami i klientami biznesowymi – przyświecał Alior Bankowi, który jako jedna z pierwszych instytucji zainteresował się blockchainem. Obecnie w mniejszym lub większym stopniu nowymi technologiami interesują się inne polskie instytucje finansowe.

Innym przykładem technologii, która ogranicza koszty banków, jest rozwój Blika, stworzonego przez polskie banki systemu płatności bezgotówkowych. Największe polskie instytucje rozwijają ten system nie tylko dlatego, że widzą w nim sposób na ograniczenie obrotu gotówkowego, lecz również dlatego, że system ten jest konkurencyjny dla instytucji, które zajmują się rozliczaniem transakcji

elektronicznych, a więc dla organizacji kartowych. Z punktu widzenia polskich banków Blik jest tańszy pod względem obsługi klienta, jak i tańszy, jeśli chodzi o koszty ponoszone na rzecz Visy czy MasterCard.

Całkiem możliwe, że obie technologie – ta stojąca za Blikiem i ta związana z blockchainem – będą wykorzystywane wspólnie również do obsługi klienta detalicznego. Na rynku polskim pojawiają się FinTechy, które chcą wykorzystywać blockchain do obsługi mikropłatności w sieci. Trudno powiedzieć, jak duży może być rynek płatności za dostęp do treści generowanych przez internautów, ale dla Blika płatności internetowe są na tyle ważną sferą, że możliwe, iż system ten będzie chciał wprowadzić konkurencję dla firm technologicznych. Całkiem możliwe, że prace nad wykorzystaniem blockchaina dla obsługi detalu także trwają już w bankach.

Jest również szansa, że w kolejnym roku polskie banki zaczną eksportować swoje, już sprawdzone, rozwiązania technologiczne. To już się odbywa, czego przykładem może być umowa, jaką zawarł mBank z francuskim La Banque Postale na sprzedaż licencji bankowości mobilnej, ale jeszcze na stosunkowo niewielką skalę. Inne przykłady to bankowość mobilna oferowana przez Alior Bank na terenie Rumunii czy działalność ING Services Polska, które to centrum technologiczne pracuje na potrzeby innych podmiotów z grupy. Jednak biorąc pod uwagę to, jak dobre są polskie systemy bankowości elektronicznej i mobilnej, oraz to, że zostały już sprawdzone, wydaje się, że potencjał wzrostu eksportu polskich technologii bankowości elektronicznej jest bardzo obiecujący. ■

# Kierunek na produktywność i nowe relacje

Kluczem do tego, by utrzymać wysokie tempo rozwoju i kontynuować proces doganiania bardziej zamożnych krajów, staje się produktywność. W ostatnich 10 latach rosła ona w średniorocznym tempie 2,7 proc. Jeśli więc chcemy w dłuższym okresie utrzymać tempo wzrostu PKB powyżej 3 proc., niezbędne jest przyspieszenie wzrostu produktywności



**Michał Krupiński**

Autor jest wiceprezesem zarządu Banku Pekao SA, kierującym pracami zarządu

**P**olska gospodarka rozwija się dziś w solidnym czteroprocentowym tempie. Wzrostowi PKB towarzyszy proces szybkiego wchłaniania nadwyżki podaży pracy, która towarzyszyła nam przez blisko 30 lat, czyli od początku procesu transformacji. Zharmonizowany, unijny wskaźnik pokazuje niespotykaną do tej pory w Polsce stopę bezrobocia na poziomie niespełna 5 proc. Pod tym względem plasujemy się dzisiaj w gronie unijnych liderów. Ten poziom odpowiada już mniej więcej temu, co ekonomiści uznają za poziom bezrobocia odzwierciedlający z jednej strony strukturalne niedopasowanie podaży i popytu, a z drugiej naturalne procesy zmiany pracy, rozgrywane się w każdej gospodarce.

Obecna sytuacja na rynku pracy to nie tylko pochodna relatywnie szybkiego wzrostu, lecz przede wszystkim tego, że rynek pracy w Polsce wszedł w nową fazę – fazę determinowaną trendami demograficznymi. Polskie społeczeństwo starzeje się, wraz z tym zmieniają się proporcje osób aktywnych zawodowo (ich liczba stopniowo maleje) i nieaktywnych (których udział w społeczeństwie stopniowo rośnie). Taka sytuacja rodzi olbrzymie, wielowymiarowe wyzwania dla gospodarki. Nie ma w tym tekście miejsca na szerokie i pełne potraktowanie tematu, ale warto

chwilę uwagi poświęcić kluczowej kwestii: oddziaływaniu zmian demograficznych na wzrost gospodarczy.

## **Kierunek na produktywność**

Wzrost PKB był w Polsce w ostatnich dziesięcioleciach pochodną dwóch czynników: rosnącego zaangażowania pracy (widocznego we wzroście liczby pracujących i łącznej liczby przepracowanych godzin) oraz poprawy produktywności, widocznej we wzroście PKB na jednostkę zaangażowanej pracy. W kolejnych latach na skutek trendów demograficznych pierwszy z tych czynników przestanie mieć pozytywne oddziaływanie na wzrost. W tej sytuacji kluczem do tego, by utrzymać wysokie tempo rozwoju i kontynuować proces doganiania bardziej zamożnych krajów, staje się produktywność. W ostatnich 10 latach rosła ona w średniorocznym tempie 2,7 proc. Jasno więc z tego wynika, że jeśli chcemy w dłuższym okresie utrzymać tempo wzrostu PKB na poziomie powyżej 3 proc., niezbędne jest przyspieszenie wzrostu produktywności. Działania w tym kierunku muszą być podejmowane właśnie teraz. Po pierwsze, ze względu na to, że skutki wielu działań są odczuwalne z pewnym opóźnieniem. Po drugie, ze względu na korzystne uwarunkowania koniunkturalne.

Co w praktyce powinno oznaczać obranie kierunku na produktywność? To zależy od poziomu, który rozpatrujemy. Na poziomie rządu, polityki gospodarczej jest





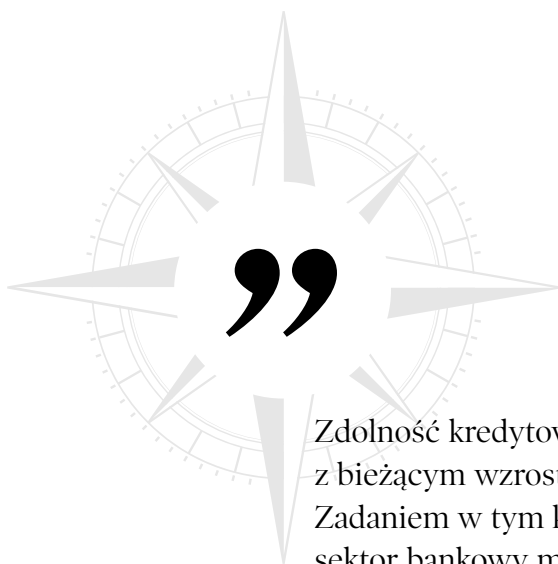
Obecny czas powinien być intensywnym okresem dla przedsiębiorstw. Właściciele i zarządy powinny zacząć od wnikliwej analizy tego, jak nowe uwarunkowania wpłyną na ich biznes w perspektywie kilku lat. Następnym krokiem muszą być działania dostosowawcze. Ich kierunek jest klarowny – poprawa produktywności

potrzebna identyfikacja działań i praktyk, które tworzą bodźce do kontrproduktywnych przedsięwzięć, a następnie ich eliminacja. Wydaje się, że dziś jest ich najwięcej w polityce odnoszącej się do mikrofirm i firm małych. Wiele form subsydiowania tego segmentu stanowiło w ostatnich latach swego rodzaju narzędzie walki z bezrobociem, o czym dobitnie świadczy jeden z najwyższych w Unii Europejskiej odsetków przedsiębiorców, dla których działalność biznesowa jest życiową koniecznością, a nie poszukiwaniem szansy, chęcią samorealizacji i rozwoju. Doświadczenia międzynarodowe jednoznacznie wskazują, że kosztem takiej polityki jest zawsze niska produktywność powstających w ten sposób firm. Potwierdzają to zresztą także dane dla naszego kraju; o ile średnia produktywność dużych firm wynosi ponad 50 proc. średniej unijnej w tym segmencie firm, to firm mikro (do 9 zatrudnionych) nieznacznie przekracza 30 proc. W tej sytuacji rezygnacja z nieuzasadnionego subsydiowania nieefektywnych podmiotów pozwoliłaby na uwolnienie zasobów pracy, które będą mogły zostać zagospodarowane w średnich i dużych firmach – wiele z nich cierpi dziś na deficyt zatrudnienia. Dla gospodarki byłby to pozytywny impuls; średnia produktywność pracownika dużej firmy jest 2,5-krotnie wyższa niż firmy mikro. Równocześnie wsparcie w segmencie małych i średnich firm powinno zostać ukierunkowane z jednej strony na innowacyjne start-upy, a z drugiej na małe i średnie firmy, które są zdeterminowane, by rosnąć.

Firmy, które wnoszą do gospodarki nowe modele biznesowe, tworzą nowe rynki usług i produktów, czy też swym innowacyjnym nastawieniem wywierają presję na zasiedziałe firmy, zmuszając je do działań proefektywnościowych.

Drugim ważnym zadaniem w polityce gospodarczej jest stworzenie korzystnych warunków do szerokiego eksperymentowania w gospodarce, w poszukiwaniu nowych obszarów globalnej specjalizacji, nowych dziedzin rozwoju i działalności gospodarczej. Dlaczego to takie ważne właśnie teraz? Otóż zmiany w demografii prowadzą do zmiany proporcji – tym samym relatywnych kosztów – dostępnych czynników produkcji: pracy, kapitału, wiedzy. Takie zmiany przekładają się na konkurencyjność poszczególnych branż czy rodzajów działalności. W jednych wymuszają modernizację, w innych – tam, gdzie nie za bardzo jest już co zmienić – trzeba myśleć o realokacji aktywów do innych obszarów. Co jednak najważniejsze, zmieniające się uwarunkowania tworzą także przestrzeń dla nowych, nieobecnych do tej pory rodzajów aktywności. Takich, które są bardziej kapitało- i wiedzochłonne, tym samym mogą w istotny sposób przyczynić się do wzrostu produktywności.

Problem w tym, że w praktyce powstanie i rozwój nowych dziedzin działalności (zwłaszcza tych zaawansowanych) nie są proste. Z jednej strony wymagają przyjaznego otoczenia biznesowego (ograni-



Zdolność kredytowania gospodarki jest dziś bardzo ściśle powiązana z bieżącym wzrostem kapitałów banków na bazie uzyskiwanych zysków. Zadaniem w tym kontekście jest stworzenie warunków, w których sektor bankowy mógłby uzyskiwać rentowność kapitałów na poziomie zbliżonym do tej w sektorze przedsiębiorstw

czonej biurokracji, sprawnych sądów, stabilnych regulacji i podatków), z drugiej wykreowania całych ekosystemów wsparcia (w postaci niezbędnej infrastruktury, sieci poddostawców, zasobu kompetencji), z trzeciej wreszcie bodźców i zachęt do tego, by znaleźli się tacy, którzy zechcą podjąć wyzwanie odkrywania nowych obszarów specjalizacji. Te bodźce (także finansowe, ale nie tylko) są potrzebne, gdyż bycie pionierem wiąże się ze szczególnym ryzykiem. Ale też wspieranie pionierów bardzo się opłaca, ich powszechna obecność jest niezmiernie pożyteczna dla gospodarki.

### **Dla firm czas działania**

Już tylko to, co zostało wspomniane powyżej, wskazuje, że obecny czas powinien być intensywnym okresem dla przedsiębiorstw. Właściciele i zarządy powinny zacząć od wnikliwej analizy tego, jak nowe uwarunkowania wpłyną na ich biznes w perspektywie kilku lat. Następnym krokiem muszą być działania dostosowawcze. Ich kierunek jest klarowny: poprawa produktywności, tylko ona może stanowić przeciwwagę dla braku pracowników i związanej z tym narastającej presji płacowej. W praktyce trzeba to przekuć na konkretne projekty inwestycyjne; zakupy środków trwałych (podnoszące poziom mechanizacji procesów), ale nie tylko. Podnoszeniu tworzonej wartości mogą służyć również inwestycje marketingowe (w budowanie marki, z którą wiążą się wyższe uzyskiwane ceny), inwestycje w kapitał ludzki, inwestycje w badania i rozwój czy wreszcie inwestycje kapitałowe: zakupy lo-

kalnych i zagranicznych firm po to, by pozyskiwać technologie, know-how, ale także by uzyskiwać efekty skali.

### **Rola finansowania**

Procesy inwestycyjne w gospodarce zawsze wymagają dostępu do finansowania. W tym kontekście niezmiernie ważna jest sytuacja sektora finansowego, w szczególności bankowego, który posiada unikatową zdolność kreacji kredytu. To, na ile sektor bankowy będzie w stanie w najbliższych latach spełnić zapotrzebowanie gospodarki na finansowanie, jest niezmiernie ważne. Jeśli bowiem sektor bankowy ma ograniczoną zdolność wspierania gospodarki, wówczas rodzi to określone wyzwania; pierwszym z nich jest nadmierne uzależnienie rozwoju firm od finansowania zagranicznego, drugim brak możliwości realizacji części projektów. W odniesieniu do pierwszego z tych wyzwań firmy nie będąc w stanie zaspokoić swoich potrzeb lokalnie, są zmuszone pozyskiwać środki za granicą. Wiążą się z tym określone ryzyka zarówno mikro- (np. ryzyko kursowe, refinansowania itd.), jak i makroekonomiczne (uzależnienie rozwoju gospodarczego od globalnego sentymentu inwestorów, spadek efektywności polityki monetarnej, ryzyko nadmiernego zadłużenia gospodarki).

W odniesieniu do drugiego wyzwania warto zauważyć, że małym i średnim firmom z reguły trudno znaleźć alternatywę dla finansowania bankowego. Dostęp do finansowania zagranicznego jest w ich przypadku silnie ograniczony, z kolei koszty lokalnej emisji obligacji są niewspółmiernie duże w stosunku do pozyskiwanych

kwot. W tej sytuacji jeśli sektor bankowy ma ograniczone możliwości ekspansji kredytu, popyt na finansowanie części małych i średnich firm może zostać niezaspokojony, wraz z tym wiele cennych projektów może pozostać jedynie w sferze planów.

Czy taka sytuacja, problemów z lokalnym finansowaniem, może się wydarzyć w naszym kraju? Nie można jej wykluczyć. W ostatnich latach silnemu wzrostowi wymogów kapitałowych wobec banków towarzyszy malejąca zdolność akumulacji kapitałów w formie zatrzymanych zysków (pochodna niskiej rentowności działalności – w 2016 r. rentowność kapitałów własnych sektora bankowego wyniosła 7,7 proc. wobec 9,8 proc. w sektorze przedsiębiorstw). W efekcie większość nadwyżki kapitałowej, jaka do niedawna była jeszcze w sektorze bankowym, została w ostatnich latach skonsumowana. W tej sytuacji zdolność kredytowania gospodarki jest dziś bardzo ściśle powiązana z bieżącym wzrostem kapitałów banków na bazie uzyskiwanych zysków. Zadaniem w tym kontekście jest w stworzenie warunków, w których sektor bankowy mógłby uzyskiwać rentowność kapitałów na poziomie zbliżonym do tej w sektorze przedsiębiorstw.

### **Szansa na nowe relacje**

Zmieniająca się sytuacja demograficzna często jest postrzegana jako zagrożenie dla polskiej gospodarki. Można i warto potraktować ją jednak w kontekście szansy; przejście do stanu nowej równowagi na rynku pracy to możliwość budowania na nowo relacji między przedsiębiorcami/

właścicielami, menedżerami a pracownikami. Relacji mających bardziej partnerski charakter, ukierunkowanych na realizację wspólnego celu w postaci nieustannego dążenia do wyższej produktywności. To ostatnie pozwoli na zdrowy wzrost płac. W takiej sytuacji zadowoleni powinni być wszyscy. Dobrze będzie się miała również nasza gospodarka. ■

# Bankowość zmierza w kierunku „mobile only”

Każda branża, nie tylko bankowość,  
musi być gotowa na nową erę.  
Cały proces kontaktu klienta  
z firmą bez względu na charakter jej działalności  
niebawem będzie się zamykał w smartfonie



**Dariusz  
Mazurkiewicz**

Autor jest prezesem  
Polskiego Standardu  
Płatności

**K**iedy Steve Jobs mówił o „erze post-PC”, wielu z niedowierzaniem kiwało głowami. Dziś urządzenia mobilne zaczynają zastępować większość sprzętów, których używaliśmy. Znikają tradycyjne kalendarze, notatniki, budziki i fotoaparaty, rośnie popularność płatności telefonem. Możemy przewidywać, że era post-PC nadejdzie, gdy smartfon na dobre zastąpi laptopa w pracy. Kiedy podłączony do stacji dokującej zmieni się w pełni funkcjonalny komputer. Pierwsze takie urządzenia już pojawiają się na rynku, a najbliższe lata mogą być w tym względzie przełomowe. Oznacza to, że każda branża, nie tylko bankowość, musi być gotowa na nową erę. Cały proces kontaktu klienta z firmą bez względu na charakter jej działalności niebawem będzie się zamykał w smartfonie.

Bankowość i płatności bardzo szybko przechodzą do telefonu. Szacuje się, że w Polsce mamy 1,2-1,6 mln klientów „mobile only”, czyli takich, dla których smartfon jest jedynym kanałem kontaktu z bankiem. Z krajowego standardu płatności BLIK obecnie korzysta prawie 4,5 mln klientów. W pierwszym półroczu skorzystali oni z BLIKA blisko 13 mln razy, czyli więcej niż przez pierwsze dwa lata działania systemu.

Według TNS Polska w połowie 2016 r. ponad 20 mln Polaków miało smartfona. Popularność tych urządzeń przekłada się także na wykorzystywanie ich do kontaktu z bankiem. Polska bankowość mobilna rozwija się bardzo dynamicznie na tle Europy i świata. Na na-

szym rynku już ponad 20 banków oferuje aplikacje mobilne. Polskie instytucje finansowe stały się firmami technologicznymi i szybko wdrażają nowoczesne rozwiązania w swoich aplikacjach. Mobilność nie jest już dodatkiem do e-bankowości, lecz warunkiem aktywnego korzystania z usług bankowych. Nowoczesny klient oczekuje serwisu finansowego, który jest dostępny cały czas. W samym centrum tych procesów są płatności.

Cyfrowa gospodarka potrzebuje obrotu bezgotówkowego, a dotychczasowe rozwiązania jako mało intuicyjne i trudne powoli odchodzą w przeszłość. Wygoda klienta musi być jak największa. Aktualnie Polski Standard Płatności upraszcza płatność on-line. Dzięki metodzie „jednego kliknięcia” (tzw. One Click) użytkownik może zainicjować proces płatności w sklepie, tylko raz weryfikując się za pomocą kodu BLIK. Przy kolejnych transakcjach wystarczy potwierdzenie płatności w aplikacji przez PIN. Metoda „jednego kliknięcia” staje się coraz popularniejsza, otwiera bowiem drzwi do dynamicznego rozwoju m-commerce.

To rozwiązanie w przyszłości da również możliwość szerszego zastosowania BLIKA w technologiach IoT (Internetu Rzeczy). Na przykład we wszelkiego rodzaju usługach powiązanych z czasem użytkowania, jak korzystanie z transportu publicznego, rowerów miejskich czy samochodów wypożyczanych na czas. Technologia pozwala na identyfikację czasu użytkowania i po jego zakończeniu obciąża rachunek konkretną kwotą, którą użytkownik autoryzuje w aplikacji przez PIN. Tego typu dynamiczne obciążenie rachunku pozwala uniknąć uzupełniania wirtualnych portmonetek i innego rodzaju płatności pay-by-link. ■

# Sektor bankowości spółdzielczej w roku 2018 pozostanie stabilny

Sytuacja finansowa sektora banków spółdzielczych, a także całego sektora bankowego w następnym roku będzie mocno determinowana czynnikami makroekonomicznymi. Według dostępnych prognoz wpływ ten powinien być korzystny

**O**d ponad dwóch lat, czyli od marca 2015 r., banki funkcjonują w otoczeniu niskich stóp procentowych, a z zapowiedzi prezesa Narodowego Banku Polskiego i pozostałych członków Rady Polityki Pieniężnej wynika, że podstawowe stopy procentowe NBP mogą zostać podniesione dopiero na początku 2019 r. Tymczasem banki spółdzielcze mocno odczuwają presję niskich stóp procentowych. To skutek wysokiego udziału dochodów odsetkowych w wyniku działalności bankowej, który według danych Komisji Nadzoru Finansowego w maju 2017 r. stanowił 76,4 proc., podczas gdy w bankach komercyjnych wyniósł 68,2 proc. Pozytywnym zjawiskiem jest jednak ograniczenie obciążenia wyniku na działalności bankowej kosztami działania banku.

Sytuacja finansowa sektora banków spółdzielczych, a także całego sektora bankowego w następnym roku będzie mocno determinowana czynnikami makroekonomicznymi. Według dostępnych prognoz wpływ ten powinien być korzystny. Głównym czynnikiem wzrostu gospodarczego jest spożycie indywidualne przy stopniowo rosnących nakładach inwestycyjnych, zwiększających zainteresowanie przedsiębiorstw finansowaniem za pomocą kredytu. Będzie temu sprzyjać również zmniejszanie niepewności dotyczącej otoczenia biznesowego i perspektywy sprzedażowych. Zakłada się również, że aktywność inwestycyjna w przemyśle będzie wspierana napływającymi zamówieniami

zagranicznymi przy wysokim stopniu wykorzystania mocy produkcyjnych w przedsiębiorstwach. Jednocześnie dobra sytuacja na rynku pracy stymulująca wzrost wynagrodzeń będzie zwiększać zdolność kredytową klientów indywidualnych i może też zwiększyć ich zainteresowanie kredytowaniem.

Banki spółdzielcze działają w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu, w warunkach obowiązywania ostrych wymogów płynnościowych i kapitałowych, a także nowych regulacji. Będą przy tym musiały stawić czoła wyzwaniom związanym ze zmianami demograficznymi, które wraz z lokalnym zakresem działania i utrzymywaniem bankowości relacyjnej generują wyższe koszty. Jednocześnie narasta konkurencja ze strony banków komercyjnych i firm parabankowych realizujących nowe modele biznesowe. Mimo tych niesprzyjających uwarunkowań sytuacja finansowa banków spółdzielczych jest stabilna, a ożywienie gospodarcze może ją polepszyć w nadchodzących miesiącach.

Dodatni wpływ na sytuację sektora bankowości spółdzielczej powinna mieć spodziewana stabilizacja jakości należności od sektora niefinansowego. Na wzrost wyniku finansowego będzie też wpływać przeprowadzona przez banki spółdzielcze racjonalizacja kosztów działania ograniczająca ich poziom w porównaniu z ubiegłym rokiem.

Nie bez znaczenia dla sektora pozostaną również procesy konsolidacyjne służące wzrostowi konkurencyjności i efektywności banków spółdzielczych, będące konsekwencją sytuacji makroekonomicznej i oczekiwań rynku. Trudno jednak przewidzieć tempo, a także zakres tych zmian. ■



**Paweł Pyzik**

Autor jest wiceprezesem zarządu p.o. prezesa zarządu SGB – Banku SA

# Gospodarka rośnie, zatory płatnicze też

Firmy chętnie sięgają po kredyty, ale może im zabraknąć pieniędzy na ich spłacenie



**Adam Łącki**

Autor jest prezesem zarządu Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej

**W** II kwartale 2017 r. firmy chętniej sięgały po kredyty, zwłaszcza te długoterminowe, przeznaczone na inwestycje. Jednocześnie w tym samym czasie po raz pierwszy od kilku kwartałów wydłużył się okres oczekiwania na zapłatę, a przedsiębiorcy jako najczęściej występującą dolegliwość zatorów płatniczych podawali konieczność wstrzymania inwestycji oraz brak możliwości regulowania swoich własnych zobowiązań.

Cokwartalna informacja Narodowego Banku Polskiego „Sytuacja na rynku kredytowym – wyniki ankiety do przewodniczących komitetów kredytowych” wskazuje na rosnący popyt kredytów wśród przedsiębiorców. Tak było w II kwartale, takie są też prognozy na kolejne trzy miesiące. Ankiety NBP na przełomie czerwca i lipca tego roku wypełniło 27 banków, których łączny udział należności w rynku kredytowym wynosi ok. 89 proc. Zdaniem respondentów zwiększony popyt na kredyty to zasługa przede wszystkim większego zapotrzebowania na finansowanie inwestycji przedsiębiorców oraz rosnąca liczba ogłoszonych przetargów przez samorządy.

Wzrost zapotrzebowania przedsiębiorców na kredyty, zwłaszcza na te długoterminowe, nastąpił po raz pierwszy od końca 2015 r. Takie wiadomości cieszą, to bowiem wyraźny sygnał, że przedsiębiorcy chcą się rozwijać i planują uruchomienie nowych inwestycji w swoich firmach. Przyspieszenie polskiej gospodarki ma więc solidne podstawy. Tym bardziej że już nie tylko duże firmy, lecz coraz częściej mali przed-

siębiorcy wykazują się sporą chęcią zaciągania kredytów na rozwój biznesu.

## Rosną problemy z odzyskiwaniem należności

Na tym obrazie są jednak rysy. Indeks Należności Przedsiębiorstw, wskaźnik pokazujący wzrost lub spadek zatorów płatniczych, w II kwartale spadł, co oznacza, że zwiększył się problem z odzyskiwaniem należności. Poziom INP jest badany co kwartał od stycznia 2007 r. przez Krajowy Rejestr Długów i Konferencję Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce w ramach projektu „Portfel należności polskich przedsiębiorstw”. Wykazuje dużą korelację z wartością PKB i ma charakter wyprzedzający. Kiedy rosną zatory płatnicze, spada dynamika PKB i odwrotnie.

W lipcu 2017 r. poziom INP zmalał z 92 do 90,7 pkt. Nie jest to jeszcze powód do bicia na alarm, bo mimo wszystko to i tak poziom o 3,7 pkt powyżej średniej z okresu styczeń 2009–kwiecień 2017 r. Wskazuje jednak, że jest znacząca grupa przedsiębiorców, która nie odczuwa wzrostu gospodarczego w pełnym stopniu. INP jest wskaźnikiem złożonym, składającym się z sześciu komponentów. W II kwartale na wskazania INP szczególnie istotny wpływ miały trzy: bieżące problemy z zatorami, przeciętny okres oczekiwania na opóźnione należności oraz koszty związane z nieterminowym spływem należności. Niestety w każdym z tych obszarów odnotowano pogorszenie wskazań.

W I kwartale na problemy z otrzymaniem zapłaty od kontrahentów w terminie skarżyło się 80 proc. firm. Obecnie na te kłopoty wskazuje już 86 proc. Wydłużył się też przeciętny okres oczekiwania na zapłatę. W II kwartale 2017 r. przedsiębiorcy na opłacenie faktur przez klientów



Z jednej strony rosnący popyt na kredyty to doskonała okazja na wzrost sprzedaży, z drugiej pojawiające się sygnały o narastaniu zatorów płatniczych to ryzyko utraty części korzyści

czekali średnio trzy miesiące i 13 dni. To o 10 dni dłużej niż w I kwartale. Wydatki na cele związane ze skutkami i z przeciwdziałaniem opóźnieniom stanowią obecnie przeciętnie 5,8 proc. ogółu kosztów przedsiębiorstw, co oznacza znaczący wzrost (o 0,6 pp.) względem poprzedniego badania. Ten wzrost jest w głównej mierze konsekwencją znaczącego wzrostu udziału przedsiębiorstw, które deklarują, że koszty opóźnień stanowią 30 proc. lub więcej ich kosztów – grupa ta zwiększyła się z 2 do 3,7 proc. ogółu.

Najpoważniejszym utrudnieniem wynikającym z zatorów płatniczych, na jakie skarżą się firmy, jest bariera inwestycyjna. W II kwartale 25,8 proc. ankietowanych przedsiębiorców wskazywała, że z powodu opóźnień płatności lub ich braku ze strony klientów muszą wstrzymać lub ograniczać inwestycje. Z kolei 24,8 proc. wskazywało, że nieterminowe płatności odbijają się negatywnie na ich własnej zdolności do regulowania swoich zobowiązań.

### **Optymizm nie likwiduje zatorów płatniczych**

W trakcie 14-letniej już działalności Krajowego Rejestru Długów obserwujemy, że okresom wzrostu gospodarczego towarzyszy rosnący optymizm co do spływu należności od kontrahentów. Tymczasem twarde dane są nieubłagane. Owszem, kiedy jest koniunktura, skala zatorów płatniczych się zmniejsza, ale nawet w najbardziej korzystnym pod tym względem okresie co druga polska firma uskarżała się, że opóźnione płatności stanowią mniejszą lub większą barierę w ich rozwoju. Najczęściej dotyczyło to sektora MSP, zwłaszcza firm średniej wielkości. Te bowiem z jednej strony prowadziły już na tyle szeroką sprzedaż, że nie znały dobrze swoich klientów, jak małe

przedsiębiorstwa obsługujące często te same podmioty, z drugiej strony nie wdrożyły jeszcze procedur weryfikacji kontrahentów i windykacji należności jak duże korporacje. Tym bardziej zaskakujące jest to, że w ostatnim badaniu najbardziej na wzrost kłopotów z odzyskaniem należności skarżyły się właśnie największe przedsiębiorstwa.

Opisana sytuacja stanowi również wyzwanie dla instytucji finansowych – banków i firm leasingowych oferujących finansowanie inwestycji przedsiębiorcom. Z jednej strony rosnący popyt na kredyty to doskonała okazja na wzrost sprzedaży, z drugiej pojawiające się sygnały o narastaniu zatorów płatniczych to ryzyko utraty części korzyści. Mimo rosnącego optymizmu nie warto zatem rezygnować z weryfikacji wiarygodności płatniczej kredytobiorców, bo ryzyko nadal jest duże.

A jest kogo weryfikować, bowiem pod koniec czerwca 2017 r. w Krajowym Rejestrze Długów widniało ponad 220 tys. zadłużonych przedsiębiorców, którzy nie uregulowali ponad 850 tys. zobowiązań o łącznej wartości blisko 7 mld zł. Przybywa też pesymistów, którzy uważają, że w kolejnym kwartale problemy z odzyskiwaniem należności będzie narastał. W II kwartale spodziewało się ich do 16,2 proc. przedsiębiorców, podczas gdy kwartał wcześniej było to 12 proc. Zmniejszył się zarówno odsetek firm, które uważają, że zjawisko utrzyma się na takim samym poziomie, jak i tych, które przewidują, że będzie się ono zmniejszać. ■

# Banki komercyjne

BANKI W FORMIE SPÓŁEK AKCYJNYCH			
Lp.	Nazwa	Dane teleadresowe	numer centrali
1.	Alior Bank S.A.	ul. Postępu 18 B, 02-232 Warszawa, tel: 22 555-22-22; fax: 22 555-23-23, www.aliorbank.pl	24900005
2	Bank BGŻ BNP Paribas S.A.	ul. Kasprzaka 10/16, 01-211 Warszawa, tel: 22 860-44-00, fax: 22 860-50-00, www.bgzbnpparibas.pl	20300003
3	Bank BPH S.A.	ul. Pafubickiego 2, 80-175 Gdańsk, tel: 58 300-71-61, 58 300-71-38, fax: 58 300-71-55, www.bph.pl	10600005
4	Bank Handlowy w Warszawie S.A.	ul. Senatorska 16, 00-923 Warszawa, tel: 22 657-72-00, fax: 22 657-75-80, www.citibank.pl	10300006
5	Bank Millennium S.A.	ul. Stanisława Żaryna 2a; 02-593 Warszawa; tel: 22 598-10-50, fax: 22 598-10-58, www.bankmillennium.pl	11600006
6	Bank Ochrony Środowiska S.A.	ul. Żelazna 32, 00-832 Warszawa, tel: 22 850-87-35, fax: 22 850-88-91, www.bosbank.pl	15400004
7	Bank Pocztowy S.A.	adres do korespondencji: ul. Puławska 111 B, 02-707 Warszawa, adres: ul. Jagiellońska 17, 85-959 Bydgoszcz, tel: 22 328-76-43, fax: 22 328-74-98, www.pocztowy.pl	13200006
8	Bank Polska Kasa Opieki S.A.	ul. Grzybowska 53/57, skr. poczt. 1008, 00-950 Warszawa, tel: 22 656-00-00, fax: 22 656-02-03, www.pekao.com.pl	12400001
9	Bank Polskiej Spółdzielczości S.A.	ul. Grzybowska 81, 00-844 Warszawa, tel: 22 539-51-00, fax: 22 539-52-22, www.bankbps.pl	19300005
10	Bank Zachodni WBK S.A.	ul. Rynek 9/11, 50-950 Wrocław, tel: 71 370-10-00, fax: 71 370-27-87, www.bzwbk.pl	10900004
11	BPI Bank Polskich Inwestycji S.A.	ul. Przyokopowa 33, 01-208 Warszawa, tel: 22 586-32-00, fax: 22 586-32-22, www.bpibank.pl	22900003
12	Credit Agricole Bank Polska S.A.	pl. Orłąt Lwowskich 1, 53-110 Wrocław, tel: 71 355-95-11, fax: 71 355-30-05, www.credit-agricole.pl	19400008
13	Deutsche Bank Polska S.A.	al. Armii Ludowej 26, 00-609 Warszawa, tel: 22 579-90-00, fax: 22 579-90-01, www.deutschebank.pl	19100009
14	DnB Bank Polska S.A.	ul. Postępu 15C, 02-676 Warszawa, tel: 22 524-10-00, fax: 22 524-10-01, www.dnb.pl	21900002
15	Euro Bank S.A.	ul. Św. Mikołaja 72, 50-126 Wrocław, tel: 71 795-55-00, fax: 71 795-55-01, www.eurobank.pl	14700002
16	FCA-Group Bank Polska S.A.	Al. Wyścigowa 6, 02-681 Warszawa, tel: 22 607-48-00, 22 607-48-01, fax: 22 607-48-49, 22 607-48-55, www.fcabank.pl	21400007
17	Getin Noble Bank S.A.	ul. Przyokopowa 33, 01-208 Warszawa, tel: 22 19797, 22 203 03 03, fax: 32 661-14-04, www.getinbank.pl, www.noblebank.pl	24800002
18	HSBC Bank Polska S.A.	Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa, tel: 22 354-05-00, fax: 22 354-05-10, www.hsbc.pl	12800003
19	Idea Bank S.A.	ul. Przyokopowa 33, 01-208 Warszawa, tel: 22 288-80-12, fax: 22 288-82-11, www.ideabank.pl	19500001
20	ING Bank Śląski S.A.	ul. Sokolska 34, 40-086 Katowice, tel: 32 357-00-69, fax: 32 602-14-52, www.ingbank.pl	10500002
21	mBank Hipoteczny S.A.	al. Armii Ludowej 26, 00-609 Warszawa, tel: 22 579-75-00 do 01, fax: 22 579-75-89, www.mhipoteczny.pl	21500000
22	mBank S.A.	ul. Senatorska 18, 00-950 Warszawa, skr. poczt. 728, tel: 022 829-00-00, fax: 022 829 00 33, www.mbank.pl	11400000
23	Mercedes-Benz Bank Polska S.A.	ul. Gottlieba Daimlera 1, 02-460 Warszawa, tel: 22 312-78-00, fax: 22 312 67 00, www.mercedes-benz-bank.pl	15800006
24	Nest Bank S.A.	ul. Domaniewska 39 A, 02-672 Warszawa, tel: 22 653-05-00, fax: 22 653-05-01, www.nestbank.pl	18700006
25	Pekao Bank Hipoteczny S.A.	ul. Wołoska 18, 02-675 Warszawa, tel: 22 852-19-00, 22 852-19-01, fax: 22 852-61-23, www.pekaobh.pl	18900002
26	PKO Bank Hipoteczny S.A.	ul. Jerzego Waszyngtona 17, 81-342 Gdynia, tel: 58 767-87-48, www.pkobh.pl	26900007
27	Plus Bank S.A.	al. Stanów Zjednoczonych 61 A, 04-028 Warszawa, tel: 22 516-28-90, fax: 22 516-28-91, www.plusbank.pl	16800007
28	Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A.	ul. Puławska 15, 02-515 Warszawa, tel: 22 580-33-92, www.pkobp.pl	102000016
29	Raiffeisen Bank Polska S.A.	ul. Grzybowska 78, 00-844 Warszawa, tel: 22 585-20-00, fax: 22 585-25-85, www.raiffeisenpolbank.com	17500009
30	RBS BANK (Polska) S.A.	ul. 1-go Sierpnia 8A, 02-134 Warszawa, tel: 22 573-05-00, fax: 22 573-05-01, www.rbsbank.pl	16700004
31	Santander Consumer Bank S.A.	ul. Strzegomska 42C, 53-611 Wrocław, tel: 71 358-23-63, fax: 71 358-23-70, www.santanderconsumer.pl	21200001
32	SGB-Bank S.A.	ul. Szarych Szeregów 23a, 60-462 Poznań, tel: 61 856-24-00, fax: 61 852-27-30, www.sgbbank.com.pl	16100006
33	Toyota Bank Polska S.A.	ul. Postępu 18B, 02-676 Warszawa, tel: 22 488-50-00, fax: 22 488-55-00, www.toyotabank.pl	21600003
34	VOLKSWAGEN BANK POLSKA S.A.	Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa, tel: 22 538-70-00, fax: 22 538-78-88, www.vwbank.pl	21300004

ŹRÓDŁO: KNF

# Banki państwowe

Lp.	Nazwa	Dane teleadresowe	numer centrali
1	Bank Gospodarstwa Krajowego	Al. Jerozolimskie 7, 00-955 Warszawa, tel: 22 522-91-12, fax: 22 627-03-78, www.bgk.pl	11300007

ŹRÓDŁO: KNF















Lp.	Nazwa	Dane teleadresowe
501	MAZOWIECKI BANK SPÓŁDZIELCZY W ŁOMIANKACH	Szpitalna 8, ŁOMIANKI, tel: 22 768 60 00, fax: 022 751 18 60, www.lomianki.com.pl
502	MAZURSKI BANK SPÓŁDZIELCZY W GIŻYCKU	Wyzwolenia 1, GIŻYCKO, tel: 874296200, fax: 874296291, www.mbsgizycko.pl
503	MIEDZYGMINNY BANK SPÓŁDZIELCZY W ZBUCZYNI	Terespolska 9, ZBUCZYN, tel: 0256416368, fax: 0256416822, www.bszbuczyn
504	MIEDZYPOWIATOWY BANK SPÓŁDZIELCZY W MYSZKOWIE	Tadeusza Kościuszki 111, MYSZKÓW, tel: 034 3137800, fax: 034 3137805, www.bsmyszkow.pl
505	MIKOŁOWSKI BANK SPÓŁDZIELCZY W MIKOŁOWIE	Krakowska 29, MIKOŁÓW, tel: 32 226 22 05, fax: 32 226 08 35, www.bankmbs.pl
506	MORAŃSKO-ZALEWSKI BANK SPÓŁDZIELCZY	Pomorska 21, MORAŃ, tel/fax: 89 757 40 06, www.m-zbs.pl
507	NADNOTECKI BANK SPÓŁDZIELCZY	Kościuszki 41, BIAŁOŚLIWIE, tel/fax: 067 287 50 30, www.nadnoteckibank.pl
508	NADOBRAŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY W RAKONIEWICACH	Pl. Powstańców Wlkp. 34, RAKONIEWICE, tel: 614421700, fax: 614421720, www.nbs-rakoniewice.pl
509	NADSAŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY	Okulickiego 56 C, STAŁOWA WOLA, tel: 15 842-10-27, fax: 15 842-40-78, www.sanbank.pl
510	NADWARCIAŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY W DZIAŁOSZYNI	Piłsudskiego 21a, DZIAŁOSZYN, tel: 43 841 31 96, fax: 43 841 32 13, www.nbsdzialoszyn.pl
511	NADWIŚLAŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY W PUŁAWACH	Piłsudskiego 30, PUŁAWY, tel: 81/888-09-55, fax: 81/888-20-49, www.nbspulawy.pl
512	NADWIŚLAŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY W SOLCU-ZDRÓJU	1 Maja 6, SOLEC-ZDRÓJ, tel: 041 377 60 31, fax: 041 377 60 32, www.nbsbank.pl
513	ORZESKO-KNUROWSKI BANK SPÓŁDZIELCZY Z SIEDZIBĄ W KNUROWIE	Kosmonautów 9a, KNURÓW, tel: (32) 33-91-700, fax: 032 33-91-701, www.okbank.pl
514	PAŁUCKI BANK SPÓŁDZIELCZY W WĄGROWCU	Kolejowa 19, WĄGROWIEC, tel: 0672685499, fax: 0672685498, www.pałuckibps.pl
515	PIASTOWSKI BANK SPÓŁDZIELCZY W JANIKOWIE	Przemysłowa 4, JANIKOWO, tel: 0523583910, fax: 0523583930, www.piaستowski.com.pl
516	PIENIŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY	Rynek 12, KRÓŚCIENKO N/D, tel: 18 2623017, fax: 18 2623347, www.kroscienko@bsbank.com.pl
517	POBIEDZISKO-GOŚLIŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY W POBIEDZISKACH	Tysiąclecia 15, POBIEDZISKA, tel: 618177370, fax: 618177571, www.pgbs.pobiedziska.sgb.pl
518	PODHALAŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY W ZAKOPANEM	Kościuszki 2, ZAKOPANE, tel: 182014825, fax: 182066960, www.bszakopane.pl
519	PODKARPACKI BANK SPÓŁDZIELCZY	Mickiewicza 7, SANOK, tel: 134655800, fax: 134655801, www.pbssanok.pl
520	PODLASKI BANK SPÓŁDZIELCZY W KNYSZYNI	Jagiellońska 2, KNYSZYN, tel: 085 7167016, fax: 085 7279434, www.pbsknyszyn.pl
521	PODLASKO-MAZURSKI BANK SPÓŁDZIELCZY W ZABŁUDOWIE	Surajska 2, ZABŁUDÓW, tel: (85) 678 -57-70, www.pmbank.pl
522	POLSKI BANK SPÓŁDZIELCZY W CIECHANOWIE	3 Maja 3, CIECHANÓW, tel: 236730900, fax: 236730901, www.pbsciechanow.pl
523	POLSKI BANK SPÓŁDZIELCZY W WYSZKOWIE	Kosciuszki 5, WYSZKÓW, tel: /029/ 7435200, fax: /029/ 7435219, www.bankpbs.pl
524	POŁUDNIOWO-MAZOWIECKI BANK SPÓŁDZIELCZY W JEDLIŃSKU	Warecka 7, JEDLIŃSK, tel: 48 3214983, fax: 483214984, sekretariat@bsjedlinsk.pl
525	POMORSKI BANK SPÓŁDZIELCZY	Niedziałkowskiego 5, ŚWIDWIN, tel: 943666400, fax: 943652242, www.pomorski.pl
526	POWIATOWY BANK SPÓŁDZIELCZY W GOSTYNIU	1 Maja 18, GOSTYŃ, tel: 65 5720077, fax: 65 5725034, www.pbsgostyn.pl
527	POWIATOWY BANK SPÓŁDZIELCZY W KĘDZIERZYNIE-KOZŁU	Rynek 6a, KĘDZIERZYN-KOZŁE, tel: 0774061188, fax: 0774061189, www.pbskkozle.pl
528	POWIATOWY BANK SPÓŁDZIELCZY W OPOLE LUBELSKIM	Stary Rynek 48, OPOLE LUBELSKIE, tel/fax: (081)8272209, www.pbsopolelubelskie.p9.pl
529	POWIATOWY BANK SPÓŁDZIELCZY W SOKOŁOWIE PODLASKIM	Wolności 48, SOKOŁÓW PODLASKI, tel: 25-781-29-05, fax: 25-781-27-98, www.pbssokolow.pl
530	POWIATOWY BANK SPÓŁDZIELCZY W TOMASZOWIE MAZOWIECKIM	Handlowa 35/37, TOMASZÓW MAZOWIECKI, tel: 7260903, fax: 7260942, www.pbstom.com.pl
531	POWIATOWY BANK SPÓŁDZIELCZY W WĘGRÓWIE	Gdańska 10, WĘGRÓW, tel: 257923313, fax: 257922342, www.pbswegrow.pl
532	POWIATOWY BANK SPÓŁDZIELCZY W ZAMOŚCIU	Partyzantów 3A, ZAMOŚĆ, tel: 84-638-54-49, fax: 84-639-13-45, www.pbs.zamosc.pl
533	POWIATOWY BANK SPÓŁDZIELCZY W ZŁOTORZY	Marii Konopnickiej 17, ZŁOTORYJA, tel: 076 878 32 55, fax: 076 878 32 92, pbszlotoryja.pl
534	POWIATOWY BANK SPÓŁDZIELCZY WE WRZEŚNI	Warszawska 36, WRZEŚNIA, tel: 614370980, fax: 614362435, www.pbs-wrzesnia.internetdsl.pl
535	POWIŚLAŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY W KWIDZYNIE	Mikołaja Kopernika 28, KWIDZYN, tel: 0552793956, fax: 0552794838, www.powislanski.pl
536	POZNAŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY	Krzywoustego 3, POZNAŃ, tel: 61-859-88-00, fax: 61-859-88-02, www.pbs.poznan.pl
537	PYRZYCKO-STARGARDZKI BANK SPÓŁDZIELCZY W PYRZYCACH	1 Maja 20, PYRZYCE, tel/fax: 915701026, www.bs.pyrzyce.sgb.pl
538	REJONOWY BANK SPÓŁDZIELCZY W BYCHAWIE	Piłsudskiego 37, BYCHAWA, tel: 815660057, fax: 815660054, www.rbsbychawa.pl
539	REJONOWY BANK SPÓŁDZIELCZY W LUTUTOWIE	Klonowska 2, LUTUTÓW, tel: 0438714023, fax: 0438714091, www.rbs.lututow.pl
540	REJONOWY BANK SPÓŁDZIELCZY W MALANOWIE	Turecka 10, MALANÓW, tel: 0632788763, fax: 0632788769, sekretariat@rbsmalanow.sgb.pl
541	RYBNICKI BANK SPÓŁDZIELCZY	Rynek 10, RYBNIK, tel: 32-4223735, fax: 32-4223897, www.bsrybnik.pl
542	SIERPECKI BANK SPÓŁDZIELCZY	Wiosny Ludów 6, SIERPC, tel/fax: 24 275 25 31, www.bs sierpc.pl
543	SPÓŁDZIELCZY BANK LUDOWY IM.KS.PWAWRZYŃNIAKA	Ks. P. Wawrzyńniaka 3, ŚREM, tel: 61 2810618, fax: 61 2810618 w.31, www.sblsrem.pl
544	SPÓŁDZIELCZY BANK LUDOWY W KĘPNIE	Ks. Piotra Wawrzyńniaka 20, KĘPNO, tel: 0625977300, fax: 0627826618
545	SPÓŁDZIELCZY BANK LUDOWY W SKALMIERZYCACH	Bankowa 1, SKALMIERZYCE, tel: 062 762-12-65, fax: 062 762-28-45, www.sblskalmierzycy.pl
546	SPÓŁDZIELCZY BANK LUDOWY W ZAKRZEWIE	Dworcowa 4, ZAKRZEWO, tel: 67 266 70 92, fax: 67 266 70 16, www.sblzakrzewo.pl
547	SPÓŁDZIELCZY BANK LUDOWY W ZŁOTOWIE	Aleja Piasta 46, ZŁOTÓW, tel: 67 2632020, fax: 67 2633294, www.sblzlotow.com.pl
548	SPÓŁDZIELCZY BANK POWIATOWY W PIASKACH	Lubelska 98, PIASKI, tel: 081 582-10-24, fax: 81 582-29-11, www.sbp piaski.pl
549	SPÓŁDZIELCZY BANK ROZWOJU	Kardynata Stefana Wyszyńskiego 3, SZEPIETOWO, tel: 0864770411, fax: 0864770421, www.sbrbank.pl
550	ŚLAŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY „SILESIA” W KATOWICACH	Mikołaja Kopernika 5, KATOWICE, tel: /032/ 358-97-00, fax: /032/ 358-97-01, www.silesiabank.pl
551	TATRZAŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY	Kościuszki 56, BUKOWINA TATRZAŃSKA, tel: 0182001230, fax: 0182001230, www.tatrzańskibps.pl
552	Vistula Bank Spółdzielczy	Rębowska 2, WYSZOGRÓD, tel: (024) 231-12-00, fax: (024) 231-12-00, www.vistulalabs.pl
553	WARMIŃSKI BANK SPÓŁDZIELCZY	Plac 650-Lecia Jonkowa 12, JONKOWO, tel: 089/5129-125, fax: 089 5129129, www.wbs-jonkowo.pl
554	WARMIŃSKO - MAZURSKI BANK SPÓŁDZIELCZY	Gizewiusza 2A, PISZ, tel: 874241920, fax: 0874241921, wmbms@bankbps.pl
555	WARSZAWSKI BANK SPÓŁDZIELCZY	Fieldorfa 5A, WARSZAWA, tel: 22-514-89-40, fax: 22-514-89-19, www.bank-wbs.pl
556	WIELKOPOLSKI BANK SPÓŁDZIELCZY	Grochowe Łąki 4, POZNAŃ, tel: (061)8512504, fax: (061)8524102, www.wbsbank.pl / www.neobank.pl
557	WSCHODNI BANK SPÓŁDZIELCZY W CHELMIE	I Pułku Szwoleżerów 9, CHELM, tel: 82 5621555, fax: 82 5621556, www.wbschelm.pl
558	ZUŁAWSKI BANK SPÓŁDZIELCZY	Generała Władysława Sikorskiego 52, NOWY DWÓR GDAŃSKI, tel: 55-246-91-21, fax: 55-246-91-20, www.zulawskibps.pl

ŹRÓDŁO: KNF

# Przedstawicielstwa banków zagranicznych

Lp.	Nazwa i adres	Nr telefonu, faksu, e-mail
1	<b>Banco Popular Español S.A.</b> Przedstawicielstwo w Polsce ul. Królewska 16, 00-103 Warszawa	tel.: (22) 538-64-11
2	<b>Banco de Sabadell S.A. Spółka Akcyjna</b> Przedstawicielstwo w Polsce Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa	tel.: (22) 354-84-90, fax: (22) 354-84-95
3	<b>Bank J. Safra Sarasin Ltd Spółka Akcyjna</b> Przedstawicielstwo w Polsce ul. Mysia 5, 00-496 Warszawa,  Biuro w Poznaniu: ul. Śląska 4, 60-614 Poznań	tel.: (22) 596-52-72
4	<b>Berlin Hyp AG Spółka Akcyjna</b> Przedstawicielstwo w Polsce Mokotowska Square ul. Mokotowska 49, 00-542 Warszawa	tel.: (22) 376-51-21, fax: (22) 376-51-29
5	<b>Caja de Ahorros del Mediterraneo</b> Przedstawicielstwo w Polsce Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa	tel.: (22) 354-84-90, fax: (22) 354-84-95
6	<b>Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante, Bancaja</b> Przedstawicielstwo w Polsce: ul. Emilii Plater 53 p. 15, 00-113 Warszawa	tel.: (22) 540-61-35, fax: (22) 540-61-37
7	<b>CREDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL</b> Przedstawicielstwo w Polsce ul. Stawki 2, 00-193 Warszawa	tel.: (22) 860-65-01, fax: (22) 860-65-04
8	<b>Deutsche Hypothekbank (Actien-Gesellschaft) Spółka Akcyjna</b> Przedstawicielstwo w Polsce ul. Chmielna 25, 00-121 Warszawa	tel.: (22) 692-44-28, fax: (22) 828-01-77
9	<b>Otkrytoje akcjoniernoje obszczestwo „BPS-SBERBANK”</b> Przedstawicielstwo w Polsce: ul. Piękna 18, 00-549 Warszawa	tel.: (22) 351-75-90, fax: (22) 351-75-99
10	<b>Otwarta spółka akcyjna Biełoruskiej Bank Razwitijsa i Rekonstrukcii „Biełinwestbank”</b> Przedstawicielstwo w Polsce: ul. Grzybowska 80/82 lok. 463, 464, 00-844 Warszawa	tel.: (22) 646-70-09 , fax: (22) 844-33-01
11	<b>Shinhan Bank Europe GmbH</b> (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością) Przedstawicielstwo w Polsce: Racławicka Center B3, 208, ul. Skarbowców 23a, 53-025 Wrocław	tel.: (71) 368-68-51, 516-821-833, fax: (71) 311-96-18
12	<b>Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien</b> Przedstawicielstwo w Polsce: ul. Rybacka 25, 59-800 Lubiąż	tel.: (75) 640-10-41
13	<b>UBS Switzerland AG</b> Przedstawicielstwo w Polsce: Al. Ujazdowskie 51, 00-536 Warszawa	tel.: (22) 525-84-00, fax: (22) 525-84-33
14	<b>Woori Bank Co. Ltd.</b> Przedstawicielstwo w Polsce: ul. Uniwersytecka 13, 40-007 Katowice	wooribankpolawnd@gmail.com, dlwjdc02@gmail.com
15	<b>Zamknięta Spółka Akcyjna „Idea Bank”</b> Przedstawicielstwo w Polsce: ul. Gwiaździsta 64, lok. 47.2, budynek Sky Tower, 53-314 Wrocław	tel.: (71) 733-73-38, fax: (71) 733-73-37

ŹRÓDŁO: KNF





# Rok transformacji

Rok 2018 zaznaczy się jako okres dużych zmian na polskim rynku kapitałowym.

Wszystko za sprawą reformy Otwartych Funduszy Emerytalnych oraz implementacji unijnej dyrektywy MIFID2 chroniącej klientów instytucji finansowych



**Marek Siudaj**

Autor jest redaktorem prowadzącym portalu wGospodarce.pl i publicystą „Gazety Bankowej”

**P**rognozy makroekonomiczne dla Polski są dobre. Wprawdzie obecnie tylko analitycy PKO BP spodziewają się wzrostu PKB przekraczającego 4 proc., ale podobnych oraz nawet wyższych prognoz może się pojawić więcej, jako że widać już wzrost w inwestycjach publicznych finansowanych m.in. ze środków unijnych. Przy stabilnym wroście gospodarczym i braku negatywnych impulsów z zewnątrz można się spodziewać napływu środków na polską giełdę również z zagranicy, wzrostu wycen akcji i dobrej koniunktury dla instytucji związanych z polskim rynkiem kapitałowym.

Jednak tym razem kluczowe znaczenie dla polskiego rynku mogą mieć wydarzenia, do jakich dojdzie u nas. Chodzi o zmiany w OFE. Przypomnijmy, że przez wiele lat polski rynek rósł dzięki środkom napływającym do funduszy emerytalnych inwestowanych na giełdzie. Zmiany, jakie wprowadził rząd Donalda Tuska, sprawiły, że giełda została od nowych środków odcięta.

## Przekształcenie OFE

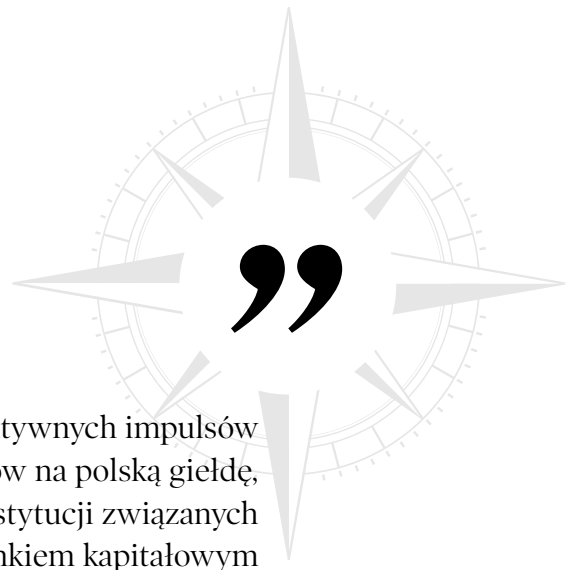
Obecne propozycje mogą mieć podobny efekt. Wprawdzie na początku września 2017 r. jeszcze nie wiadomo dokładnie, jak będą skonstruowane regulacje mające na celu przekształcenie OFE w fundusze inwestycyjne, w ramach których będzie można dobrowolnie oszczędzać na emeryturę, ale mogą one doprowadzić do odpływu środków z giełdy. Obecne bowiem OFE zarządzają kwotą ponad 176 mld zł, z czego ogromna większość jest zainwestowana w akcje spółek. To skutek zmian z 2013 r.,

podczas których OFE odebrano możliwość inwestowania w papiery skarbowe. Jeśli OFE zostaną przekształcone w fundusze inwestycyjne, to zapewne polityka inwestycyjna nowych podmiotów zostanie zliberalizowana. To może oznaczać, że przekształcone fundusze część aktywów przetrzucią na inwestycje w papiery dłużne, co może doprowadzić do dużego odpływu pieniędzy z giełdy. Zapewne ten proces zostanie rozłożony na lata, jednak samo ogłoszenie projektów nowych aktów prawnych może doprowadzić do przeceny.

Chyba że – na co zwracają uwagę specjaliści – w nowych regulacjach pojawią się zapisy, które wymogą na pracodawcach i pracownikach konieczność odkładania dodatkowych środków na emeryturę. Wówczas efekt odpływu środków z OFE może zostać zniwelowany albo wręcz odwrócony. Na owe dodatkowe środki bardzo liczą przedstawiciele instytucji finansowych związanych z giełdą. Bo tylko nowe pieniądze będą w stanie dać rynkowi kapitałowemu impuls konieczny do przyspieszenia rozwoju.

## MIFID2, czyli szansa

Do tego dochodzi unijna dyrektywa MIFID2, która w krótkiej perspektywie może oznaczać dla branży kapitałowej koszty, ale jeśli należycie zostanie wykorzystana przez uczestników rynku, na dłuższą metę może doprowadzić do spadku cen usług i – co najważniejsze – do odbudowania zaufania Polaków do giełdy i instytucji zbiorowego zarządzania pieniędzmi. Podobnej szansy związanej z wprowadzeniem pierwszego MIFID rynek niestety nie wykorzystał. Obecnie instytucje nadzorcze wydają się bardziej zdeterminowane, aby trzymać się nie samej litery, lecz ducha nowych przepisów.



Przy stabilnym wzroście gospodarczym i braku negatywnych impulsów z zewnątrz można się spodziewać napływu środków na polską giełdę, wzrostu wycen akcji i dobrej koniunktury dla instytucji związanych z polskim rynkiem kapitałowym

Co do zasady MIFID2 ma klientom zapewnić większe bezpieczeństwo i jednocześnie większą przejrzystość produktów kapitałowych. Jednym z elementów, jakie wymusza ta dyrektywa, jest szersze i dokładniejsze informowanie klientów o kosztach produktów. To może być zmiana rewolucyjna, zwłaszcza dla TFI, w których – o czym często nie wiedzą kupujący jednostki – największą część kosztów stanowią wydatki na dystrybucję. Obecna sytuacja, w której klient nieświadomie może płacić latami za produkt kupiony u pośrednika, powoduje, że ceny usług są na tle Europy wysokie. Na tyle wysokie, że mogą nawet stawiać pod znakiem zapytania sens inwestycji.

Jeśli wymóg informowania o tym, jakie koszty dla klientów wiążą się z nabyciem jednostek funduszy i jak są one dzielone na poszczególne instytucje, w tym sprzedawców, zostanie spełniony – Polacy zainteresowani inwestowaniem wreszcie się dowiedzą, dlaczego oferuje się im taki, a nie inny produkt. Zaczną zapewne – takie są przewidywania – poszukiwać tańszych sposobów na skorzystanie z usług firm inwestycyjnych, co może doprowadzić do spadku cen na całym rynku. Jak widać z danych, jakie pochodzą z rynków zagranicznych, tanie usługi cieszą się tam największą popularnością; np. w USA najwięcej środków płynie do funduszy imitujących wskaźniki giełdowe, np. ETF, bo te są najtańsze.

Na dodatek właściwie prowadzone doradztwo – obecnie sprowadzające się do namawiania klienta do zakupu produktu, z którego pośrednik ma największy zysk – może zwiększyć i zainteresowanie, i zaufanie klientów do inwestowania na rynku kapitałowym. Tymczasem niewiel-

kie zainteresowanie Polaków giełdą jest jednym z największych problemów tego rynku. Widać spadek odsetka inwestorów indywidualnych – których obecność ze względów płynności jest ważna dla całego roku – na GPW, poza tym klienci w dużym stopniu zrazili się do funduszy po dwóch wielkich falach missellingu w firmach ubezpieczeniowych, z jakimi mieliśmy do czynienia na początku stulecia i pod koniec I dekady. Jednak przy sensownym doradztwie i pewnej dozie ostrożności – która zawsze jest wskazana przy wszelkich umowach związanych z pieniędzmi – fundusze, a za ich pośrednictwem GPW, mogą być świetnym sposobem lokowania oszczędności, szczególnie w dobie niskich stóp procentowych.

Według Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju rynek kapitałowy ma być jednym z głównych źródeł finansowania na rozwój firm. Aby osiągnąć ten cel, został zapowiedziany m.in. przegląd opłat pobieranych przez GPW – chodzi o to, aby firmy mogły taniej i szybciej korzystać z kapitałów inwestorów. Możliwe, że w przyszłym roku będą już widoczne efekty.

Jest także szansa, że w 2018 r. na giełdzie pojawi się więcej REIT: funduszy zarządzających nieruchomościami na wynajem. Wprowadzie pierwszy REIT już zadebiutował na GPW w roku 2017, jednak prace nad ustawą o REIT nadal trwają. Jej uchwalenie może sprawić, że pojawi się wiele nowych podmiotów zajmujących się zarządzaniem nieruchomościami, co doprowadzi m.in. do wzrostu kapitalizacji rynku. Jednocześnie REIT mają być narzędziem, które będzie wykorzystywane w realizacji rządowego programu „Mieszkanie+”. ■

# Rynek kapitałowy dla budowania dobrobytu Polaków

Polska powinna prowadzić własne działania poprawiające konkurencyjność lokalnego rynku kapitałowego, zmierzające do uczynienia z niego preferowanego źródła pozyskiwania kapitału dla polskich firm i preferowanego miejsca lokowania środków dla polskich inwestorów



**Waldemar Markiewicz**

Autor jest prezesem Izby Domów Maklerskich

**K**luczowym elementem konkurencyjności rynku kapitałowego, czyli jego zdolności do finansowania gospodarki, jest profesjonalna branża krajowych domów maklerskich, które pozyskują na rynku pierwotnym kapitał dla przedsiębiorstw i doradzają inwestorom w zakupie lub sprzedaży akcji notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW). Dzięki działalności krajowych domów maklerskich oszczędności Polaków finansują rozwój przedsiębiorstw, a tym samym gospodarki. To rynki kapitałowe, a nie banki, finansują inwestycje innowacyjnych przedsiębiorstw. Ważne jest również wprowadzenie dobrych regulacji, wysokich standardów i zaufania inwestorów dla prawidłowo funkcjonującego rynku kapitałowego. W 2018 r. cały rynek kapitałowy stoi przed wymagającym wyzwaniem, jakim jest implementacja nowej, bardzo obszernej dyrektywy unijnej MiFID II.

## **Poprawa konkurencyjności rynku kapitałowego i branży maklerskiej**

W ostatnich latach domy maklerskie, które obsługują inwestorów i doradzają emitentom, notują straty na działalności podstawowej. Nadmierne koszty regulacji, a także wysokie opłaty transakcyjne za infrastrukturę giełdową ograniczają rozwój

branży. Domy maklerskie zwalniają wykwalifikowanych pracowników takich jak analitycy spółek, którzy swoimi analizami przyczyniają się do wzrostu zainteresowania polskim rynkiem kapitałowym oraz poprawy płynności na GPW. Dane dotyczące rzeczywistych kosztów transakcyjnych wskazują, że ceny na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych należą do jednych z najwyższych w Europie, co zniechęca inwestorów do handlu w Warszawie i prowadzi do obniżenia płynności, która jest podstawowym czynnikiem budującym atrakcyjność rynku giełdowego.

Ponadto problemem jest także struktura stawek niedostosowana do nowych typów zleceń wykorzystywanych przez klientów profesjonalnych i ich algorytmy. Może to doprowadzić do osłabienia konkurencyjności polskiego rynku kapitałowego i w konsekwencji ograniczenia jego rozwoju, dlatego tak ważne jest wsparcie krajowej branży domów maklerskich przez dążenie do znaczącego obniżenia kosztów infrastruktury.

## **Rozwój bazy inwestorów instytucjonalnych**

W związku z planowaną na 2018 r. reformą OFE kluczowe dla dalszego rozwoju rynku kapitałowego jest budowanie stabilnej bazy inwestorów instytucjonalnych. W ciągu kilkunastu lat swojej działalności OFE wypracowały wysokie standardy nadzoru właścicielskiego oraz ładu korporacyjnego, które obowiązują cały polski rynek kapitałowy, i budowały wiarygodność rynku, a także polskich firm wobec inwestorów zagranicznych. To m.in. zachę-



W 2018 r. cały rynek kapitałowy stoi przed wymagającym wyzwaniem, jakim jest implementacja nowej, bardzo obszernej dyrektywy unijnej MiFID II

cało inwestorów międzynarodowych do inwestycji w Polsce. Stały dopływ środków finansowych do rynku z funduszy gromadzonych w Pracowniczych Planach Kapitałowych (PPK), zakładany po wprowadzeniu reformy emerytalnej, powinien zwiększyć poziom zaufania inwestorów zagranicznych i krajowych do polskiego rynku kapitałowego. Ewentualne przekazanie wszystkich środków z OFE do Funduszu Rezerwy Demograficznej (FRD) i zapisanie na subkontach w ZUS kwoty wynikającej z wysokości wszystkich aktywów zgromadzonych na rachunkach w OFE będzie miało jednoznacznie negatywny wpływ na rynek kapitałowy i giełdę w Polsce, jej zdolności do finansowania rozwoju polskich przedsiębiorstw.

Wielką szansą mającą ułatwić rozwój rynków kapitałowych w UE jest projekt Unii Rynków Kapitałowych. Jednym z jego elementów jest poprawa warunków finansowania gospodarki Unii przez dalszy rozwój oraz integrację rynków kapitałowych. Ma to zwiększyć poziom zasilania kapitałem, także małych i średnich firm, zwiększyć wybór możliwości inwestycyjnych dla inwestorów oraz obniżyć koszty inwestycji, szczególnie na rynkach mniej rozwiniętych.

### **Budowa efektywnego otoczenia regulacyjnego**

Założenia Unii Rynków Kapitałowych spotkały się z dużym zainteresowaniem większości uczestników rynku kapitałowego w Polsce, w tym domów maklerskich. Nie oznacza to jednak, że nie dostrzegają oni potencjalnych zagrożeń związanych

z wdrożeniem proponowanych zmian. Uczestnicy krajowego rynku kapitałowego obawiają się w szczególności tego, że w propozycjach opracowywanych przez Komisję Europejską nie zostaną wzięte pod uwagę etapy rozwoju poszczególnych rynków oraz ich wielkość czy specyfika. Może to skutkować przyjęciem rozwiązań dobrych dla rozwiniętych rynków, trudnych i kosztownych do wdrożenia na rynkach będących na innym etapie rozwoju.

Przyjęcie takich rozwiązań może ograniczyć konkurencyjność polskiego rynku kapitałowego wobec rynków większych i bardziej rozwiniętych, co w konsekwencji doprowadziłoby do jego marginalizacji. Dlatego niezależnie od projektu europejskiego Polska powinna prowadzić własne działania poprawiające konkurencyjność lokalnego rynku kapitałowego, zmierzające do uczynienia z niego preferowanego źródła pozyskiwania kapitału dla polskich firm i preferowanego miejsca lokowania środków dla polskich inwestorów. ■

# Oszczędzania trzeba się nauczyć

Infrastrukturę do obsługi transakcji pozyskiwania kapitału Polska ma na poziomie europejskim, a nawet światowym. Potrzebne są jeszcze praca u podstaw i edukacja ekonomiczna społeczeństwa



**Prof. dr hab.  
Marcin Dyl**

Autor jest prezesem  
Izby Zarządzających  
Funduszami  
i Aktywami

**J**eżeli o przyszłości funduszy inwestycyjnych wnioskować na podstawie ostatniego okresu, to zapowiada się ona optymistycznie. Średnie stopy zwrotu z funduszy z udziałem akcji są liczbami dwucyfrowymi, aktywa powierzane przez inwestorów w zarządzanie ustawnie rosną i pojawiają się nowi gracze na rynku. Większe zainteresowanie funduszami wynika również z tego, że to produkty coraz bardziej znane. Do popularności funduszy przyczynia się planowana reforma emerytalna, która przewiduje zwiększenie roli tych rozwiązań inwestycyjnych w zarządzaniu kapitałem oszczędności długoterminowych, w szczególności emerytalnych.

Jak dotąd największe oczekiwania, a jednocześnie bariery w rozwoju tego segmentu rynku powstawały dlatego, że w Polsce nie istnieją skuteczne mechanizmy wspierania systematycznego oszczędzania. Między innymi dlatego Polacy większość zapasów przeznaczają na bieżącą konsumpcję, ewentualne nadwyżki przetrzymują zaś na rachunkach bieżących.

Oczekujemy, że zachowania Polaków w stosunku do zarządzania własnymi zasobami finansowymi staną się bardziej racjonalne, a przyczynią się do tego również obligatoryjne programy grupowego oszczędzania u pracodawców. Zapewnią je pracownicze plany kapitałowe, które będą polegać na wnoszeniu przez pracodawcę zdefiniowanych składek pracowników na podstawie umowy do funduszu inwestycyjnego. Miliony zatrudnionych na własnym przykładzie przekonają się, jakim korzystnym rozwiązaniem jest program emerytalny oparty na funduszach inwestycyjnych, w którym składki są przelewane od każdego wynagrodzenia, a kapitał systematycznie rośnie. Zapewnienie bezpieczeństwa finansowego przez gromadzenie dodatkowego kapitału

na przyszłą emeryturę, czy to w formie indywidualnej, czy grupowej, jest zatem kluczowe dla rozwoju rynku kapitałowego.

Kolejnym bodźcem do zwiększenia popularności funduszy inwestycyjnych będą przepisy zwiększające transparentność rynku. Jakkolwiek fundusze inwestycyjne należą do skrupulatnie kontrolowanych instrumentów finansowych i charakteryzują się dużą przejrzystością, to ostatnio mamy do czynienia z jedną z największych modyfikacji zasad funkcjonowania instytucji finansowych. Nowe regulacje zniosą nieodpłatne doradztwo inwestycyjne w zakresie funduszy, co spowoduje, że firmy, w których inwestor może nabyć jednostki uczestnictwa, będą musiały dokonać wielu dodatkowych czynności związanych z jakością świadczonych usług i wskazaniem kosztów ponoszonych w tym zakresie. Warto jednak pamiętać, że kolejne regulacje zwiększają liczbę obowiązków nakładanych na powierników, a nierozzerwalnie wiąże się to z kosztami. Dlatego dbając o transparentność rynku, trzeba mieć na uwadze, by nie został on zwyczajnie przeregulowany, co ostatecznie może się zemścić na klientach.

W zakresie makroekonomicznym wydaje się, że perspektywy są zadowalające, aczkolwiek liczba inwestorów i emitentów jest wciąż za mała. Tymczasem giełda jest dobrym miejscem do pozyskiwania środków na rozwój. Wierzę, że to się zmieni, bowiem infrastrukturę do obsługi takich transakcji Polska ma na poziomie europejskim, a nawet światowym. Potrzebne są jeszcze praca u podstaw i edukacja ekonomiczna społeczeństwa, które w sytuacji stopniowej poprawy warunków ekonomicznych zechce skorzystać z niektórych zasad np. Warrena Buffetta, jednego z najbogatszych ludzi na świecie i jednocześnie czołowego inwestora, który mimo to słynie z „zamiłowania do oszczędności”.

# Walka o status „developed”

Zmiana statusu polskiego rynku z „emerging” (rozwijający się) na „developed” (rozwinęty) znacząco podniosłaby prestiż Polski na arenie międzynarodowej i przyciągnęła na nasz rynek nowych inwestorów. Jest więc o co walczyć

**S**ila polskiej gospodarki jest naprawdę imponująca. W I kwartale 2017 r. produkt krajowy brutto wzrósł o 4 proc., a w II o 3,9 proc. rok do roku. Dokładniejsza analiza pokazuje, że ten solidny wzrost zawdzięczamy kilku czynnikom. Przede wszystkim coraz więcej konsumujemy. Ostatnie odczyty sprzedaży detalicznej w Polsce pokazują, że w sklepach Polacy wydali więcej niż przed rokiem, co oznacza, iż sytuacja finansowa gospodarstw domowych istotnie się poprawiła. Jednym z motorów napędzających konsumpcję są niewątpliwie środki z programu „Rodzina 500+”, w ramach którego do polskich rodzin rocznie trafia ponad 20 mld zł. Do pozytywnów należy także zaliczyć rosnące zarobki, które są pochodną podniesienia wynagrodzenia minimalnego i najniższego od 1991 r. bezrobocia. Ponadto coraz więcej produkujemy, dzięki czemu wskaźnik produkcji przemysłowej utrzymuje się na wysokich poziomach. Dobrą koniunkturę obserwujemy m.in. w sektorze przemysłowym czy budowlanym.

## **Eksport w górę, inwestycje odbijają**

Swój wkład w dynamikę PKB ma też eksport. Polskim spółkom prowadzącym biznes za granicą pomaga poprawa koniunktury w strefie euro. Jest ona widoczna nie tylko w Niemczech, lecz także u innych partnerów handlowych Polski – we Francji, Włoszech i w Hiszpanii. Na niekorzyść

polskich spółek eksportowych działa jedynie silny złoty, który od początku 2017 r. umocnił się do euro o kilka procent. Ma to istotne znaczenie dla przedsiębiorców, ponieważ sprzedaż do krajów Unii Europejskiej stanowi ok. 80 proc. wartości polskiego eksportu. Co jednak warto podkreślić, pomimo spadku marż i nieco niższych zysków polskie spółki giełdowe raportują całkiem przyzwoite wyniki finansowe.

Wielkim nieobecnym wśród składowych PKB za pierwsze dwa kwartały są natomiast inwestycje. Jednak i w tym obszarze sytuacja powinna się stopniowo poprawiać. W najbliższym czasie spodziewamy się ożywienia inwestycji publicznych, co będzie związane z wydatkowaniem środków unijnych i obejmie m.in. infrastrukturę drogową oraz kolejową. Oswojenie się przedsiębiorców ze zmianami prawno-podatkowymi powinno sprzyjać także sukcesywnemu zwiększaniu skali inwestycji firm prywatnych.

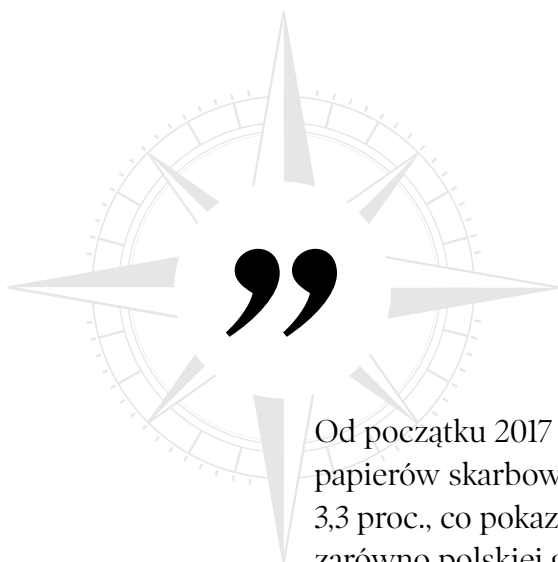
## **Deficyt budżetowy może być niższy**

Analizując kondycję Polski, trzeba też wspomnieć o świetnym wykonaniu budżetu. Po I półroczu 2017 – po raz pierwszy od 1989 r. – budżet państwa zanotował nadwyżkę, która wyniosła prawie 6 mld zł. Tak znaczny wzrost dochodów państwa udało się osiągnąć dzięki dynamicznemu wzrostowi gospodarczemu, który zwiększył wpływy do budżetu z podatków od osób fizycznych i prawnych, oraz dzięki uszczelnieniu systemu podatkowego. W porównaniu z 2016 r. państwo osiągnęło wyższe dochody zarówno z podatku VAT, jak i CIT.



**Zbigniew Jakubowski**

Autor jest wiceprezesem zarządu Union Investment TFI



Od początku 2017 r. rentowność 10-letnich papierów skarbowych spadła z 3,9 do 3,3 proc., co pokazuje, że wiarygodność zarówno polskiej gospodarki, jak i polskiej waluty jest na świecie bardzo wysoka

Jeśli organom skarbowym uda się utrzymać lepszą ściągalskość podatków w kolejnych miesiącach, rząd będzie mógł sfinansować więcej wydatków budżetowych bez konieczności zadłużania się. W rezultacie deficyt budżetowy na koniec roku może być niższy niż 50 mld zł, czyli 2,5 proc. PKB. Byłby to mocny sygnał dla inwestorów, a także agencji ratingowych, które dostałyby argument za podniesieniem Polsce oceny wiarygodności kredytowej lub chociaż jej perspektywy.

### **Gospodarka paliwem hossy na giełdzie**

Dobra sytuacja gospodarcza w Polsce znajduje odzwierciedlenie na rynku kapitałowym i na warszawskiej giełdzie. Od listopada 2016 r. inwestorzy zagraniczni i fundusze ETF (odzwierciedlają strukturę poszczególnych indeksów giełdowych – w tym przypadku polskich indeksów giełdowych) szturmują nasz parkiet i kupują akcje największych polskich spółek. Ich zainteresowanie jest w pełni uzasadnione, bo giełda dyskontuje gospodarczą przyszłość – a ta rysuje się w jasnych barwach.

Dla zobrazowania: od początku 2017 r. indeks szerokiego rynku WIG zyskał ponad 25 proc. Do tak imponujących wzrostów przyczyniły się głównie największe polskie spółki, dzięki czemu WIG20 jest w tym roku jednym z najsilniejszych indeksów giełdowych w Europie, a także na świecie.

### **Atrakcyjne polskie obligacje**

Jako papieriek lakmusowy postrzegania Polski przez inwestorów zagranicznych można potraktować też rentowności obli-

gacji skarbu państwa. Także ten test zdajemy celująco, co potwierdza ogromny popyt na polskie obligacje ze strony inwestorów zagranicznych. Od początku 2017 r. rentowność 10-letnich papierów skarbowych spadła z 3,9 do 3,3 proc., co pokazuje, że wiarygodność zarówno polskiej gospodarki, jak i polskiej waluty jest na świecie bardzo wysoka.

Ciekawie przedstawia się zestawienie dwóch zmiennych: popytu na obligacje i wysokości premii (spreadu), jaką nasze obligacje oferują względem niemieckich. Pomimo że premia za inwestowanie w Polsce, czyli różnica w oprocentowaniu między polskimi a niemieckimi obligacjami, istotnie się zmniejszyła (w wyniku spadku rentowności w Polsce i ich wzrostu w Niemczech), nasze papiery skarbowe w oczach zagranicznych inwestorów są atrakcyjniejsze niż wtedy, gdy ich rentowność była o 0,6 pkt. procentowego wyższa.

Polskim obligacjom sprzyjają wspomniane już wzrost PKB oraz sytuacja budżetowa. Wykonanie budżetu sprzyja inwestowaniu w polski dług, ponieważ pozwala na ograniczenie emisji obligacji przez Ministerstwo Finansów, co przekłada się na stabilizację cen już wyemitowanych papierów. Na plus należy także zaliczyć stabilną sytuację inflacyjną, która daje Radzie Polityki Pieniężnej komfort utrzymywania stóp procentowych na obecnym poziomie jeszcze przez dłuższy czas.

### **Przyszłość zależy od innowacji i oszczędności**

Patrząc na dotychczasowe dane napływające z gospodarki, w przyszłość patrzy-



my z optymizmem. Dlatego nasza prognoza wzrostu PKB dla Polski na 2017 r. wynosi 4,0 proc. Liczymy jednocześnie na to, że w kolejnych latach wzrost gospodarczy w Polsce będzie w większym stopniu generowany na bazie krajowych oszczędności oraz inwestycji w innowacje.

Do zbudowania i umocnienia pierwszego filaru powinno się przyczynić wprowadzenie obowiązkowych pracowniczych planów kapitałowych (PPK), w których wszystkie firmy będą odkładały pieniądze na przyszłe emerytury swoich pracowników. Długoterminowe oszczędności zgromadzone w PPK częściowo zasilą polski rynek akcji, co powinno pomóc w budowaniu silnej pozycji GPW na arenie międzynarodowej. A kto wie – jeśli wdrożenie emerytur firmowych przyniesie wymierne efekty dla rynku kapitałowego i gospodarki, może rząd pójdzie za ciosem i wprowadzi też ulgi podatkowe za długoterminowe inwestowanie oraz uprości konta IKE i IKZE?

W budowaniu drugiego filaru, czyli wzrostu opartego na innowacyjności, powinna pomóc dalsza konsekwentna realizacja założeń przedstawionych w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Wdrożenie tych postulatów byłoby krokiem milowym dla polskiej gospodarki, lecz także warszawskiej giełdy, na której wciąż dominują spółki z tradycyjnych branż: banki, spółki surowcowe, handlowe czy energetyczne. Inwestycje w nowe technologie (nowoczesne produkty i usługi), duże nakłady finansowe na badania i rozwój oraz sprzyjające otoczenie prawne to jedyny słuszny kierunek, który w dzisiejszym, zaawansowanym

świecie pomoże nam awansować na wyższy poziom jakościowy.

Zmiana statusu polskiego rynku z „emerging” (rozwijający się) na „developed” (rozwinęty) znacząco podniosłaby prestiż Polski na arenie międzynarodowej i przyciągnęła na rynek nowych inwestorów. Jest więc o co walczyć. ■

# Banki prowadzące działalność maklerską

Lp.	Nazwa	Dane teleadresowe	Data zezwolenia	Zakres działalności	Uwagi
1	ALIOR BANK S.A. Biuro Maklerskie ALIOR Bank S.A.	ul. Łopuszańska 38D, 02-232 Warszawa (do koresp. 02-672 Warszawa, ul. Domaniewska 52), tel: 22 555-22-25, fax: 22 555-23-13	05-09-2008	1, 2, 3, 5, 6, 9, 14	Z dniem 4 listopada 2016 r. nastąpiło przeniesienie na Alior Bank S.A. działalności maklerskiej prowadzonej dotychczas przez BANK BPH S.A.
2	Bank BGŻ BNP Paribas S.A. Biuro Maklerskie Banku BGŻ BNP Paribas S.A.	ul. Żurawia 6/12, 00-503 Warszawa, tel: 22 329-43-00, fax: 22 329-43-03	21-02-1992	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 14	
3	BANK BPH S.A. Biuro Maklerskie Banku BPH SA	Z dniem 4 listopada 2016 r. nastąpiło przeniesienie na Alior Bank S.A. działalności maklerskiej prowadzonej dotychczas przez BANK BPH S.A.			
4	BANK HANDLOWY S.A. Biuro Zarządzania Usługami Maklerskimi	ul. Golezowska 6/p.VIII, 01-249 Warszawa, tel: 22 692-23-28, fax: 22 690-26-65	13-11-2007	1	
5	BANK MILLENNIUM S.A. Jednostka organizacyjna Departament Operacji - Wydział Wspomagania Operacyjnego	ul. Targ Drzewny 1, 80-886 Gdańsk, tel: 22 598-36-31, 22 598-10-50, fax: 22 598-10-58	04-01-2005	1	
6	BANK PEKAO S.A. (BANK POLSKA KASA OPIEKI S.A.) Dom Maklerski PEKAO	ul. Wołoska 18, 02-675 Warszawa, tel: 22 821-87-70, fax: 22 821-87-71	10-10-2007	2, 6, 9, 13, 14	
7	BANK ZACHODNI WBK S.A. DOM MAKLERSKI BZ WBK	Plac Andersa 5, 61-894 Poznań, tel: 61 856 48 80	19-07-1991	1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15	
8	DEUTSCHE BANK POLSKA S.A. Biuro Maklerskie Deutsche Bank Polska S.A.	Al. Armii Ludowej 26, 00-609 Warszawa, tel: 22 579 87 00, fax: 22 579-87-01, 22 579-87-29	13-10-2006	1, 4, 5, 6, 14, 16	
9	ING BANK ŚLĄSKI S.A. Biuro Maklerskie	ul. Puławska 2, 02-566 Warszawa, tel: 22 820-45-70, fax: biuro nie posiada już urządzenia typu fax, ewentualną korespondencję należy kierować na adres biuromaklerskie-inspektor@ingbank.pl	30-11-2004	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15	
10	mBANK S.A. Biuro Maklerskie mBank S.A.	ul. Wspólna 47/49, 00-684 Warszawa, tel: 22 697 47 00, fax: 22 697 48 20	30-06-2005	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15	
11	POWSZECHNA KASA OSZCZĘDNOŚCI BANK POLSKI S.A. Dom Maklerski PKO Banku Polskiego w Warszawie (PKO BP SA)	ul. Puławska 15, 02-515 Warszawa, tel: 22 521-80-00 /12, fax: 22 521-79-46	26-08-1991	1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14	
12	Raiffeisen Bank Polska S.A. Dom Maklerski Raiffeisen Bank Polska S.A.	ul. Grzybowska 78, 00-844 Warszawa, tel: 22 585-30-33, fax: 22 585-32-22	28-06-2010	1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15	

ŹRÓDŁO: KNF

# Domy maklerskie

Lp.	Nazwa	Dane teleadresowe	Data zezwolenia	Zakres działalności
1	ATHENA INVESTMENTS DOM MAKLEPSKI S.A.	ul. Jesionowa 22, 40-158 Katowice, tel: 32 411-95-51, fax: 32 750-06-80	17-04-2012	4
2	CASPAR ASSET MANAGEMENT S.A.	ul. Szkolna 5/13, 61-832 Poznań, tel: 61 855 16 14, fax: 61 855 16 14 w.11	26-05-2010	4
3	CENTRALNY DOM MAKLEPSKI PEKAO S.A.	ul. Wołoska 18, 02-675 Warszawa, tel: 22 821-88-22, fax: 22 856-17-77	14-10-1997	1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15
4	COPERNICUS SECURITIES S.A.	ul. Grójecka 5, 02-019 Warszawa, tel: 22 440-01-00, fax: 22 440-01-05	25-07-2006	1, 2, 3, 6, 9, 11, 12, 14
5	CVI DOM MAKLEPSKI SP. Z O.O.	ul. Piękna 24/26a, 00-549 Warszawa, tel: 22 319-57-60, fax: 22 319-57-61	21-05-2013	4
6	DB SECURITIES S.A.	Al. Armii Ludowej 26, 00-609 Warszawa, tel: 22 579-87-00, fax: 22 579-87-01	05-11-1993	1, 2, 3, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 15
7	DOM INWESTYCYJNY NEHREBETIUS S.A.	ul. Retoryka 7, 31-108 Kraków, tel: 12 424-97-77, fax: 12 424-97-88	22-03-2005	4, 5, 6, 11, 12
8	DOM INWESTYCYJNY XELION SP. Z O.O.	ul. Puławska 107, 02-595 Warszawa, tel: 22 565-44-00, fax: 22 565-44-01	18-10-2011	1, 2, 5, 6, 9, 14
9	DOM MAKLEPSKI AFS Sp. z o.o.	ul. Pańska 73, 00-834 Warszawa, tel: 22 314-71-21 (do 24), fax: 22 654-68-02	15-07-2010	1, 5, 14
10	DOM MAKLEPSKI ALFA ZARZĄDZANIE AKTYWAMI S.A.	Al. Jerozolimskie 94, 00-807 Warszawa, tel: 22 256-39-90, fax: 22 256-39-91	07-12-2010	4
11	DOM MAKLEPSKI BANKU BPS S.A.	ul. Grzybowska 81, 00-844 Warszawa, tel: 22 539-55-55, fax: 22 539-55-56	17-12-2008	1, 2, 3, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 14
12	DOM MAKLEPSKI BANKU HANDLOWEGO S.A.	ul. Senatorska 16, 00-923 Warszawa, tel: 22 690-39-44, fax: 22 690-39-43	18-08-1994	1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15
13	DOM MAKLEPSKI BANKU OCHRONY ŚRODOWISKA S.A.	ul. Marszałkowska 78/80, 00-517 Warszawa, tel: 22 504-31-02, fax: 22 504-31-00	18-08-1994	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 16
14	DOM MAKLEPSKI BDM S.A.	ul. Stojatowskiego 27, 43-300 Bielsko-Biała, tel: 33 812-84-40/41, fax: 33 812-84-42	08-10-1993	1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15
15	DOM MAKLEPSKI CAPITAL PARTNERS S.A.	ul. Królewska 16, 00-103 Warszawa, tel: 22 330-68-88, fax: 22 330-68-89	22-05-2001	1, 2, 6, 9, 11, 12
16	Dom Maklerski INC Spółka Akcyjna	ul. Krasińskiego 16, 60-830 Poznań, tel: 61 297 79 27, fax: 61 297 79 27	21-02-2012	6
17	DOM MAKLEPSKI MBANKU S.A.	W dniu 20 maja 2016 r., w związku z podziałem domu maklerskiego, doszło do przeniesienia działalności maklerskiej do mBanku S.A. Zgodnie z art. 530 § 1 kodeksu spółek handlowych, dom maklerski został rozwiązany bez przeprowadzenia postępowania likwidacyjnego.		
18	DOM MAKLEPSKI NAVIGATOR S.A.	ul. Twarda 18, 00-105 Warszawa, tel: 22 630-83-36, fax: 22 630-83-30	27-09-2007	1, 2, 6, 9, 11, 12, 14
19	DOM MAKLEPSKI TMS BROKERS S.A.	ul. Złota 59, 00-120 Warszawa, tel: 22 27 66 200, fax: 22 27 66 202	26-04-2004	1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 13, 14, 16
20	DOM MAKLEPSKI W INVESTMENTS S.A.	ul. Naruszewicza 27, 02-627 Warszawa, tel: 22 116 66 79, fax: brak faxu, e-mail: nadzor@wi.pl	13-08-2013	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 14, 15
21	DORADZTWO DLA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW SECURITIES S.A.	Pl. Dąbrowskiego 1/313, 00-057 Warszawa, tel: 22 333-72-63, fax: 22 333-72-69	20-05-2008	6, 11, 12
22	EFIX DOM MAKLEPSKI S.A.	ul. Abp. Antoniego Baraniaka 88A, 61-131 POZNAŃ, tel: 61 679 44 44, fax: 61 679 44 44	08-02-2011	1, 4, 5, 11, 12, 14, 16
23	ERSTE SECURITIES POLSKA S.A.	ul. Królewska 16, 00-103 Warszawa, tel: 22 538-62-00, fax: 22 538-62-02, 22 330-62-02	29-09-1995	1, 2, 5, 6, 9, 11, 12, 13, 14
24	EVEREST INVESTMENT MANAGEMENT S.A.	ul. Stawki 2, 00-193 Warszawa, tel: 22 110 00 25	06-10-2015	4, 5
25	ING SECURITIES S.A.	W dniu 31 maja 2016 r., w związku z podziałem domu maklerskiego, doszło do przeniesienia działalności maklerskiej do ING Bank Śląski S.A. Zgodnie z art. 530 § 1 kodeksu spółek handlowych, dom maklerski został rozwiązany bez przeprowadzenia postępowania likwidacyjnego.		
26	INTERBANK FINANCIAL SERVICES SP. Z O.O.	ul. Sienna 75, 00-833 Warszawa, tel: 22 820-38-38, fax: 22 820-38-39	11-12-2006	1
27	IPOPEMA SECURITIES S.A.	ul. Prózna 9, 00-107 Warszawa, tel: 22 236-92-00, 22 236-92-95, fax: 22 236-92-82	30-06-2005	1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15
28	MERCURIUS DOM MAKLEPSKI SP. Z O. O.	ul. Śmiała 26, 01-523 Warszawa, tel: 22 327-16-70, fax: 22 327-16-71	21-02-2006	1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 14, 15
29	MICHAEL/STRÖM DOM MAKLEPSKI SP. Z O. O.	Al. Jerozolimskie 134, 02-305 Warszawa, tel: 22 128-59-00, fax: 22 128-59-89	04-06-2013	1, 2, 6, 9, 11, 12, 14
30	MILLENNIUM DOM MAKLEPSKI S.A.	ul. Stanisława Żaryna 2A, 02-593 Warszawa, tel: 22 598-26-00, 22 598-26-01, fax: 22 898-32-02	06-07-1995	1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15
31	mWEALTH MANAGEMENT S.A.	W dniu 20 maja 2016 r., w związku z podziałem domu maklerskiego, doszło do przeniesienia działalności maklerskiej do mBanku S.A. Zgodnie z art. 530 § 1 kodeksu spółek handlowych, dom maklerski został rozwiązany bez przeprowadzenia postępowania likwidacyjnego.		
32	NIEZALEŻNY DOM MAKLEPSKI S.A.	ul. Wspólna 62, 00-684 Warszawa tel: 22 254-97-59, 22 254-97-60, fax: 22 254-97-59	18-11-2014	1, 4, 5, 6, 11, 12, 14
33	NOBLE Securities S.A.	ul. Przyokopowa 33, 01-208 Warszawa, tel: 12 426-25-15/16, 22 244 13 03, fax: 12 411-17-66	27-12-1993	1, 2, 3, 5, 6, 9, 11, 12, 14
34	NWAI DOM MAKLEPSKI S.A.	ul. Nowy Świat 64, 00-357 Warszawa, tel: 22 201-97-50, fax: 22 201-97-51	31-07-2009	1, 2, 3, 6, 7, 9, 11, 12, 14, 15
35	OPERA DOM MAKLEPSKI SP.Z O.O.	Rondo ONZ I, 00-124 Warszawa, tel: 22 379-11-11, fax: 22 379-11-13	31-10-2006	2, 3, 6, 9, 13
36	PEKAO INVESTMENT BANKING S.A.	ul. Zwirki i Wigury 31, 02-091 Warszawa, tel: 22 586-29-99, fax: 22 586-28-52	08-10-1993	1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15
37	PGE DOM MAKLEPSKI S.A.	ul. Mysia 2, 00-496 Warszawa, tel: 22 340-13-60, fax: 22 622-27-49	10-12-2013	1, 2, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17
38	PIONEER PEKAO INVESTMENT MANAGEMENT S.A.	W dniu 22 listopada 2016 r. KNF uchyliła Pioneer Pekao Investment Management S.A. (dalej: PPIM) decyzję w sprawie udzielenia zezwolenia na prowadzenie działalności maklerskiej, w całości, tj. w zakresie w jakim uprawniała ona PPIM do prowadzenia działalności maklerskiej w zakresie zarządzania portfelami, w skład których wchodzi jeden lub większa liczba instrumentów finansowych. Nastąpiło przeniesienie zorganizowanej części przedsiębiorstwa PPIM na Pioneer Pekao Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. (dalej: Towarzystwo) - usługę w zakresie zarządzania portfelami, w skład których wchodzi jeden lub większa liczba instrumentów finansowych na rzecz wszystkich dotychczasowych klientów PPIM od 1 października 2016 r. świadczy Towarzystwo.		
39	POLSKI DOM MAKLEPSKI S.A.	ul. Moniuszki 1A, 11p., 00-014 Warszawa, tel: 22 629 27 12, fax: 22 659 20 70	20-03-2012	1, 2, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 16
40	PRIME SELECTION DOM MAKLEPSKI SA	ul. Jana Pankiewicza 3, 00-696 Warszawa, tel: 22 417 58 61, fax: brak informacji, e-mail: psdm@psdm.pl	17-11-2015	1, 6
41	Q SECURITIES S.A.	ul. Warecka 11A, 00-034 Warszawa, tel: 22 417-44-00, fax: 22 417-44-01	29-10-2013	1, 2, 6, 9, 11, 12
42	RDM WEALTH MANAGEMENT S.A.	ul. Nowogrodzka 47A, 00-695 Warszawa, tel: 22 290-25-37, fax: 22 290-25-38	12-10-2010	1, 4, 5
43	TIME ASSET MANAGEMENT S.A.	ul. Mieczników 14, 40-748 Katowice, tel: 32 352-00-13, fax: 32 352-00-14	30-06-2005	1, 2, 4, 6, 9, 11, 12
44	TRIGON DOM MAKLEPSKI S.A.	ul. Mogilska 65. (Biuro Zarządu Plac Unii, Budynek B, ul. Puławska 2, 02-566 Warszawa) 31-545 Kraków, tel: 12 629-24-00, 12 629-25-00, fax: 12 629-24-50, 12 629-25-50 fax: 12 629-24-50, 12 629-25-50	30-09-1991	1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 14, 15
45	TULLET PREBON (POLSKA) S.A.	ul. Wspólna 47/49, 00-684 Warszawa, tel: 22 830-70-80, fax: 22 830-70-86	22-05-2007	1
46	VENTUS ASSET MANAGEMENT S.A.	ul. Twarda 18, 00-105 Warszawa, tel: 22 202 67 80, fax: 22 202 67 81	31-08-2004	4, 6, 11, 12, 15
47	VESTOR DOM MAKLEPSKI S.A.	Al. Jana Pawła II 22, p. 29, 00-133 Warszawa, tel: 22 378-91-90, fax: 22 378-91-91	23-01-2008	1, 2, 4, 6, 9, 11, 12, 14
48	X-TRADE BROKERS DOM MAKLEPSKI S.A.	City Gate, ul.Ogrodowa 58, 00-876 Warszawa, tel: 22 201-95-50, fax: 22 520-22-81	08-11-2005	1, 2, 3, 9, 13, 14, 16

ŹRÓDŁO: KNF

# Przedstawicielstwa podmiotów zagranicznych

PODMIOTY ZAGRANICZNE Z PAŃSTW CZŁONKOWSKICH EUROPEJSKIEGO OBSZARU GOSPODARCZEGO (SWOBODA ŚWIADCZENIA USŁUG - ODDZIAŁY)											
Lp.	nazwa podmiotu	adres siedziby	państwo macierzyste	organ nadzoru	dane teleadresowe oddziału w Polsce	data wpływu zawiadomienia	data wpisu do KRS	działalność maklerska z załącznika I Dyrektywy MiFID w sprawie rynków instrumentów finansowych wskazana w notyfikacji			czynności maklerskie z art. 69 ustawy o obrocie instrumentami finansowymi wykonywane w oddziale, na podstawie notyfikacji
								instrumenty finansowe (C)	usługi inwestycyjne (A)	usługi dodatkowe (B)	
1	Admiral Markets AS	Ahtri 6A 10151 Tallinn	Estonia	EFSA	ul. Stawki 2 00-193 Warszawa tel. 22/860-60-25	2/9/2012	10/15/2012	4, 5, 6, 7, 10	1, 2, 3	1, 2, 4, 5, 7	art. 69 ust. 4 pkt 6 i 8
2	Admiral Markets UK Ltd,	One Love Lane, EC2V7JN, London UK	Wlk. Brytania	FCA	ul. Stawki 2, 00-193 Warszawa tel. 22 860 60 25	7/14/2015		1, 4, 5, 9	1, 2, 3, 7		podmiot nie rozpoczął działalności
3	AES Financial Services Ltd	Unit 24, Elysim Gate, 126-128 New Kings Road, LONDON SW6 4LZ	Wlk. Brytania	FCA	ul. Biała 4 lok. 32B 00-895 Warszawa tel. 22 389 6570	3/23/2015	1/22/2010	1, 2, 3	1, 5	-	podmiot nie rozpoczął działalności
4	Chatham Financial Europe Ltd	4th floor Burdette House, 15-16 Buckingham Street LONDON	Wlk. Brytania	FCA	ul. Rakowicka 7 31-511 Kraków tel. 12/349-88-00	3/16/2015	7/3/2015	4, 5, 6, 7, 9, 10	1, 2, 5	4, 5, 7	art. 69 ust. 2 pkt 1, 5 art. 69 ust. 4 pkt 5, 6, 8
5	CMC Markets UK plc,	133 Houndsditch, London, EC3A 7BX UK	Wlk. Brytania	FCA	Warsaw Financial Center, Emilii Plater 53, 00-113 Warszawa tel. 22 160 5601	8/12/2015	9/17/2015	4, 5, 9	1, 2, 3	4	art. 69 ust. 2 pkt 2
6	Easy Forex Trading Ltd	Vashiotis Agiou Building 2 floor, o. 201 3722 Limassol	Cypr	CySEC	Warsaw Financial Center ul. Emilii Plater 53 00-113 Warszawa tel. 22/628-41-02 fax 22/528-94-83	5/11/2010	9/8/2009	4	1	-	art. 69 ust. 2 pkt 1
7	GKFX Financial Services Ltd	30 Charles II Street London SW1Y 4AE	Wlk. Brytania	FCA	ul. Hrubieszowska 2 01-209 Warszawa tel. 530 954 841	6/13/2013	6/18/2013	1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10	1, 2	4	art. 69 ust. 2 pkt 1
8	Goldman Sachs International	Peterborough Court 133 Fleet Street London EC4A 2BB	Wlk. Brytania	FCA (d.FSA)	ul. Mysia 5 00-496 Warszawa tel. 22/449-00-95 fax 22/449-01-67	5/17/2010	8/30/2010	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	5	3, 5, 6, 7	art. 69 ust. 2 pkt 5 art. 69 ust. 4 pkt 3, 4, 6, 7
9	IP Intercapital Markets AD	6 Dobrudja street floor 3 Sofia 1000	Bułgaria	FSC	Al. Jerozolimskie 61 00-697 Warszawa tel. 22 218 0000	2/20/2014	6/24/2014	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	1	1, 4	art. 69 ust. 2 pkt 1 art. 69 ust. 4 pkt 1, 5
10	Morgan Stanley & Co. International plc	25 Cabot Square London E14 4QA	Wlk. Brytania	FCA (d.FSA)	ul. Wspólna 62 00-684 Warszawa tel. 22 213 99 20	9/3/2010	10/1/2010	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	6	2, 3, 4, 5, 6	podmiot nie rozpoczął działalności
11	NUNTIUS CHRIMATISTIRIAKI ANONIMOS ETERIA PAROCHIS EPENDITIKON IPIRESION S.A. (NUNTIUS BROKERAGE and INVESTMENT SERVICES SA)	6, Dragatsaniou Str. 105 59 ATHENS GREECE	Grecja	Hellenic Capital Market Commission	ul. Postępu 15C 02-676 Warszawa tel. 22 831 60 35	4/30/2015	9/28/2015	1, 4, 5, 9, 10	1, 2	-	art. 69 ust. 2 pkt 1
12	WOOD & Company Financial Services a.s.	Namesti Republiky 1079/1a 110 00 Praque 1	Czechy	CNB	ul. Złota 59 00-120 Warszawa tel. 22/222-15-30/70 fax 22/222-15-31/28/29	12/17/2008	6/9/2009	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	1, 2, 3, 5, 6, 7	1, 2, 3, 5, 6	art. 69 ust. 2 pkt 1, 2, 3, 6, 7 art. 69 ust. 4 pkt 3, 4, 6, 7
13	42 Financial Services a.s.	Klimentska 1216/46 110 00 Praha 1 Nove Mesto	Czechy	CNB	ul. Chłodna 51 00-867 Warszawa	12/29/2016	8/30/2016	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	1, 2, 4, 5, 7, 8	3, 4, 5, 6	podmiot nie rozpoczął działalności
<b>ZAGRANICZNE FIRMY INWESTYCYJNE (ODDZIAŁY), KTÓRYM COFNIĘTO ZEZWOLENIE</b>											
1	GLOBAL MARKETS OOD	38 Maystor Aleksii Rilets St j.k. Manastirski livadi - west Sofia 1618	Bułgaria	FSC	ul. Łucka 18/12 00-842 Warszawa tel. 22 620 96 60	4/27/2011	10/10/2011	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	1, 2, 4, 5	1, 4, 5	

art. 69 ust 2 pkt 1, 2, 5, art. 69 ust. 4 pkt 1, 5, 6  
Bułgarski organ nadzoru (Bulgarian Financial Supervision Commission) rozpoczął procedurę cofnięcia zezwolenia na prowadzenie działalności maklerskiej dla Global Markets OOD z siedzibą w Bułgarii.  
W dniu 14 lipca 2014 r. - decyzją nr 651 - IP zezwolenie na prowadzenie działalności maklerskiej dla Global Markets OOD z siedzibą w Bułgarii zostało cofnięte.

# Rejestr funduszy zagranicznych

Lp.	Nazwa Funduszu	Data wpisu	Kraj
1	Active Invest Progressive, otevřený podílový fond	7/22/2015	Republika Czeska
2	Allianz Global Investors Fund	9/18/2008	Luksemburg
3	BlackRock Global Funds	8/18/2005	Luksemburg
4	BlackRock Strategic Funds	11/17/2008	Luksemburg
5	BNP Paribas L1	5/27/2005	Luksemburg
6	Bright Cap	2/25/2016	Luksemburg
7	Conseq Polských dluhopisů, otevřený podílový fond	7/22/2015	Republika Czeska
8	C-Quadrat ARTS Best Momentum	12/13/2016	Austria
9	C-Quadrat ARTS Total Return Balanced	12/13/2016	Austria
10	C-Quadrat ARTS Total Return Bond	12/13/2016	Austria
11	C-Quadrat ARTS Total Return Dynamic	12/13/2016	Austria
12	C-Quadrat ARTS Total Return Flexible	1/12/2017	Niemcy
13	C-Quadrat ARTS Total Return Garant	12/13/2016	Austria
14	Evolution Value Funds	8/1/2014	Liechtenstein
15	Fidelity Active Strategy	11/14/2014	Luksemburg
16	Fidelity Alpha Funds SICAV	2/3/2015	Luksemburg
17	Fidelity Funds SICAV	8/1/2011	Luksemburg
18	Franklin Templeton Investment Funds SICAV	7/12/2005	Luksemburg
19	Global Partners (SICAV)	11/26/2009	Luksemburg
20	Goldman Sachs Funds	4/19/2016	Luksemburg
21	HSBC Global Investment Funds SICAV	4/2/2007	Luksemburg
22	HSBC Portfolios	1/16/2010	Luksemburg
23	JP Morgan Funds	5/15/2008	Luksemburg
24	JP Morgan Investment Funds	1/3/2013	Luksemburg
25	KBC Bonds	8/7/2007	Luksemburg
26	Millennium SICAV	6/8/2007	Luksemburg
27	Multi Units Luxembourg	6/16/2010	Luksemburg
28	Nordea 1 SICAV	12/7/2004	Luksemburg
29	PARVEST	3/2/2012	Luksemburg
30	Raiffeisen – Aktywne Surowce - fundusz zagraniczny	12/7/2010	Austria
31	Raiffeisen - Eurasien - Aktien Fonds - fundusz zagraniczny	5/24/2005	Austria
32	Raiffeisen - Europa - Aktien Fonds - fundusz zagraniczny	5/24/2005	Austria
33	Raiffeisen – Europa – Obligacje Wysokodochodowe - fundusz zagraniczny	6/14/2010	Austria
34	Raiffeisen - Europa - SmallCap - fundusz zagraniczny	9/5/2006	Austria
35	Raiffeisen – EuropaWschodnia - Obligacje - fundusz zagraniczny	5/11/2009	Austria
36	Raiffeisen - Global - Aktien Fonds - fundusz zagraniczny	5/24/2005	Austria
37	Raiffeisen – GlobalAllocation – StrategiesPlus - fundusz zagraniczny	5/24/2012	Austria
38	Raiffeisen - Osteuropa - Aktien Fonds - fundusz zagraniczny	5/24/2005	Austria
39	Raiffeisen - Pacyfik - Akcje - fundusz zagraniczny	9/5/2006	Austria
40	Raiffeisen - Rosja – Akcje - fundusz zagraniczny	3/31/2008	Austria
41	Raiffeisen - Rynki Wschodzące Akcje - fundusz zagraniczny	9/5/2006	Austria
42	Raiffeisen – Rynki Wschodzące Infrastruktura - fundusz zagraniczny	10/27/2008	Austria
43	Raiffeisen - Rynki Wschodzące Obligacje - fundusz zagraniczny	6/14/2010	Austria
44	Raiffeisen - Technologia - Akcje - fundusz zagraniczny	9/5/2006	Austria
45	Raiffeisen - TopDywidenda - Akcje fundusz zagraniczny	9/5/2006	Austria
46	Raiffeisen - US - Aktien Fonds - fundusz zagraniczny	5/24/2005	Austria
47	Raiffeisen - Zrównoważony Mix - fundusz zagraniczny	5/24/2005	Austria
48	Raiffeisen -HelthCare- Akcje fundusz zagraniczny	9/5/2006	Austria
49	Raiffeisen-A.R.-Obligacje - fundusz zagraniczny	9/12/2007	Austria
50	Raiffeisen-Dolar-ObligacjeKrótkoterminowe - fundusz zagraniczny	6/2/2009	Austria
51	Raiffeisen-Energja-Akcje - fundusz zagraniczny	9/5/2006	Austria
52	Raiffeisen-Euro-Corporates - fundusz zagraniczny	5/24/2005	Austria
53	Raiffeisen-EuroPlus-Rent Fonds - fundusz zagraniczny	5/24/2005	Austria
54	Raiffeisen-Global-Rent - fundusz zagraniczny	5/24/2005	Austria
55	Robeco Capital Growth Funds SICAV	8/23/2006	Luksemburg
56	Schroder International Selection Fund	1/8/2008	Luksemburg
57	World Investment Opportunities Funds SICAV	1/27/2005	Luksemburg

ŹRÓDŁO: KNF

# Towarzystwa i fundusze inwestycyjne

Lp.	Nazwa	Adres	Data decyzji KNF:	Identyfikator krajowy:
1	AgioFunds Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Pl. Dąbrowskiego 1, 00-057 Warszawa, tel.: +48 22 531 54 54, fax: +48 22 531 54 55, www.agiofunds.pl	4/8/2009	PLTFI000036
2	ALTUS Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Pankiewicza 3, 00-696 Warszawa, tel.: +48 22 380 32 85, fax: +48 22 380 32 86, www.altustfi.pl	12/2/2008	PLTFI000035
3	AMATHUS Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Chatubińskiego 8 /3656, 00-613 Warszawa, tel.: 22 292 81 95, fax: 22 292 81 96, www.amathustfi.pl	12/4/2007	PLTFI000029
4	Amundi Polska Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Żwirki i Wigury 18A, 02-092 Warszawa, tel.: 22 522 70 00, www.amundi.pl	2/4/2014	PLTFI000054
5	Aviva Investors Poland Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Inflancka 4b, 00-189 Warszawa, tel.: (022) 55 74 303, fax: (022) 55 74 019, www.avivainvestors.pl	10/22/1997	PLTFI000004
6	AXA Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Chłodna 51, 00-867 Warszawa, tel.: 22 555 07 00, fax: 22 555 07 01, www.axa.pl	4/27/2010	PLTFI000042
7	Baltic Capital Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Bagno 2 /244, 00-112 Warszawa	5/30/2017	PLTFI000064
8	BEST Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Łużycka 8A, 81-537 Gdynia, tel.: (058) 76 99 299, fax: (058) 76 99 226, www.tfibest.com.pl	1/23/2008	PLTFI000030
9	BPH Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Bonifraterska 17, 00-203 Warszawa, tel.: (022) 53 89 777, fax: (022) 53 89 798, www.bphtfi.pl	5/14/1998	PLTFI000007
10	BPS Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Grzybowska 81, 00-844 Warszawa, tel.: 22 578 14 50, fax: 22 578 14 51, www.bpstfi.pl	5/26/2010	PLTFI000043
11	BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Plac Władysława Andersa 5, 61-894 Poznań, tel.: (061) 85 57 322, fax: (061) 85 57 321, www.arka.pl	1/30/1998	PLTFI000006
12	CASPAR Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Szkolna 5/13, 61-832 Poznań, tel.: 61 855 44 44, fax: 61 855 44 33, www.caspartfi.pl	7/17/2012	PLTFI000050
13	Copernicus Capital Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Grójecka 5, 02-019 Warszawa, tel.: 22 440 01 01, fax: 22 440 01 06, www.copernicus-tfi.pl	10/11/2004	PLTFI000015
14	Corum Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	T. Rejtana 17 /11, 02-516 Warszawa, tel.: 22 354 78 85, www.corumtffi.pl	10/20/2015	PLTFI000059
15	Eques Investment Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Chłopska 53, 80-350 Gdańsk, tel.: 58 761 00 00, 58 761 00 01 fax: 58 761 00 01, Adres do korespondencji: Pl. Bankowy 1, 00-139 Warszawa, tel.: 22 379 46 00, fax: 22 379 46 10, www.eitfi.pl	4/26/2007	PLTFI000025
16	Esaliens Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Bielarska 12 (b. Senator), 00-085 Warszawa, tel.: (22) 33 76 600, fax: (22) 33 76 699, www.esaliens.pl	6/18/1998	PLTFI000008
17	FINCREA Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Wiosenna 5, 53-017 Wrocław, tel.: +48 71 377 89 68, fax: +48 71 348 10 07, www.fincrea.pl	4/4/2006	PLTFI000020
18	Forum Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Zabłocie 25 /20, 30-701 Kraków, tel.: (012) 42 95 593, (012) 42 99 009, fax: (012) 42 95 593, www.forumtffi.pl	3/29/2007	PLTFI000024
19	Fundusze Inwestycji Polskich Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Ciasna 6, 00-232 Warszawa, tel.: (022) 53 15 101, fax: (022) 63 59 915, www.fip-tfi.pl	10/16/2006	PLTFI000021
20	GO Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Stawki 2, 00-193 Warszawa, tel.: 22 860 63 76, fax: 22 378 26 37, www.gotfi.pl	6/3/2008	PLTFI000034
21	Harenda Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Bonifraterska 17 /617, 00-203 Warszawa, tel.: 22 332-58-60, fax: 22 332-57-01, www.harendatfi.pl	2/23/2010	PLTFI000041
22	IB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Mokotowska 49, 00-542 Warszawa, tel.: (22) 376 52 25, fax: (22) 376 52 26, www.ibtffi.pl	8/5/2014	PLTFI000055
23	Insignis Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Królewska 18, 00-103 Warszawa, tel.: 22 460 51 90, fax: 22 460 51 91, www.insignistfi.pl	4/19/2016	PLTFI000061
24	Intrum Justitia Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Domaniewska 41, 02-672 Warszawa, tel.: (022) 57 66 580, fax: (022) 57 66 581, www.intrum.pl	7/12/2005	PLTFI000017
25	INVENTUM Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Wiernicza 107, 02-952 Warszawa, tel.: 22 535 38 38, fax: 22 535 38 39, www.inventumtffi.pl	10/8/1999	
	W dniu 7 października 2014 r. Komisja Nadzoru Finansowego cofnęła zezwolenie na prowadzenie działalności przez INVENTUM Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. Od dnia wydania decyzji fundusze zarządzane do tego dnia przez INVENTUM Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. reprezentowane będą przez depozytariusza: ING Bank Śląski S.A. (fundusze: Inventum Premium SFIO i Inventum Parasol FIO wraz z wydzielnymi subfunduszami) i Raiffeisen Bank Polska S.A. (pozostałe fundusze).			
26	Investors Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Mokotowska 1, 00-640 Warszawa, tel.: (22) 378 91 00, fax: (22) 378 91 01, www.investors.pl	7/12/2005	PLTFI000018
27	Ipopema Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Prózna 9, 00-107 Warszawa, tel.: 22 23-69-300, fax: 22 23-69-390, www.ipopema.pl	9/13/2007	PLTFI000027
28	KBC Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Chmielna 85 /87, 00-805 Warszawa, tel.: (022) 58 12 332, fax: (022) 58 12 333, www.kbctfi.pl	5/14/2002	PLTFI000012
29	KGHM Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Gen. W. Sikorskiego 2-8, 53-659 Wrocław, www.tfi.kghm.pl	1/11/2010	PLTFI000040
30	KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Wotowska 8, 51-116 Wrocław, tel.: (71) 790 61 28, fax: (71) 332 15 89, www.kruktfi.pl	5/8/2012	PLTFI000049
31	MCI Capital Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Plac Europejski 1, 00-844 Warszawa, tel.: (022) 540-73-80, fax: (022) 540-73-81, www.mci.pl	7/3/2007	PLTFI000026

Lp.	Nazwa	Adres	Data decyzji KNF:	Identyfikator krajowy:
32	Mebis Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Serocka 3 lok. U3, 04-333 Warszawa, tel.: (22) 769-46-95, fax: (22) 769-46-95, www.mebistfi.pl	7/19/2011	PLTFI000048
33	MetLife Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Przemysłowa 26, 00-450 Warszawa, tel.: (022) 52 35 710, fax: (022) 52 35 711, www.metlifeamplico.pl	3/9/2004	PLTFI000014
34	MILLENNIUM Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Stanisława Żaryna 2B, 02-593 Warszawa, tel.: (022) 59 82 970, fax: (022) 59 82 973, www.millenniumtffi.pl	11/20/2001	PLTFI000011
35	MM Prime Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, tel.: 22 331 28 00, fax: 22 468 89 18, www.mmprimetfi.pl	10/29/2013	PLTFI000053
36	Money Makers Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Domaniewska 39 A, 02-672 Warszawa, tel.: 22 463-88-88, fax: 22 463-88-89	6/23/2015	PLTFI000058
37	MOUNT Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Bukowińska 24 A /65, 02-703 Warszawa, tel.: +48 22 412 41 41, fax: +48 22412 41 41, www.mounttffi.pl	4/28/2009	PLTFI000037
38	MS Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Nowy Świat 6 /12, 00-400 Warszawa, tel.: 22 583 84 92, fax: 22 583 87 05	6/28/2010	PLTFI000045
39	NN Investment Partners Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Topiel 12, 00-342 Warszawa, tel.: 22 108 57 00, 22 108 57 01, fax: 22 108 57 01, www.ingtffi.pl	10/30/1997	PLTFI000005
40	Noble Funds Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Przyokopowa 33, 01-208 Warszawa, tel.: (022) 42 74 646, fax: (022) 27 62 585, www.nobletfi.pl	10/16/2006	PLTFI000022
41	OPERA Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa, tel.: (022) 37 91 110, fax: (022) 37 91 112, www.opera-tffi.pl	5/17/2005	PLTFI000016
42	Opoka Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Królewska 16, 00-103 Warszawa, tel.: (022) 330 66 30, fax: (022) 330 66 31, www.opokatfi.pl	2/19/2007	PLTFI000023
43	OPTI Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Złota 59, 00-120 Warszawa, tel.: 22 292 81 27, fax: 22 349 21 27	8/26/2014	PLTFI000057
44	Origin Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Zielna 37, 00-108 Warszawa, tel.: 22 395 73 40, fax: 22 395 73 59, www.origintfi.com	12/20/2012	PLTFI000052
45	OSTOJA Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Marii Skłodowskiej-Curie 18/20 /10, 10-109 Olsztyn, tel.: +48 89 535-04-62, fax: +48 89 535-04-64, www.ostojatfi.pl	7/8/2009	PLTFI000038
46	PIONEER PEKAO Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Marynarska 15 Budynek New City, 02-674 Warszawa, tel.: (022) 64 04 000, fax: (022) 64 04 005, www.pioneer.com.pl	7/2/2001	PLTFI000010
47	PKO Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Chłodna 52, 00-872 Warszawa, tel.: (022) 35 85 600, fax: (022) 35 85 601, www.pkotfi.pl	2/20/1997	PLTFI000002
48	Provide Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Chłodna 51, 00-867 Warszawa, tel.: 22 460 99 50, fax: 22 460 52 20, www.providetfi.pl	9/14/2010	PLTFI000047
49	Quercus Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Nowy Świat 6 /12, 00-400 Warszawa, tel.: (022) 20 53 000, fax: (022) 20 53 001, www.qtffi.pl	2/19/2008	PLTFI000031
50	Raiffeisen Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Grzybowska 78, 00-844 Warszawa	5/30/2017	PLTFI000063
51	SATURN Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Krasińskiego 2A, 01-601 Warszawa, tel.: 22 825 21 12, fax: 22 350 74 82, www.saturntffi.pl	8/9/2010	PLTFI000046
52	Skanska Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Al. Jana Pawła II 17, 00-854 Warszawa, tel.: 22 653 84 00, fax: 22 560 83 15	10/4/2016	PLTFI000062
53	SKARBIEC Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Nowogrodzka 47A, 00-695 Warszawa, tel.: (022) 52 13 019, fax: (022) 52 13 080, www.skarbiec.com.pl	7/17/1997	PLTFI000003
54	Superfund Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Dzielna 60, 01-029 Warszawa, tel.: 22 556-88-80, fax: 22 556-88-89, www.superfund.pl	10/25/2005	PLTFI000019
55	Templeton Asset Management (Poland) Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa, tel.: 22 337-13-50, fax: 22 337-13-70	11/3/2015	PLTFI000060
56	Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych AGRO S.A.	ul. Grójecka 194 /156, 02-390 Warszawa, tel.: 22 1012530, fax: 22 1012532, www.tfiagro.pl	4/1/2008	PLTFI000032
57	Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych Allianz Polska S.A.	ul. Rodziny Hiszpańskich 1, 02-685 Warszawa, tel.: (022) 56 74 000, fax: (022) 56 74 040, www.allianz.pl	11/19/2003	PLTFI000013
58	Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych BDM S.A.	ul. Stojatowskiego 27, 43-300 Bielsko-Biała, tel.: + 48 33 812 84 40, fax: + 48 33 812 84 74, www.bdmtdffi.pl	7/31/2009	PLTFI000039
59	Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych BGK S.A.	Ludna 2, 00-406 Warszawa, tel.: 22 599 83 40, fax: 22 599 83 33	8/5/2014	PLTFI000056
60	Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych BGŻ BNP Paribas S.A.	Bielańska 12, 00-085 Warszawa, tel.: 22 566 98 00, fax: 22 566 98 10, www.tfi.bgzbnpparibas.pl	6/16/2010	PLTFI000044
61	Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych Capital Partners S.A.	ul. Królewska 16, 00-103 Warszawa, tel.: (022) 33 06 900, fax: (022) 33 06 901, www.tficp.pl	9/13/2007	PLTFI000028
62	Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych PZU S.A.	ul. Jana Pawła II 24, 00-133 Warszawa, tel.: (022) 58 24 543, fax: (022) 58 22 151, www.pzu.pl	4/30/1999	PLTFI000009
63	Trigon Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Puławska 2 bud. B, 02-566 Warszawa, tel.: 22 330 11 11, fax: 22 330 11 37, www.trigontfi.pl	5/6/2008	PLTFI000033
64	UNION INVESTMENT Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	ul. Polna 11, 00-633 Warszawa, tel.: (022) 44 90 477, fax: (022) 44 90 476, www.union-investment.pl	12/14/2000	PLTFI000001

ŹRÓDŁO: KNF

# Polisy zmienne... jak życie

Sektor ubezpieczeń na życie oraz majątkowy po I kw. 2017 r. miał wyniki przez ekspertów określone jako stabilne. Jaka będzie końcówka roku, gdy przed branżą pojawia się konieczność wypłat z polis za szkody spowodowane przez nawałnice, ulewy, huragany i trąby powietrzne?



**Małgorzata  
Dygas**

Autorka jest  
dziennikarką  
„Gazety Bankowej”

**N**a początku II kw. 2017 r. w Polsce prowadziły działalność 62 podmioty oferujące ubezpieczenia, w tym: 27 sprzedające ubezpieczenia na życie (Dział I) i 34 firmy z Działu II (ubezpieczenia majątkowe i pozostałe osobowe) oraz jeden zakład reasekuracyjny. Firmy pozyskały po trzech miesiącach br. z tytułu ubezpieczeń na życie składkę przypisaną brutto w wysokości 6,1 mld zł (wzrost o 6,5 proc.). Natomiast w tym samym czasie wypłacone świadczenia z tych ubezpieczeń wyniosły 5,7 mld zł (wzrost o prawie 27 proc.).

Mimo zawirowań dotyczących ubezpieczeń na życie z Ubezpieczeniowym Funduszem Kapitałowym (tzw. polisolokaty) w tym segmencie nastąpił najwyższy wzrost przypisu składki, lecz i wypłaty świadczeń. Wartość składki z tytułu ubezpieczeń z UFK wyniosła 2,9 mld zł (wzrost o ponad 19 proc.), natomiast wartość świadczeń to 3,4 mld zł (wzrost o 56,8 proc.). Ten trend można zinterpretować jako efekt profesjonalnej aktywności pośredników działających na rzecz ubezpieczycieli, lecz także jako skutek poskromnienia gigantycznych prowizji pobieranych przez zakłady ubezpieczeń z tytułu rezygnacji z umowy ubezpieczenia z UFK.

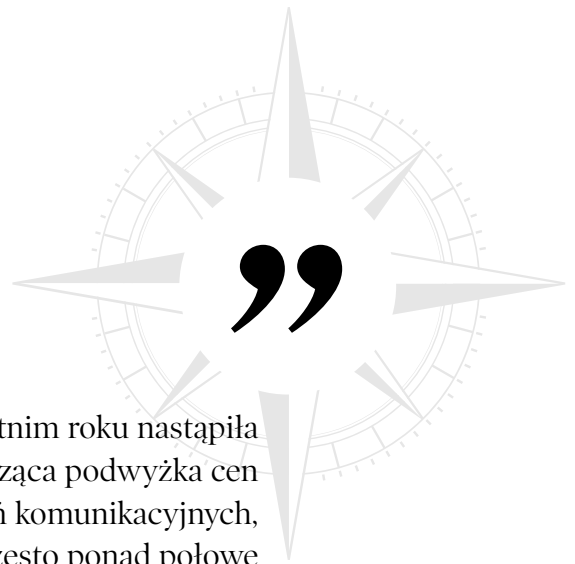
Nadal nikłym zainteresowaniem cieszą się ubezpieczenia rentowe i posagowe. A szkoda. Część zbywających środków np. z „500+” mogłaby być przeznaczona na kumulację kapitału na naukę i start w dorosłość młodego pokolenia. W tym segmen-

cie ubezpieczeń nastąpił spadek przypisu składki, istnieje zatem duży potencjał do edukacji społeczeństwa.

Na koniec I kw. 2017 r. składka przypisana brutto z Działu I stanowiła niecałe 41 proc. całości przypisu – 6,1 mld zł, a 9,83 mld zł (59,1 proc.) zebranego kapitału ze składek ubezpieczeniowych przypadła na Dział II. W ubezpieczeniach majątkowych i pozostałych osobowych największą pozycję (61,1 proc. wartości składek) stanowiły składki brutto zebrane z tytułu obowiązkowych ubezpieczeń OC posiadaczy pojazdów mechanicznych. Rok do roku zwiększyły się o 39,3 proc. i wyniosły 5,4 mld zł. Udział ubezpieczeń casco pojazdów lądowych w składkach Działu II wyniósł 21,4 proc., a obowiązkowych ubezpieczeń OC posiadaczy pojazdów mechanicznych 38,5 proc. Składka przypisana brutto z ubezpieczeń OC komunikacyjnych wyniosła 3,5 mld zł (wzrost o 47,3 proc.), natomiast z ubezpieczeń AC ubezpieczyciele zebrali prawie 1,9 mld zł (wzrost o 20,3 proc.).

Odszkodowania i świadczenia wypłacone z tzw. OC komunikacyjnego wyniosły ponad 2,2 mld zł (wzrost o 12,6 proc.), natomiast z ubezpieczeń AC było to ponad 1,2 mld zł (wzrost o 9,6 proc.). Według danych KNF i PIU ubezpieczenia tzw. komunikacyjne stanowią niemal połowę (49,9 proc.) wszystkich sprzedawanych produktów przez zakłady Działu II. Trudno z całą odpowiedzialnością stwierdzić, że to jedynie naturalny popyt posiadaczy pojazdów. Należy pamiętać, że w ostatnim roku nastąpiła znacząca podwyżka cen ubezpieczeń komunikacyjnych, sięgająca często ponad połowę poprzedniej stawki.





W ostatnim roku nastąpiła  
znacząca podwyżka cen  
ubezpieczeń komunikacyjnych,  
sięgająca często ponad połowę  
wcześniejszej stawki

Poza tym największy udział w składce ubezpieczeń Działu II (bez ubezpieczeń tzw. komunikacyjnych) mają ubezpieczenia od ognia i innych żywiołów (ponad 1 mld zł, wzrost rok do roku o 7,2 proc.) oraz ubezpieczenia pozostałych szkód rzeczowych (prawie 0,6 mld zł, wzrost o 8,78 proc.), atakże ubezpieczenia OC ogólne (0,57 mld zł, wzrost rok do roku o 3,7 proc.). Jeżeli ten trend jest odzwierciedleniem popytu rynku, to należy się cieszyć. Taka tendencja jest niejako naturalnym efektem coraz częstszych, niszczycielskich anomalii pogodowych.

Sektor ubezpieczeń to liczący się dział naszej gospodarki: generuje popyt, uruchamiając przepływ strumienia pieniądza, inwestuje na GPW... W I kw. 2017 r. ubezpieczyciele wypłacili poszkodowanym ponad 10,4 mld zł odszkodowań i świadczeń. To o 17,5 proc. więcej niż rok wcześniej. Aktywa sektora ubezpieczeń to 189,98 mld zł. W porównaniu z analogicznym okresem 2016 r. aktywa sektora ubezpieczeń wzrosły o 4,78 mld zł (9,6 proc.). To po sektorze bankowym najbardziej bogaty „podmiot”.

### **Ubezpieczenia zdrowotne**

W tym roku ubezpieczyciele stawiają na dynamiczny rozwój ubezpieczeń zdrowotnych. Jak wynika z danych PIU, po trzech kwartałach 2016 r. liczba osób objętych ochroną w ramach ubezpieczenia zdrowotnego wzrosła o 28 proc. i osiągnęła 1,76 mln osób – obecnie jest nieco ponad 2 mln osób. Aż 1,41 mln naszych rodaków ma prywatne ubezpieczenie zdrowotne, które zapewnia pracodawca, 350 tys. osób kupiło takie polisy samodzielnie. Według ekspertów PIU

liczba osób posiadających indywidualne ubezpieczenie zdrowotne wzrosła rok do roku o 43 proc., w przypadku polis grupowych zwyżka to 24 proc.

Eksperci prognozują, że w 2017 i 2018 r. nastąpi rozwój sektora ubezpieczeniowego w obszarach do tej pory mniej popularnych. Chodzi m.in. o ubezpieczenia środowiskowe, władz spółek i menedżerów (D&O) czy polis chroniących przed skutkami cyberataków. Również ubezpieczenia od katastrof i klęsk żywiołowych zapewne na stałe zagospzczą w portfelach instytucji, organizacji, a także posiadaczy willi, pałacyków... To niedoszacowany sektor w naszym kraju, o wysokim ryzyku dla ubezpieczycieli.

Warto też wspomnieć o pewnych ekstrawagancjach w popycie na ubezpieczenia. Jeszcze 10 lat temu ubezpieczenia pogrzebowe były rzadkością. Tymczasem teraz tysiące ludzi starają się „zamrozić” obecne ceny, a tym samym zabezpieczyć się przed tym, co przyniesie przyszłość. Obecnie organizacja pogrzebu oznacza poniesienie różnych kosztów, których nikt nawet nie bierze pod uwagę. Od kwiatów i kateringów do opłat cmentarnych, na które nie ma dofinansowania państwa, a wydatki szybko się mnożą.

Ubezpieczenia są jak życie – mają otwarty katalog ryzyk, które można ubezpieczyć za odpowiednią cenę; np. dwa towarzystwa mają opcję chorób przewlekłych w standardzie ubezpieczenia turystycznego, a także szkody wyrządzone przez ubezpieczonego, spowodowane nadmierną nieroztropnością za spożyciu alkoholu. ■

# Lider Europy

Jako największa instytucja finansowa w naszym kraju musimy inwestować w majątek, zdrowie i edukację Polaków oraz w innowacje, które uczynią z Polski europejskiego lidera



**Paweł Surówka**

Autor jest prezesem zarządu PZU SA

**G**rupa PZU jest największą instytucją finansową w Europie Środkowo-Wschodniej. Ufa nam 16 mln Polaków. Tradycje marki sięgają 1803 r., kiedy na ziemiach polskich powstało pierwsze towarzystwo ubezpieczeniowe. Od ponad 200 lat tym, co stanowi o tożsamości Grupy PZU, jest działalność ubezpieczeniowa. Naszym klientom zapewniamy kompleksową ochronę ubezpieczeniową we wszystkich najważniejszych dziedzinach życia prywatnego, publicznego i gospodarczego. Grupa PZU prowadzi także działalność w zakresie bankowości, usług medycznych, zarządzania otwartym funduszem emerytalnym, funduszami inwestycyjnymi i programami oszczędnościowymi.

Dbamy o polską gospodarkę, lecz także dzięki naszemu zaangażowaniu w różnorodne projekty wspieramy polską kulturę, społeczności lokalne i rozwój aktywności fizycznej milionów Polaków.

## Silna gospodarka

Ubezpieczenia pozostają głównym i najważniejszym filarem działalności Grupy PZU. Jesteśmy liderem rynku ubezpieczeń majątkowych i osobowych z udziałem w składce przypisanej na poziomie 37 proc. oraz numerem jeden na rynku ubezpieczeń na życie z udziałem w okresowej składce przypisanej brutto na poziomie 45 proc. Każdego dnia PZU dba o to, by oferowane produkty były dopasowane do potrzeb klientów, a jakość obsługi w przypadku zdarzenia objętego ubezpieczeniem była na najwyższym poziomie.

W poszukiwaniu nowych kierunków rozwoju Grupa PZU rozszerza swoją aktyw-

ność w obszarze inwestycji i zdrowia. Ponadto zgodnie z opublikowaną 24 sierpnia 2016 r. strategią Grupy PZU na lata 2016–2020 zwiększyliśmy inwestycje w sektor bankowy.

## Banki w naszej Grupie

Jesteśmy dumni, że w Grupie PZU jest Alior – jeden z najbardziej innowacyjnych banków na polskim rynku. Alior jest mocno nastawiony na wzrost i cały czas dynamicznie się rozwija. Jako młody „cyfrowy buntownik” wciąż szuka możliwości ekspansji. Kiedy kupowaliśmy Alior Bank, zależało nam, by ze średniego banku przekształcał się w jednego z największych graczy w pierwszej lidze. Cały czas ten cel realizujemy.

W czerwcu przejęliśmy również część akcji Pekao SA. To bank o ugruntowanej pozycji w Polsce. Jest drugi na liście banków w naszym kraju i cieszy się ogromnym zaufaniem Polaków. Wielu z nich do dziś pamięta polskiego żubra – jako symbol tego banku. Dzięki nam znów wrócił do logo Pekao.

PZU ma bardzo ambitny plan wykorzystania synergii z bankiem Pekao. Ta firma to bardzo duży podmiot o szerokiej skali działalności z gigantyczną siecią dystrybucyjną i dobrymi relacjami z klientami. To dla nas obszar do stworzenia wielu nowych rozwiązań w zakresie ubezpieczeń majątkowych, produktów oszczędnościowych czy polis na życie, np. dla małych i średnich firm rodzinnych. Połączenie sił PZU i Pekao w znaczący sposób wpłynie na stabilność, a także na finansowy rozwój polskiej gospodarki. I, co bardzo istotne, szczególnie zależy nam, by zmiany na lepsze dostrzegli sami klienci. Dlatego liczymy na efektywną współpracę z bankiem na poziomie oferty.

## **Dlaczego polskie banki są ważne?**

Wszyscy doskonale pamiętają światowy kryzys finansowy z 2008 r. W tym czasie prawie 70 proc. banków w Polsce było w rękach kapitału zagranicznego. Co oznacza, że wszelkie kluczowe decyzje finansowe nie zapadały w naszym kraju. Banki zagraniczne działające w Polsce dostosowywały swoją politykę do warunków kryzysowych, ale nadrzędnym celem były korzyści – środki finansowe – płynące do zagranicznych central, a nie do kieszeni polskich klientów. Inaczej wyglądała sytuacja np. w PKO BP, który był w polskich rękach. Bank ten zapewniał warunki kredytowania dostosowane do realnej sytuacji w kraju, a nie za naszymi granicami. To dlatego tak istotną kwestią jest fakt, że centrum decyzyjne Pekao SA mieści się w Warszawie.

Wielu się zastanawia, czy dwa duże banki z udziałem skarbu państwa to nie za dużo na jednym rynku? Oczywiście, że nie. Przede wszystkim to dwa banki nastawione na innych klientów. Ale łączy je z pewnością wspólny cel – obydwa chcą zagwarantować polskim klientom indywidualnym i przedsiębiorcom dostęp do najlepszych usług finansowych.

PZU jest liderem na rynku finansowym. To nie powód do obaw – wręcz przeciwnie. W kryzysie liczy się siła finansowa, którą my mamy. Polski sektor bankowy jest wciąż mocno rozdrobniony i z pewnością w najbliższym czasie będziemy jeszcze obserwować kolejne konsolidacje banków, nie tylko tych z udziałem sektora publicznego, lecz i prywatnego. Duże banki wchłaniają mniejsze i to jest naturalna kolej rzeczy. To dla nas bardzo dobra droga rozwoju.

## **Nasza wizytówka – ubezpieczenia**

W naszym portfolio znajdują się wszystkie możliwe typy ubezpieczeń. Od komunikacyjnych, majątkowych, emerytalnych, finansowych przez zdrowotne czy na życie. Z tego jesteśmy znani od wielu pokoleń. Klienci doceniają nas za rzetelność, profesjonalizm czy szybkość reagowania w sytuacjach kryzysowych. Pokazują to choćby ostatnie wydarzenia na Pomorzu. W takich sytuacjach PZU działa natychmiast. W miejsca nawałnic, podczas których ludzie stracili cały dobytek, wysłaliśmy nasze mobilne biura obsługi PZU Pomoc. Zmobilizowaliśmy dodatkowych pracowników, by nasi klienci zostali obsłużeni szybko i profesjonalnie. Sprawnie wypłacaliśmy odszkodowania, w wielu przypadkach bez oględzin rzeczoznawców.

Zorganizowaliśmy też specjalny konwój z najpotrzebniejszymi narzędziami i sprzętem niezbędnym do naprawy i zabezpieczenia uszkodzonego mienia.

## **PZU Zdrowie**

Zdrowie to segment, w którym PZU rozwija się dynamicznie z ogromnym apetytem na miejsce lidera. Obecnie wiele osób oprócz ubezpieczenia w NFZ chce mieć dodatkową ochronę. I słusznie. Będąc ubezpieczonym w PZU Zdrowie bez zbędnej biurokracji i wielogodzinnego oczekiwania klienci mogą zrobić badania czy umówić się z lekarzem specjalistą. Solidność naszej marki i usługi na najwyższym poziomie zyskują uznanie coraz większej liczby klientów.

Wiemy, że mamy bardzo szeroką dystrybucję ubezpieczeń, jednak wciąż zadajemy sobie pytanie o jej kształt w przyszłości. Coraz mniej klientów odwiedza placówki bankowe czy ubezpieczeniowe. Nic w tym dziwnego, skoro wiele czynności wykonywanych dotychczas przez pracownika banku czy agenta można zrobić samemu, bez wychodzenia z domu. Naturalną odpowiedzią na to jest profesjonalne doradztwo finansowe w zakresie bankowości i ubezpieczeń w oddziałach. To usługi, których klienci nie otrzymają przez internet. Dzięki obecności w naszej Grupie Banku Pekao klienci w jednym miejscu znajdują wiele usług finansowych w zakresie ochrony majątku, życia, zdrowia i oszczędności, które będą dla nich wsparciem na różnych etapach życia.

## **Inwestowanie w gospodarkę**

Jesteśmy przekonani, że rozwój i wzrost całego polskiego społeczeństwa jest w naszym dobrze pojętym interesie. Dlatego poprzez Fundusz Witelo angażujemy się we wspieranie inwestycji w najbardziej innowacyjne i rokujące polskie start-upy.

Podobnie jak duże spółki finansowe innych rozwiniętych gospodarek uważamy, że nasz rodzimy rynek może być konkurencyjny i rozwijać się w globalnym wyścigu tylko wówczas, gdy wszyscy – my Polacy – o to zadbamy. Oczywiście celem całego zarządu grupy PZU jest i zawsze będzie zwiększanie wartości naszej spółki dla jej akcjonariuszy, klientów i pracowników. Natomiast aby generować coraz lepsze wyniki, grupa PZU nie może działać w próżni. Jako największa instytucja finansowa w naszym kraju musimy inwestować w majątek, zdrowie i edukację Polaków oraz w innowacje, które uczynią z Polski europejskiego lidera. ■

# Ekspansja zagraniczna to więcej niż eksport

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju po raz pierwszy nakreśla kompleksowy plan pomocy polskim przedsiębiorcom w ekspansji zagranicznej, wychodzący poza proste wspieranie eksportu



**Katarzyna Kowalska**

Autorka jest wiceprezesem zarządu Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych SA

**O**d czasu akcesji Polski do Unii Europejskiej nastąpiło zdecydowane umocnienie pozycji naszego kraju w gospodarce światowej. W dużej mierze było to możliwe dzięki rosnącemu udziałowi Polski w międzynarodowej wymianie handlowej. Polska gospodarka przechodzi transformację z gospodarki importochłonnej w kierunku gospodarki zorientowanej na eksport. W 2016 r. relacja eksportu towarów i usług do PKB przekroczyła poziom 50 proc. wobec ok. 33 proc. przed wejściem naszego kraju do UE.

Rzetelna diagnoza obecnej sytuacji każe jednak zidentyfikować wiele słabości, które w dalszej perspektywie mogą hamować rozwój eksportu i udział polskich podmiotów w wymianie międzynarodowej, a co za tym idzie, osłabić wzrost całej gospodarki. Rozwój ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw to jeden z pięciu filarów Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) do roku 2020, przejętej przez polski rząd. SOR identyfikuje następujące obszary wymagające interwencji:

- niski udział produktów zaawansowanych technologicznie w polskim eksporcie;
- zbyt duża koncentracja eksportu na rynkach państw UE;
- niski poziom umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw;

- niewielki udział w ekspansji zagranicznej firm z sektora MŚP;
- dominacja prostych form współpracy z zagranicą, a także aspekty instytucjonalne, takie jak rozproszenie lub nakładanie się zadań instytucji wspierających eksport.

Warto zauważyć, że SOR wskazuje także na niewielki odsetek polskich firm inwestujących za granicą oraz małą liczbę polskich silnych marek eksportowych (tzw. narodowych czempionów) jako na słabe punkty, wymagające naprawy.

Pakiet działań zaproponowanych w ramach SOR po raz pierwszy kompleksowo adresuje przytoczone wyżej bolączki polskiego eksportu. W jego skład wchodzi następujące elementy:

- unowocześnienie oferty eksportowej w kierunku bardziej innowacyjnych produktów i usług;
- wspieranie nowych kierunków ekspansji;
- zwiększenie liczby przedsiębiorstw prowadzących działalność międzynarodową (szczególnie wśród MŚP);
- wzmocnienie rozpoznawalności polskich produktów i wypromowanie marki „Polska”;
- stworzenie nowoczesnego, instytucjonalnego systemu wspierania ekspansji zagranicznej.



Zadaniem KUKE w ramach Grupy PFR jest ograniczenie ryzyka, na które są narażone polskie firmy decydujące się rozwijać działalność eksportową

Efektem końcowym powyższych działań ma być utrzymanie wysokiego tempa wzrostu eksportu przy jednoczesnej poprawie poziomu jego innowacyjności, a także pobudzenie polskich inwestycji za granicą. Ekspansja zagraniczna jest zatem postrzegana nie tylko na płaszczyźnie wzrostu wolumenu eksportu i liczby eksporterów, lecz również na poziomie budowania pozytywnego wizerunku polskich towarów i firm za granicą oraz ekspansji kapitałowej polskich przedsiębiorców dokonujących zakupów inwestycyjnych poza granicami kraju. Przesłanki do lokowania kapitału za granicą są bowiem liczne: od pozyskania dostępu do rynku i portfela klientów, pozyskania niezbędnych technologii lub patentów, dywersyfikacji produkcji przez lokowanie zakładów w różnych krajach, aż po dodatkowy dostęp do ograniczonych w skali globu zasobów naturalnych.

### **Zadania dla KUKE**

Kluczową rolę w realizacji postawionych celów odgrywają instytucje skupione w ramach Grupy Polskiego Funduszu Rozwoju, czyli Agencja Rozwoju Przemysłu, Bank Gospodarstwa Krajowego, Polska Agencja Inwestycji i Handlu, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych. Dla efektywnego funkcjonowania nowego systemu wspierającego ekspansję zagraniczną znaczenie fundamentalne ma wykorzystanie synergii działań wszystkich wymienionych instytucji. Zadaniem PFR w ramach Programu Ekspansji Zagranicznej Polskich Przedsiębiorstw, będącego elementem SOR, jest skoordynowanie działań

z poszczególnych obszarów i dostarczenie przedsiębiorcom nowoczesnej i kompleksowej oferty finansowania i doradztwa. Zintegrowana oferta Grupy PFR w zakresie pakietów finansowania eksportu to łącznie 60 mld zł (finansowanie: 36 mld, gwarancje: 8,2 mld zł, ubezpieczenia i factoring: 9,6 mld zł, limity rozliczeniowe: 3,5 mld zł, kapitał w ramach funduszu ekspansji zagranicznej: 1,5 mld zł). Rozwiązania te są dostarczane na rynek przez BGK, banki komercyjne oraz KUKE.

Zadaniem KUKE w ramach Grupy PFR jest ograniczenie ryzyka, na które są narażone polskie firmy decydujące się rozwijać działalność eksportową. To ryzyko strat finansowych będących konsekwencją braku zapłaty przez zagranicznego kontrahenta za dostarczony towar lub wykonaną usługę. Problem ten jest szczególnie dotkliwy dla MŚP. Badania pokazują, że mniejsze firmy są otwarte na eksport, ale jednocześnie ryzyko jest w ich przypadku znaczniejsze niż w przypadku większych podmiotów. Nawet jedna niezapłacona faktura może zachwiać płynnością małej spółki, a windykacja zagraniczna jest dużo trudniejsza.

KUKE udostępnia instrumenty, które pomagają skutecznie te bariery pokonywać. Polisa na Świat to nowy produkt wdrożony w czerwcu br. we współpracy z PKO Bankiem Polskim, ułatwiający polskim mikroprzedsiębiorcom eksport i konkurowanie na zagranicznych rynkach. Ustandaryzowany i mocno uproszczony produkt, jakim jest Polisa na Świat, to nie tylko zabezpieczenie firmy przed stratą finansową, lecz



Rolą KUKKE jest umożliwienie przez banki finansowania projektów eksportowych o charakterze inwestycyjnym, takich jak dostawy maszyn, urządzeń, linii technologicznych lub usług budowlanych

także bezpłatna windykacja ubezpieczonych należności. Polisa na Świat to również przełom w dostępności oferty KUKKE. Dzięki współpracy z PKO BP i sprzedaży polisy w oddziałach banku po raz pierwszy w historii ubezpieczenie należności jest tak szeroko dostępne dla MŚP.

### **Pomoc w sfinansowaniu projektów**

Rolą KUKKE jest również umożliwienie przez banki finansowania projektów eksportowych o charakterze inwestycyjnym, takich jak dostawy maszyn, urządzeń, linii technologicznych lub usług budowlanych. KUKKE w tym zakresie współpracuje zarówno z Bankiem Gospodarstwa Krajowego w ramach rządowego programu Finansowe Wspieranie Eksportu, jak i z bankami komercyjnymi wyspecjalizowanymi w transakcjach typu „trade finance”. Ubezpieczenie KUKKE pozwala bankowi zminimalizować ryzyko związane z udzieleniem kredytu na realizację transakcji eksportowej. Warto pamiętać, że dla polskiego eksportera zabiegającego o pozyskanie zamówienia możliwość przedstawienia zagranicznemu odbiorcy oferty finansowania kontraktu jest równie ważna jak zaoferowanie konkurencyjnych warunków cenowych. Na globalnym rynku polscy przedsiębiorcy konkurują bowiem nie tylko jakością i ceną swoich produktów, lecz i dostępnością nowoczesnych instrumentów finansowych.

KUKKE zamierza dalej rozszerzać współpracę z bankami, które zapewniają finansowanie transakcji eksportowych. Bardzo nam zależy, aby KUKKE była traktowana

jako profesjonalna instytucja finansowa. Oznacza to, że zmieniamy się i dostosowujemy do uwag zgłaszanych przez przedsiębiorców oraz banki. Przy ubezpieczeniach projektów inwestycyjnych równoległe z bankiem i eksporterem prowadzimy negocjacje biznesowe z importerem. Razem dobieramy strukturę transakcji tak, aby jej kształt był optymalny z punktu widzenia prowadzonego modelu działalności eksporterów. Szyjemy rozwiązania na miarę, łącząc produkty ubezpieczeniowe z produktami finansowymi, takimi jak kredyty długoterminowe, akredytywy czy finansowanie krótkoterminowe. Już na wczesnych etapach staramy się pokazać bankom, jaki jest nasz stosunek do ryzyka transakcji, tak aby cały proces był przewidywalny dla wszystkich uczestniczących stron. Parametry transakcji oraz warunki finansowania są jednym z zasadniczych elementów decydujących o konkurencyjności oferty eksportera, dlatego wspólnym wysiłkiem staramy się proponować takie rozwiązania, aby oferta przedstawiana przez polskie firmy na zagranicznych rynkach była wystarczająco atrakcyjna do zawarcia kontraktów.

Nasze nastawienie do współpracy z bankami i eksporterami dóbr inwestycyjnych przynosi efekty. W pierwszym półroczu 2017 r. wartość ubezpieczonego przez KUKKE eksportu inwestycyjnego wzrosła o 28 proc. w stosunku do analogicznego okresu w roku ubiegłym.

Należy podkreślić, że z usług KUKKE korzystają nie tylko duże przedsiębiorstwa o wieloletniej tradycji, lecz również małe firmy, stawiające pierwsze kroki w bizne-

sie. KUKE jest w stanie zaoferować rozwiązania dopasowane do specyfiki działalności zarówno pierwszej, jak i drugiej grupy klientów. Oprócz typowych ubezpieczeń należności handlowych i kredytów eksportowych KUKE zapewnia dostęp do gwarancji ubezpieczeniowych, instrumentów zabezpieczających zagraniczne inwestycje bezpośrednio realizowane przez polskie firmy oraz do finansowania krótkoterminowego w formie faktoringu.

Gwarancje ubezpieczeniowe potwierdzają zdolność firmy do realizacji kontraktu. Dzięki gwarancji KUKE wykonawca nie musi angażować własnych środków finansowych i może się starać o pozyskanie kolejnych zamówień. W naszej ofercie znajdują się gwarancje zabezpieczające cały proces realizacji kontraktu: gwarancje zapłaty wadium, gwarancje należytego wykonania kontraktu, gwarancje zwrotu zaliczki oraz gwarancje usunięcia wad i usterek.

### **Wsparcie ekspansji zagranicznej**

Nabycie firmy, rozpoczęcie produkcji za granicą czy otwarcie firmy dystrybucyjnej są często spotykanymi sposobami ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa. Ubezpieczenie bezpośrednich inwestycji za granicą chroni polskiego przedsiębiorcę przed stratami wywołanymi zdarzeniami o charakterze ryzyka politycznego występującymi w kraju inwestycji. To istotny element uzupełniający działania BGK ukierunkowane na finansowanie ekspansji zagranicznej w ramach BIZ realizowanych przez polskie przedsiębiorstwa lub polskie grupy kapitałowe, w tym finansowanie kapitałowe oferowane przez Fundusz Ekspansji Zagranicznej TFI BGK.

Faktoring jest uznanym przez polskich przedsiębiorców popularnym sposobem na uzyskanie zewnętrznego finansowania bieżącej działalności firmy. Celem działalności naszej spółki faktoringowej KUKE Finance jest finansowanie należności zagranicznych i krajowych w ramach wszystkich dostępnych na rynku rodzajów faktoringu, ze szczególnym uwzględnieniem faktoringu pełnego, czyli z przejęciem ryzyka niewypłacalności kontrahenta. Dzięki ubezpieczeniu należności w KUKE – KUKE Finance jest w stanie finansować rozwój polskich firm także na rynkach bardziej ryzykownych.

Realizacja SOR to również akcja informacyjna i edukacyjna dotycząca atrakcyjności prowadzenia działalności międzyna-

rodowej oraz oferowanych instrumentów wsparcia, a także przełamująca nieufność do ekspansji zagranicznej. Dotyczy to szczególnie firm z sektora MŚP. KUKE prowadzi w tym zakresie aktywną współpracę z pozostałymi podmiotami Grupy PFR oraz z bankami komercyjnymi i organizacjami regionalnymi.

Byliśmy m.in. uczestnikiem kolejnych edycji Programu Rozwoju Eksportu realizowanego wspólnie z Bankiem Zachodnim WBK, który obejmuje cykl regionalnych spotkań w formie warsztatów dla przedsiębiorców promujących nowe kierunki eksportowe. W tym celu również stworzyliśmy interaktywną „Mapę rynków eksportowych KUKE”, będącą kompendium podstawowej wiedzy dla przedsiębiorców i menedżerów planujących ekspansję zagraniczną oraz źródłem przydatnych informacji dla osób zainteresowanych makroekonomią. To źródło w jednym miejscu zbierające dane gospodarcze kilkudziesięciu krajów świata, klarownie wskazujące zarówno potencjał, jak i zagrożenia wiążące się z nawiązywaniem relacji biznesowych w danym państwie.

Chcemy także, aby przedsiębiorcy mieli pełny dostęp do informacji o ofercie Grupy PFR bezpośrednio za granicą. Będzie temu służył rozwój usług doradczych w ramach PAIH i powstanie sieci Zagranicznych Biur Handlowych PAIH, które zastąpią dotychczasowe Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji ulokowane przy przedstawicielstwach dyplomatycznych RP. Pierwsze Biura uruchomiono już m.in. w Teheranie, Singapurze, San Francisco, Meksyku i Szanghaju. Docelowo ma ich powstać 70.

Strategia wspierania ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw jest aktywnie realizowana przez wszystkie instytucje w ramach Grupy PFR. Wierzę, że nasza wspólna praca pomoże rodzimym firmom osiągnąć sukces na zagranicznych rynkach i zbudować silną markę „Polska”. Ostateczną ocenę naszej działalności pozostawiam oczywiście polskiemu eksporterom. ■

# Postęp z korzyścią dla wszystkich

Podstawową rolą sektora ubezpieczeń jest ochrona, ale stoją przed nim również inne wyzwania. Wśród nich jest z pewnością nieustanne podwyższanie wiedzy z zakresu finansów w społeczeństwie, co pozwoli na świadome podejmowanie decyzji o zakupie produktów finansowych



**Jan Grzegorz Prądyński**

Autor jest prezesem zarządu Polskiej Izby Ubezpieczeń

**Z**akłady ubezpieczeń pełnią dla gospodarki funkcję stabilizacyjną. Są długoterminowym inwestorem, a dla państwa ważnym partnerem biznesowym. Sektor ubezpieczeń jest drugim krajowym, po bankach, inwestorem zaangażowanym w kupno polskich obligacji skarbowych, angażując aż 65 mld zł, które pozwalają realizować inwestycje publiczne. Polska gospodarka przez ostatnie 20 lat zyskiwała dzięki zakładom ubezpieczeń roczne wpływy w wysokości 400–900 mln zł, a tylko w 2016 r. ubezpieczyciele z tytułu podatków przekazali do budżetu 1,6 mld zł.

Oczywiście branży ubezpieczeniowej nie można sprowadzać jedynie do wymiaru ekonomicznego. Podstawową rolą ubezpieczeń jest ochrona, dlatego warto się przyjrzeć temu, co może czekać poszczególne segmenty rynku ubezpieczeniowego w najbliższej przyszłości.

## **Krucha równowaga na rynku OC**

Pozytywny wynik techniczny z obowiązkowych ubezpieczeń posiadaczy pojazdów mechanicznych w I kwartale 2017 r. nie daje jeszcze trwałej równowagi na rynku. Tak wielki dodatni wynik powoduje, że ten segment pozostaje niestabilny. Ubezpieczenie OC komunikacyjne funkcjonuje jako forma umowy społecznej i w przypadku zmiany jej warunków, np. zakresu ochrony ubezpieczeniowej, zmienia się także wysokość składki.

Przykładowo istnieje możliwość rozszerzenia katalogu osób uprawnionych do za-

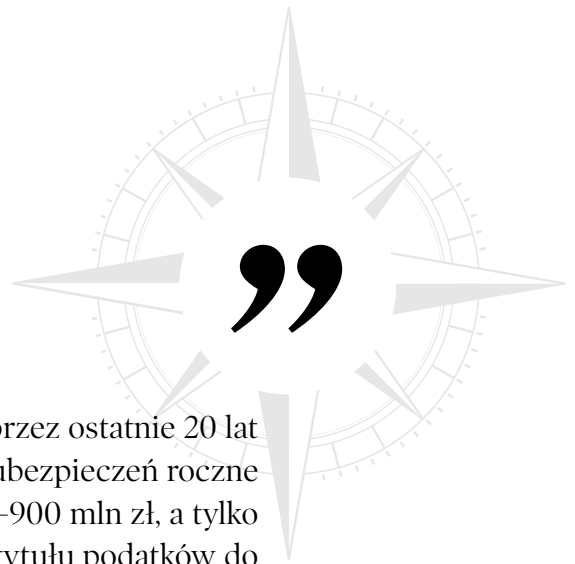
dośćuczynienia dla osób bliskich ciężko poszkodowanych w wypadkach komunikacyjnych oraz zniesienie sum gwarancyjnych. Konsekwencją poszerzonej ochrony mogą być wyższe ceny. Jeśli więc chcemy utrzymać równowagę, konieczne jest wprowadzenie przewidywalności, która jest istotna przede wszystkim w zakresie wypłat dla poszkodowanych i ubezpieczonych. Dziś różnice w wypłatach świadczeń z tytułu tego samego typu zdarzeń sięgają nawet kilkuset procent. Dzięki odpowiednim regulacjom poszkodowany będzie mógł liczyć na wypłatę świadczenia w określonej wysokości, jeśli wystąpi dana szkoda. Droga sądowa, będąc nadal dostępna dla wszystkich, byłaby wykorzystywana w przypadkach wymagających indywidualnej analizy.

Przewidywalność wiąże się nie tylko z wypłatami, lecz i ze stosowaniem prewencji mającej na celu zwiększenie bezpieczeństwa na polskich drogach. Narzędziem, które pozwoliłoby na skuteczne przeciwdziałanie wypadkom na drogach, jest dostęp ubezpieczycieli do Centralnej Ewidencji Kierowców, a tym samym udostępnienie firmom informacji o punktach karnych i mandatach. Wiedza ta pozwoliłaby na premiowanie niższą stawką ubezpieczenia kierowców jeżdżących zgodnie z przepisami (bezszkodowych).

## **Pewna przyszłość na emeryturze**

Należy pamiętać, że ubezpieczenia to nie tylko produkty ochronne, lecz również narzędzia do oszczędzania i pomnażania majątku. Szczególnie ważną kwestią pozostaje zabezpieczenie przyszłych emerytur. Z badań wynika, iż zdajemy sobie sprawę z tego, że wysokość świadczeń emerytalnych zapew-





Polska gospodarka przez ostatnie 20 lat  
zyskiwała dzięki zakładom ubezpieczeń roczne  
wpływy w wysokości 400–900 mln zł, a tylko  
w 2016 r. ubezpieczyciele z tytułu podatków do  
budżetu przekazali 1,6 mld zł

nianych przez system publiczny może być niewystarczająca do utrzymania oczekiwanego standardu życiowego. Mimo tej świadomości tylko ok. 16 proc. Polaków odkłada kapitał z myślą o przyszłej emeryturze.

Bez produktów ubezpieczeniowych nie istnieje długoterminowe oszczędzanie. Warto wspomnieć nie tylko o ubezpieczeniach indywidualnych, lecz także o Pracowniczych Programach Emerytalnych (PPE). Są one coraz popularniejsze, a pracodawcy chętniej wykorzystują je jako dodatkową, pozapłacową korzyść, przyciągającą młodych pracowników. W Polsce funkcjonuje 1054 PPE, z czego 70 proc. realizują ubezpieczyciele.

Kluczem do upowszechnienia wiedzy o znaczeniu produktów emerytalnych jest edukacja. Polacy powinni być świadomi funkcji, którą pełnią produkty ubezpieczeniowe – coraz bardziej rozbudowane i dostosowane do potrzeb klienta. Rynek ubezpieczeń na życie, który stanowi uzupełnienie przyszłych emerytur ze świadczeń publicznych, z pewnością będzie się powiększał. Łączy się to przede wszystkim ze zmianami demograficznymi oraz niskimi wypłatami prognozowanych przyszłych emerytur państwowych. Należy pamiętać, że podczas tworzenia nowych produktów zapewniających bezpieczeństwo emerytalne konieczna jest duża ostrożność. Z kolei aby zachęcić Polaków do gromadzenia oszczędności, konieczne jest wprowadzenie systemowych zachęt.

### **Większa ochrona klienta**

W tym roku rząd przyjął projekt ustawy o dystrybucji ubezpieczeń, implementującej unijną dyrektywę w sprawie dystrybucji

ubezpieczeń (IDD). Zmiany będą dotyczyć wszystkich zaangażowanych w proces zakupu polis, tj. klientów, ubezpieczycieli i pośredników. Zasadniczą zmianą jest sposób rozumienia dystrybucji ubezpieczeń. Podmiotem zajmującym się tą czynnością nie będzie już tylko agent czy broker, lecz i porównywarki, dilerzy samochodowi, biura podróży czy banki. Wszystkich dystrybutorów będzie dotyczył obowiązek ustawicznego szkolenia oraz potwierdzania egzaminem swoich kwalifikacji. To dobra informacja, bo, po pierwsze, daje dużą szansę na podniesienie standardów obsługi klientów i bezpieczeństwa obrotu, a po drugie, na lepszy rozwój zawodowy pośrednika.

Nowa ustawa przewiduje też odpowiednie wymagania dotyczące badania potrzeb klienta. W Polsce częściowo takie rozwiązania zostały już wprowadzone w zakresie ubezpieczeń inwestycyjnych. Największe dyskusje w kwestii regulacji dystrybucji dotyczyły kwestii wynagradzania pośredników. Niezależnie od tego, jak rozstrzygnie się ta kwestia, rok 2018 niesie z sobą wdrożenie nowej ustawy, która spowoduje m.in. wzrost liczby wysoko wykwalifikowanych dystrybutorów na rynku ubezpieczeń. To zaś podwyższy jakość obsługi klienta przez lepsze dostosowanie produktów do jego potrzeb.

Przed branżą stoją również inne wyzwania, wśród których jest z pewnością nieustanne podwyższanie wiedzy z zakresu finansów w społeczeństwie, pozwalające na świadome podejmowanie decyzji o zakupie produktów finansowych. Szczególne znaczenie ma to w kontekście oszczędzania długoterminowego. ■

# Zaufanie klientów pozostaje kluczowe

Rynek ubezpieczeniowy w Polsce i w Europie rozwija się dobrze i zachowuje względną stabilność. Taki właśnie trend powinien się utrzymać, budując zaufanie do ubezpieczycieli i oferowanych przez towarzystwa produktów. Ubezpieczyciele doskonale rozumieją, że niezależnie od otoczenia administracyjnego, prawnego czy biznesowego kluczowe pozostaje zaufanie klientów



**Grzegorz  
Buczkowski**

członek zarządu  
Saltus Ubezpieczenia

**L**epsza jakość obsługi to większe zaufanie do ubezpieczycieli, a tym samym większe zainteresowanie Polaków innymi produktami. Wśród tych ostatnich wyróżniają się dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne. W I półroczu 2017 r. z nadobowiązkowych polis korzystało już ponad dwa miliony osób, co oznacza blisko 30-procentowy wzrost w ciągu roku. Składka przypisana brutto z tytułu tych produktów sięga już niemal 170 mln zł i również rośnie niezwykle dynamicznie. Oba te trendy, czyli zmiany w zakresie ubezpieczeń komunikacyjnych oraz wzrost zainteresowania polisami zdrowotnymi, mogą rzutować na model działalności i promocji towarzystw ubezpieczeniowych również w zbliżającym się roku 2018. Polisy zdrowotne stają się obecnie istotnym uzupełnieniem usług Narodowego Funduszu Zdrowia. Ofertę zdrowotną rozwijają starzy gracze (np. PZU) oraz nowe towarzystwa ubezpieczeniowe (np. SALTUS Ubezpieczenia).

Polski rynek ubezpieczeń, podobnie jak globalny, przeszedł w ostatnich kilkunastu miesiącach bardzo dużą zmianę, choć być może znacznie mniej odczuwalną przez konsumentów – wróciły do łask ubezpieczenia wzajemne, co cieszy zarówno mnie jako przedstawiciela jednego z wciąż nielicznych TUV-ów na polskim rynku, jak i jako reprezentanta AMICE – Europejskiego Zrzeszenia Ubezpieczycieli Wzajemnych i Spółdzielczych, w którym od 2016 r. mam przyjemność pełnić funkcję przewodniczącego rady dyrektorów.

Ubezpieczenia wzajemne wróciły na polski rynek jako instytucje mające nadać realny wymiar patriotyzmowi gospodarczemu. Dzięki TUV-om, a w tym obszarze głównie PZUW, polskie spółki skarbu państwa zyskały możliwość nie tylko skorzystania z oferty przygotowanej przez krajowy podmiot ubezpieczeniowy, ale także współuczestniczenia w procesie dopasowywania jej do własnych potrzeb. To z perspektywy polskiej gospodarki jako całości znaczący postęp. Uszczelniliśmy jedną z luk, przez którą – mówiąc wprost – wpływały z kraju środki publiczne mające w domyśle pracować na rozwój rodzimych inwestycji.

Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych są godne uwagi także w szerszym zarysie. Opublikowany niedawno przez ICMIF – światowe zrzeszenie TUV-ów – raport Global 500 podsumowujący 2015 r. wykazał niezwykle stabilność i odporność tych podmiotów na rynkowe zawirowania i wynikającą z tego ich długowieczność.

Jak pokazuje raport ICMIF, w Europie działa dzisiaj ponad 200 towarzystw ubezpieczeń wzajemnych. TUV-om coraz uważniej przyglądają się Chiny poszukujące skutecznej metody zabezpieczania i ochrony rolników. Państwo Środka udowodniło już, że potrafi niezwykle szybko zbierać doświadczenia i wykorzystywać je w praktyce, podbijając następnie rynki zachodnie. Na razie jednak pozostaje nam obserwacja tamtejszego sektora ubezpieczeniowego i wzmacnianie krajowego rynku, które zabezpieczy polskie interesy. Bo przecież reprezentując środowiska biznesowe, nie możemy pominąć aspektu kluczowego dla nas wszystkich – patriotycznego wymiaru działalności gospodarczej. ■

# Ubezpieczenia na życie

## Zakłady z siedzibą w Polsce

ZAKŁADY DZIAŁAJĄCE W FORMIE SPÓŁKI AKCYJNEJ					
Lp.	Przedrostek	Nazwa	Dane teleadresowe	Data zezwolenia	Zakres
1		AEGON TU na ŻYCIE S.A.	ul. Wotoska 5, 02-675 Warszawa, tel: 22 490 20 80, fax: 22 451 19 99, infolinia: 801 300 900 lub 22 592 10 00, www.aegon.pl	24-12-1999	grupy 1-5
2	TU	ALLIANZ ŻYCIE POLSKA S.A.	ul. Rodziny Hiszpańskich 1, 02-685 Warszawa, tel: 22 529 48 72 do 73, 529 40 00, fax: 22 529 40 40, infolinia: 801 10 20 30 lub 22 567 67 00; www.allianz.pl	28-0w2-1997	grupy 1-5
3		AVIVA TUŃŻ S.A.	ul. Inflancka 4b; 00-189 Warszawa, tel: 22 557 40 50, fax: 22 557 40 75, infolinia: 801 888 444 lub 22 557 44 44, www.aviva.pl	06-09-1991	grupy 1-5
4		AXA ŻYCIE TU S.A.	ul. Chłodna 51, 00-867 Warszawa, tel: 22 555 00 50, fax: 22 555 00 52, infolinia: 801 200 200 lub 22 555 00 00, www.axa-polska.pl	23-06-1993	grupy 1-5
5		BZ WBK-AVIVA TUŃŻ S.A.	Pl. Andersa 5, 61-894 Poznań, tel: 22 557 41 06, infolinia: 801 888 188 lub 22 557 44 71, www.bzwbkaviva.pl	06-06-2008	grupy 1, 3, 5
6	TUnŻ	CARDIF POLSKA S.A.	ul. Piłsudskiego 2, 00-073 Warszawa, tel: 22 529 01 23, 529 01 15 do 21, fax: 22 529 01 11, infolinia: 801 801 111 lub 22 319 00 00, www.cardif.pl	22-01-1998	grupy 1-5
7		COMPENSA TU na ŻYCIE S.A. Vienna Insurance Group	Al. Jerozolimskie 162, 02-342 Warszawa, tel: 22 501 60 00, fax: 22 501 60 01, infolinia: 801 12 00 00 lub 22 501 61 00, www.compensazycie.com.pl	30-09-1997	grupy 1-5
8		CONCORDIA CAPITAL SA	ul. Stanisława Małachowskiego 10, 61-129 Poznań, tel: 61 858 48 02 (05), fax: 61 858 48 01 (07), www.grupaconcordia.pl	09-08-2000	grupy 1-5
9	STUnŻ	ERGO HESTIA SA	ul. Hestii 1, 81-731 Sopot, tel: 58 555 60 00, fax: 58 555 60 01, infolinia: 801 107 107 lub 58 555 55 55, www.ergohestia.pl	28-01-1997	grupy 1-5
10	TU na ŻYCIE	EUROPA S.A.	ul. Gwiaździsta 62, 53-413 Wrocław, tel: 71 369 28 00, fax: 71 369 27 07, infolinia: 801 500 300 lub 71 36 92 887, www.tueuropa.pl	17-01-2002	grupy 1-5
11		GENERALI ŻYCIE T.U. S.A.	ul. Postępu 15 B, 02-676 Warszawa, tel: 22 543 05 00, fax: 22 543 08 99, infolinia: 801 343 343 lub 22 543 0 543, www.generali.pl	05-07-1999	grupy 1-5
12	TU	INTER-ŻYCIE POLSKA S.A.	Al. Jerozolimskie 172, 02-486 Warszawa, tel: 22 333 75 80, fax: 22 333 75 81, infolinia: 801 188 880 lub 22 333 75 09, www.interpolska.pl	29-04-1997	grupy 1-5
13		METLIFE TUŃŻIR S.A.	ul. Przemysłowa 26, 00-450 Warszawa, tel: 22 627 10 00, fax: 22 627 10 10, infolinia: 22 523 50 70, www.metlifeamplico.pl	30-10-1990	grupy 1-5
14		NATIONALE-NEDERLANDEN TUŃŻ S.A.	ul. Topiel 12, 00-342 Warszawa, tel: 22 522 00 00, fax: 22 522 11 11, infolinia: 801 20 30 40 lub 22 522 71 24, www.nn.pl	02-08-1994	grupy 1-5
15		OPEN LIFE TU ŻYCIE S.A.	ul. Przyokopowa 33, 01-208 Warszawa, tel: 22 427 47 53, fax: 22 417 10 71, infolinia: 801 222 333 lub 22 101 41 60, www.openlife.pl	27-09-2007	grupy 1-5
16		PKO ŻYCIE TU S.A.	ul. Chłodna 52, 00-872 Warszawa, tel: 22 541 01 00, fax: 22 541 01 01, infolinia: 801 231 500 lub 22 541 08 92, www.pkoubezpieczenia.pl	04-03-1994	grupy 1-5
17	TUnŻ	POCZTOWE TUŃŻ S.A.	ul. Rodziny Hiszpańskich 8, 02-685 Warszawa, tel: 22 203 27 01-02, fax: 22 211 04 49	16-12-2014	grupy 1-5
18		POLISA-ŻYCIE TU S.A. Vienna Insurance Group	Al. Jerozolimskie 162 A, 02-342 Warszawa, tel: 22 501 68 88, fax: 22 501 68 77, infolinia: 22 501 68 88, www.polisa-zycie.pl	26-06-1995	grupy 1-5
19		PRAMERICA ŻYCIE TUIR S.A.	Al. Jana Pawła II 17, 00-854 Warszawa, tel: 22 329 30 00, fax: 22 329 30 01, infolinia: 800 33 55 33, www.pramerica.pl	29-10-1998	grupy 1-5
20		PZU ŻYCIE SA	Al. Jana Pawła II 24, 00-133 Warszawa, tel: 22 582 20 51, 582 34 10, fax: 22 582 20 95, 582 34 11, infolinia: 801 10 21 02, www.pzu.pl	20-12-1991	grupy 1-5
21		SIGNAL IDUNA ŻYCIE POLSKA TU S.A.	ul. Przyokopowa 31, 01-208 Warszawa, tel: 22 505 61 00, fax: 22 505 61 01, infolinia: 801 120 120 lub 22 50 56 506, www.signal-iduna.pl	03-08-2001	grupy 1-5
22	TU	SKOK ŻYCIE SA	ul. Władysława IV lok. 22, 81-743 Sopot, tel: 58 550 97 28, fax: 58 550 97 29, infolinia: 801 88 86 66, www.skokubeezpieczenia.pl	24-12-1999	grupy 1-5
23		UNIQA TU na ŻYCIE S.A.	ul. Gdańska 132, 90-520 Łódź, tel: 42 634 47 00, 634 47 05 (06), fax: 42 636 50 03, infolinia: 801 597 597 lub 42 66 66 500, www.uniqa.pl	12-02-1990	grupy 1-5
24		VIENNA LIFE TU na ŻYCIE S.A. Vienna Insurance Group	ul. Cybernetyki 7, 02-677 Warszawa, tel: 22 314 82 16, 22 314 81 22, infolinia: 801 888 000 lub 22 460 22 22, www.viennalife.pl	16-04-1999	grupy 1-5
25	TUnŻ	WARTA S.A.	ul. Chmielna 85/87, 00-805 Warszawa, tel: 22 272 30 00, fax: 22 272 00 30, infolinia: 801 30 83 08, www.warta.pl	21-01-1997	grupy 1-5
ZAKŁADY DZIAŁAJĄCE W FORMIE TUW					
Lp.	Przedrostek	Nazwa	Dane teleadresowe	Data zezwolenia	Zakres
1		MACIF ŻYCIE TUW	ul. Bema 89, 01-233 Warszawa, tel: 22 535 02 00, fax: 22 535 02 01, www.macif.com.pl	30-12-2003	grupy 1-5
2	TUW	REJENT-LIFE	ul. Mostowa 19 C/6, 61-854 Poznań, tel: 61 852 95 42 do 43, fax: 61 852 95 48, www.rejentlife.com.pl	27-04-1995	grupy 1,3-5

ŹRÓDŁO: KNF

# Ubezpieczenia na życie

## Przedstawicielstwa zagraniczne

ODDZIAŁY ZAKŁADÓW UBEZPIECZEŃ PAŃSTW CZŁONKOWSKICH UE ORAZ PAŃSTW CZŁONKOWSKICH EUROPEJSKIEGO POROZUMIENIA O WOLNYM HANDLU (EFTA) - STRON UMOWY O EUROPEJSKIM OBSZARZE GOSPODARCZYM (EEA)						
Lp.	Nazwa podmiotu:	Adres siedziby:	Państwo macierzyste:	Organ nadzoru:	Zakres działania:	Data wpływu zawiadomienia:
1	CALI EUROPE SPÓŁKA AKCYJNA, ODDZIAŁ W POLSCE Oddział zakładu ubezpieczeń CALI EUROPE SOCIÉTÉ ANONYME (SPÓŁKA AKCYJNA), Luxemburg	ul. Tęczowa 11, 53-605 Wrocław	Luxemburg	Commissariat aux Assurances	Dział: I Grupy: I-V zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez luksemburski organ nadzoru	5 października 2007 r. 27 stycznia 201
2	LLOYD'S POLSKA Sp. z o.o. (Society of Lloyd's Oddział w Polsce), Oddział zakładu ubezpieczeń Society of Lloyd's, Wielka Brytania	ul. Emilii Plater 53, 00-113 Warszawa	Wlk. Brytania	Bank of England, Prudential Regulation Authority, Financial Conduct Authority	Dział: I Grupy: I zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez bry- tyjski organ nadzoru	13 marca 2014 r.
3	LONDON GENERAL LIFE COMPANY LIMITED SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ ODDZIAŁ W POLSCE, Oddział zakładu ubezpieczeń LONDON GENERAL LIFE COMPANY LIMITED, Wielka Brytania	Plac Przymierza 6, 03-944 Warszawa	Wlk. Brytania	Bank of England, Prudential Regulation Authority, Financial Conduct Authority	Dział: I Grupy: I, IV zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez brytyjski organ nadzoru	28 października 2014 r.
4	PREVOIR - VIE GROUPE PREVOIR SPÓŁKA AKCYJNA - ODDZIAŁ W POLSCE, Oddział zakładu ubezpieczeń PREVOIR - VIE GROUPE PREVOIR S.A., Francja	ul. Nowoberestecka 14, 02-204 Warszawa	Francja	L'Autorité de contrôle prudentiel (ACP), Banque de France	Dział: I Grupy: I-Vzgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez francuski organ nadzoru	9 lipca 2004 r.
5	SOGECAP S.A. Oddział w Polsce Oddział zakładu ubezpieczeń SOGECAP, Francja	ul. Plac Solny 16, 50-062 Wrocław	Francja	L'Autorité de contrôle prudentiel (ACP), Banque de France	Dział: I Grupy: I, III zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez francuski organ nadzoru	27 czerwca 2011 r.
6	The Prudential Assurance Company Limited sp. z o.o. Oddział w Polsce, Oddział zakładu ubezpieczeń THE PRUDENTIAL ASSURANCE COMPANY LIMITED, Wielka Brytania	ul. Puławska 182, 02-670 Warszawa	Wlk. Brytania	Bank of England, Prudential Regulation Authority, Financial Conduct Authority	Dział: I Grupy: I, II, III, IV oraz VII zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez bry- tyjski organ nadzoru	15 czerwca 2012 r.

ŹRÓDŁO: KNF

# Ubezpieczenia osobowe i majątkowe

## Zakłady z siedzibą w Polsce

ZAKŁADY DZIAŁAJĄCE W FORMIE SPÓŁKI AKCYJNEJ					
Lp.	Przedrostek	Nazwa	Dane teleadresowe	Data zezwolenia	Zakres
1	TUIR	ALLIANZ POLSKA S.A.	ul. Rodziny Hiszpańskich 1, 02-685 Warszawa, tel: 22 567 40 00, fax: 22 567 40 40, infolinia: 801 10 20 30 lub 22 567 67 00, www.allianz.pl	14-11-1996	grupy 1-18
2		AVIVA TU OGÓLNYCH S.A.	ul. Inflancka 4b, 00-189 Warszawa, tel: 22 557 49 12, fax: 22 557 49 22 (11), infolinia: 801 888 444 lub 22 557 44 44, www.aviva.pl	06-09-1991	grupy 1-18
3		AXA UBEZPIECZENIA TUIR S.A.	ul. Chłodna 51, 00-867 Warszawa, tel: 22 444 70 01, tel: 22 444 70 01, fax: 22 444 70 02, infolinia: 801 300 800, 691 362 265, www.axaubezpieczenia.pl	19-12-2006	grupy 1-4, 6-10, 12-18
4		BZ WBK-AVIVA TU OGÓLNYCH S.A.	Pl. Andersa 5, 61-894 Poznań, tel: 22 557 41 06, infolinia: 801 888 188 lub 22 557 44 71, www.bzwbkaviva.pl	06-06-2008	grupy 1, 2, 8, 9, 13, 16, 18
5		COMPENSA TU S.A. Vienna Insurance Group	Al. Jerozolimskie 162, 02-342 Warszawa, tel: 22 501 60 00, fax: 22 501 60 01, infolinia: 801 12 00 00 lub 22 501 61 00, www.compensa.com.pl	12-02-1990	grupy 1-4, 6-18
6		CREDIT AGRICOLE TU S.A.	ul. Tęczowa 11 lok.13, 53-601 Wrocław, tel: 71 773 23 10, fax: 71 773 23 01	07-10-2014	grupy 1, 2, 3, 8, 9, 10, 13, 14, 16, 17, 18
7		D.A.S. TU OCHRONY PRAWNEJ S.A.	ul. Wspólna 25, 00-519 Warszawa, tel: 22 453 00 81 (89), infolinia: 801 801 810 lub 22 453 00 00, www.das.pl	18-09-2000	grupa 17
8	STU	ERGO HESTIA SA	ul. Hestii 1, 81-731 Sopot, tel: 58 555 60 00, fax: 58 555 60 01, infolinia: 801 107 107 lub 58 555 55 55, www.ergohestia.pl	29-12-1990	grupy 1-18
9	TU	EULER HERMES S.A.	Al. Jerozolimskie 98, 00-807 Warszawa, tel: 22 385 46 55, fax: 22 385 48 80, www.eulerhermes.pl	10-02-2003	grupy 9, 13, 14, 15, 16
10	TU	EUROPA S.A.	ul. Gwiaździsta 62, 53-413 Wrocław, tel: 71 369 27 00, fax: 71 369 27 07, infolinia: 801 500 300 lub 71 36 92 887, www.tueuropa.pl	07-11-1994	grupy 1-4, 7-10, 13-18
11		GENERALI T.U. S.A.	ul. Postępu 15 B, 02-676 Warszawa, tel: 22 543 05 00, 543 08 99, fax: 22 543 08 97 (94), infolinia: 801 343 343 lub 22 543 0 543, www.generali.pl	05-07-1999	grupy 1-18
12		GOTHAER TU S.A.	ul. Wołoska 22 A, 02-675 Warszawa, tel: 22 469 60 00 (01), fax: 22 539 31 15, infolinia: 22 469 69 69, www.gothaer.pl	31-01-1990	grupy 1-3, 5-18
13	TU	INTER POLSKA S.A.	Al. Jerozolimskie 172, 02-486 Warszawa, tel: 22 333 75 00, fax: 22 333 75 01, infolinia: 801 188 880 lub 22 333 75 09, www.interpolska.pl	17-12-1991	grupy 1-3, 7-10, 13-18
14		INTERRISK TU S.A. Vienna Insurance Group	ul. Noakowskiego 22, 00-668 Warszawa, tel: 22 537 68 01 do 03, fax: 22 537 68 04 (05), infolinia: 22 212 20 12, www.interrisk.pl	05-11-1993	grupy 1-4, 6-18
15		KUKE S.A.	ul. Sienna 39, 00-121 Warszawa, tel: 22 356 83 00, fax: 22 313 01 20, infolinia: 801 80 58 53, www.kuke.com.pl	05-04-1991	grupy 14-16
16		LINK4 TU S.A.	ul. Postępu 15, 02-676 Warszawa, tel: 22 444 44 44 (00), fax: 22 444 46 01, infolinia: 801 444 444 lub 605 444 444, www.link4.pl	28-11-2002	grupy 1-3, 5-18
17		NATIONALE-NEDERLANDEN TU S.A.	ul. Topiel 12, 00-342 Warszawa	04-10-2016	grupy 1, 2, 8, 9, 13, 14, 16, 18
18		PARTNER TUIR S.A.	ul. Bokserska 66, 02-690 Warszawa, tel: 22 534 56 00, fax: 22 534 56 15, www.tuirpartner.pl	26-04-1996	grupy 1-3, 7-10, 13, 15, 16
19		PKO TU S.A.	ul. Chłodna 52, 00-872 Warszawa	10-03-2015	grupy 1, 2, 7, 8, 9, 13-18
20		PZU SA	Al. Jana Pawła II 24, 00-133 Warszawa, tel: 22 582 20 00, fax: 22 582 24 48, 582 28 11, infolinia: 801 10 21 02, www.pzu.pl	03-01-1947	grupy 1-18
21		SIGNAL IDUNA POLSKA TU S.A.	ul. Przyokopowa 31, 01-208 Warszawa, tel: 22 505 61 00, fax: 22 505 61 01, infolinia: 801 120 120 lub 22 50 56 506, www.signal-iduna.pl	03-08-2001	grupy 1-18
22		UNIQA TU S.A.	ul. Gdańska 132, 90-520 Łódź, tel: 42 634 47 00, 634 47 05 (06), fax: 42 637 74 30, 637 76 87, infolinia: 801 597 597 lub 42 66 66 500, www.uniqa.pl	23-03-1994	grupy 1-18
23	TUIR	WARTA S.A.	ul. Chmielna 85/87, 00-805 Warszawa, tel: 22 272 20 00, fax: 22 272 00 10, infolinia: 801 30 83 08, www.warta.pl	01-09-1920	grupy 1-18
24	TU	ZDROWIE S.A.	ul. Śląska 17, 81-319 Gdynia, tel: 58 627 59 90, fax: 58 627 59 95, infolinia: 58 888 2 999, www.tuzdrowie.pl	28-06-2010	grupa 2
ZAKŁADY DZIAŁAJĄCE W FORMIE TUW					
Lp.	Przedrostek	Nazwa	Dane teleadresowe	Data zezwolenia	Zakres
1		CONCORDIA POLSKA TUW	ul. Stanisława Małachowskiego 10, 61-119 Poznań, tel: 61 858 48 02 (05), fax: 61 858 48 01 (07), www.grupaconcordia.pl	20-12-1996	grupy 1-3, 7-10, 13-18
2	TUW-	CUPRUM	ul. M. Skłodowskiej-Curie 82, 59-301 Lubin, tel: 76 727 74 00 (01), fax: 76 727 74 00, www.tuw-cuprum.pl	07-05-1994	grupy 1, 2, 7-9, 13
3	TUW	MEDICUM	ul. Staniewicka 14A, 03-310 Warszawa	20-10-2015	grupy 1-3, 7-10, 13-16, 18
4	T.U.W.	POCZTOWE	ul. Rodziny Hiszpańskich 8, 02-685 Warszawa, tel: 22 511 20 61, 511 20 50 do 52, fax: 22 670 43 34, www.tuwpocztowe.pl	23-12-2002	grupy 1-16, 18
5		POLSKI GAZ TUW	ul. Marcina Kasprzaka 25, 01-224 Warszawa	04-10-2016	grupy 1, 3-13, 15-17
6	TUW	POLSKI ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ WZAJEMNYCH	Al. Jana Pawła II 24, 00-133 Warszawa	03-11-2015	grupy 1, 3-13, 15, 16, 18
7	TUW	SKOK	ul. Władysława IV lok. 22, 81-743 Sopot, tel: 58 551 36 28, 58 550 97 30 (35), fax: 58 550 97 31, infolinia: 801 88 86 66, www.skokubezpieczenia.pl	27-02-1995	grupy 1, 2, 8, 9, 13, 14, 16
8	TUW	TUW	ul. Raabego 13, 02-793 Warszawa, tel: 22 649 73 87, fax: 22 649 73 89, www.tuw.pl	10-10-1991	grupy 1-18
9		TUZ TUW	ul. Bokserska 66, 02-690 Warszawa, tel: 22 534 56 00, fax: 22 534 56 15, infolinia: 800 80 84 44, www.tuz.pl	25-07-2003	grupy 1-3, 7-10, 13-16

ŹRÓDŁO: KNF

# Ubezpieczenia osobowe i majątkowe

## Przedstawicielstwa zagraniczne

### ODDZIAŁY ZAKŁADÓW UBEZPIECZEŃ PAŃSTW CZŁONKOWSKICH UE ORAZ PAŃSTW CZŁONKOWSKICH EUROPEJSKIEGO POROZUMIENIA O WOLNYM HANDLU (EFTA) - STRON UMOWY O EUROPEJSKIM OBSZARZE GOSPODARCZYM (EEA)

Lp.	nazwa podmiotu:	adres siedziby:	państwo macierzyste:	organ nadzoru:	zakres działania:	data wpływu zawiadomienia:
1	„BALCIA INSURANCE” SE Oddział w Polsce Oddział zakładu ubezpieczeń „BALCIA INSURANCE” SE, Łotwa	Al. Jerozolimskie 136, 02-305 Warszawa	Łotwa	Financial and Capital Market Commission	Dział: II Grupy: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez fotewski organ nadzoru	17 kwietnia 2013 r.; 28 kwietnia 2015 r. wpłynęła informacja od fotewskiego organu nadzoru o zmianie adre- su oddziału (poprzedni adres: ul. Wolska 88, 01-141 Warszawa). 9.12.2016 r. - otrzymano informację dot. zmiany nazwy (poprzednia nazwa: BTA Insurance Company SE Oddział w Polsce).
2	ACE European Group Limited Oddział w Polsce Oddział zakładu ubezpieczeń ACE European Group Limited, Wielka Brytania	ul. Królewska 16, 00-103 Warszawa	Wielka Brytania	Financial Services Authority	Dział: II Grupy: 1-18 zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez brytyjski organ nadzoru	10 stycznia 2005 r.
3	AEGON MAGYARORSZÁG ÁLTALÁNOS BIZTOSÍTÓ SPÓLKA AKCYJNA ODDZIAŁ W POLSCE (nazwa skrócona: AEGON Ubezpieczenia Majątkowe) Oddział zakładu ubezpieczeń AEGON MAGYARORSZÁG ÁLTALÁNOS BIZTOSÍTÓ ZRT (SPÓLKA AKCYJNA) Z SIEDZIBĄ W BUDAPESZCIE, Węgry	ul. Katowicka 47, 41-500 Chorzów	Węgry	Hungarian Financial Supervisory Authority	Dział: II Grupy: 1, 2, 8, 9, 13, 18 zgodnie z zakresem ze- zwolenia udzielonego przez węgierski organ nadzoru	21 lutego 2011 r.
4	AIG Europe Limited Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Oddział w Polsce Oddział zakładu ubezpieczeń AIG Europe Limited, Wielka Brytania	ul. Marszałkowska 111, 00-102 Warszawa	Wielka Brytania	Financial Services Authority	Dział: II Grupy: 1-18 zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez brytyjski organ nadzoru	20 marca 2012 r.
5	ATRADIUS CREDIT INSURANCE N.V. - SPÓLKA AKCYJNA - ODDZIAŁ W POLSCE Oddział zakładu ubezpieczeń ATRADIUS CREDIT INSURANCE N.V. - SPÓLKA AKCYJNA, Holandia	ul. Prosta 70, 00-838 Warszawa	Holandia	De Nederlandsche Bank	Dział: II Grupa: 14 zgodnie z zakresem zezwolenia udzie- lonego przez holenderski organ nadzoru	18 czerwca 2004 r.; W roku 2016 otrzymano zawiadomienia od holender- skiego organu nadzoru oraz hiszpańskiego organu nadzoru dot. transgranicznego połą- czenia holenderskiego zakładu ubezpieczeń ATRADIUS CREDIT INSURANCE N.V. z hiszpań- skim zakładem ubezpieczeń Compañía Española de Seguros y Reaseguros de Crédito y Cau- ción S.A. Według przekazanych informacji transgraniczne połą- czenie zakładów ubezpieczeń, a następnie przeniesienie portfela z holenderskiego do hiszpań- skiego zakładu ubezpieczeń zaplanowano na dzień 30 grudnia 2016 r.
6	Avanssur S.A. Oddział w Polsce (Marka handlowa: AXA Direct) Oddział zakładu ubezpieczeń: Avanssur S.A., Francja	ul. Chłodna 51, 00-867 Warszawa	Francja	L'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP), Banque de France	Dział: II Grupy: 1, 2, 3, 8, 9, 10, 17, 18 zgodnie z zakresem ze- zwolenia udzielonego przez francuski organ nadzoru	25 maja 2006 r.; 29.09.2016r. - otrzymano informację o zamiarze likwidacji oddziału w ramach planowanej sprzedaży istniejącego przed- siębiorstwa AVANSSUR S.A. Oddział w Polsce, w tym portfela ubezpieczeń, spółce AXA Ubezpieczenia TUIR S.A. z siedzibą przy ul Chłodnej 51, 00-867 Warszawa. Proces likwidacji rozpoczął się po 1 stycznia 2017 r.
7	AWP P&C S.A. Oddział w Polsce Oddział zakładu ubezpieczeń AWP P&C S.A., Francja	ul. Domaniewska 50 B, 02-672 Warszawa	Francja	L'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP), Banque de France	Dział: II Grupy: 1, 2, 3, 7, 8, 9, 13, 15, 16, 17, 18 zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez francuski organ nadzoru	25 lutego 2010 r.; 4 grudnia 2014 r. - rozszerzenie o gr. 3 (Dział II)
8	Cardif-Assurances Risques Divers S.A. Oddział w Polsce Oddział zakładu ubezpieczeń Cardif-Assurances Risques Divers Societe Anonyme, Francja	Plac Piłsudskiego 2, 00-073 Warszawa	Francja	L'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP), Banque de France	Dział: II Grupy: 1, 3, 8, 9, 13, 16, 18 zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez francuski organ nadzoru	2 sierpnia 2004 r.

Lp.	nazwa podmiotu:	adres siedziby:	państwo macierzyste:	organ nadzoru:	zakres działania:	data wpływu zawiadomienia:
9	Česká pojišťovna a.s. Oddział w Polsce (Marka handlowa: Proama) Oddział zakładu ubezpieczeń Česká pojišťovna a.s., Czechy	ul. Postępu 15B, 02-676 Warszawa	Czechy	Czech National Bank	Dział: II Grupy: 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 16, 17, 18 zgodnie z zakresem zezwolenia udzie- lonego przez czeski organ nadzoru W dniu 1 stycznia 2016 r. nastąpiło przeniesie- nie portfela ubezpieczeń z Česká pojišťovna a.s. Oddział w Polsce do Generali Towa- rzystwo Ubezpieczeń S.A.	12 października 2012 r.; 6 grudnia 2012 r. - rozszerzenie o gr. 2 i 17 (Dział II); W 2016 zmiana adresu (poprzedni adres: ul. Żaryna 2B, Budynek D, 02-593 Warszawa)
10	COLONNADE INSURANCE SOCIÉTÉ ANONYME ODDZIAŁ W POLSCE Oddział zakładu ubezpieczeń COLONNADE INSURANCE SOCIÉTÉ ANONYME (SPÓŁKA AKCYJNA), Luksemburg	ul. Marszałkowska 111, 00-102 Warszawa	Luksemburg	Commissariat aux Assurances	Dział: II 1-9, 11-16, 17 (opcja C), 18 zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez luksemburski organ nadzoru	12 kwietnia 2017 r.
11	COMPAGNIE FRANCAISE D'ASSURANCE POUR LE COMMERCE EXTERIEUR S.A. ODDZIAŁ W POLSCE (COFACE S.A. Oddział w Polsce) Oddział zakładu ubezpieczeń COMPAGNIE FRANCAISE D'ASSURANCE POUR LE COMMERCE EXTERIEUR (COFACE) S.A., spółka akcyjna według prawa francuskiego, Francja	Al. Jerozolimskie 142 A, 02-305 Warszawa	Francja	L'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP), Banque de France	Dział: II Grupa: 14 zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez francuski organ nadzoru	10 lipca 2012 r.
12	Europäische Reiseversicherung Aktiengesellschaft Oddział w Polsce Oddział zakładu ubezpieczeń Europäische Reiseversicherung Aktiengesellschaft, Niemcy	ul. Chmielna 101/102, 80-748 Gdańsk	Niemcy	Bundesanstalt für Finanzdienstle- istungsaufsicht	Dział: II Grupy: 1, 2, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 18 zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez niemiecki organ nadzoru	20 września 2004 r.
13	Inter Partner Assistance SA Oddział w Polsce Oddział zakładu ubezpieczeń Inter Partner Assistance SA, Belgia	ul. Prosta 68, 00-838 Warszawa	Belgia	National Bank of Belgium	Dział: II Grupy: 1a, 2, 9, 10a, 13, 16, 17, 18 zgodnie z zakre- sem zezwolenia udzielonego przez belgijski organ nadzoru	30 czerwca 2008 r.; 24.10.2016 r. zmiana adresu (poprzedni adres: ul. Chłodna 51, 00-867 Warszawa)
14	KUPEG ÚVEROVÁ POJIŠŤOVNA, A.S. SPÓŁKA AKCYJNA ODDZIAŁ W POLSCE (KUPEG Credit Insurance) oddział zakładu ubezpieczeń KUPEG ÚVEROVÁ POJIŠŤOVNA, A.S.	ul. Bukowińska 22, 02 - 716 Warszawa	Czechy	Czech National Bank	Dział: II Grupy: 13, 14, 15 zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez czeski organ nadzoru	1 grudnia 2014 r.
15	Liberty Seguros Compania de Seguros y Reaseguros S.A. Oddział w Polsce (Marka handlowa: LIBERTY DIRECT) Oddział zakładu ubezpieczeń Liberty Seguros Compania de Seguros y Reaseguros S.A., Hiszpania	ul. Chocimska 17, 00-791 Warszawa	Hiszpania	Ministerio De Economía Y Hacienda	Dział: II Grupy: 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 13, 16, 17 (opcja a), 18 zgodnie z zakresem ze- zwolenia udzielonego przez hiszpański organ nadzoru. W dniu 16 września 2016 r. hiszpański organ nadzoru zatwierdził przeniesienie portfela ubezpieczeń Liberty Seguros Compania de Seguros y Reaseguros S.A. Oddział w Polsce do Axa Ubezpieczenia TUIR S.A.	29 marca 2007 r.; 1 lutego 2013 r. - rozszerzenie o gr. 2
16	LLOYD'S POLSKA Sp. z o.o. (Society of Lloyd's Oddział w Polsce) Oddział zakładu ubezpieczeń Society of Lloyd's, Wielka Brytania	ul. Emilii Plater 53, 00-113 Warszawa	Wielka Brytania	Financial Services Authority	Dział: II Grupy: 1-9, 11-18 zgodnie z zakresem zezwo- lenia udzielonego przez brytyjski organ nadzoru	30 maja 2008 r.
17	LMG Försäkrings AB Spółka Akcyjna Oddział w Polsce Oddział zakładu ubezpieczeń LMG FÖRSÄKRINGS AB SPÓŁKA AKCYJNA, Szwecja	ul. Postępu 21C, 02-676 Warszawa	Szwecja	Finansinspektionen	Dział: II Grupy: 1, 2 zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez szwedzki organ nadzoru	9 sierpnia 2011 r.
18	LONDON GENERAL INSURANCE COMPANY LIMITED Sp. z o.o. ODDZIAŁ W POLSCE Oddział zakładu ubezpieczeń LONDON GENERAL INSURANCE COMPANY LIMITED, Wielka Brytania	Plac Przymierza 6, 03-944 Warszawa	Wielka Brytania	Financial Services Authority	Dział: II Grupy: 1, 2, 9, 16 zgodnie z zakresem zezwo- lenia udzielonego przez brytyjski organ nadzoru	26 stycznia 2012 r.
19	MEDICOVER FÖRSÄKRINGS AB (PUBL) SPÓŁKA AKCYJNA - ODDZIAŁ W POLSCE Oddział zakładu ubezpieczeń MEDICOVER FÖRSÄKRINGS AKTIEBOLAG (PUBL), Szwecja	Al. Jerozolimskie 96, 00-807 Warszawa	Szwecja	Finansinspektionen	Dział: II Grupy: 1, 2 zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez szwedzki organ nadzoru	31 stycznia 2007 r.
20	SOGECAP S.A. Oddział w Polsce Oddział zakładu ubezpieczeń SOGECAP SOCIÉTÉ ANONYME, Francja	Plac Solny 16, 50-062 Wrocław	Francja	L'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP), Banque de France	Dział: II Grupy: 1, 2 zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez francuski organ nadzoru	27 czerwca 2011 r.
21	SOGESSUR Société Anonyme Oddział w Polsce Oddział zakładu ubezpieczeń SOGESSUR SOCIÉTÉ ANONYME, Francja	Plac Solny 16, 50-062 Wrocław	Francja	L'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP), Banque de France	Dział: II Grupy: 9, 16 zgodnie z zakresem zezwolenia udzielonego przez francuski organ nadzoru	8 października 2014 r., w dniu 30 grudnia 2014 r. SOGESSUR SA przejął portfel ubezpieczeń SOGECAP Risques Divers SA; w dniu 5 listopada 2015 r. rozszerzenie działalności o gr. 9
22	STEWART TITLE LIMITED Sp. z o.o. ODDZIAŁ W POLSCE Oddział zakładu ubezpieczeń STEWART TITLE LIMITED, Wielka Brytania	ul. Prózna nr 7/9, 00-107 WARSZAWA	Wielka Brytania	Bank of England, Prudential Regulation Authority	Dział: II Grupy: 13, 16, 17 zgodnie z zakresem zezwo- lenia udzielonego przez brytyjski organ nadzoru	30 marca 2009 r.

# Krajobraz po OFE

System emerytalny, który został wprowadzony reformą z 1999 r., przestanie działać w 2018 r. Po dwóch dekadach rozpocznie się nowa era



**Małgorzata  
Dygas**

Autorka jest  
dziennikarką  
„Gazety Bankowej”

**P**olska jako pierwszy kraj europejski wzorując się na rozwiązaniach wprowadzonych m.in. w Chile, zmieniła bismarckowski system emerytalny, tzw. repartycyjny. Polegał on na tym, że do ZUS wpłacali pieniądze wszyscy ubezpieczeni i z tych pieniędzy aktualni emeryci otrzymywali świadczenia. Solidarność pokoleń nie wytrzymała realiów starzejącego się społeczeństwa, wizji katastrofy demograficznej i rosnących dotacji z budżetu państwa.

Polscy i zagraniczni eksperci opracowali system emerytalny solidarnościowo-kapitałowy. W tym rozwiązaniu 12, 22 proc. składki brutto ubezpieczonego była księgowana w tzw. I filarze – Funduszu Ubezpieczeń Społecznych administrowanym przez ZUS. Natomiast 7,3 proc. było przekazywane do otwartych funduszy emerytalnych zarządzanych przez powszechne towarzystwa emerytalne (tzw. II filar, kapitałowa część systemu, zarządzana przez 21 prywatnych spółek). I był jeszcze tzw. III filar – dobrowolne oszczędzanie (limity wpłat ustalane przez rząd): Indywidualne Konta Emerytalne (IKE) i Pracownicze Programy Emerytalne (PPE). Z tych trzech źródeł miała pochodzić emerytura przyszłych uczestników nowego systemu.

W 2008 r. zaczęły się pierwsze wypłaty świadczeń z nowego systemu emerytalnego – pierwszymi beneficjentkami były kobiety. Podniosło się larum – świadczenie z OFE wynosiło od kilkudziesięciu do kilkuset złotych. Przyczyna: krótki czas oszczędzania, często bardzo niskie składki, a nawet martwe lata bez wpłat do OFE.

## Potrzeba zmian

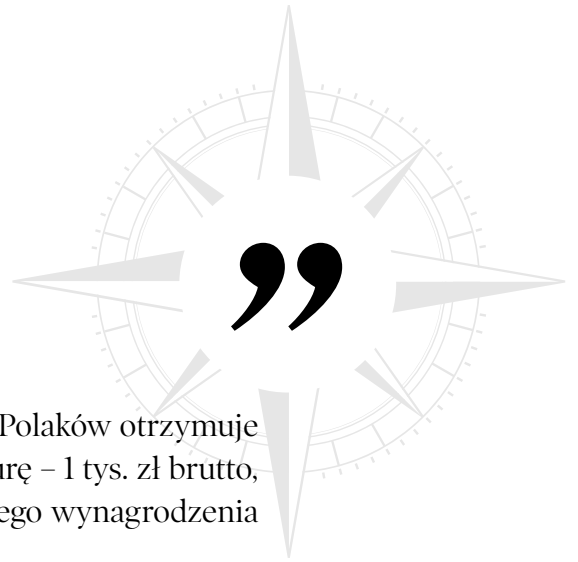
System emerytalny z 1999 r. wymagał korekt – tak też było zapisane w ustawie o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych z sierpnia 1997 r. Ale żaden rząd nie kwapił się z poprawianiem rozwiązań emerytalnych: np. zmniejszeniem pobieranych prowizji (na początku było to nawet 10 proc. składki). Nie wprowadzono również możliwości inwestowania w funduszach o różnych strategiach – mniej lub bardziej bezpiecznych, a tym samym o zróżnicowanej stopie zwrotu z zarządzanego kapitału. W efekcie podczas kryzysu na rynkach finansowych z lat 2007–2009, który dotknął też warszawską GPW, stopniały konta przyszłych emerytów. Pieniądze członków OFE były lokowane w akcje polskich spółek i obligacje emitowane przez SP, w niewielkim procencie w inne instrumenty finansowe.

Był to dobry moment do naprawy systemu emerytalnego, ale również jego demontażu: zmniejszono procentowy udział składek przekazywanych do OFE do 2,92 proc. Rząd PO-PSL podjął decyzję i 3 lutego 2014 r. do ZUS została przekazana obligacyjna część portfeli członków OFE: 152,4 mld zł: z tego 121,2 mld zł to obligacje skarbowe, a pozostałe 31,2 mld zł to obligacje firm i instytucji. Ówczesny minister finansów Jacek Rostowski tłumaczył ten ruch potrzebą ratowania finansów państwa. Ta decyzja zostawiła obecnemu rządowi i młodemu pokoleniu dodatkowy dług emerytalny.

## Naprawić uszkodzone

Obecny rząd zastał w spadku mocno nadwężony system emerytalny, który wymagał gruntownej korekty. Wicepremier Mateusz Morawiecki w ramach koncepcji budowania kapitału (jak mówił: „holistycz-





Od 1 marca 2017 r. trzy miliony Polaków otrzymuje podwyższoną najniższą emeryturę – 1 tys. zł brutto, tj. 50 proc. minimalnego wynagrodzenia

nego” stosunku do finansów) zaproponował wspólnie z MRPiPS dalsze zmiany – wybrano koncepcję powrotu do systemu repartycyjnego opartego na emeryturach pobieranych jedynie z FUS. Wsparciem tej emerytury mają być kapitały zgromadzone w IKZE, IKE, PPE... Każdy obywatel, który spełni określone warunki, otrzyma jakąś emeryturę. Świadomie użyłam określenia „jakąś”, ponieważ nie wiemy, jakiej wysokości będzie to emerytura. Na pewno będzie to świadczenie w wysokości, która uniemożliwi jego beneficjentom ubieganie się o dotacje z pomocy społecznej. O luksus – większy, mniejszy każdy musi zadbać sam. Taka jest realna przyszłość – kompas myślenia emerytalnego.

A OFE? Przeszaną istnieć. Podmioty nimi zarządzające albo pozostaną na rynku jako TFI, albo zakończą działalność. Obecnie z 21 OFE (w 1999 r.) mamy 12 funduszy emerytalnych. Ile będzie TFI pomnażających pieniądze emerytów? Nie wiadomo, ale te, które pozostaną na rynku, będą pomnażać kapitał ponad 16,5 mln Polaków. Misja zatem ta sama, tylko forma mocno okrojona.

### **Biała księga**

Tzw. biała księga (powstała po przeglądzie systemu emerytalnego w 2016 r.) obejmuje rekomendacje dotyczące systemu. Propozycje zawarte w „białej księdze” to inny stosunek do dotychczasowych tzw. trzech filarów ubezpieczeń społecznych. W rekomendacjach ZUS za tzw. I filar miałoby odpowiadać państwo, za tzw. II filar pracodawcy, a za tzw. III filar instytucje finansowe (dobrowolne oszczędności Polaków).

Z I filara państwo (ze składek ubezpieczonych, pracujących) i podatków gwarantowałyby emeryturę powszechną – najniższą

(obecnie to 1 tys. zł brutto) po spełnieniu kryterium co najmniej pięciu lat okresów składkowych wpłacanych od minimalnej płacy.

Z tzw. II filara byłaby wypłacana emerytura zakładowa – z opłacanych przez pracodawcę składek bez świadczenia gwarantowanego wypłacana po osiągnięciu powszechnego wieku emerytalnego. W każdej firmie, która zatrudnia przynajmniej 20 osób, obowiązkowo powstałyby Pracownicze Plany Kapitałowe (PPK), do których automatycznie byliby zapisani wszyscy zatrudnieni od 19. do 55. roku życia. Powyżej 55. roku życia udział byłby dobrowolny. Z udziału w PPK będzie można zrezygnować w ciągu trzech miesięcy od momentu przystąpienia.

Nie da się obecnie, na etapie rekomendacji, przewidzieć wszystkich konsekwencji proponowanych zmian w systemie emerytalnym. Niektóre z nich mają już w pierwotnym zapisie konkretne skutki dla ubezpieczonych i przyszłych emerytów:

- W obu nowych filarach – wynika z rekomendacji – nie byłoby możliwości dziedziczenia wpłaconych składek. Pobierający emeryturę powszechną nie mógłby jej łączyć z dodatkową pracą, ale można byłoby ją zawieszać. Natomiast świadczenie z emerytury zakładowej nie zawieszaloby się i można byłoby je łączyć z pracą.
- Zgodnie z rekomendacjami po obniżeniu wieku emerytalnego do 60 lat dla kobiet i 65 dla mężczyzn prawo do najniższej emerytury przysługiwałoby kobietom z 20-letnim i mężczyznom z 25-letnim okresem składkowym, gdy składka byłaby opłacana przynajmniej od płacy minimalnej. ■

# Nowa odsłona, ta sama misja

Proponowana przez rząd reforma systemu emerytalnego będzie miała kluczowe znaczenie nie tylko dla otwartych funduszy emerytalnych, lecz i dla całej gospodarki, rynku kapitałowego oraz ubezpieczonych

---



**Małgorzata  
Rusewicz**

Autorka jest  
prezesem Izby  
Gospodarczej  
Towarzystw  
Emerytalnych

**C**hoć dziś znamy jedynie ogólne założenia planowanych zmian, na ich podstawie możemy się pokusić o zarysowanie przyszłości funkcjonowania rynku oraz tzw. II filara systemu emerytalnego (OFE). Wpływ na ten kształt będzie miało jednak nie tylko przeniesienie 75 proc. aktywów z OFE na Indywidualne Konta Zabezpieczenia Emerytalnego oraz przekształcenie funduszy emerytalnych w fundusze inwestycyjne, lecz również powołanie do życia zupełnie nowych instytucji, jakimi są pracownicze plany kapitałowe (PPK). Warto przypomnieć, że do ich zarządzania mają zostać dopuszczone towarzystwa funduszy inwestycyjnych, w tym przekształcone powszechne towarzystwa emerytalne zarządzające dzisiaj OFE.

Jednocześnie zgodnie z wyliczeniami Ministerstwa Rozwoju na rynek kapitałowy z tytułu działania PPK może trafić nawet do 12 mld zł rocznie przy składce 4 proc. W konsekwencji na rynku pozostanie nie tylko 75 proc. inwestowanych dziś przez OFE środków, które na koniec lipca 2017 r. wyniosły ponad 177 mld zł, lecz będą również napływać nowe z tytułu powstałych pracowniczych planów kapitałowych.

Jednym z istotnych założeń reformy jest przy tym idea przekształcenia powszechnych towarzystw emerytalnych w towarzystwa funduszy inwestycyjnych oraz nadanie im możliwości inwestycyjnych oraz statusu prawnego, jaki dziś przysługuje TFI. Ta idea ma z jednej strony zagwa-

rantować ciągłość funkcjonowania podmiotów, które pomimo negatywnych dla nich rozwiązań legislacyjnych od lutego 2014 r. do czerwca 2017 r. pomnażały kapitał w tempie 8,9 proc., uzyskując wyniki lepsze od depozytów bankowych, różnych form funduszy, a także wybranych indeksów giełdowych. Z drugiej ma zagwarantować ciągłość obsługi ponad 16,5 mln Polaków, którzy mają dziś swoje oszczędności w OFE. Wkrótce 75 proc. z tych środków będzie stanowiło ich prywatną własność i zostanie zapisane na kontach IKZE, które powołają przekształcone PTE.

Innymi słowy na rynku pojawią się stworzone z mocy prawa nowe fundusze, które będą mogły oferować produkty typu IKE, IKZE czy PPK. Takie przekształcenie bez wątpienia stanowi wyzwanie organizacyjno-logistyczne. Trzeba wziąć pod uwagę, że w ramach grup, w których obecnie działają PTE, często występują już TFI. Z tej perspektywy to w ramach grupy będą podejmowane decyzje o tym, czy dojdzie do ewentualnego połączenia obecnych funduszy inwestycyjnych z utworzonymi z mocy prawa podmiotami powstałymi z przekształcenia towarzystw emerytalnych, czy też pozostaną dwa odrębnie działające TFI.

Wpływ na to będą miały zapewne nie tylko zmiany prawno-organizacyjne w funduszach emerytalnych, lecz również inne czynniki, jak np. synergia kosztów. Obecnie trudno jednak wyrokować, jakie będą ostateczne decyzje akcjonariuszy. Niezależnie od podjętych decyzji nie będą one miały żadnego wpływu na ubezpieczonych oraz koszty, które z tytułu obsługi będą ponosić klienci systemu emerytalnego. ■

# Nieustający rozwój

Polska gospodarka dawno nie była w tak dobrej sytuacji. Warunki makroekonomiczne naszego kraju oferują nowe szanse oraz powodują konieczność szukania innowacyjnych rozwiązań, również w branży ubezpieczeniowej

**O**ferta ubezpieczycieli będzie coraz bardziej spersonalizowana, a rynek rozwinie się w dwóch kierunkach: automatyzacji sprzedaży produktów stosunkowo prostych (przykładowo polis turystycznych czy komunikacyjnych) oraz indywidualizacji sprzedaży produktów relacyjnych, czyli emerytur, polis na życie i usług doradztwa. Towarzystwa ubezpieczeniowe nieustannie szukają nowych kanałów dotarcia, a swoje produkty czy obsługę klienta będą udoskonalać z wykorzystaniem nowych technologii. Niestety to branża bardzo zachowawcza, z kolei zmiany w przepisach prawnych nie nadążają za nowinkami technologicznymi, w związku z czym nie powinniśmy się spodziewać szybkiego tempa tych zmian.

Wyzwaniem staje się pogodzenie oczekiwań klienta w zderzeniu z nowymi regulacjami. Klient oczekuje, że produkty będą tak bezpieczne i proste jak ich zakup. Rzeczywistość pokazuje jednak, że wraz z nowymi technologiami rośnie ryzyko związane z dostępem do danych osobowych. Tak więc z jednej strony mamy narzędzia ułatwiające nam życie, z drugiej wprowadzane są coraz to nowe ograniczenia, by nie dochodziło do zbyt łatwego czy niewłaściwego używania danych osobowych (np. obowiązujące od maja 2018 r. unijne rozporządzenie RODO). Dlatego trudno dziś mówić o szybkim i prostym procesie sprzedaży.

Resort finansów w najbliższym czasie będzie także przystosowywał polskie przepisy związane z ubezpieczeniami i reasekuracją do regulacji Unii Europejskiej. Co prawda obie dyrektywy zostały zaimplementowane w Polsce z początkiem 2016 r., ale w swojej opinii Komisja Europejska wskazała, że

w polskiej wersji tych rozporządzeń zabrakło niektórych zapisów.

Przed całą branżą stoi również ogromne wyzwanie związane z odbudową zaufania klientów do ubezpieczycieli. Nadszarpnięta reputacja to efekt błyskawicznego rozwoju rynku, gdy wyparty został prosty model ubezpieczyciela jako sprzedawcy polis. Firma powinna być partnerem, który wspólnie z klientem przechodzi przez różne etapy jego życia, pomaga mu, wspiera go, edukuje. W Vienna Life decydując się na rebranding, mieliśmy na uwadze to, by zacząć asystować klientowi. Pragniemy inspirować, prowokować, dawać szansę wszystkim, którzy są gotowi wziąć odpowiedzialność za swoją przyszłość, za stworzenie nowej jakości życia.

W Vienna Life odczuwamy też potrzebę zaangażowania się w nowe obszary ryzyka w kontekście konstrukcji oferty, ponieważ widzimy w tym potencjał do osiągnięcia profitów dla klienta. Musimy szukać nowych rozwiązań, które nie były do tej pory przedmiotem zainteresowań innych ubezpieczycieli. Przyszłością branży są np. produkty oparte na biometrii. Weryfikowanie potrzeb i tożsamości jest jeszcze bardzo skomplikowane. Nowe technologie powinny ułatwić wymianę informacji, ale tworzą również nowe ryzyka – zbudowanie zaufania na odległość jest bowiem mało realne. Klienci pragną także tego, aby produkty dokładnie odpowiadały ich potrzebom, a nie były pakietowane. Ważna jest więc umiejętność odczytywania oczekiwań klienta i proponowania mu dokładnie takiej oferty produktowej, jakiej on w danym momencie potrzebuje.

Model rynku ubezpieczeń będzie ulegał nieustającym modyfikacjom. Firmy muszą poszukać nowych nisz, zastanowić się nad jakością oferowanych produktów, troszczyć się o reputację branży, a także przekonać się do nowych technologii. ■



**Paweł Ziemia**

Autor jest prezesem Vienna Life Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie SA Vienna Insurance Group

# Innowacyjna wizytówka Polski

Polska branża ubezpieczeniowa będąca tak blisko sektora bankowego w ciągu kilku lat ma szansę dołączyć do grona europejskich, a możliwe, że także globalnych innowatorów



**Marat Nevretdinov**

Autor jest wiceprezesem Grupy Ubezpieczeniowej Europa

**C** oraz szybszy postęp technologiczny oraz postępujące za nim przemiany społeczne i gospodarcze sprawiają, że innowacyjność – jak nigdy wcześniej – jest kluczem do przyszłości. Modele biznesowe, które przez ostatnie dziesięciolecia determinowały rozwój gospodarek czy pojedynczych przedsiębiorstw, dewaluują się na naszych oczach. Ci, którzy nie odnajdą się w nowych warunkach i nie odważą się na technologiczną transformację, będą zmuszeni stawić czoła stagnacji. Przyszłość należy do podmiotów umiających nie tylko się dostosować do zmieniającego się otoczenia, lecz także wykorzystać nowe idee w procesie budowy przewagi konkurencyjnej.

W obszarze innowacyjności polska gospodarka ma sporo do nadgonienia. Jeśli spojrzymy na międzynarodowe zestawienia, to Polska jest przeciętnym innowatorem, grającym w drugiej globalnej lidze. Choć pozycja kraju sukcesywnie, z roku na rok się poprawia, zmiany postępują zbyt wolno. Od rozwiniętych gospodarek cały czas dzieli nas znaczny dystans. Do pierwszej ligi może Polskę wprowadzić odpowiednia strategia rozwoju państwa, która będzie stawiała na innowację. Jest nią przyjęta w lutym tego roku przez rząd Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju.

Jej głównym celem jest nie tylko chęć zapewnienia społecznie sprawiedliwego podziału wartości wytworzonej w wyniku rozwoju gospodarczego, lecz również zamiar uniknięcia tzw. pułapki średniego dochodu. Za tym pojęciem kryje się wyczerpywanie się dotychczasowych dźwigni wzrostu i konku-

rencyjności polskiej gospodarki. Lekarstwem, które ma sprawić, że Polska na stałe dołączy do grona czołowych gospodarek świata i nie utknie w gronie państw zbyt zamożnych na to, by być biednymi i za biednych na to, by być bogatymi, mają być właśnie innowacje.

Jeśli mówimy o polskich innowacjach, najczęściej mamy na myśli osiągnięcia branży technologicznej. Dzieje się to nie bez przyczyny. Przez ostatnią dekadę polski informatyk wyparł z europejskiej świadomości polskiego hydraulika. Choć nie doczekaliśmy się rodzimego odpowiednika szwedzkiego Spotify, czeskiego Avasta czy fińskiego Supercell, to polskim firmom z powodzeniem udaje się prowadzić biznes w wybranych segmentach globalnego rynku. Za przykład mogą posłużyć producenci drukarek 3D czy gier komputerowych, dostawca czatów biznesowych Livechat czy twórca aplikacji do kontaktu z lekarzami Docplanner.com.

Podczas dyskusji o innowacyjności polskiej gospodarki niesłusznie pomija się branżę finansową. Po dwóch dekadach inwestycji w nowe technologie polskie banki znalazły się w gronie najnowocześniejszych na świecie. Czynne całą dobę internetowe systemy transakcyjne, natychmiastowe przelewy on-line, wideorozmowy z pracownikami banku prowadzone z domu czy aplikacje mobilne pozwalające „bankować” z praktycznie każdego zakątka globu stały się nad Wisłą standardem, który zagraniczne banki zaczynają kopiować u siebie.

Od ponad 20 lat sektor bankowy jest głównym partnerem biznesowym Grupy Europa. Dzięki temu mieliśmy okazję z bliska się przyglądać, jak wyglądała ich transformacja technologiczna i jakim wyzwaniem jest proces inwestowania w innowacyjność



Choć polskie ubezpieczenia są postrzegane jako tradycyjny, konserwatywny biznes, to ostatnia dekada stała w nich pod znakiem inwestycji w nowe technologie

w dużych, złożonych organizacjach. Te dwie dekady obserwacji i doświadczeń pozwalają nam stwierdzić, że polska branża ubezpieczeniowa będąca tak blisko sektora bankowego, w ciągu kilku lat ma szansę dołączyć do grona europejskich, a możliwe, że także globalnych innowatorów. Choć polskie ubezpieczenia są postrzegane jako tradycyjny, konserwatywny biznes, to ostatnia dekada stała w nich pod znakiem inwestycji w nowe technologie. Miliony złotych zostały zainwestowane w zakup nowych systemów informatycznych, cyfryzację oraz automatyzację procedur i procesów wewnątrz naszych organizacji. Nie chcę wypowiadać się za koleżanki i kolegów z branży, ale sądzę, że ich opinia jest tożsama z moją. Po latach inwestowania w sferę niewidoczną dla klienta jesteśmy gotowi do transformacji zewnętrznych obszarów działalności. To oznacza, że polscy klienci, którzy są przyzwyczajeni do cyfrowego „bankowania”, już niedługo będą mogli także w pełni cyfrowo się ubezpieczać.

To zresztą strategiczny kierunek rozwoju Grupy Europa. Stawiamy na proste i intuicyjne produkty ubezpieczeniowe, dystrybuowane za pośrednictwem nowoczesnych kanałów sprzedaży. Chcemy, by klient mógł je kupić wtedy, gdy ich potrzebuje. To oznacza nie tylko kontekstową sprzedaż, lecz i responsywność wobec klienta. Za tym się kryje konieczność poznania jego potrzeb, przyzwyczajzeń i zachowań. Nie jest to możliwe bez zastosowania nowoczesnej analityki opartej na takich rozwiązaniach technologicznych jak Big Data. Za tym wszystkim obowiązkowo musi iść przyjazna i sprawna obsługa posprzedazowa, do której klienci będą mieli dostęp przez każdy wybrany kanał kontaktu.

W ostatnich latach w branży finansowej niezwykle karierę robi pojęcie „FinTech”

oznaczające cyfryzację usług finansowych i przeniesienie ich do świata internetu. W ubezpieczeniach jego odpowiednikiem jest „InsurTech”. W Europie Zachodniej i USA segmenty FinTech i InsurTech są penetrowane przez start-upy, które w technologicznych brakach branży finansowej dostrzegają szansę na otwarciu dla siebie nowego rynku. Ich przewagą nad dużymi organizacjami są zwinność i sprawność podejmowania decyzji oraz znaczący apetyt na biznesowe ryzyko. Startując z tego samego miejsca co tradycyjny bank czy ubezpieczyciel, mogą dotrzeć do klientów szybciej i lepiej.

W Polsce FinTech ogranicza się w dużej mierze do segmentu płatności. Technologiczne zaawansowanie polskich banków czy ubezpieczycieli nie wytworzyło wystarczającej biznesowej przestrzeni do rozwoju finansowych start-upów. Nie oznacza to jednak, że nie są one potrzebne. W Grupie Europa wierzymy, że start-upy mogą być dla nas cennym partnerem biznesowym i doskonałym uzupełnieniem naszego łańcucha wartości. Przez ostatnie 20 lat ściśle współpracowaliśmy z branżą finansową, dziś okrywamy nowe nisze i nic nie stoi na przeszkodzie, by już za chwilę do grona naszych partnerów dołączyły start-upy.

Bliska współpraca cyfrowych ubezpieczycieli, którzy rozumieją świat nowych technologii, z ambitnymi i głodnymi sukcesu młodymi firmami może być niezwykle cenna. Jej potencjał może sprawić, że Polska stanie się „insurtechowym” centrum dla regionu Europy Środkowo-Wschodniej. W efekcie za kilka lat na naszym rynku może powstać ubezpieczeniowo-technologiczny hub generujący olbrzymią wartość dodaną nie tylko dla klientów, lecz również dla polskiej gospodarki. ■

# Ubezpieczenia, które spełniają społeczne oczekiwania

Jeśli działamy według wysokich standardów, możemy być poważnym partnerem dla władz oraz innych interesariuszy. Staniemy się też branżą bardziej poważaną przez Polaków, którzy przekonają się, że pieniądze przeznaczone na ubezpieczenia to dobra inwestycja w bezpieczeństwo

---



**Adam Uszpolewicz**

Autor jest prezesem Avivy

**D**ługo panowała opinia, że branża ubezpieczeniowa działa słabo i nie spełnia oczekiwań klientów. Media nagłaśniały problemy klientów w relacjach z ubezpieczycielami, a instytucje nadzorujące w kolejnych raportach oraz inicjatywach ustawodawczych starały się tym problemom zaradzić. Niskie wypłaty, hermetyczny żargon i biurokratyczne procedury, zdarzające się patologie utrwały niski poziom zaufania klientów. Branża nie była też w awangardzie zmian technologicznych.

Tylko częściowo przyczyną takiego stanu rzeczy były bóle transformacji ekonomicznej oraz bóle transformacji ekonomicznej. Źródło problemów tkwiło też w sposobie funkcjonowania samej branży, w krótkowzroczności, tolerowaniu niskich standardów. Nie pomagał również skromny poziom wiedzy o tym, czemu służą i jak działają ubezpieczenia, szczególnie w wymiarze społecznym, jako sposób zbiorowego zarządzania ryzykiem wypadków, nieszczęść i katastrof. Powtarzamy, że szkoła powinna edukować w tym zakresie (a powinna), ale sami jako branża przez minione lata nie stworzyliśmy programów na dużą skalę zwiększających świadomość ubezpieczeniową.

## Plaćę i wymagam

Mimo tych porażek rynek ubezpieczeń w Polsce osiągnął już taki poziom rozwoju, że wreszcie może właściwie spełniać swoją rolę społeczną, a więc i poprawić reputację. Sami ubezpieczyciele wiele się nauczyli – głównie od swoich klientów – i wyciągnęli wnioski z błędów. Branża działa w wymaga-

jącym środowisku prawnym i regulacyjnym, odzwierciedlającym normy unijne. W wyniku awansu cywilizacyjnego Polacy mają podobne oczekiwania wobec ubezpieczycieli co mieszkańcy innych krajów rozwiniętej Europy – „płać i wymagam”.

Standardem jest dziś, że po samochodowej stłuczce klient dzwoni do ubezpieczyciela, oczekując, że po uszkodzonym pojeździe szybko przyjedzie pomoc, która zabierze go do warsztatu, a jemu podstawi auto zastępcze. Potem oczekuje, że ubezpieczyciel dostarczy mu naprawiony samochód. I coraz częściej jest pozytywnie zaskoczony, że naprawa zajęła mniej czasu, niż przypuszczał. Klienci kupujący ubezpieczenia na życie, zdrowotne i wypadkowe zakładają, że wypłacone świadczenie nie będzie zapomogą, lecz poważną rekompensatą umożliwiającą utrzymanie poziomu życia rodziny przez dłuższy czas, a także leczenie i rehabilitację. Obsługa musi być szybka, a komunikacja elektroniczna jest oczywistością. Przedsiębiorcy coraz lepiej identyfikują ryzyka, z jakimi wiąże się ich biznes, i stosownie do potrzeb się ubezpieczają. Rozumieją, że firma to nie tylko aktywa materialne, lecz i ludzie z ich umiejętnościami oraz poczuciem lojalności, zasoby informatyczne, bezpieczeństwo transakcji, ciągłość funkcjonowania biznesu. Jest coraz lepiej, ale wciąż skala ryzyka ponoszonego przez Polaków, ich rodziny i firmy jest zbyt duża. Ubezpieczyciele mają pole do działania, aby dawać klientom więcej poczucia bezpieczeństwa, przewidywalności i wsparcia w trudnych chwilach.

## Wysiłek procentuje

Podczas V Kongresu Polskiej Izby Ubezpieczeń w maju 2017 r. mieliśmy jako bran-

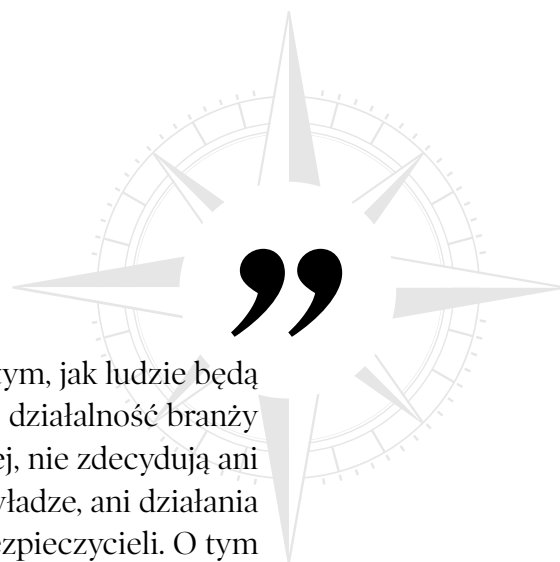
za chwilę satysfakcji, gdy senator Grzegorz Bierecki, przewodniczący Komisji Budżetu i Finansów Senatu, wyraził wobec ubezpieczycieli uznanie za to, jak rozwiązują swoje problemy we współpracy z instytucjami państwa. Chodziło głównie o problem tzw. polisolokat i porozumienia z UOKiK zawarte z inicjatywy ubezpieczycieli. Można jednak spojrzeć na to szerzej – jako na potwierdzenie przez przedstawiciela ustawodawcy, że ubezpieczyciele powinni się skupić na pełnej realizacji swojej roli społecznej. Jeśli działamy według wysokich standardów, możemy być poważnym partnerem dla władz oraz innych interesariuszy. Staniemy się też branżą bardziej poważaną przez Polaków, którzy się przekonają, że pieniądze przeznaczone na ubezpieczenia to dobra inwestycja w bezpieczeństwo.

Jako branża w najbliższym czasie zamierzamy lepiej pokazać, jaki mierzalny, pozytywny wpływ ubezpieczenia wywierają na Polaków i ich rodziny, na przedsiębiorstwa, na całą gospodarkę, w tym finanse publiczne. Raport wpływu wskaże również obszary, w których upowszechnienie ubezpieczeń może zwiększyć dobrobyt i bezpieczeństwo Polaków, szanse rozwojowe firm, a także pomóc w rozwiązywaniu najważniejszych problemów społecznych.

Te największe wyzwania dotyczą systemu emerytalnego oraz ochrony zdrowia.

### **Możemy się przydać**

Przedstawiony przez rząd program zmian w systemie emerytalnym, który ma jednocześnie wspierać strategię budowy krajowego kapitału, może dać impuls, aby Polacy zaczęli na poważnie oszczędzać na swoje emerytury. Trudnym zadaniem jest takie wyjaśnienie i przeprowadzenie zmian, aby dać ludziom poczucie stabilności, własności i wpływu na swoją przyszłość. Zarówno przeniesienie 75 proc. aktywów OFE na prywatne konta emerytalne IKZE, jak i tworzenie Pracowniczych Planów Kapitałowych stwarza szansę na zgromadzenie poważnych oszczędności uzupełniających narastającą lukę w ZUS. Kluczem do sukcesu jest powszechność oszczędzania, a tutaj mogą się przydać ubezpieczyciele ze swoim potencjałem w docieraniu do klientów indywidualnych oraz pracodawców. Warto więc włączyć ubezpieczycieli zarówno do fazy akumulacji kapitału emerytalnego, jak i wypłat – jesteśmy gotowi do dalszych rozmów. Ważne jest również to, by nie zachwiać wiarą w stabilność reguł tych zapobiegliwych klientów, którzy w ostatnich latach założyli już IKZE oraz IKE – także w towarzystwach ubezpieczeniowych.



O tym, jak ludzie będą oceniać działalność branży ubezpieczeniowej, nie zdecydują ani regulacje, ani władze, ani działania PR samych ubezpieczycieli. O tym zdecyduje doświadczenie milionów naszych klientów

Wciąż jesteśmy na początku drogi, jeśli chodzi o ubezpieczenia zdrowotne. Dynamicznie rozwija się prywatny sektor ochrony zdrowia i ubezpieczeń, ale w dość wąskim zakresie opieki ambulatoryjnej i diagnostyki, obok systemu publicznego i NFZ. Czy to najbardziej racjonalny model? Wielu ekspertów uważa, że nie. Starzenie się społeczeństwa, coraz wyższe koszty usług medycznych, a także potrzeba zapewnienia opieki na starość rosnącej liczbie seniorów – to kontekst, w którym warto wrócić do rozmów między branżą a rządem o dodatkowych ubezpieczeniach zdrowotnych.

Ubezpieczyciele ostatnio włączyli się do konsultacji na temat podstawy programowej w szkołach zainicjowanych przez MEN. Uważamy, że w ramach istniejących przedmiotów można przekazać większą porcję praktycznej wiedzy o odpowiedzialnym korzystaniu z usług finansowych, w tym ubezpieczeń. Z zaciekawieniem przyjęliśmy też propozycję Ministerstwa Finansów, aby wprowadzić nowy przedmiot „finanse i ekonomia” i chętnie weźmiemy udział w konsultacjach dotyczących tego pomysłu.

### **Ani regulacje, ani PR, tylko...**

O tym, jak ludzie będą oceniać działalność branży ubezpieczeniowej, nie zdecydują ani regulacje, ani władze, ani działania PR samych ubezpieczycieli. O tym zdecyduje doświadczenie milionów naszych klientów: jak szybko odbierzemy od nich telefon lub e-maila, czy rozwiążemy zgłaszany problem, czy będziemy komunikować się uczciwie i przyjaźnie, czy wypłacimy należne świadczenie, czy do minimum ograniczymy formalności, czy nadążymy za klientami w zastosowaniu narzędzi cyfrowych i mobilnej komunikacji. ■

# PTE / OFE

## AEGON PTE S.A. AEGON OFE

akcjonariusz PTE	AEGON Poland/Romania Holding B.V.	
kapitał zakładowy PTE	110.356.000 zł	
opłata od składki	1,75%	
<b>OPŁATA OD AKTYWÓW</b>		
Wysokość Aktywów Netto (w mln zł)	Miesięczna opłata za zarządzanie otwartym funduszem od Aktywów Netto wynosi:	
ponad	do	
	8.000	0,045% Wartości Aktywów Netto w skali miesiąca
8.000	20.000	3,6 mln zł + 0,04% nadwyżki ponad 8.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
20.000	35.000	8,4 mln zł + 0,032% nadwyżki ponad 20.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
35.000	45.000	13,2 mln zł + 0,023% nadwyżki ponad 35.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
45.000		15,5 mln zł
depozytariusz OFE	Bank Polska Kasa Opieki Spółka Akcyjna	
agent transferowy OFE	Pekao Financial Services Sp. z o.o.	

## PTE Allianz Polska S.A. Allianz Polska OFE

akcjonariusze PTE	TUiR Allianz Polska S.A., Allianz SE z siedzibą w Monachium	
kapitał zakładowy PTE	87.200.000 zł	
opłata od składki	1,75%	
<b>OPŁATA OD AKTYWÓW</b>		
Wysokość Aktywów Netto (w mln zł)	Miesięczna opłata za zarządzanie otwartym funduszem od Aktywów Netto wynosi:	
ponad	do	
	8.000	0,045% Wartości Aktywów Netto w skali miesiąca
8.000	20.000	3,6 mln zł + 0,04% nadwyżki ponad 8.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
20.000	35.000	8,4 mln zł + 0,032% nadwyżki ponad 20.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
35.000	45.000	13,2 mln zł + 0,023% nadwyżki ponad 35.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
45.000		15,5 mln zł
depozytariusz OFE	Deutsche Bank Polska S.A.	
agent transferowy OFE	Pekao Financial Services Sp. z o.o.	

## MetLife PTE S.A. (dawniej Amplico PTE S.A.) MetLife OFE (dawniej Amplico OFE)

akcjonariusze PTE	MetLife Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie i Reasekuracji S.A., MetLife EU Holding Company Limited z siedzibą w Dublinie	
kapitał zakładowy PTE	93.602.400 zł	
opłata od składki	1,75%	
<b>OPŁATA OD AKTYWÓW</b>		
Wysokość Aktywów Netto (w mln zł)	Miesięczna opłata za zarządzanie otwartym funduszem od Aktywów Netto wynosi:	
ponad	do	
	8.000	0,045% Wartości Aktywów Netto w skali miesiąca
8.000	20.000	3,6 mln zł + 0,04% nadwyżki ponad 8.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
20.000	35.000	8,4 mln zł + 0,032% nadwyżki ponad 20.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
35.000	45.000	13,2 mln zł + 0,023% nadwyżki ponad 35.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
45.000		15,5 mln zł
depozytariusz	Bank Handlowy w Warszawie S.A.	
agent transferowy	Towarzystwo	

## Aviva PTE Aviva BZ WBK S.A. Aviva OFE Aviva BZ WBK

akcjonariusze PTE	Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie SA, Bank Zachodni WBK S.A.	
kapitał zakładowy PTE	137.000.000 zł	
opłata od składki	0,75%	
<b>OPŁATA OD AKTYWÓW</b>		
Wysokość Aktywów Netto (w mln zł)	Miesięczna opłata za zarządzanie otwartym funduszem od Aktywów Netto wynosi:	
ponad	do	
	8.000	0,045% Wartości Aktywów Netto w skali miesiąca
8.000	20.000	3,6 mln zł + 0,04% nadwyżki ponad 8.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
20.000	35.000	8,4 mln zł + 0,032% nadwyżki ponad 20.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
35.000	45.000	13,2 mln zł + 0,023% nadwyżki ponad 35.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
45.000		15,5 mln zł
depozytariusz OFE	Bank Handlowy w Warszawie S.A.	
agent transferowy OFE	Aviva Sp. z o.o.	

## AXA PTE SA AXA OFE

akcjonariusz PTE	Société Beaujon z siedzibą w Paryżu	
kapitał zakładowy PTE	116.612.000 zł	
opłata od składki	1,75%	
<b>OPŁATA OD AKTYWÓW</b>		
Wysokość Aktywów Netto (w mln zł)	Miesięczna opłata za zarządzanie otwartym funduszem od Aktywów Netto wynosi:	
ponad	do	
	8.000	0,045% Wartości Aktywów Netto w skali miesiąca
8.000	20.000	3,6 mln zł + 0,04% nadwyżki ponad 8.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
20.000	35.000	8,4 mln zł + 0,032% nadwyżki ponad 20.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
35.000	45.000	13,2 mln zł + 0,023% nadwyżki ponad 35.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
45.000		15,5 mln zł
depozytariusz OFE	mBank SA	
agent transferowy OFE	AXA Polska SA	

## Generali PTE S.A. Generali OFE

akcjonariusz PTE	Generali Towarzystwo Ubezpieczeń S.A.	
kapitał zakładowy PTE	78.000.000,00 zł	
opłata od składki	1,75%	
<b>OPŁATA OD AKTYWÓW</b>		
Wysokość Aktywów Netto (w mln zł)	Miesięczna opłata za zarządzanie otwartym funduszem od Aktywów Netto wynosi:	
ponad	do	
	8.000	0,045% Wartości Aktywów Netto w skali miesiąca
8.000	20.000	3,6 mln zł + 0,04% nadwyżki ponad 8.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
20.000	35.000	8,4 mln zł + 0,032% nadwyżki ponad 20.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
35.000	45.000	13,2 mln zł + 0,023% nadwyżki ponad 35.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
45.000		15,5 mln zł
depozytariusz OFE	Bank PKO BP S.A.	
agent transferowy OFE	Generali Finance Sp. z o.o.	

## Nationale-Nederlanden PTE S.A. Nationale-Nederlanden OFE

akcjonariusz PTE	NN Continental Europe Holdings B.V.	
kapitał zakładowy PTE	33.000.000 zł	
opłata od składki	1,75%	
<b>OPŁATA OD AKTYWÓW</b>		
Wysokość Aktywów Netto (w mln zł)	Miesięczna opłata za zarządzanie otwartym funduszem od Aktywów Netto wynosi:	
ponad	do	
	8.000	0,045% Wartości Aktywów Netto w skali miesiąca
8.000	20.000	3,6 mln zł + 0,04% nadwyżki ponad 8.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
20.000	35.000	8,4 mln zł + 0,032% nadwyżki ponad 20.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
35.000	45.000	13,2 mln zł + 0,023% nadwyżki ponad 35.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
45.000		15,5 mln zł
depozytariusz OFE	Bank Handlowy w Warszawie S.A.	
agent transferowy OFE	ING Usługi Finansowe S.A.	

## Nordea PTE S.A. Nordea OFE

akcjonariusz PTE	Nordea Life Holding AB z siedzibą w Sztokholmie	
kapitał zakładowy PTE	72.209.370 zł	
opłata od składki	1,75%	
<b>OPŁATA OD AKTYWÓW</b>		
Wysokość Aktywów Netto (w mln zł)	Miesięczna opłata za zarządzanie otwartym funduszem od Aktywów Netto wynosi:	
ponad	do	
	8.000	0,045% Wartości Aktywów Netto w skali miesiąca
8.000	20.000	3,6 mln zł + 0,04% nadwyżki ponad 8.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
20.000	35.000	8,4 mln zł + 0,032% nadwyżki ponad 20.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
35.000	45.000	13,2 mln zł + 0,023% nadwyżki ponad 35.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
45.000		15,5 mln zł
depozytariusz OFE	Bank Handlowy w Warszawie S.A.	
agent transferowy OFE	Moventum Sp. z o.o.	



**Pekao Pioneer PTE S.A. Pekao OFE**

akcjonariusz PTE	Bank Polska Kasa Opieki S.A., Pioneer Global Asset Management S.p.A. (Mediolan)	
kapitał zakładowy PTE	20.760.000 zł	
opłata od składek	1,75%	
<b>OPŁATA OD AKTYWÓW</b>		
Wysokość Aktywów Netto (w mln zł)		Miesięczna opłata za zarządzanie otwartym funduszem od Aktywów Netto wynosi:
ponad	do	
	8.000	0,045% Wartości Aktywów Netto w skali miesiąca
8.000	20.000	3,6 mln zł + 0,04% nadwyżki ponad 8.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
20.000	35.000	8,4 mln zł + 0,032% nadwyżki ponad 20.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
35.000	45.000	13,2 mln zł + 0,023% nadwyżki ponad 35.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
45.000		15,5 mln zł
depozytariusz OFE	Bank Handlowy w Warszawie S.A.	
agent transferowy OFE	Pekao Financial Services Sp. z o.o.	

**PKO BP BANKOWY PTE S.A. PKO BP Bankowy OFE**

akcjonariusz PTE	Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A.	
kapitał zakładowy PTE	190.580.000,00 zł	
opłata od składek	1,7%	
<b>OPŁATA OD AKTYWÓW</b>		
Wysokość Aktywów Netto (w mln zł)		Miesięczna opłata za zarządzanie otwartym funduszem od Aktywów Netto wynosi:
ponad	do	
	8.000	0,045% Wartości Aktywów Netto w skali miesiąca
8.000	20.000	3,6 mln zł + 0,04% nadwyżki ponad 8.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
20.000	35.000	8,4 mln zł + 0,032% nadwyżki ponad 20.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
35.000	45.000	13,2 mln zł + 0,023% nadwyżki ponad 35.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
45.000		15,5 mln zł
depozytariusz OFE	mBank SA	
agent transferowy OFE	PKO BP Finat Sp. z o.o.	

**Pocztylion-Arka PTE S.A. OFE Pocztylion**

akcjonariusz PTE	Poczta Polska S.A., BNP Paribas Assurance S.A., Invesco Holding Company Ltd., Konferencja Episkopatu Polski	
kapitał zakładowy PTE	25.013.280 zł	
opłata od składek	1,75%	
<b>OPŁATA OD AKTYWÓW</b>		
Wysokość Aktywów Netto (w mln zł)		Miesięczna opłata za zarządzanie otwartym funduszem od Aktywów Netto wynosi:
ponad	do	
	8.000	0,045% Wartości Aktywów Netto w skali miesiąca
8.000	20.000	3,6 mln zł + 0,04% nadwyżki ponad 8.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
20.000	35.000	8,4 mln zł + 0,032% nadwyżki ponad 20.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
35.000	45.000	13,2 mln zł + 0,023% nadwyżki ponad 35.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
45.000		15,5 mln zł
depozytariusz OFE	Deutsche Bank Polska S.A.	
agent transferowy OFE	Towarzystwo.	

**PTE PZU SA OFE PZU „Złota Jesień”**

akcjonariusz PTE	PZU Życie SA	
kapitał zakładowy PTE	32.000.000 zł	
opłata od składek	1,75%	
<b>OPŁATA OD AKTYWÓW</b>		
Wysokość Aktywów Netto (w mln zł)		Miesięczna opłata za zarządzanie otwartym funduszem od Aktywów Netto wynosi:
ponad	do	
	8.000	0,045% Wartości Aktywów Netto w skali miesiąca
8.000	20.000	3,6 mln zł + 0,04% nadwyżki ponad 8.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
20.000	35.000	8,4 mln zł + 0,032% nadwyżki ponad 20.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
35.000	45.000	13,2 mln zł + 0,023% nadwyżki ponad 35.000 mln zł Wartości Aktywów Netto, w skali miesiąca
45.000		15,5 mln zł
depozytariusz OFE	ING Bank Śląski S.A.	
agent transferowy OFE	PZU Centrum Operacji S.A.	

ŹRÓDŁO: KNF

# DFE

## Dobrowolne fundusze emerytalne

Lp.	Nazwa	Nazwa funduszu	Dane teleadresowe
1	Allianz Polska Dobrowolny Fundusz Emerytalny	Powszechne Towarzystwo Emerytalne Allianz Polska S.A.	ul. Rodziny Hiszpańskich 1, 02-685 Warszawa, tel: 22 567 46 00, fax: 22 567 46 49, infolinia: 0 801 10 20 30, 22 567 67 04, www.allianz.pl/pte
2	Dobrowolny Fundusz Emerytalny Pekao	Pekao Pioneer Powszechne Towarzystwo Emerytalne S.A.	ul. Domaniewska 41A, 02-672 Warszawa, tel: 22 874 46 10, tel: 22 874 46 10, fax: 22 874 46 09, poczta@pekaopte.pl, www.pekaopte.pl
3	Dobrowolny Fundusz Emerytalny Pocztylion Plus	Pocztylion-Arka Powszechne Towarzystwo Emerytalne S.A.	Pl. Piłsudskiego 3, 00-078 Warszawa, tel: 22 529 00 90, fax: 22 529 00 95, infolinia: 801 10 18 01, www.pocztylion-arka.pl
4	Dobrowolny Fundusz Emerytalny PZU	Powszechne Towarzystwo Emerytalne PZU S.A.	al. Jana Pawła II 24, 00-133 Warszawa, tel: 22 582 29 00; 01, fax: 22 582 29 05, infolinia: 0 801 102 102, 22 511 43 21, poczta@ptepzu.pl, www.pzu.pl/produkty/pzu-ikze
5	Generali Dobrowolny Fundusz Emerytalny	Generali Powszechne Towarzystwo Emerytalne S.A.	ul. Postępu 15B, 02-676 Warszawa, tel: 22 543 05 43, fax: 22 543 08 99, centrumklienta@generali.pl, www.generali.pl
6	MetLife Dobrowolny Fundusz Emerytalny (dawniej MetLife Amplico Dobrowolny Fundusz Emerytalny)	MetLife Powszechne Towarzystwo Emerytalne S.A. (dawniej Amplico Powszechne Towarzystwo Emerytalne S.A.)	ul. Przemysłowa 26, 00-450 Warszawa, tel: 22 523 55 55, fax: 22 622 16 66, pteinfo@metlifeamplico.pl, www.metlife.pl
7	Nationale-Nederlanden Dobrowolny Fundusz Emerytalny	Nationale-Nederlanden Powszechne Towarzystwo Emerytalne S.A.	ul. Topiel 12, 00-342 Warszawa, tel: 22 522 00 00, fax: 22 522 11 11, infolinia: 801 20 30 40, kontakt@nncentrala.pl, www.nnikze.pl
8	PKO Dobrowolny Fundusz Emerytalny	PKO BP BANKOWY Powszechne Towarzystwo Emerytalne S.A.	ul. Chłodna 52, 00-872 Warszawa, tel: 22 580 37 00, fax: 22 580 23 80, infolinia: 801 10 10 10, bok@bankowy.pl, www.pkopte.pl

ŹRÓDŁO: KNF

# PFE

## Pracownicze fundusze emerytalne

Lp.	Nazwa	Nazwa funduszu	Dane teleadresowe
1	Pracownicze Towarzystwo Emerytalne „Nowy Świat” S.A.	Pracowniczy Fundusz Emerytalny „Nowy Świat”	ul. Wotoska 18, 02-675 Warszawa, tel: 22 640-32-30, fax: 22 640-32-31, prte@prte.pl
2	Pracownicze Towarzystwo Emerytalne ORANGE Polska S.A.	Pracowniczy Fundusz Emerytalny ORANGE Polska	ul. Piękna 17, 00-549 Warszawa, tel: 22 880-90-75, fax: 22 880-91-55, pte@ptetpsa.neostrada.pl
3	Pracownicze Towarzystwo Emerytalne UNILEVER POLSKA S.A.	Pracowniczy Fundusz Emerytalny UNILEVER POLSKA	Al. Jerozolimskie 134, 02-305 Warszawa, tel: 22 570-60-00, fax: 22 570-60-60

ŹRÓDŁO: KNF



# Siła polskiego systemu SKOK

Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe już od wielu lat są alternatywą dla systemu bankowego. Mocna pozycja instytucji o charakterze spółdzielczym jest obecnie niezachwiana. SKOK skutecznie poradziły sobie z utrudnieniami piętrzonymi przez poprzednią ekipę rządzącą i zachowały pozycję silnego, godnego zaufania lidera



**Arkady Saulski**

Autor jest redaktorem portalu wGospodarce.pl i publicystą „Gazety Bankowej”

**H**istoria sektora spółdzielczości kredytowej to historia silnych tradycji patriotycznych i państwowotwórczych, szczególnie żywa w II RP. Oczywiście tak rozumiana działalność spółdzielców nie była możliwa w okresie PRL, jednak po zmianie ustrojowej w 1989 r. idea spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych się odrodziła.

Goszcząc w Kansas City (USA) podczas jednej z zagranicznych delegacji NSZZ „Solidarność” Grzegorz Bierecki współpracujący w owym okresie z ówczesnym wiceprzewodniczącym związku Lechem Kaczyńskim, odwiedził tamtejsze unie kredytowe i zainspirowany przykładem z USA zdecydował się przenieść tę ideę do Polski. Wskutek starań Grzegorza Biereckiego udało się doprowadzić do przyjazdu delegacji Światowej Rady Związków Kredytowych (WOCCU) do Polski. Tym samym amerykańska praktyka mogła zostać połączona z polską specyfiką, jednak przypomniano też historyczne polskie tradycje spółdzielczości z okresu działań Franciszka Stefczyka (1861-1924), pioniera spółdzielczości kredytowej na ziemiach polskich na początku XX w.

## Powrót do źródeł

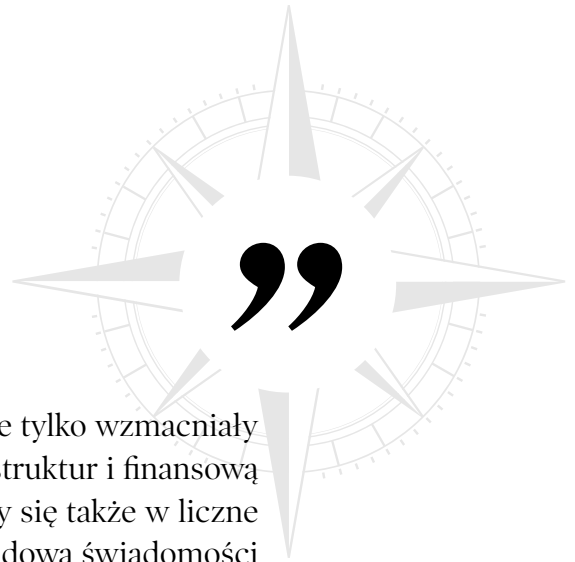
Na efekty starań polskich rzeczników spółdzielczości nie trzeba było długo czekać: w 1990 r. powstała Fundacja na rzecz Polskich Związków Kredytowych, która wdrażała program organizacji kas. Istotą działania tej fundacji była odbudowa ruchu spółdzielczości finansowej dzięki środkom Światowej Rady Unii Kredytowych. Pierwszy SKOK został założony w sierpniu 1992 r. w elektrociepłowni

„Gdańsk”. Z kolei w roku 1993 w Gdyni powstał SKOK, który za swojego patrona obrał właśnie Franciszka Stefczyka.

Współcześnie, ponad 20 lat po tamtych wydarzeniach, system SKOK pozostaje jednym z najsilniejszych i godnych zaufania sektorów branży finansowej w Polsce. Rozwój kas skłonił też inicjatorów ruchu do odbudowy filarów wartości, jakie stały za pierwotnymi instytucjami tworzonymi niemal sto lat wcześniej przez Stefczyka. Tym samym kasy w ciągu swojej działalności nie tylko wzmacniały pozycję biznesową swych struktur i finansową swoich członków, lecz również angażowały się w liczne inicjatywy związane z budową świadomości historyczno-kulturowej Polaków.

Po ponad 20 latach działalności spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe zrzeszają blisko 1 mln 930 tys. członków. Ich obsługą zajmuje się rozbudowana sieć niemal 2 tys. placówek. Aktywa SKOK-ów wynoszą 11,47 mld zł, a depozyty wynoszą 10,880 mld zł. Kwoty pożyczek sięgają 7,42 mld zł. Polski system SKOK nie działa jednak w oderwaniu od struktur międzynarodowych. Centralna instytucja systemu, czyli Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa, należy do Światowej Rady Unii Kredytowych (WOCCU).

Przewodniczącym WOCCU w latach 2013-2015 był twórca odrodzonego systemu SKOK Grzegorz Bierecki. WOCCU to zrzeszenie unii kredytowych ze 105 krajów świata. Ich łączne aktywa sięgają niemal 1,8 bln dol. Tym samym funkcja przewodniczącego WOCCU to jedno z najwyższych stanowisk piastowanych przez Polaka w globalnym sektorze finansowym. Z kolei w 2015 r. do grona Polaków w Radzie



SKOK w ciągu działalności nie tylko wzmacniały pozycję biznesową swych struktur i finansową swoich członków, lecz angażowały się także w liczne inicjatywy związane z budową świadomości historyczno-kulturowej Polaków

Dyrektorów WOCCU dołączył obecny prezes Kasy Krajowej – Rafał Matusiak.

Co warte podkreślenia, SKOK są instytucjami finansowymi znajdującymi się w stu procentach w rękach polskich; działając na zasadzie spółdzielni, są własnością tych, którzy zdecydowali się na członkostwo w wybranej kasie. SKOK w odróżnieniu od banków nie mają akcjonariuszy, lecz jedynie współwłaścicieli.

### **Kłody pod nogi**

Mimo wyraźnych sukcesów SKOK musiały sobie poradzić z wieloma trudnościami stawianymi przed nimi przez ekipę rządu koalicji PO-PSL. W 2009 r. Sejm przyjął nową ustawę o Spółdzielczych Kasach Oszczędnościowo-Kredytowych. Prace nad przepisami dla SKOK-ów prowadzili z ramienia rządzącej koalicji PO-PSL posłowie, z których wielu pracowało w sektorze banków komercyjnych. Sposób tworzenia przepisów przez parlamentarzystów związanych z konkurencją spółdzielczych kas budził wiele wątpliwości mediów i ekspertów. O ile przedstawiciele SKOK nie sprzeciwiali się idei państwowego nadzoru nad sektorem, to wskazywali, że nadzór ten powinien być oddzielny od nadzoru bankowego i uwzględniający specyfikę tej instytucji. Podobne uregulowania wprowadzono wszak w USA, gdzie nadzorem nad uniami kredytowymi zajmuje się Narodowa Administracja Unii Kredytowych (National Credit Union Administration – NCUA). Sprawa ostatecznie trafiła do Trybunału Konstytucyjnego. Głos w tej sprawie zabrał też w 2009 r. prezydent RP Lech Kaczyński, krytycznie oceniając 72 przepisy przyjętej przez Sejm ustawy o SKOK jako niezgodne z Konstytucją RP. Później w 2011 r. ówczesny prezydent Bronisław Komorowski wycofał

z Trybunału 70 zarzutów. Jednak sprawa wróciła w 2015 r. TK ponownie zaczął analizę zgodności ustawy o SKOK z konstytucją, oceniając, że skala nadzoru nad częścią sektora SKOK jest niekonstytucyjna. Jednocześnie jednak sędziowie nie zdecydowali się na rozpatrzenie części wniosku, wstrzymując się ostatecznie z oceną poprawności ustawy. Jak podkreślała w owym czasie sędzia Maria Gintowt-Jankowicz we wniosku odrębnym od wyroku Trybunału Konstytucyjnego, TK nie zadziałał konsekwentnie, nie wywiązał się do końca ze swojego obowiązku. Jak wskazała sędzia, przepisy mogły wpływać na utrudnianie funkcjonowania spółdzielczych kas. „Nie możemy stracić z pola widzenia tego, że kasy spółdzielcze stanowią ważny element gospodarki rynkowej, a ta stanowi podstawę zdrowego funkcjonowania rynku” – podkreślała w uzasadnieniu sędzia Gintowt-Jankowicz.

Mimo tych utrudnień SKOK pozostał jednym z najważniejszych, najsilniejszych i najbardziej stabilnych ogniw polskiego systemu finansowego. Pieniądze powierzone SKOK pozostają w kraju, napędzają gospodarkę, Kasa Stefczyka jest zaś jednym z największych płatników podatku CIT w kraju.

Skuteczne działanie, współpraca międzynarodowa, stabilne filary, rozważne zarządzanie i dbanie o wartości patriotyczne – oto główne cechy polskich kas. Nie tylko kontynuują one tradycje zapoczątkowane przez Franciszka Stefczyka, lecz i wyraźnie pokazują, że przyszłość należy do spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych, które wciąż będą ważnym punktem polskiego sektora finansowego i nadal będą zaangażowane w budowę gospodarczego powodzenia naszego kraju. ■

# Polski kapitał, ostoją polskości

Spółdzielczy i prawdziwie polski charakter SKOK-ów jest fundamentem ich funkcjonowania. Członkowie spółdzielczości finansowej doskonale rozumieją różnicę między rynkiem komercyjnym a wspólnotą, którą tworzą. Rozumieją, co oznacza patriotyzm gospodarczy, przywiązanie do tradycyjnych wartości oraz hasło „kapitał ma narodowość”



**Rafał  
Matusiak**

Autor jest prezesem zarządu Krajowej Spółdzielczej Kasy Oszczędnościowo-Kredytowej

**W** 2017 r. minęło 25 lat od czasu, gdy spółdzielcze kasy powróciły na polski rynek finansowy. Ich główną ideą – ideą, którą przyjęli twórcy pierwszych SKOK-ów, w tym liczne grono działaczy NSZZ „Solidarność” na czele ze śp. prezydentem Rzeczypospolitej Polskiej Lechem Kaczyńskim – było udostępnienie Polakom usług finansowych w duchu współpracy i wspólnoty, w formie alternatywnej dla komercyjnych usług bankowych. Tę ideę udało się wdrożyć i zgodnie z nią spółdzielcze kasy działają do dziś.

I przez jej pryzmat chciałbym spojrzeć na kształtującą się na naszych oczach polską gospodarkę – przez pryzmat szeroko rozumianego patriotyzmu gospodarczego, drogi, którą przebył nasz kraj, zmierzając w tę stronę, celów, które udało się osiągnąć, i wyzwń, które na nas, Polaków, i na polski rząd jeszcze czekają.

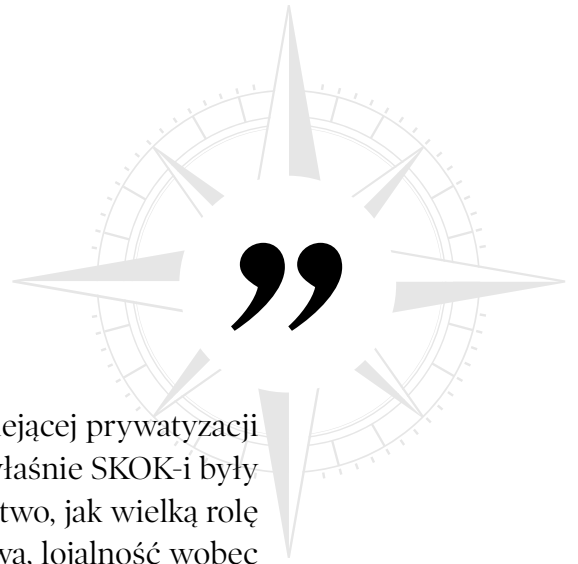
Donald Trump odwiedzając Warszawę, zaimponował Polakom. Zaimponował swoim przygotowaniem merytorycznym oraz – a może przede wszystkim – otwarciem wyrażanym dla Polski uznaniem. „Polska jest geograficznym sercem Europy, ale – co jeszcze ważniejsze – w Polakach postrzegamy duszę Europy, wasz naród jest wielki, ponieważ wielkim jest wasz duch i jest to duch silny” – mówił prezydent

Stanów Zjednoczonych. W tych słowach dostrzegam swoiste przesłanie dla rządzących. Tylko naród silny duchem może być wielki. Być może wydaje się to patetyczne, mało konkretne, dalekie od ekonomicznej przyziemności, bliższego gospodarce i biznesowi realizmu. Ale słowa pierwszego obywatela USA, który startował w wyborach pod hasłem ponownego uczynienia Ameryki wielką, mają znacznie głębsze znaczenie.

I dodam jeszcze: wspomniane wartości w swoim najistotniejszym kształcie – istoty ducha narodowego, wspólnoty i współpracy – wynikają wprost z naszego chrześcijańskiego dziedzictwa i chrześcijańskiej codzienności, którą staramy się budować w zgodzie ze społeczną nauką Kościoła.

## **Kapitał ma narodowość**

Polska gospodarka od kilkunastu miesięcy usiłuje – całkiem skutecznie – zmienić swój kierunek. Od poddawania się nurtom i trendom, od uzależnienia od decyzji międzynarodowych chcemy przejść do samodzielnego kształtowania tych nurtów i współdecydowania. Zgodnie ze Strategią na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, którą kieruje się rząd premier Beaty Szydło, budujemy Polskę, bazując na własnych możliwościach. Wzmacniamy wewnętrzny popyt, dając mu impuls w postaci wydatków budżetowych, szukamy gubionych przez lata oszczędności, uszczelniając wpływy z podatku VAT, odbudowujemy rodzimy sektor finansowy, skupując, a nie jak dotychczas wyprzedając banki. Polski rząd sięga po rozwiązania, które sprawdziły się na świecie, choć przez wiele lat



Przez blisko ćwierć wieku, w dobie szalejącej prywatyzacji i wyprzedaży majątku narodowego, to właśnie SKOK-i były podmiotami, które uczyły nasze społeczeństwo, jak wielką rolę odgrywa lojalność. Lojalność wobec państwa, lojalność wobec ludzi, którzy są z nami i właśnie nam zaufali

falszywie nam wmawiano, że świat od nich dawno odszedł.

Nie bez przyczyny na wstępie nawiązałem do sektora spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych. Spółdzielczy i prawdziwie polski charakter SKOK-ów jest fundamentem ich funkcjonowania. Członkowie spółdzielczości finansowej doskonale rozumieją różnice między rynkiem komercyjnym a wspólnotą, którą tworzą. Rozumieją, co oznacza patriotyzm gospodarczy, przywiązanie do tradycyjnych wartości oraz hasło „kapitał ma narodowość”. To ważne. Ważne, żebyśmy – jako konsumenci, ale przede wszystkim jako Polacy – właściwie pojmowali znaczenie wzmacniania rodzimej gospodarki i dostrzegali korzyści płynące z takiej właśnie roli instytucji finansowych.

Warto przypomnieć, że przez blisko ćwierć wieku, w dobie szalejącej prywatyzacji i wyprzedaży majątku narodowego, to właśnie SKOK-i były podmiotami, które uczyły nasze społeczeństwo, jak wielką rolę odgrywa lojalność. Lojalność wobec państwa, lojalność wobec ludzi, którzy są z nami i właśnie nam zaufali. I przez blisko ćwierć wieku spółdzielcze kasy były w swoim poglądzie osamotnione. Wmawiano Polakom, że to, gdzie, w jaki sposób, za czym pośrednictwem są lokowane nasze oszczędności, nie ma znaczenia. Popularni w mediach eksperci, specjaliści od procesów prywatyzacyjnych, zachęcali do składania depozytów i zaciągania pożyczek w instytucjach zagranicznych. Dziś wiemy, że to był błąd. Dziś żałujemy, że to, co polskie, co mogło pracować na budżet

naszego kraju, pracowało na budżety niemieckie, włoskie czy francuskie. Dziś żałujemy tego, co przez długie lata traciliśmy w imię obcych korzyści. Ci sami eksperci krytykowali i nadal krytykują polskie instytucje finansowe. Na szczęście bogatsi o doświadczenia minionych lat wiemy, że wiara w ich przepowiednie i analizy nie ma racjonalnych przesłanek. Wiemy, że to puste słowa, które przynoszą wyłącznie straty, żal i rozgoryczenie.

### **Misja sektora kas spółdzielczych**

Oczywiście aby nabrać prawdziwego impetu, w najbliższych latach polska gospodarka musi się zmierzyć – i zmierzy – z poważnymi wyzwaniami. To brak siły roboczej spowodowany spadkami demograficznymi w ubiegłych latach, wciąż zbyt mała otwartość na inwestycje i innowacje wśród polskich przedsiębiorców, nieznanne skutki Brexitu, konieczność odbudowy zaniedbywanych przez lata spółek skarbu państwa i uczynienia ich motorem napędowym gospodarki. Z tym wszystkim na pewno zmierzy się jeszcze rząd Beaty Szydło, musząc dodatkowo konfrontować się z krytyką ze strony Brukseli, która wyraźnie dąży do osłabienia renomy władzy centralnej w Polsce. Jednak nie są to wyzwania, z którymi nie poradzi sobie sprawną administracją. I tu również nasuwa się analogia do spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych.

Po 25 latach obecności na polskim rynku spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych z dumą mogę powiedzieć, że bez państwowej pomocy, na bazie polskiego kapitału zbudowaliśmy sektor, który stał się



Bez państwowej pomocy, na bazie polskiego kapitału zbudowaliśmy sektor, który stał się ostoją polskości w świecie finansów. Zbudowaliśmy sektor, który zdobył zaufanie blisko 2 mln polskich rodzin, który przez lata wspierał to, co tym rodzinom najbliższe – inicjatywy patriotyczne, katolickie, kulturalne, sportowe

---

ostoją polskości w świecie finansów. Zbudowaliśmy sektor, który zdobył zaufanie blisko 2 mln polskich rodzin, który przez lata wspierał to, co tym rodzinom najbliższe – inicjatywy patriotyczne, katolickie, kulturalne, sportowe. To powód do dumy nie tylko dla zarządów spółdzielczych kas, lecz przede wszystkim dla członków, których te kasy łączą.

Tę podjętą ćwierć wieku temu misję będziemy kontynuować i pozostaniemy wierni ideałom, które przyświecały ludziom tworzącym bądź wspierającym pierwsze spółdzielcze kasy. Osiągane przez sektor SKOK wyniki – które po latach trudności i ataków ze strony wspomnianych wcześniej pseudoekspertów odbudowujemy – potwierdzają, że działalność finansowa może iść w parze z odpowiedzialnością społeczną. Aktywa SKOK-ów przekraczają dziś 11 mld zł. Blisko 11 mld zł depozytów powierzyli nam nasi członkowie. Pożyczki i kredyty wynoszą prawie 7,5 mld zł. To fundament, na którym zostaną odbudowane SKOK-i tłamszone w ostatnich latach na niwie politycznej i administracyjnej z powodów czysto ideologicznych. Z uwagą obserwujemy zmiany zachodzące zarówno wewnątrz sektora, jak i w jego otoczeniu legislacyjnym i już dziś, co podkreślają także przedstawiciele instytucji nadzorujących spółdzielcze kasy z ramienia administracji państwowej, widzimy wiele zmian na lepsze.

Takich zmian będzie coraz więcej. Wierzę, że dotyczy to nie tylko SKOK-ów, lecz całej polskiej gospodarki. ■



# Partner godny zaufania

Kasa Stefczyka to największa spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa w Polsce, łącząca 900 tys. rodzin. W przyszłym roku będziemy świętować 25 lat istnienia Kasy na polskim rynku usług finansowych. Już dzisiaj chciałbym zatem podziękować wszystkim, którzy nam zaufali, oraz pogratulować tym, którzy przyczynili się do wielkiego sukcesu spółdzielczości finansowej współtworzonej przez Kasę Stefczyka

**K**asa, którą tworzymy już od ćwierć wieku, to w oczach setek tysięcy Polaków godny zaufania partner w finansach i biznesie. To również istotna część krwioobiegu polskiej gospodarki, który jest tworzony przez podmioty rynku finansowego. I – jako część tego rynku – z nadzieją obserwujemy zachodzące w Polsce przemiany społeczne i gospodarcze, które po latach marazmu i wyprzedzaży polskiego majątku narodowego wreszcie dają szansę na znaczący wzrost dynamiki rozwoju krajowego przemysłu, wzmocnienia pozycji Polski na międzynarodowej scenie ekonomicznej, wdrożenia korzystnych rozwiązań dla przedsiębiorstw, sfery budżetowej i segmentu nowych technologii, który w końcu zaistniał w Polsce w sposób faktyczny, a nie jak dotychczas w postaci mrzonek i nieuzasadnionych pomysłów.

Impulsem do wdrożenia zmian gospodarczych były naturalnie przemiany społeczne, które zaszły w Polsce w ciągu ostatnich lat. Te pociągnęły za sobą ambitne plany reformowania czy raczej odbudowy polskiej gospodarki. Synonimem tych planów jest dziś zaprezentowana przez wicepremiera Mateusza Morawieckiego i realizowana przez rząd premier Beaty Szydło Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Blisko 200 zaplanowanych

w dokumencie przedsięwzięć, rozwiązań legislacyjnych, inwestycji ma na celu wyprowadzenie Polski z tzw. pułapki średniego rozwoju, z której od lat nie możemy się wyrwać. Co ważne – i kluczowe dla prognozowania dalszych kroków – plany te są w dużej mierze kształtowane na bazie własnego, krajowego potencjału i naszych możliwości. Te są niemałe, ale wciąż potrzebują wsparcia. Potrzebują wsparcia w zakresie ułatwiania prowadzenia działalności gospodarczej, atrakcyjnych warunków finansowania nowych przedsięwzięć i prywatnych inwestycji, poprawy wydajności działania przedsiębiorców.

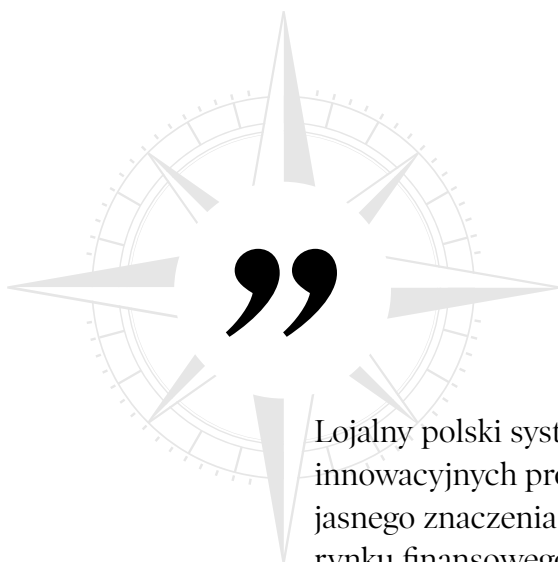
Skuteczność Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju potwierdzają już pierwsze efekty jej realizacji; powiększenie wpływów budżetowych z podatku VAT czy przyciągnięcie zagranicznych inwestorów to dowody na to, że w polskiej gospodarce drzemie duży potencjał, a PKB kraju może z roku na rok wzrastać, z czym zgadzają się także eksperci zagraniczni.

Jednak zarówno na arenie krajowej, jak i na scenie międzynarodowej czeka na polski rząd i polski biznes wiele pułapek. Od kurczącej się liczby młodych pracowników trafiających na rynek w związku z ogólnym trendem spadku dzietności społeczeństwa, przez możliwe wyhamowanie inwestycji spółek skarbu państwa szukających pozycję po latach drenowania ich z publicznych pieniędzy, aż po nieznane dziś jeszcze skutki Brexitu, które mogą uderzyć przede wszystkim w sektor małych i średnich przedsiębiorstw.



**Andrzej Sosnowski**

Autor jest prezesem zarządu Kasy Stefczyka



Lojalny polski system finansowy to szansa na wdrożenie innowacyjnych projektów, ale przede wszystkim na nadanie jasnego znaczenia idei patriotyzmu gospodarczego: działań rynku finansowego realnie wspierających kluczowe dla Polski segmenty gospodarki

Walka o rozwój tych ostatnich jest – co zauważam z satysfakcją – istotnym elementem polityki rządu Prawa i Sprawiedliwości. Słusznie – małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią ponad 90 proc. wszystkich firm w Polsce. Niewielkie, kilkusobowe, a często jednoosobowe firmy wytwarzają niemal połowę produktu krajowego. To na nich w dużej części opiera się polska gospodarka. Dostrzegam ten potencjał patrząc zarówno na gospodarkę w skali kraju, jak i na działalność Kasy Stefczyka, którą kieruję.

Jako Kasa staramy się ułatwiać małym i średnim przedsiębiorcom poruszanie się na trudnym rynku. Od dawna mamy w ofercie rachunek firmowy Tandem, który pozwala Państwu korzystać z wielu udogodnień na atrakcyjnych warunkach. Oferujemy również linię Tandem, dzięki której mogą Państwo uzyskać dostęp do dodatkowej gotówki na bieżące wydatki związane z funkcjonowaniem i rozwojem firmy, Szybka Pożyczka Gospodarczą czy Lokatę dla Przedsiębiorczych. Wspieramy firmy w dostępie do księgowości, ułatwiamy obsługę płatności faktur, zapewniamy dostęp do leasingu pojazdów, maszyn czy urządzeń. Dzięki współpracy z partnerami udostępniamy ofertę kompleksowej obsługi dla przedsiębiorców.

Patrząc na gospodarkę jako całość, nie możemy zapomnieć o jej filarze – rynku finansowym, który Kasie Stefczyka jest najbliższy. Tu uwagę przyciąga szczególnie repolonizacja jednego z największych na krajowym rynku banków – Pekao SA, który po latach wrócił pod rodzime skrzydła. To ważny ruch, który nie powinien pozostać wyłącznie pustym gestem. Lojalny polski system finan-

sowy to szansa na wdrożenie innowacyjnych projektów, ale przede wszystkim na nadanie jasnego znaczenia idei patriotyzmu gospodarczego: działań rynku finansowego realnie wspierających kluczowe dla Polski segmenty gospodarki, w tym energetykę i górnictwo – sektory strategiczne, które mogą i potrafią być rentowne, zapewniając przy tym Polsce niezależność energetyczną, dodatkowo wzmocnioną przez współpracę z USA, coraz aktywniejszą po spektakularnej wizycie prezydenta Donalda Trumpa w Warszawie. Pytanie tylko, czy w tym ważnym dla Polski zakresie nie natrafimy, jak często ostatnio bywa, na sprzeciw organów europejskich, które głośno krytykują nasz kraj, choć podobno Polsce są bliskie, np. z powodu zasiadających w nich przedstawicieli. Oby rząd Beaty Szydło nie ugiął się pod unijnymi naciskami. Z silnym państwem Bruksela będzie musiała się liczyć. Słabość pokazywana przez długie lata, jak widać, nie przynosi pożądanego efektów.

Optymistycznie zapatrując się na potencjał polskiej gospodarki, nie mogę pominąć także potencjału tkwiącego w spółdzielczości finansowej. Aktywa Kasy Stefczyka przekraczają dziś 7 mld zł, zapewniając jej solidny fundament dalszego rozwoju. Ten właśnie rozwój jest naszym celem i zamierzamy realizować go pod hasłem, które od zawsze Kasie przyświecało – patriotyzmu gospodarczego. Byliśmy i pozostaniemy polską instytucją finansową, która nigdy nie zapomni o tym, że kapitał ma narodowość i powinien pracować na rzecz tych, którzy go powierzają. Nam swoje oszczędności powierzyli Polacy i ich zaufania nigdy nie wystawimy na próbę. ■

# Dwa bieguny finansowej legislacji

Nadchodzące lata to dla rynku finansowego w Polsce i Europie czas swoistej próby. Czas, w którym będziemy obserwować zmiany relacji klient–instytucja finansowa. Pytaniem otwartym pozostaje, czy te relacje będą na stopie partnerskiej, czy też będzie to narzucony przez jedną ze stron dyskurs

**R**ynek finansowy w Polsce, ale rynek konsumenta, nie instytucji, nareszcie spotyka się z odpowiednim zainteresowaniem administracji centralnej. Niestety tam, gdzie porządek wprowadzają polskie władze, spotykamy się też z niezwykłymi, a może wręcz zaskakującymi pomysłami organów europejskich.

Mam na myśli kilka projektów legislacyjnych, które rzutują na sytuację klientów bądź – w przypadku spółdzielczych kas – członków instytucji finansowych. Ustawa o kredycie hipotecznym, która weszła w życie 22 lipca 2017 r., nareszcie uregulowała kredyty hipoteczne i poświęciła im uwagę, na jaką zasługuje produkt przez długie determinujący lata życia polskich rodzin. Szokujące jest to, że przez kilkanaście lat od momentu, w którym kredyty hipoteczne zaczęły na dobre funkcjonować na polskim rynku, nie mogliśmy się podobnych przepisów doczekać. Nowe prawo reguluje m.in. zasady udzielania kredytów, działalność pośredników oraz doradców kredytowych i ma w swoich założeniach chronić Polaków przed popadaniem w spiralę zadłużenia.

A przecież to nie wszystko. W kolejce do prac legislacyjnych czeka przecież wciąż tzw. ustawa antylichwiarska. O pochylenie się nad nią apelował ostatnio przewodniczący Komisji Nadzoru Finansowego prof. Marek Chrzanowski. Prace nad prawdziwym i realnym zabezpieczeniem Polaków przed lichwą i wyzyskiem trwają już od wielu lat – od czasu, gdy Przemysław Gosiewski wraz z Grzegorzem Biereckim, obecnym przewodniczącym

senackiej Komisji Finansów Publicznych, zainicjowali tego typu działania. Przez długi okres nie było jednak politycznej woli do podjęcia starań o zapewnienie konsumentom racjonalnych warunków kredytowania. Do dużych plusów należy zaliczyć postępujące zmiany i z niecierpliwością obserwować ich efekty na rynku finansowym w roku 2018 i kolejnych latach.

Na drugim biegunie prac legislacyjnych mamy natomiast unijne pomysły, które mają chronić banki przed tzw. runem depozytowym i paniką klientów, ale jednocześnie dać instytucjom finansowym narzędzia, za pomocą których będą one mogły ograniczyć dostęp depozytariuszy do własnych środków. Unijne przepisy miałyby dać nowe uprawnienia organom nadzoru, które w kryzysowej sytuacji mogłyby tymczasowo zablokować rachunki bankowe klientów upadającego banku. Według doniesień taka blokada mogłaby trwać od pięciu do nawet 20 dni roboczych. Oczywiście troska o dobro banków ze strony unijnych urzędników jest wartościowa, ale czy nie powinniśmy najpierw spojrzeć na regulacje wspierające konsumentów, których prawo chroni znacznie słabiej niż potężne instytucje finansowe?

Nadchodzące lata to dla rynku finansowego w Polsce i Europie czas swoistej próby. Czas, w którym będziemy obserwować zmiany relacji klient–instytucja finansowa. Jednak otwarte pozostaje pytanie, w jaki sposób będą kształtowały się te relacje i czy będą one na stopie partnerskiej, czy też będzie to narzucony przez jedną ze stron dyskurs. ■



**Dr Kazimierz Janiak**

Autor jest prezesem zarządu Stowarzyszenia Krzewienia Edukacji Finansowej

# Podmioty sektora kas spółdzielczych

L.p.	Nazwa	Dane teleadresowe
1	Bieszczadzka Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa	ul. Kościuszki 11, 38-500 Sanok, tel: 13 464-42-79, fax: 13 464-42-25, www.bieszczadzskaskok.pl
2	Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa	ul. Władysława IV 22, 81-743 Sopot, tel: 58 550 96 00, fax: 58 550 96 01, www.skok.pl
3	Krakowska Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa	ul. Ujastek 3, 30-969 Kraków, tel: 12 688-69-00, fax: 12 688-69-10, www.krakskok.pl
4	Lubuska Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa	al. Wojska Polskiego 90E, 65-762 Zielona Góra, tel: 68 455-43-86, fax: 68 455-43-84, www.lubuskaskok.pl
5	Międzyzakładowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa w HPR Dąbrowa Górnicza	ul. Roździeńskiego 11, 41-308 Dąbrowa Górnicza, tel: 32 262-35-92, fax: 32 262-35-92, www.skokhpr.pl
6	Regionalna Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa im. Św. Brata Alberta w Szczytnie	ul. Polska 35/1, 12-100 Szczytno, tel: 89 624-20-20, fax: 89 624-20-20
7	Rzeszowska Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa im. Biskupa Józefa Sebastiana Pelczara w Rzeszowie	ul. Zamenhoffa 3, 35-065 Rzeszów, tel: 17 859-01-00, fax: 17 859-01-02, www.skok.rzeszow.pl
8	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Beskidy”	ul. Cyniarska 11, 43-300 Bielsko-Biała, tel: 33 816-59-89, fax: 33 816-59-89, www.skokbeskidy.pl
9	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Bogdanka”	Puchaczów, 21-013 Bogdanka, tel: 81 462-54-68, fax: 81 462-54-69, www.skok-bogdanka.pl
10	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Boże Dary” w Katowicach	ul. Samsonowicza 5, 40-749 Katowice, tel: 32 355-01-90, fax: 32 241-25-16, www.skok-bozedary.pl
11	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Centrum”	ul. Stanisława Moniuszki 16 A, 41-902 Bytom, tel: 32 280-73-17, fax: 32 280-41-05, www.kasacentrum.pl
12	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Jaworzno”	ul. Gwarków 2, 43-600 Jaworzno, tel: 32 618 13 00, fax: 32 618 13 01, www.skokjaw.pl
13	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Kozienice”	ul. Hamernicka 4 lok. nr 1, 26-900 Kozienice, tel: 48 611 30 80, fax: 48 611-30-82, www.skokkozienice.pl
14	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Mystowice”	Wielka Skotnica 29-29A, 41-400 Mystowice, tel: 32 316-13-53, fax: 32 318-30-57, www.skok-myslowice.pl
15	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Nike”	ul. Teofila Piecyka 27, 03-673 Warszawa, tel: 22 677-70-00, fax: 22 678-31-05, www.skoknike.pl
16	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Poznaniak”	ul. Gdyńska 54, 61-016 Poznań, tel: 61 821-13-85, fax: 61 639 30 06, www.skok-poznaniak.pl
17	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Rafineria”	ul. Raciborskiego 1 C, 80-215 Gdańsk, tel: 58 340 69 90, fax: 58 524 14 70, www.skok-rafineria.pl
18	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Szopienice”	ul. Wiosny Ludów 1, 40-374 Katowice, tel: 32 204-95-61, fax: 32 209 92 39, www.skokszopienice.pl
19	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Śląsk”	ul. Edmunda Kokota 169, 41-711 Ruda Śląska, tel: 32 240-20-96, fax: 32 240-20-98 w.12, www.skok.slask.pl
20	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Świdnik”	ul. Niepodległości 13, 21-040 Świdnik, tel: 81 468-88-44, fax: 81 468-88-30, www.skokswidnik.pl
21	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Świętokrzyska”	ul. Zagórska 20/14, 25-355 Kielce, tel: 41 344-33-68, fax: 41 344-33-68

L.p.	Nazwa	Dane teleadresowe
22	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Wista”	Al. Centralna 21, 24-100 Puławy, tel: 81 888-90-43, fax: 81 888-55-12, www.skokwisla.pl
23	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa „Wybrzeże”	ul. Na Zboczu 75, 80-110 Gdańsk, tel: 58 300 64 40, fax: 58 300 64 59, www.kasawybrzeze.pl
24	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa im. Eugeniusza Kwiatkowskiego	ul. Kwiatkowskiego 8, 33-101 Tarnów, tel: 14 637-34-15; 14 637-27-79, fax: 14 637-34-15, www.skokkwiatkowskiego.pl
25	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa im. Franciszka Stefczyka	ul. Bohaterów Starówki Warszawskiej 6, 81-455 Gdynia, tel: 58 782-93-00, fax: 58 782-80-31, www.kasastefczyka.pl
26	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa im. Królowej Jadwigi	al. Jana Pawła II 190, 31-982 Kraków, tel: 12 680-29-50, fax: 12 680-29-55, www.skokkj.pl
27	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa im. Ks. Franciszka Blachnickiego w Zamościu	ul. Kolegiacka 16, 22-400 Zamość, tel: 84 639-15-08, fax: 84 639-15-08, www.skokblachnickiego.pl
28	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa im. Powstanców Śląskich w Zdzięszowicach	ul. Chrobrego 1 B, 47-330 Zdzięszowice, tel: 77 472 61 90, fax: 77 484 71 95, www.skok-zdzięszowice.pl
29	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa im. Stanisława Adamskiego w Toruniu	ul. Dziewulskiego 12, 87-100 Toruń, tel: 56 651 03 45(46), fax: 56 651 03 45, www.skokadamskiego.pl
30	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa im. Unii Lubelskiej	ul. Braci Wieniawskich 5 B, 20-844 Lublin, tel: 81 756-96-00, fax: 81 756-96-01, www.kasaul.pl
31	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa im. Zygmunta Chmielewskiego	ul. K. Wallenroda 2 E, 20-607 Lublin, tel: 81 446-30-00, fax: 81 446-30-09, www.skokchmielewskiego.pl
32	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa Małopolska	ul. Kwiatkowskiego 1, 37-450 Stalowa Wola, tel: 15 813-60-65, fax: 15 813-60-65 w.31, www.skokmalopolska.eu
33	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa Piast	ul. Nowokościelna 35, 43-100 Tychy, tel: 32 218-00-19, fax: 32 218-00-21, www.skokpiast.pl
34	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa przy „Dezamet” S.A. w Nowej Dębie	ul. Szypowskiego 1, 39-460 Nowa Dęba, tel: 15 846-22-34, fax: 15 845-10-69, www.skok.nowadeba.pl
35	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa w Elektrowni Bełchatów	Bełchatów 5, 97-406 Rogowiec, tel: 44 735-12-34, fax: 44 735-12-34
36	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa w Kostrzynie nad Odrą	ul. Fabryczna 1, 66-470 Kostrzyn N/Odrą, tel: 95 721 05 21, fax: 95 721 05 21
37	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa w ZWCH „Stilon” S.A.	ul. Franciszka Walczaka 25A, 66-400 Gorzów Wlkp., tel: 95 733-23-22, fax: 95 733-23-22
38	Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa Ziemi Rybnickiej	ul. 3-go Maja 1A, 44-230 Czerwionka-Leszczyny, tel: 32 432-94-00, tel: 32 432-94-00, fax: 32 432-74-11, www.skokziemryb.com.pl
39	Zachodniopomorska Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo - Kredytowa	ul. Czorsztyńska 17, 71-201 Szczecin, tel: 91 441-23-50, fax: 91 484-31-44, www.zskok.pl

ŹRÓDŁO: KNF





DZIAŁ IV

# **Szanse i wyzwania**





# Perspektywy rozwoju polskiego przemysłu obronnego

Konsolidacja polskiego przemysłu zbrojeniowego, chociaż stanowi krok w dobrą stronę, jest krokiem rozpoczynającym długą i niekiedy niełatwą wędrówkę. Na jej końcu czeka nas silna, konkurencyjna na rynkach światowych zbrojeniówka, prężnie współpracująca z nowoczesną armią.

Pomimo wielu sceptycznych głosów uważam, że taki cel jest jak najbardziej osiągalny. Jednak zanim zostanie zrealizowany, krajowe przedsiębiorstwa czekają liczne wyzwania, którym musimy wspólnie sprostać



**Antoni Macierewicz**

Autor jest ministrem obrony narodowej

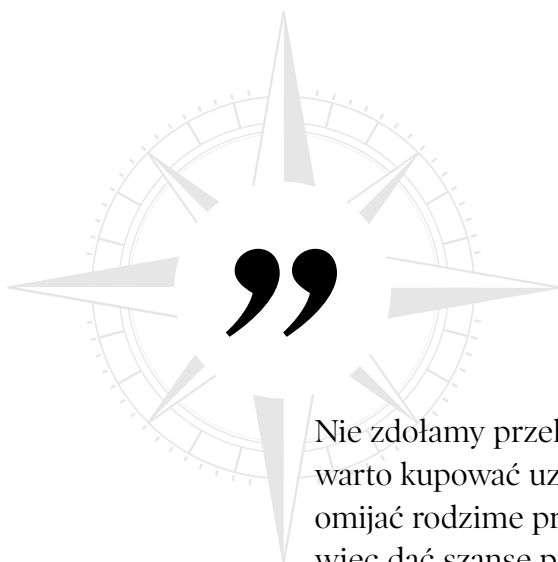
**P**przedstawiony program stanowi duży i ambitny projekt. Aby mógł on być skutecznie realizowany, należy go podzielić na projekty mniejsze, zgodne z koncepcją celów SMART (ang. mądry, sprytny; S - Specific, M - Mesurable, A - Achievable, R - Relevant, T - Time-bound)<sup>1</sup>. Wyznacmy więc zbrojeniówce „kamienie milowe”, które będziemy mogli zmierzyć techniką SMART, a których suma złoży się na istnienie w Polsce przemysłu obronnego na miarę naszych ambicji. Nie jest moją rolą określanie SMART celów dla przemysłu - to zadanie dla zarządców. Poniżej określę jednak obszary zdolnościowe, w których - w mojej opinii - takie cele powinny oscylować.

## Zdolność do udziału w przetargach krajowych

Ta pierwsza, jakże istotna z punktu widzenia zamówień dla polskiej zbrojeniówki kwestia wymaga ścisłej współpracy na linii resort obrony narodowej - przemysł zbrojeniowy. Nie zdołamy przekonać żadnego z partnerów zagranicznych, że warto kupować uzbrojenie właśnie u nas, jeżeli sami będziemy omijać rodzime produkty. Resort musi więc dać szansę polskim przedsiębiorcom i uwzględniać ich możliwości, pisząc wymagania dla pozyskiwanego sprzętu. Jest to z resztą racjonalne również z punktu widzenia cyklu życia produktu, czyli wsparcia eksploatacji zakupywanego uzbrojenia.

Aby cel ten został osiągnięty, przedsiębiorcy muszą jednak dołożyć wysiłku i po pierwsze w przetargach startować, po dru-

<sup>1</sup> Odpowiednio: skonkretyzowany, mierzalny, osiągalny, istotny, określony w czasie



Nie zdołamy przekonać żadnego z partnerów zagranicznych, że warto kupować uzbrojenie właśnie u nas, jeżeli sami będziemy omijać rodzime produkty. Resort obrony narodowej musi więc dać szansę polskim przedsiębiorcom i uwzględnić ich możliwości, pisząc wymagania dla pozyskiwanego sprzętu

gie zaś wystawiać w nich konkurencyjne oferty. Większość przetargów na sprzęt dla wojska jest realizowana w oparciu o przepisy ustawy prawo zamówień publicznych, w trybie przewidzianym dla zamówień obronnych. Oznacza to, że oferty podlegają ocenie, a wybierana jest ta najkorzystniejsza. Atuty, których polskiej zbrojeniówce – szczególnie w kontekście rynku krajowego – nie brakuje, powinny stanowić o atrakcyjności jej ofert. Propozycje umów nie mogą być nierealne, również cenowo. Wybierając ofertę, wojsko chce zapłacić za produkt, który będzie niezawodny i spełni swoją rolę tam, gdzie czeka go największa próba – na teatrze działań. Niemniej wydając pieniądze publiczne, armia musi pozostać w zgodzie z zasadami finansów publicznych: działać oszczędnie i celowo, dążąc do osiągnięcia maksymalnych wyników. Budując swoją ofertę dla wojska, przemysł powinien mieć na uwadze, że musi być ona realna i racjonalna.

### **Zdolność do udziału w projektach badawczych i pracach rozwojowych**

Badania i rozwój to dziedzina kluczowa, szczególnie w zakresie obronności. Stanowi ona zarówno priorytet krajowy, jak i unijny, czy NATO. Korzystanie z możliwości, jakie stwarza udział w programach międzynarodowych (np. EDA), ale też narodowych, prowadzonych przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR), zapewnia dostęp do nowoczesnych technologii oraz sprzyja rozwojowi krajowych przedsiębiorstw poprzez dostosowywanie oferty do potrzeb np. państw członkowskich Unii Europejskiej, USA, Ukrainy,

Izraela czy Turcji. Jednocześnie wspólne finansowanie projektów powoduje redukcję kosztów ich realizacji, co oznacza, że udział w opracowywaniu dużych, złożonych, innowacyjnych technologii nie wymaga wygospodarowania tak znacznych zasobów (w tym finansowych), jak prowadzenie prac samodzielnie.

Obszar obrony stanowi w ostatnich czasach istotny przedmiot zainteresowania Komisji Europejskiej. W czerwcu opublikowała ona pakiet inicjatyw w zakresie obronności i bezpieczeństwa Unii Europejskiej, w którego skład weszły Komunikat KE nr 29 w sprawie „Uruchomienia Europejskiego Funduszu Obrony”, projekt Rozporządzenia ustanawiającego Europejski Program Rozwoju Przemysłu Obronnego oraz dokument koncepcyjny dotyczący przyszłości europejskiej obrony. Celem wymienionych dokumentów jest zaproponowanie i wdrożenie rozwiązań mających na celu wspieranie konkurencyjności i innowacyjności przemysłu obronnego UE poprzez dofinansowanie ze środków unijnych projektów badawczych oraz prac rozwojowych dotyczących sprzętu wojskowego. Strona polska bierze aktywny udział w pracach nad ostatecznymi wersjami dokumentów, proponując rozwiązania korzystne dla polskich firm przy jednoczesnym poparciu dla inicjatyw zmierzających do rozwoju przemysłu obronnego i wsparcia bezpieczeństwa wschodniej flanki. Efektem prac będą dokumenty otwierające przedsiębiorcom jeszcze jedną drogę do szerszej współpracy na forum europejskim. Będzie to kolejne pole do rozwoju kompetencji polskiego przemysłu.

To warunek sine qua non naszego udziału w tych przedsięwzięciach.

W części dotyczącej projektów badawczych i prac rozwojowych wypada wspomnieć o jeszcze jednym – szerokim – polu do rozwoju przemysłu. Obszar ten obejmuje wykorzystanie nowoczesnych technologii opracowywanych przez krajowe ośrodki badawcze. Polscy naukowcy mogą poszczycić się bogatym dorobkiem w tym zakresie. Technologie takie jak perowskity, komponenty grafenowe, silnik detonacyjny, czy inne, zidentyfikowane przez Inspektorat Implementacji Innowacyjnych Technologii Obronnych, powinny być wykorzystywane do produkcji lub modernizacji sprzętu. Użycie nowoczesnych technologii byłoby kolejnym czynnikiem poprawiającym atrakcyjność i konkurencyjność produktów wytwarzanych w polskim przemyśle obronnym.

### **Zdolność do wsparcia eksploatacji sprzętu wojskowego**

Przyspieszenie w realizacji założeń modernizacji technicznej, ambitne plany nasycenia Sił Zbrojnych RP nowoczesnym sprzętem wojskowym, mają swoje bezpośrednie przełożenie na oczekiwania stawiane wobec przemysłu obronnego. W najbliższych latach planowane są duże zakupy dla wojska: żeby wymienić chociażby sprzęt obrony powietrznej (WISŁA, NAREW), marynarki wojennej (ORKA, CZAPLA, MIECZNIK), programy artyleryjskie (RAK, HOMAR, KRAB) czy program pancerny (wozy bojowe na UMPG). Aktualnie największy wysiłek finansowy położony jest na pozyskanie i wprowadzenie na wyposażenie Sił Zbrojnych RP nowoczesnych systemów uzbrojenia. Nie należy jednak zapominać, że zakup jest dopiero początkiem całego cyklu życia produktu – cyklu, który obejmuje remonty, naprawy, modernizacje, zakupy części zamiennych, ale także wydatki na eksploatację (jak chociażby zakup amunicji, czy też materiałów pędnych i smarów). Każdy z wyżej wymienionych obszarów stanowi pole do rozwoju dla przemysłu obronnego. Zarówno z ekonomicznego punktu widzenia (koszty i czas napraw, transportu), jak i z uwagi na pożądaną dostępność operacyjną uzbrojenia, zasadnym jest ustanawianie i utrzymywanie na terenie kraju potencjału, który zapewni określony poziom obsługi eksploatowanego w Siłach Zbrojnych RP sprzętu wojskowego.

Resort dysponuje ograniczonymi i możliwymi do zastosowania, tylko w wyjątkowych przypadkach, środkami do wsparcia

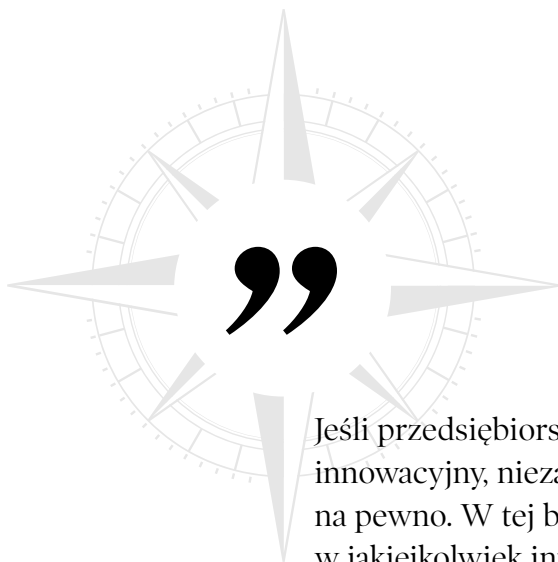
przemysłu obronnego w zakresie pozyskania zdolności do wsparcia eksploatacji uzbrojenia będącego na wyposażeniu armii. Rozwój zdolności przedsiębiorstw, w tym gotowość do pełnienia roli offsetowicy, leży w gestii zarządzających poszczególnymi podmiotami przemysłowymi. Ze swojej strony Ministerstwo Obrony Narodowej może jedynie uczulić przedsiębiorców na fakt, że o ile sama realizacja planu modernizacji technicznej stanowi wyzwanie dla przedsiębiorców startujących w przetargach samodzielnie, bądź w ramach konsorcjów, o tyle jej konsekwencje, tj. wyposażenie Sił Zbrojnych w RP w nowoczesny sprzęt, będą wymagały od przemysłu gotowości do przyjęcia na siebie przynajmniej części zadań obsługowych. Jest to zadanie, do którego przedsiębiorcy powinni przygotowywać się już dzisiaj, poprzez dostosowywanie zakładów do nowych realiów. Jednocześnie planowane zwiększenie liczebności armii w sposób oczywisty wpłynie na liczbę eksploatowanego uzbrojenia. W tym przypadku szczególnie jaskrawym przykładem będzie zapotrzebowanie na amunicję i techniczne środki materiałowe. Zakłady muszą być w stanie sprostać wyzwaniom, jakie czekają je w najbliższych latach.

### **Rola MON w osiągnięciu celów przemysłu zbrojeniowego**

Ministerstwo Obrony Narodowej, obejmując nadzór nad częścią podmiotów przemysłu obronnego, przyjęło tym samym na siebie odpowiedzialność za rozwój tego sektora. Działania, jakie podejmuje resort obrony narodowej mają swoje bezpośrednie odzwierciedlenie w rozwoju zdolności przemysłowych.

Jednym z instrumentów służących włączeniu polskiego przemysłu obronnego oraz obszaru nauki w produkcję, zabezpieczenie cyklu życia oraz rozwój sprzętu wojskowego pozyskiwanego dla Sił Zbrojnych RP jest offset. Ministerstwo przewiduje w najbliższych latach udzielenie dużych zamówień powiązanych z zobowiązaniami offsetowymi, m.in. na: przeciwlotnicze i przeciwrakietowe zestawy rakietowe średniego zasięgu kryptonim WISŁA, śmigłowce CSAR SOF i ZOP, okręt podwodny nowego typu kryptonim ORKA, BSP. Technologie pozyskane w ramach offsetu towarzyszącego tym zamówieniom korzystnie wpłyną na podniesienie konkurencyjności polskiego przemysłu zbrojeniowego.

Chociaż w aktualnym porządku prawnym promocja przemysłu za granicą leży w kompetencjach Ministerstwa Rozwoju



Jeśli przedsiębiorstwa będą produkowały dobry, innowacyjny, niezawodny sprzęt, kupiec znajdzie się na pewno. W tej branży – bardziej niż w jakiegokolwiek innej – popyt na niezawodność i innowacyjność jest zawsze

i Ministerstwa Spraw Zagranicznych, resort obrony narodowej podejmuje szereg działań zmierzających do otwarcia polskim przedsiębiorcom rynków zewnętrznych. W obszarze tym działają także attaché obrony, co istotnie wspiera wydziały promocji handlu i inwestycji działające przy ambasadach i konsulatach RP. Ponadto wsparcie attaché obrony jest realnym świadectwem zwiększającym wiarygodność użytkową wyrobów obronnych.

Instrumentem promocji krajowych producentów jest Program wsparcia bezpieczeństwa regionu (ReSAP) adresowany do państw Grupy Wyszehradzkiej, Państw Bałtyckich, Bułgarii oraz Rumunii. Głównym celem programu jest udzielenie tym państwom pomocy w zakresie wyposażenia w sprzęt wojskowy produkowany przez polski przemysł obronny i zapewnienie możliwości kształcenia w polskich uczelniach i ośrodkach szkoleniowych. Korzystanie przez partnerów z regionu z możliwości jakie stwarza ReSAP, wpłynęłoby wymiennie na środowisko bezpieczeństwa w Europie Środkowo-Wschodniej. Jednocześnie program ten stanowi szansę dla rodzimego przemysłu na umocnienie jego pozycji na rynku międzynarodowym.

Przedsiębiorstwa krajowe często zwracają się do resortu z prośbą o zagwarantowanie, że gdy rozpoczną produkcję nowoczesnego sprzętu wojskowego, znajdzie się nań kupiec (najlepiej w postaci wojska). Moja odpowiedź brzmi: jeśli przedsiębiorstwa będą produkowały dobry, innowacyjny, niezawodny sprzęt, kupiec znajdzie się na pewno. W tej branży – bardziej niż w ja-

kiegokolwiek innej – popyt na niezawodność i innowacyjność jest zawsze.

W wyniku konsolidacji polskiego przemysłu obronnego znajdująca się pod kontrolą Skarbu Państwa Grupa Kapitałowa PGZ S.A. zatrudnia ok. 17 000 pracowników i obejmuje szeroki wachlarz spółek produkujących – od producentów sprzętu pancernego, morskiego, poprzez nowoczesne technologie, aż po amunicję. To poważny gracz na rynku krajowym, przedsiębiorstwo, wobec którego spoczywa – z uwagi chociażby na przytoczoną statystykę – na barkach Ministerstwa Obrony Narodowej duża odpowiedzialność. Nie jest to jednak zobowiązanie jednostronne. Istotnym jest, by strona przemysłowa zdawała sobie również sprawę ze swojego – niepośledniego – miejsca w systemie obronnym kraju i w realizacji swoich celów kierowała się także odpowiedzialnością, jaką ponosi wobec kraju i jego obywateli. ■

# Chcemy przywrócić wiarę w sprawiedliwość

Wolny rynek jest naprawdę wolny, gdy obowiązują na nim jasne i uczciwe reguły. Na ich straży musi stać silne państwo prawa, które szybko i stanowczo reaguje na nadużycia



**Zbigniew Ziobro**

Autor jest ministrem sprawiedliwości

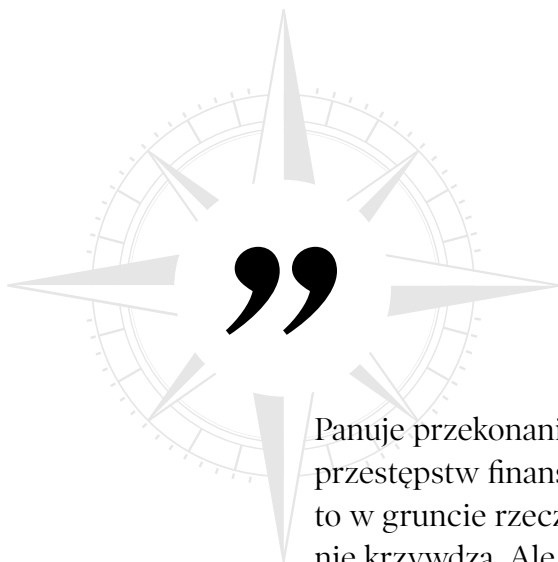
**W**olny rynek jest naprawdę wolny, gdy obowiązują na nim jasne i uczciwe reguły. Na ich straży musi stać silne państwo prawa, które szybko i stanowczo reaguje na nadużycia. To państwo nie może, jak dotąd, być silne wobec słabych, a słabe wobec silnych. Nie może okazywać zatrważającej niemocy, gdy jest okradane na miliony, a jednocześnie demonstrować swoją bezwzględność wobec takich osób jak emerytka z Łodzi, która „naciągnęła” skarb państwa na dwa grosze podatku.

Starsza pani pracująca w punkcie ksero zlitowała się nad studentem, który chciał skserować legitymację. Zrobiła odbitkę i przyjęła 30 gr zapłaty, mimo że kasa fiskalna nie działała, i nie mogła wydać paragonu. Student okazał się agentem skarbowki. Emerytka stanęła przed sądem z powodu 2 gr podatku. Dostała 300 zł grzywny.

Historia tej kobiety była głośna. Ale są historie, o których prasa nie pisze. W lipcu 2015 r. przed wrocławskim sądem zapadł wyrok na tamtejszego przedsiębiorcę. Był oskarżony o to, że zaniżając VAT, wyłudził od skarbu państwa prawie 3 mln zł. Dobrowolnie poddał się karze. Grzywna wyniosła... 1700 zł!

W tym właśnie roku 2015 – jak wynika z raportu Najwyższej Izby Kontroli badającej skuteczność działań organów skarbowych w zwalczaniu oszustw podatkowych polegających na wprowadzaniu do obrotu faktur dokumentujących czynności fikcyjne w celu wyłudzenia VAT – przestępcy w białych kołnierzykach dokonali w ten sposób oszustw na prawie 82 mld zł. Panuje przekonanie, że jeśli ofiarą przestępstw finansowych pada państwo, to w gruncie rzeczy nikogo ci przestępcy nie krzywdzą. Ale to kłamstwo, bo krzywdzą każdego z nas.

Każda ukradziona skarbowi państwa złotówka to jednocześnie złotówka odebrana chorym w szpitalach, które muszą liczyć każdy grosz. To złotówka skradziona dzieciom, którym państwo funduje darmowe posiłki w szkołach. To złotówka bezcennie za-



Panuje przekonanie, że jeśli ofiarą  
przestępstw finansowych pada państwo,  
to w gruncie rzeczy nikogo ci przestępcy  
nie krzywdzą. Ale to kłamstwo,  
bo krzywdzą każdego z nas

brana wszystkim uboższym Polakom, którzy korzystają z zasiłków i liczą, że zostaną one podwyższone. To złotówka, którą można by też przeznaczyć na podwyżki dla emerytów lub na nowe inwestycje komunikacyjne.

82 mld zł to pieniądze gigantyczne. To kwota ponad półtora razy większa niż deficyt budżetowy z 2015 r. I prawie 23 razy większa niż suma środków przeznaczonych wówczas na podwyżki rent i emerytur. Proszę więc sobie wyobrazić, ile potrzeb zwykłych Polaków można by sfinansować z tych ukradzionych nam pieniędzy.

I proszę porównać obie przytoczone sprawy: 2 gr niezapłaconego podatku i 300 zł grzywny, 3 mln podatku i symboliczna kara w wysokości 1700 zł. Prawda, że opłaciło się kraść?

### **„Podarunek” dla aferzystów**

Wspomniany raport NIK dotyczący walki z wyłudzeniami VAT na podstawie fikcyjnych faktur jest zatrważający. W 2013 r. organa kontroli skarbowej wykryły fikcyjne faktury na niespełna 20 mld, a dwa lata później – już na prawie 82 mld! Przypadek? Czy raczej niemoc państwa i pobłażliwość wobec tego rodzaju przestępczości? Jestem pewien, że to drugie. Tym bardziej że nałożone kary nie rosły proporcjonalnie do skali przestępczości. A skarb państwa odzyskał z należnych kwot dokładnie – warto to podkreślić – 1,3 proc. Oto miara skuteczności państwa pod rządami Platformy Obywatelskiej!

Teoretyczne, jak mówił były minister Bartłomiej Sienkiewicz, państwo polskie nieumiejące skutecznie ścigać wyłudzeń VAT

w majestacie prawa zafundowało aferzystom i przestępcom wolność. Ten „podarunek” wpisano do nowelizacji Kodeksu karnego.

Znacząco, bo z 10 do pięciu lat skrócono dodatkowy okres przedawnienia, a więc ten doliczany do podstawowego, gdy sprawca usłyszy już zarzuty. Dotyczy to najpoważniejszych spraw, kiedy stawiano zarzuty działania w zorganizowanej grupie przestępczej. To one, zwykle skomplikowane, toczą się najdłużej, a procesy są narażone na obstrukcję ze strony oskarżonych. Tylko w warszawskim sądzie okręgowym i działających w jego okręgu sądach rejonowych musiano – jak jesienią 2015 r. pisała prasa – umorzyć ponad sto spraw. W tym kilka dotyczących mafii paliwowej. A miały związek z wielomilionowymi nadużyciami!

Po przyjęciu tej nowelizacji mafiosi musieli strzelać korkami od szampana. A prokuratorzy załamywali ręce. Nie mogli zrozumieć tej zmiany. Legła w gruzach ich praca, trwające czasem latami zbieranie dowodów. Ale legło w gruzach przede wszystkim poczucie sprawiedliwości. Przypomnę, co mówił Jacek Skąła, szef prokuratorskich związkowców: „Spotkałem się z pytaniami, czy aby taka korekta nie była skrojona pod konkretne postępowania i konkretne osoby. To pytanie jest zasadne, zwłaszcza gdy w pracach uczestniczą osoby będące czynnymi w sprawach karnych adwokatami”.

Nie przekonują mnie słowa prof. Andrzeja Zolla, wtedy członka Komisji Kodyfikacyjnej Prawa Karnego, w której narodził się pomysł skrócenia okresów przedawnienia. Mówił,

że wymiar sprawiedliwości „jakoś sobie poradzi” i że nie można patrzeć na konkretne sprawy, na to, czy się przedawnią. Właśnie, że nie! Można i trzeba! Prawo nie jest zbiorem abstrakcyjnych przepisów, lecz ma się odnosić do konkretnych spraw, do życia, do praktyki wymiaru sprawiedliwości. Jeśli powstaje w oderwaniu od nich, to może się zdarzyć, że urąga poczuciu sprawiedliwości, a nawet sprzyja przestępczości. Bo co to za prawo, z którego drwią sobie aferzyści?!

### **Państwo musi być zdecydowane w działaniu**

Na początku 2017 r. na polecenie prokuratorów z Białegostoku funkcjonariusze CBA zatrzymali szajkę wyłudzącą VAT w obrocie paliwami. Gang działał zaledwie rok, od lipca 2015 do sierpnia 2016 r., ale dzięki karuzeli VAT-owskiej udało mu się wyłudzić 700 mln zł! Jedna przestępcza grupa! W jeden rok! Przypomnę, że roczny budżet całej instytucji CBA to ok. 160 mln zł.

Z tych 82 mld zł, na które w 2015 r. skarb państwa został oszukany wskutek przestępstw VAT-owskich, odzyskano niespełna półtora procentu. I mimo gigantycznych strat na kary bezwzględного więzienia skazano w ciągu ostatnich kilku lat niewiele ponad 30 osób.

Teraz za przestępstwa polegające na wyłudzeniu nienależnego zwrotu podatku VAT o wielkiej wartości kary wynoszą nawet 25 lat bezwzględного więzienia. Bo kary muszą być adekwatne do przestępstwa. Jeśli ktoś ukradnie 100 mln zł – a takich i większych kwot sięgają oszustwa w karuzelach VAT-owskich – to musi wiedzieć, że być może do końca życia nie wyjdzie z więzienia. I nigdy już nie będzie korzystał ze skradzionych pieniędzy. Ani on, ani jego rodzina. Bo konfiskata rozszerzona, którą wprowadziliśmy, zakłada także odbieranie przestępcom nieuczciwie zdobytych majątków, nawet jeśli przepisa-li go na inne osoby. Wprowadziliśmy pod tym względem standardy od dawna obowiązujące w Unii Europejskiej. Tylko Polska była tu wyjątkiem.

Wcześniej przestępstwa podatkowe trafiały do prokurator rejonowych, a więc prokurator najniższego szczebla i do najmniej doświadczonych prokuratorów. W konsekwencji często kończyły się umorzeniem. Jako prokurator generalny zarządziłem, że mają trafiać do prokurator regionalnych, zatem najwyższego szczebla. Mają się nimi zajmować wyspecjalizowane wydziały, w których pracują najbardziej doświadczeni prokuratorzy. I nawet oni mają obowiązek

uzgadniania z przełożonymi decyzji o stawianiu ewentualnych zarzutów – po to właśnie, żeby nie działać pochopnie i żeby była nad tym dodatkowa kontrola. Chcę w ten sposób pokazać, jak ważna jest dla mnie ochrona uczciwych przedsiębiorców przed nieuczciwą konkurencją, lecz także przed pochopnymi posądzeniami o łamanie prawa.

Pamiętajmy przy tym, że zaostrenie kar i zdecydowana postawa organów państwa działają również prewencyjnie – przestępcy uznają, że takie oszustwa już się nie opłacają.

### **Tajemnica urzędniczej bierności**

To wszystko doprowadziło do zdecydowanej poprawy wyników pracy prokuratury w zwalczaniu przestępczości finansowo-skarbowej. Od marca 2016 r. we wszystkich prokuraturach regionalnych zakończono 633 postępowania dotyczące uszczuplenia podatku VAT dużej wartości. Nadal w biegu pozostaje 696 postępowań dotyczących takiej przestępczości. W tym czasie prokuratury regionalne łącznie skierowały do sądów 225 aktów oskarżenia na łączną kwotę uszczuplenia i narażenia na uszczuplenie VAT w wysokości 1 mld 838 mln 276 tys. 337 zł. Wobec 505 oskarżonych zapadły wyroki skazujące. 34 sprawców zostało skazanych na kary bezwzględного pozbawienia wolności. Te dane pokazują znaczący postęp w zakresie zwalczania przestępczości VAT-owskiej.

Poleciłem także wszczęcie śledztwa dotyczącego niedopełnienia obowiązków w zakresie podjęcia działań związanych z regulacjami przeciwdziałającymi zjawisku wyłudzeń VAT i w konsekwencji działania na szkodę interesu publicznego. Przedstawiciele centralnych organów państwa w latach 2008–2015 mieli informacje, że dochodzi do gigantycznych wyłudzeń i strat w związku z działalnością mafii VAT-owskiej i nic z tym nie zrobili, w rezultacie ułatwiając sprawcom popełnianie przestępstw.

Prof. Adam Strzembosz pytany kiedyś – jeszcze jako I prezes Sądu Najwyższego – czy istnieje w Polsce sprawiedliwość, uśmiechnął się i wymijająco odpowiedział cytatem: „Sprawiedliwość jest ostoją mocy i trwałości Rzeczypospolitej”. To słowa, które widnieją na gmachu warszawskich sądów.

Intencją rządu, który reprezentuję, jest to, aby z tą sprawiedliwością nie było jak z napisem na sądach – coraz mniej widocznym i coraz bardziej wyblakłym. Chcemy ją przywrócić. Przywrócić wiarę Polaków w tę sprawiedliwość i w ich własne państwo. ■

# Dbanie o finanse państwa to współczesny patriotyzm

Jestem przekonany, że Krajowa Administracja Skarbowa to nowoczesna administracja, która zapewni przyjazną obsługę oraz wsparcie podatnika, a także umożliwi poprawę skuteczności i efektywności w zwalczaniu oszustw podatkowych i odzyskiwaniu zaległości podatkowych i celnych, a tym samym zmniejszenie luki podatkowej

## Marian Banaś

Autor jest sekretarzem stanu w Ministerstwie Finansów, szefem Krajowej Administracji Skarbowej



**W** poczuciu odpowiedzialności za Polskę oraz jej obywateli podjęliśmy ogromne wyzwanie, powołując do życia z dniem 1 marca 2017 r. Krajową Administrację Skarbową (KAS).

Powstanie nowej struktury było spowodowane koniecznością dostosowania administracji celnej, podatkowej i skarbowej do obecnych realiów gospodarczych oraz oczekiwań stawianych przez społeczeństwo. Rozproszenie i powielanie niektórych zadań związanych z procesem poboru należności podatkowych i celnych w ramach poszczególnych służb powodowało brak możliwości działania w sposób spójny i jednolity, a zarazem z optymalnym wykorzystaniem dostępnej kadry oraz zasobów organizacyjnych i finansowych. Były to główne argumenty przemawiające za wprowadzeniem zmian. Modernizacja naszej organizacji była też odpowiedzią na potrzeby podatników, w tym przedstawicieli biznesu, a także na wymagania związane z obowiązkiem efektywnego poboru

podatków, mającego kluczową rolę dla stabilności finansowej państwa.

Jestem przekonany, że KAS to nowoczesna administracja, która zapewni przyjazną obsługę oraz wsparcie podatnika, a także umożliwi poprawę skuteczności i efektywności w zwalczaniu oszustw podatkowych i odzyskiwaniu zaległości podatkowych i celnych, a tym samym zmniejszenie luki podatkowej. Istotnym celem reformy jest budowanie zaufania i dobrych relacji między administracją skarbową a przedsiębiorcami. Z pewnością przyczyni się do tego efektywna, tzn. rzetelna i szybka, weryfikacja danych przedkładanych przez podatników w deklaracjach podatkowych i dokumentach celnych oraz jednolite i sprawne orzecznictwo w tych sprawach.

Wprowadzone zmiany organizacyjne usprawniły przepływ informacji, którymi wcześniej dysponowały poszczególne pionier resortu finansów, gdyż w poprzedniej strukturze informacje gromadzono w trzech różnych miejscach (w administracji podatkowej, kontroli skarbowej



oraz Służbie Celnej), a w konsekwencji ich wymiana nie przebiegała tak szybko, jak tego oczekiwano. Szybszy przepływ danych i skoordynowana analiza ryzyka powodują, że kontrole realizowane przez KAS będą skuteczniejsze, nie będą przypadkowe, będą skierowane wobec podmiotów, które wyłudniają pieniądze, działając na szkodę interesu publicznego, a także ze szkodą dla uczciwych firm. Kontroli będzie mniej, a KAS skupi się na kontrolach przeprowadzanych tam, gdzie występują nieprawidłowości. W celu skutecznego realizowania zadań w zakresie zarządzania analizą ryzyka, na bazie dotychczasowych doświadczeń, podjęto decyzję o koncentracji procesów analitycznych w centralnym ośrodku decyzyjnym, tj. w strukturze Ministerstwa Finansów. Tworzony jest również system zbierania i analizowania danych poprzez budowę jednej bazy informatycznej, która ułatwi ich szybką analizę.

Stworzymy centralny system informacyjny, którego zadaniem będzie skonsolidowanie w jednym miejscu danych ze wszystkich systemów posiadających istotne informacje i udostępnienie ich do wykorzystania dla systemów, które wymagają dostępu do tych zasobów informacyjnych. Obok ww. korzyści wynikających z reformy zakładaliśmy też bardziej efektywny niż dotychczas pobór podatków i skuteczniejszą egzekucję należności pieniężnych oraz właściwe zorganizowanie ochrony celnej wschodniej granicy Polski, która jest jednocześnie granicą wschodnią Unii Europejskiej. Zmiany dokonane wewnątrz organizacji przełożą się na lepszą współpracę między wszystkimi organami administracji skarbowej, usprawnienie systemu doboru kadry, jej kształcenia i motywowania, a w konsekwencji na budowanie pozytywnego wizerunku nowej służby.

Zmiany organizacyjne wprowadzamy z myślą o naszych podatnikach. Przykładowo nowe regulacje prawne zmieniły organizację służb odpowiedzialnych za wydawanie indywidualnych interpretacji przepisów prawa podatkowego. Od 1 marca 2017 r. dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej jest organem właściwym w sprawach dotyczących wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego, o których mowa w przepisach ordynacji podatkowej. Centralna infolinia KIS udziela podatnikom odpowiedzi i wyjaśnień z zakresu podatków i cła. Klienci KAS mogą w jednym miejscu uzyskać informacje i pomoc ekspertów KIS w zakresie wyjaśnienia przepisów prawnych.

Sama reorganizacja struktur, utworzenie jednostek terenowych KAS to dopiero początek zmian. Następnym etapem będzie wprowadzenie spójnego nastawienia do podatników i zasad działania w KAS. Etap ten wpisuje się również w zasady partnerstwa między administracją publiczną a przedsiębiorcami, które określa Konstytucja Biznesu opracowana przez Wicepremiera, Ministra Rozwoju i Finansów Mateusza Morawieckiego. Ten pakiet zmian dotyczy jednostek i organów KAS, które z racji swoich funkcji i zadań w sposób szczególny mają wpływ na egzekwowanie obowiązków publicznych. Stąd wszystkie organy KAS podczas rozpatrywania spraw będą brały pod uwagę to, że:

- w ramach prowadzonej działalności przedsiębiorca może dokonać swobodnego wyboru metod i środków, za pomocą których chce realizować obrane cele biznesowe („co nie jest prawem zabronione, jest dozwolone”),
- organ administracji nie powinien z góry zakładać istnienia okoliczności, które mogą powodować negatywne dla przedsiębiorcy skutki ani wymagać dowodzenia przez przedsiębiorców swej uczciwości, a podejmowanie z urzędu czynności wobec przedsiębiorców powinno być obiektywnie uzasadnione (domniemanie uczciwości przedsiębiorcy),
- organ będzie miał obowiązek rozstrzygnięcia wątpliwości interpretacyjnych na korzyść przedsiębiorcy, jeśli przepis jest na tyle niejasny, że zasady logiki i dyrektywy wykładni pozwalają na przyjęcie kilku sposobów jego interpretacji (zasada przyjaznej interpretacji przepisów),
- realizując swoje czynności, organ powinien dobierać środki, które są dla przedsiębiorcy jak najmniej uciążliwe (zasada proporcjonalności).

**25 lipca 2017 r. zostało podpisane zarządzenie ministra rozwoju i finansów w sprawie kierunków działania i rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej na lata 2017–2020.**

Dokument jest swego rodzaju strategią, która odpowiada na aktualną sytuację dotyczącą poboru danin publicznych do budżetu państwa, wychodzi również naprzeciw oczekiwaniom społeczeństwa wobec administracji skarbowej. Określa również misję i wizję KAS.



Szybszy przepływ danych i skoordynowana analiza ryzyka powoduje, że kontrole realizowane przez KAS będą skuteczniejsze, nie będą przypadkowe, będą skierowane wobec podmiotów, które wyłudniają pieniądze, działając na szkodę interesu publicznego, a także ze szkodą dla uczciwych firm

**Misja KAS:** zapewnienie stabilnych, efektywnych i zrównoważonych finansów publicznych oraz wysokiej jakości świadczonych usług.

**Wizja KAS:** nowoczesna, skuteczna w egzekwowaniu podatków oraz ciesząca się zaufaniem społecznym organizacja, wspierająca uczciwych podatników i przedsiębiorców, zwalczająca oszustwa podatkowe i celne oraz chroniąca rynek i społeczeństwo.

Kierunki działania i rozwoju KAS są spójne ze Strategią na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju oraz z Wieloletnim Planem Finansowym Państwa. Będziemy prowadzić działania zmierzające do dalszej poprawy ścisłości podatków oraz ograniczenia szarej strefy gospodarki, która dotychczas w znaczny sposób uszczuplała wpływy budżetowe. Zapewnimy przyjazną obsługę oraz wsparcie dla uczciwych podatników i przedsiębiorców.

Najważniejsze założenia i korzyści, jakie wynikają z przyjęcia czteroletnich kierunków działania i rozwoju KAS:

- Chcemy podnieść jakość świadczonych usług i obsługi klienta, aby przez wzrost satysfakcji klientów KAS wzmacniać zaufanie do państwa i jego instytucji.
- Zależy nam na skróceniu czasu przeznaczonego na wypełnianie obowiązków podatkowych. Między innymi zamierzamy skrócić czas, jaki przedsiębiorcy przeznaczają na czynności związane z podatkami CIT i VAT

o blisko 40 proc. w 2020 w porównaniu z 2015 r. Zbadamy możliwości dalszego uproszczenia i automatyzacji usług oraz sprawności działania systemów informatycznych, skrócenia czasu obsługi klientów, ujednoczenia wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz uproszczenia formularzy.

- Dążymy do skracania procedur. Przykładowo: zwroty zadeklarowane przez mikroprzedsiębiorców świadczących usługi budowlane są realizowane przez organy podatkowe w skróconym czasie, tj. nawet do 15 dni, bez oczekiwania na upływ 25 lub 60-dniowego terminu zwrotu wynikającego ze złożonej deklaracji VAT.
- Działania KAS będą nakierowane na wspieranie dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych i celnych. Należy wspierać te grupy podatników, których dotyczą częste zmiany prawa podatkowego lub celnego. Trzeba również identyfikować grupy, które mają trudności w interpretacji prawa, co w konsekwencji może prowadzić do nieświadomego popełniania błędów. Grupy te należy wspomagać, oferując jednolitą i pełną informację podatkową oraz celną.
- Podstawowym celem KAS jest wzrost skuteczności i efektywności poboru należności podatkowych i niepodatkowych. Kluczowe jest tu ograniczenie przestępczości gospodarczej i zmniejszenie luki VAT. Będziemy prowadzić

działania, które pomogą zmniejszyć lukę podatkową:

- opracujemy metodykę szacowania luki podatkowej VAT oraz założenia dla pomiaru luki PIT, CIT i Akcyzy,
  - zwiększymy skuteczność działań egzekucyjnych - poprawimy proces odzyskiwania zaległości - zmierzamy w kierunku stworzenia jednego administracyjnego organu egzekucyjnego, który będzie odpowiedzialny za egzekucję wszystkich należności stanowiących dochód budżetu państwa (w tym momencie istnieje wiele organów egzekucji administracyjnej; należności publicznoprawne są egzekwowane również przez komorników sądowych). Reforma egzekucji administracyjnej zostanie połączona z dostarczeniem organom egzekucyjnym nowych narzędzi informatycznych pozwalających na automatyzację czynności egzekucyjnych.
  - wdrożymy mechanizmy współpracy z wybranymi kluczowymi podatnikami,
  - scentralizujemy proces analizy i typowania podmiotów do kontroli,
  - utworzymy Rejestr Należności Publicznoprawnych.
- Zależy nam także na poprawie skuteczności zwalczania przestępstw i nadużyć finansowych oraz poprawie ochrony obszaru celnego Unii Europejskiej. Mam na myśli ograniczanie szarej strefy, wyłudzeń VAT i tzw. karuzel podatkowych oraz eliminowanie towarów nielegalnych - obrót nimi uszczupla budżet państwa i narusza zasady uczciwej konkurencji. Społeczeństwo oczekuje również od KAS zapobiegania wprowadzaniu niebezpiecznych towarów na obszar UE oraz ochrony przed napływem przez granice towarów, które zagrażają życiu i zdrowiu ludzi oraz zwierząt. Zadania wykonywane przez funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej mają niebagatelne znaczenie dla zapewnienia bezpieczeństwa naszego kraju i obywateli. Skuteczne zapobieganie przewożeniu przez polskie granice broni, amunicji czy komponentów do produkcji ładunków wybuchowych jest szczególnie ważne, biorąc pod uwagę sytuację międzynarodową i zagrożenie terroryzmem. Granice RP są odpowiednio zabezpieczone, posiadamy wysokiej jakości sprzęt i do-

brze wyszkolonych funkcjonariuszy, dlatego możemy wykrywać przemyt niebezpiecznych towarów np. broni. Technika, wiedza i doświadczenie funkcjonariuszy KAS pozwalają nam skutecznie walczyć z taką przestępczością i dbać o bezpieczeństwo Polaków.

Pierwszy etap zmian związanych z utworzeniem KAS jest już za nami. Wykonana została najistotniejsza część procesu stanowiącego podstawę dla wypracowania właściwych, jednolitych, scalonych procesów w administracji skarbowej, takich jak uproszczenie uregulowań i wprowadzenie takich rozwiązań prawnych, które pozwolą na likwidację szarej strefy przy jednoczesnym wypracowaniu metod działania, które pozwolą na działania wspomagające pobór podatków. Natomiast w obszarach, w których zostanie zdiagnozowana taka potrzeba, zakładamy dalsze wprowadzanie rozwiązań mających na celu ograniczenie nadużyć i oszustw podatkowych. Sukcesywnie będą też implementowane rozwiązania, które uproszczą procedury rozliczania się podatników w urzędach skarbowych.

Ponadto planujemy opracowanie dla KAS kompleksowego i zintegrowanego systemu zarządzania, opartego na zarządzaniu przez cele w obszarze usług, procesów i projektów, aby jeszcze bardziej poprawić sprawność działania naszej administracji, zwiększyć skuteczność wykonywania zadań i obniżyć koszty poboru podatków.

Z ogromną satysfakcją i radością mogę dziś powiedzieć, że reforma administracji skarbowej przynosi zakładane efekty w postaci zwiększenia wpływów podatkowych do budżetu państwa i eliminowania szarej strefy w gospodarce. Zrealizowaliśmy ważne projekty legislacyjne, które przyczyniały się do uszczelnienia systemu podatkowego: pakiet paliwowy, pakiet energetyczny, system monitorowania drogowego przewozu towarów wrażliwych (SENT). Rozbudowujemy analitykę KAS i coraz szerzej wykorzystujemy systemy informatyczne, np. Jednolity Plik Kontrolny (JPK). Chcę jednak podkreślić, że dobre wyniki i sukcesy Krajowej Administracji Skarbowej nie byłyby możliwe bez codziennej, odpowiedzialnej pracy pracowników i funkcjonariuszy tworzących KAS. Postawa tych osób to nowoczesny patriotyzm, za który bardzo wszystkim dziękuję. ■

# Rodzina to dla nas priorytet

Inwestycja w rodzinę, redukcja ubóstwa, zwiększenie dzietności, wyższe dochody w przeliczeniu na osobę, wzrost konsumpcji czy poprawa pozycji negocjacyjnej pracowników – to tylko niektóre zalety wprowadzenia rządowego programu „Rodzina 500+” mające wpływ na polską gospodarkę

## Elżbieta Rafalska

Autorka jest ministrem rodziny, pracy i polityki społecznej



**W**raz z wprowadzeniem programu „Rodzina 500+” polityka rodzinna nabrała realnego znaczenia. Wcześniej można było o niej tylko pomarzyć. Istniejące wówczas rozwiązania miały charakter prowizoryczny, fragmentaryczny i bardzo wybiórczy. Problem braku spójnej i przemyślanej polityki rodzinnej podniosła m.in. Najwyższa Izba Kontroli. W swoim raporcie z 2015 r. wskazała listę barier zniechęcających do posiadania potomstwa. Zwróciła też uwagę, że państwo nie robiło wiele, by usuwać owe bariery i wspomagać młodych ludzi, do których polityka społeczna była odwrócona plecami. Dopiero rząd Beaty Szydło postawił na politykę rodzinną, wprowadzając program „Rodzina 500+” jako podstawowy instrument tej polityki.

## Naczynia połączone

Gospodarka i polityka rodzinna to system naczyń połączonych. O sile, rozwoju, przyszłości i podmiotowości państwa decyduje liczba obywateli, a także ich kompetencje. To właśnie sytuacja demograficzna jest jednym z wyznaczników powodzenia państwa. Niestety obraz tej sytuacji po 1989 r. był coraz gorszy. Współczynnik dzietności kształtował się poniżej granicy niskiej dzietności. W 2016 r. wynosił np. zaledwie 1,375. Aby naród nie wymierał, wskaźnik ten powinien być na poziomie nie mniejszym niż 2,1. Należy pamiętać, że główne trendy demograficzne w Polsce to nie tylko spadek dzietności, lecz także wydłużenie przeciętnego trwania życia. To zaś prowadzi do starzenia się społeczeństwa. Co ważne, niska dzietność skutkuje spowolnieniem tempa wzrostu ekonomicznego wywołanego spadkiem liczby osób mogących podjąć zatrudnienie oraz wzrostem obciążenia ekonomicznego młodego pokolenia. Nic więc dziwnego, że przed programem „Rodzina 500+” postawiono trzy cele: zwiększenie dzietności, inwestycję w rodzinę oraz redukcję ubóstwa. Takie kompleksowe nastawienie pozwoliło na zniwelowanie – uwarunkowanych sytuacją finansową go-

spodarstw domowych – obaw wielu Polaków przed powiększeniem rodziny.

### **Ponad 3 proc. PKB na politykę rodzinną**

Nie oszczędzamy na rodzinach. Polityka na rzecz rodzin to inwestycja, która opłaca się nam jako wspólnocie. Wydatki na ten cel stanowią dzisiaj ponad 3 proc. PKB, podczas gdy w 2015 było to 1,8 proc. PKB, a w 2011 r. – 1,3 proc. PKB. Jesteśmy w czołówce państw europejskich, które inwestują w rodzinę.

### **„500+” przynosi efekty**

Obecnie ze wsparcia z programu „Rodzina 500+” korzysta ponad 2,6 mln rodzin, w których wychowuje się niemal 4 mln dzieci. Po roku funkcjonowania programu mogę śmiało powiedzieć, że spełnił on postawione przed nim cele.

### **Wzrost urodzeń**

Choć procesy demograficzne są długotrwałe, już teraz wiadomo, że prawie każdy miesiąc, na który oddziaływał program „Rodzina 500+”, przyniósł wzrost urodzin. W styczniu br. przyszło na świat o 2,2 tys., w lutym o 1,3 tys., a w marcu o 1,8 tys. więcej dzieci niż w analogicznych miesiącach roku 2016. W I kwartale 2017 r. urodziło się 100 tys. dzieci, a więc o 7,3 tys. więcej niż w I kwartale roku 2016.

### **Redukcja ubóstwa**

Do czasu wprowadzenia programu „Rodzina 500+” najbardziej narażone na biedę – a wręcz nędzę – były dzieci. Dane GUS były w tym względzie zatrważające – ok. 30 proc. spośród wszystkich Polaków zagrożonych skrajnym ubóstwem stanowiły osoby do 18. roku życia. Po wprowadzeniu programu „Rodzina 500+” został odnotowany znaczący spadek zasięgu ubóstwa skrajnego i ubóstwa relatywnego. W ubiegłym roku w ubóstwie skrajnym żyło prawie 5 proc. osób. To o 2 proc. mniej niż rok wcześniej. Podobny spadek dotyczy ubóstwa relatywnego. W 2016 r. żyło w nim nieco mniej niż 14 proc. osób. Rok wcześniej odsetek ten wyniósł ok. 16 proc. Co ważne, ograniczenie rozmiarów ubóstwa skrajnego i relatywnego dotyczyło wszystkich grup społeczno-ekonomicznych.

Podkreślenia wymaga to, że znaczący spadek zasięgu ubóstwa wystąpił w szczególności wśród rodzin wielodzietnych z trojgiem, czworgiem lub większą liczbą dzieci na utrzymaniu, a także wśród gospodarstw domowych z osobami niepełnosprawnymi, mieszkańców wsi i miast poniżej 20 tys. mieszkańców oraz tych gospodarstw domowych, w których głowa rodziny legitymuje się niskim poziomem wykształcenia. Pragnę również zauważyć, że

rok 2016 przyniósł widoczny spadek zasięgu ubóstwa skrajnego wśród dzieci do 17. roku życia (z 9 proc. w 2015 do nieco mniej niż 6 proc. w 2016 r.).

Już teraz dzięki programowi „Rodzina 500+” znacząco, bo aż o 10 proc., zmniejszyła się liczba osób korzystających ze świadczeń pomocy społecznej. Obserwujemy usamodzielnienie się rodzin i pokonywanie przez nie trudności finansowych, a także zmianę nastawienia do pracy socjalnej.

### **Dobra sytuacja na rynku pracy**

Sytuacja na rynku pracy w Polsce jest coraz lepsza. W sukcesie tym dużą rolę odegrała poprawa sytuacji gospodarczej w kraju. Bezrobocie jest coraz niższe. Poprawiły się również współczynnik aktywności zawodowej i wskaźnik zatrudnienia.

Współczynnik aktywności zawodowej ludności w wieku produkcyjnym wyniósł w I kwartale 2017 69,1 proc. i w porównaniu z I kwartałem 2016 r. wzrósł o 0,6 pkt procentowego. Z danych BAEL wynika, że w ciągu ostatnich kilku lat z roku na rok zwiększa się liczba pracujących przy równoczesnym spadku bezrobocia, co korzystnie wpływa na kształtowanie się wskaźnika zatrudnienia i stopy bezrobocia. W I kwartale 2017 r. pracowało 16,3 mln Polaków, czyli o 269 tys. więcej niż rok wcześniej. W tym samym czasie liczba bezrobotnych wg BAEL zmniejszyła się o 1/4. W lipcu br. stopa bezrobocia wyniosła 7,1 proc.. W porównaniu z ubiegłym rokiem zmniejszyła się o 1,4 pkt procentowego. Tak niskiego bezrobocia w lipcu nie było od 1991 r.

### **Wzrost aktywności zawodowej kobiet**

Jak wynika z dotychczasowych analiz, wdrożenie programu „Rodzina 500+” nie wpłynęło na rezygnację z pracy zawodowej przez Polki. Co więcej, liczba kobiet niepodjęających pracy zawodowej maleje. Zarzut o dezaktywizującym wpływie świadczenia „500+” na kobiety nie znajduje potwierdzenia w twardych danych.

Według najnowszych danych BAEL w I kwartale br. liczba kobiet nieaktywnych zawodowo z powodów rodzinnych wyniosła 1,57 mln. To o blisko 30 tys. mniej w porównaniu z końcówką ubiegłego roku. Wniosek? Panie coraz częściej łączą obowiązki domowe z pracą. Dotyczy to kobiet w różnych grupach wiekowych.

Na bieżąco monitorujemy sytuację. Od momentu wprowadzenia programu „Rodzina 500+” do końca okresu objętego badaniem, czyli pomiędzy I kwartałem 2016 a I kwar-



W 2016 r. wystąpiła wyraźna poprawa sytuacji materialnej polskich rodzin. Gospodarstwa domowe osiągały wyższe dochody i ponosiły większe wydatki. Wzrosła nadwyżka dochodów nad wydatkami, co dało gospodarstwom domowym większe możliwości oszczędzania

tałem 2017 r., współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku 15+ wzrósł o 0,1 pkt procentowego do poziomu 56,2 proc. Co ważne, w I kwartale br. wskaźnik zatrudnienia wzrósł rok do roku o 1,1 pkt procentowego i wyniósł 53,2 proc. Jednocześnie liczba pracujących na przestrzeni roku zwiększyła się o 269 tys. osób.

Warto zdawać sobie również sprawę z tego, że powodem, dla którego część kobiet nie podejmuje aktywności zawodowej, nie jest wyłącznie opieka nad dziećmi. Nieaktywne zawodowo są bowiem także kobiety bezdzietne. Nieposzukiwanie pracy przez część kobiet jest często związane z opieką nad starszymi członkami rodziny albo z innymi przyczynami rodzinnymi lub osobistymi.

Do kierowanego przeze mnie resortu docierają wyraźne sygnały, że wprowadzenie programu „Rodzina 500+” daje pracownikom – zwłaszcza kobietom wykonującym prostsze prace – lepszą pozycję negocjacyjną w rozmowach z pracodawcą o wysokości pensji. To jedna z przyczyn podnoszenia, np. przez duże sieci handlowe, wysokości wynagrodzeń.

### **Większe domowe budżety**

W 2016 r. wystąpiła wyraźna poprawa sytuacji materialnej polskich rodzin. Gospodarstwa domowe osiągały wyższe dochody i ponosiły większe wydatki. Wzrosła nadwyżka dochodów nad wydatkami, co gospodarstwom domowym dało większe możliwości oszczędzania. Poziom przeciętnego miesięcznego dochodu rozporządzalnego na osobę w zaokrągleniu do 1 zł wyniósł w 2016 r. 1 475 zł i był realnie wyższy o 7,0 proc. od do-

chodu z roku poprzedniego (w 2015 r. wzrost realny wyniósł 4,3 proc.).

Uruchomione 1 kwietnia 2016 r. świadczenie wychowawcze z programu „Rodzina 500+” przeciętnie w gospodarstwach domowych otrzymujących to świadczenie stanowiło 16,8 proc. dochodów rozporządzalnych na jedną osobę (na podstawie wyników za II–IV kwartał).

Przeciętne miesięczne wydatki w gospodarstwach domowych na osobę w 2016 r. osiągnęły wartość 1 132 zł i były realnie wyższe o 4,3 proc. od wydatków z roku 2015. Jednocześnie stanowiły 76,7 proc. dochodów (w 2015 r. – 78,7 proc.). Wydatki na towary i usługi konsumpcyjne wyniosły średnio 1 083 zł i były realnie wyższe o 4,5 proc. w stosunku do 2015 (w 2015 r. wzrost realny wydatków i wydatków konsumpcyjnych wyniósł ok. 2 proc.).

### **Wzrost konsumpcji**

W I kwartale 2017 r. PKB wzrosło realnie o 4 proc. w porównaniu z analogicznym okresem sprzed roku. To wynik wyraźnie lepszy niż w IV kwartale 2016 (2,5 proc.) i w I kwartale 2016 r. (2,9 proc.). Według prognoz Ministerstwa Finansów w 2017 r. można oczekiwać wzrostu PKB w Polsce o 3,6 proc. W przyszłym roku wzrost może wynieść 3,8 proc.

Za wysoką dynamikę wzrostu w dużej mierze odpowiada konsumpcja prywatna. Jej dynamika w ostatnich kilku kwartałach regularnie się poprawia. W I kwartale 2017 r. wzrost spożycia prywatnego wyniósł 4,7 proc. w porównaniu z tym samym okresem w poprzednim roku. Jednocześnie był wyższy niż IV kwartale 2016 (4,5 proc.).

i w I kwartale 2016 r. (3,4 proc.). To zresztą najwyższy wynik od końca 2008 r. Wkład spożycia w sektorze gospodarstw domowych we wzrost PKB w I kwartale 2017 r. wyniósł 3 pkt procentowe wobec 2,2 pkt procentowych w poprzednim okresie sprawozdawczym. Tak wysokiego udziału nie obserwowaliśmy od III kwartału 2008 r.

Konsumpcji sprzyjają realny wzrost płac i rosnące zatrudnienie powiązane z rekordowo niskim bezrobociem (w lipcu br. stopa bezrobocia wynosiła w kraju 7,1 proc.), a także transfery socjalne, w tym zwłaszcza z programu „Rodzina 500+”. W IV kwartale 2016 r. wypłaty świadczeń wychowawczych zwiększyły dynamikę dochodów do dyspozycji gospodarstw domowych o 2,1 pkt procentowego.

### **Rodziny wiedzą najlepiej**

Rząd szanuje autonomię rodziny. Wiąże się z tym przekonanie, że to właśnie rodzina najlepiej wie, jakie są potrzeby dziecka i w jaki sposób można je zaspokoić. Żyjemy w kraju normalnych, odpowiedzialnych ludzi. Jak pokazała praktyka, zarzut o marnotrawieniu wsparcia „500+” okazał się niezasadny. Zaledwie ok. 0,05 proc. świadczeń miesięcznie jest wypłacanych w formie rzeczowej lub opłacania usług. Program „Rodzina 500+” dowodzi, że możliwe jest zapewnienie wsparcia rodziców, jakiego oczekują obywatele.

Właściwe przeznaczanie środków otrzymywanych przez rodziny w ramach programu „Rodzina 500+” potwierdzają wyniki badania „Jak Polacy korzystają z programu »Rodzina 500+«?”. Zostało ono przeprowadzone przez CBOS na przełomie września i października 2016 r. pośród ponad 3 tys. rodziców, którzy otrzymywali świadczenia z programu „Rodzina 500+”. Przedmiotem badania nie były deklaracje, lecz faktyczne zachowania. Pytania dotyczyły m.in. wpływu programu na budżet domowy, na wydatki oraz pracę. Z badania wynika, że świadczenie wychowawcze jest bardzo ważną częścią domowego budżetu dla 30 proc. badanych rodziców, którzy otrzymali świadczenie wychowawcze. Najbardziej odczuwają to rodziny wielodzietne. Co ważne, część z otrzymywanych pieniędzy rodziny starają się oszczędzać. Spośród tych, którzy to robią, 27 proc. wydziela przynajmniej część pieniędzy ze świadczenia z domowego budżetu z myślą o realizacji jakichś konkretnych celów, odkłada je na odrębnych kontach oszczędnościowych i lokatach. 5 proc. badanych wykupiło polisę ubezpieczeniową dla dziecka, a 24 proc. oszczędza w inny sposób. Dzięki programowi rodzice mogli kupić odzież (31 proc.), obuwie (29 proc.), a także wyjechać na rodzinne wakacje (22 proc.). Ważnym elementem jest

edukacja: 22 proc. badanych wydało środki na książki i pomoce naukowe, a 20 proc. na dodatkowe zajęcia dla dzieci.

To, że polskie rodziny rozważnie i odpowiedzialnie korzystają ze wsparcia „500+”, znajduje również odzwierciedlenie w najświeższym badaniu „Sytuacja na rynku Consumer Finance”, przeprowadzonym przez Konfederację Przedsiębiorstw Finansowych oraz Instytut Rozwoju Gospodarczego SGH. Z badania tego wynika, że aż 51,2 proc. ankietowanych świadczenie „500+” przeznacza na podstawowe potrzeby, a więc żywność i ubiór. Coraz więcej rodzin inwestuje w rozwój dzieci. Wydatki na edukację i kształcenie dzieci deklaruje 45,3 proc. respondentów. To o 13,3 proc. więcej niż w roku ubiegłym. Wzrosła również liczba rodzin finansujących ze świadczenia „500+” wydatki na rodzinę. Obecnie ten cel deklaruje 19,7 proc. badanych, podczas gdy rok temu było ich 11,8 proc.. Co ważne, 14 proc. ankietowanych deklaruje zwiększenie oszczędności dzięki wsparciu „500+”. Z kolei 5 proc. respondentów przyznaje się do sfinansowania zakupu środków trwałych. Według deklaracji badanych w dłuższym horyzoncie czasowym środki z programu „Rodzina 500+” będą w jeszcze większym stopniu przeznaczane na edukację, w mniejszym zaś na żywność i ubiór. Co piąta rodzina dzięki świadczeniu „500+” planuje zwiększenie oszczędności.

### **Przywrócenie godności rodzinom**

W świetle twardych danych, które przywołałam, nikt nie powinien mieć wątpliwości, że wprowadzenie programu „Rodzina 500+” to strzał w dziesiątkę. To impuls dla gospodarki. To przywrócenie godności rodzinom, szczególnie tym wielodzietnym. To zachęcenie Polaków do pozostania w Polsce i powiększenia rodziny w ojczyźnie. To wreszcie zapewnienie rządu Beaty Szydło, że rodzina to dla rządu priorytet. Rodzina „Rodzina 500+” to punkt zwrotny w polityce państwa – początek prawdziwej polityki rodzinnej. Cały czas pracujemy nad jej kontynuowaniem i udoskonalaniem. Niedługo po starcie programu „Rodzina 500+” uruchomiliśmy nowy instrument – program „Za życiem” mający na celu wsparcie rodzin wychowujących niepełnosprawne dzieci. Poszerzamy krąg adresatów Karty Dużej Rodziny. Wprowadzamy rozwiązania, dzięki którym powstaną nowe żłobki i miejsca opieki dla dzieci do lat trzech, a rodzice z powodzeniem będą mogli łączyć role zawodowe z życiem rodzinnym. Chcemy, aby polskim rodzinom żyło się coraz lepiej. Rząd Beaty Szydło nie składa rodzinom pustych obietnic, działa z myślą o rodzinach i dla rodzin. ■

# Gospodarka nie działa w próżni

Eksperyment ekonomiczny, który miał udowodnić,  
że polityka gospodarcza państwa nie może  
być oderwana od kwestii społecznych,  
od potrzeby zwykłych Polaków, przynosi  
pozytywne wyniki

**Jadwiga Emilewicz**

Autorka jest podsekretarzem stanu w Ministerstwie Rozwoju



**P**odsumowując ostatnie dwa lata w polityce gospodarczej, z pewnością możemy powiedzieć, że jesteśmy dumni z tego, co już udało się nam osiągnąć. A to, czym możemy się pochwalić, to zmiana paradygmatu gospodarczego.

## Trudne dziedzictwo

Od 1989 r. w dyskursie gospodarczym dominowała narracja liberalna. W tym miejscu nie chodzi o ocenę, czy historyczne wybory były słuszne. W sytuacji, w której obecnie Polska się znajduje, poprzednie wybory nie determinują aktualnych decyzji. Należy o tym pamiętać. To, co dzisiaj jest istotne, to kwestia przegapienia momentu, w którym dotychczasowa debata ekonomiczna zaczęła być bezalternatywna. W pewnym momencie, niezależnie od zmieniających się politycznych i gospodarczych czynników zewnętrznych, my w Polsce tkwiliśmy bezrefleksyjnie w jednym paradygmacie. Teorie gospodarcze takie jak etatyzm gospodarczy czy monetaryzm, a także spory, które z nich wynikają, są z punktu widzenia polityk publicznych prowadzonych przez Ministerstwo Rozwoju oderwane od rzeczywistości.

A realność jest taka, że doszło do alienacji polityki gospodarczej od polityki społecznej. Trwanie w bezalternatywności gospodarczej doprowadziło do tego, że coraz częściej w Polsce mówiono o rozwoju zależnym. Był to świat, w którym kraje bogate zwiększają swój majątek kosztem krajów rozwijających się.

## Nowy paradygmat rozwojowy

Obecnie realizowana polityka rozwojowa państwa opiera się na koncepcji odpowiedzialnego rozwoju. Tę politykę rząd konsekwentnie realizuje już od prawie dwóch lat. Co rozumiemy przez tę koncepcję?

Po pierwsze, wierzymy w rozwój społecznie i terytorialnie równoważony, oparty na solidarności, inkluzywności, subsydiarności. Nowy paradygmat nie rozważa rzeczywistości poprzez podział społeczny. Nie ma Polski A i Polski B.

Po drugie, paradygmat odpowiedzialnego rozwoju opiera się na państwie stabilnym, bazującym na skutecznym działaniu oraz instytucjach gospodarczych służą-





W dłuższym okresie to postęp techniczny przyczynia się do wzrostu efektywności i produktywności gospodarki. Tym samym dzięki postępowi technicznemu wzrost gospodarczy jest nieograniczony

cych wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu.

Po trzecie, chcemy osiągnąć trwały wzrost gospodarczy, korzystając zarówno z dotychczas uzyskanych zasobów, jak i opierając go na nowych dziedzinach, które będą nas wspomagać. Takimi dziedzinami są innowacyjność i rozwój technologiczny. Wpisanie ich w warunki polskiej gospodarki, codziennej praktyki funkcjonowania firm i instytucji publicznych, jest wyzwaniem, które stawiamy sobie w Ministerstwie Rozwoju.

Już w latach 50. XX w. w klasycznej koncepcji wzrostu Roberta Solowa zauważono ograniczoną zdolność tradycyjnych czynników produkcji (praca, kapitał) do generowania wzrostu gospodarczego w długim okresie czasu. W krótkim okresie akumulacja kapitału przyczynia się do wzrostu produktywności innych czynników produkcji, np. pracy ludzkiej. To charakterystyczne dla gospodarek mniej rozwiniętych, w których stawia się na pracę i kapitał jako źródła wzrostu. W dłuższym okresie to postęp techniczny przyczynia się do wzrostu efektywności i produktywności gospodarki. Tym samym dzięki postępowi technicznemu wzrost gospodarczy jest nieograniczony. Bardziej rozwinięte gospodarki przechodzą na wzrost oparty na nowych ideach i technologiach – po prostu na innowacjach.

Oczywiście aby rozwijać postęp techniczny, potrzeba nowego kapitału, którego źródłem są inwestycje, które w nastawieniu neoliberalnym biorą się z oszczędzania. Jednak warto pamiętać, że jest tutaj

miejsce także dla roli państwa. Rząd może wpływać na wzrost przez inwestycje w badania i rozwój, pobudzanie inwestycji oraz zwiększanie bodźców do podejmowania zatrudnienia.

### **Nielatwe okoliczności kierowania gospodarką**

Musimy pamiętać również o tym, że nasza gospodarka nie działa w próżni. Oddziałują na nią tzw. megatrendy. Jednym z nich jest wzrost znaczenia technologii informacyjno-komunikacyjnych. Ten proces jest już tak zaawansowany, że państwa narodowe i ich gospodarki nie mogą tak po prostu z niego się wycofać. W 2000 r. na świecie było 360 mln osób korzystających z internetu. W roku 2012 to już 2,4 mld. Jednocześnie w 2017 r. wartość tzw. app economy wyniosła 151 mld dol. Dochodzi do takich paradoksów, że np. w Indiach zarejestrowanych jest ok. 1 mld telefonów komórkowych, podczas gdy tylko 1/3 ludności ma tam bieżący dostęp do kanalizacji. Wszystko to sprawia, że państwa, chcąc nie chcąc, w swoich planach rozwojowych muszą uwzględnić budowę innowacyjnej gospodarki absorbującej te technologie i budującej na nich trwałe fundamenty wzrostu.

W realizacji naszych planów rozwojowych musimy brać także pod uwagę kontekst światowy i procesy w nim zachodzące. A przyszło nam kierować Polską w naprawdę trudnych czasach. W wymiarze zewnętrznym mamy do czynienia z pełzającym kryzysem zadłużenia w strefie euro, w której tak jak na świecie narastają nierówności społeczne. Co prawda w latach 2004–2015 dystans między Polską a średnią UE-28, mierzoną w PKB na



Zaczęliśmy myśleć o funduszach unijnych w kategoriach ich inwestowania, a nie wydawania. Musimy w tym nastawieniu trwać, jednocześnie zwiększając tempo absorpcji środków strukturalnych

mieszkańca (w PPS), zmalał o 20 pp., jednak tempo konwergencji słabnie, a towarzyszy temu wzrost nierówności wewnętrznych w wymiarze społecznym, ekonomicznym i terytorialnym. Efektem tego są utrzymujące się nierówności społeczne, które musimy przezwyciężyć.

Według OECD produktywność polskiego pracownika jest bardzo wysoka, wyższa niż np. pracownika ze Szwecji. Jednak nasze pensje są daleko w tyle za skandynawskimi. W Polsce 66 proc. ogółu pracujących (2014) zarabiała poniżej 2 700 zł. Na świecie zanika także klasa średnia, czyli fundament liberalnej gospodarki.

Na pewno na kwestie gospodarcze mocno oddziałuje sfera bezpieczeństwa. Taką presję wywiera z pewnością kryzys imigracyjny spowodowany konfliktem zbrojnym w Syrii, ale też niespokojną sytuacją w Afryce Północnej. Napływ imigrantów pokazał, że organizacje międzynarodowe nie są gotowe na nowe destabilizujące zjawiska i na kontynencie europejskim nie są w stanie skutecznie zarządzać akcją humanitarną o dużej skali. Biorąc pod uwagę możliwość wybuchu nowych konfliktów, należy się spodziewać, że podobne duże migracje ludności będą się zdarzać także w przyszłości.

### **Co już udało nam się zrobić**

Eksperyment gospodarczy, który miał udowodnić, że polityka gospodarcza państwa nie może być oderwana od kwestii społecznych, od potrzeby zwykłych Polaków, przynosi pozytywne wyniki. Po pierwsze, udało nam się ułatwić życie przedsiębiorcom. Wprowadzone zosta-

ły pakiet „100 zmian dla firm” oraz nowe przyjazne biznesowi regulacje z zakresu zamówień publicznych. Trwają prace nad przemodelowaniem wsparcia udzielanego w specjalnych strefach ekonomicznych.

Po drugie, sektor publiczny przestał być postrzegany jako zagrożenie dla równowagi rynkowej. Spółki skarbu państwa coraz więcej inwestują i stają się coraz bardziej znaczącymi graczami w Europie i na świecie. To dzięki zaangażowaniu sektora publicznego udało się coś, od czego uciekali poprzedni rządzący – repolonizacja banków. Dzisiaj już nie 75 proc., lecz poniżej 50 proc. sektora bankowego w Polsce jest w obcych rękach.

Po trzecie, skutecznie walczyliśmy z karuzelami vatowskimi. W pierwszym półroczu tego roku dochody z podatku VAT były wyższe o blisko 15,9 mld zł, a dochody z podatku CIT były wyższe o blisko 1,9 mld zł.

Po czwarte, dzięki programowi „Rodzina 500+” udało się wyciągnąć z biedy ok. 50 proc. rodzin, skrajne ubóstwo wśród dzieci zaś praktycznie znikło – zmniejszyło się o 94 proc.

Po piątę, mamy rekordowo niski deficyt w historii, który wynosi jedynie 0,3 proc. z całego deficytu planowanego w tym roku. Oznacza to, że możemy spokojnie realizować inne zobowiązania rządu wobec obywateli. Jakże to plany?

### **Plany na ten i przyszły rok**

Zaczęliśmy myśleć o funduszach unijnych w kategoriach ich inwestowania, a nie wydawania. Musimy w tym nastawieniu

trwać, jednocześnie zwiększając tempo absorpcji środków strukturalnych. Ma temu służyć nowelizacja tzw. ustawy wdrożeniowej z końca lipca bieżącego roku, która wprowadza usprawnienia do systemu zarządzania programami operacyjnymi.

Ten i przyszły rok są więc czasem, kiedy musimy pilnować efektów wprowadzonych zmian. Są nimi m.in. utworzenie stanowisk rzeczników funduszy europejskich przy instytucjach zarządzających programami operacyjnymi. Osoba taka powołana np. przez zarządy województw czy też departamenty w ministerstwach będzie mogła przyjmować zgłoszenia o nieprawidłowościach oraz proponować usprawnienia procesu wdrażania programów operacyjnych.

W ciągu najbliższych pięciu lat musimy zrobić wszystko, aby efektywnie wykorzystać prawie 15,5 mld euro na innowacje z krajowych i regionalnych programów operacyjnych. Jednak jeszcze ważniejsze jest to, by myśleć o tym, jak będzie prowadzona polityka innowacyjności kraju po 2020 r. To data, po której należy się spodziewać znacznie mniejszych środków strukturalnych, a więc bezpiecznego źródła zasobów finansowych. Walcząc o pieniądze dla Polski w nowej perspektywie finansowej UE, jednocześnie musimy budować kapitał krajowy, który sprosta wymogom rozwojowym. Dlatego w najbliższych latach planujemy także umacnianie stworzonego przez nas systemu instytucjonalnego innowacyjnej gospodarki. W kwietniu 2016 r. został zarejestrowany i rozpoczął działalność Polski Fundusz Rozwoju SA, który powstał na bazie spółki Polskie Inwestycje Rozwojowe SA. Odnowiona instytucja

finansowania inwestycji rozwojowych buduje grupę kapitałową, konsolidując główne instytucje wsparcia rozwoju gospodarczego funkcjonujące w naszym kraju. Celem Polskiego Funduszu Rozwoju jest integracja funkcji i działań takich instytucji jak PARP, ARP, PAIH, KUKE czy BGK, które prowadzą ważne działania rozwojowe. Chodzi o wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw, wzrost innowacyjności, zwiększanie inwestycji, w tym zagranicznych, oraz o ekspansję polskich firm na międzynarodowych rynkach. Jednym z istotniejszych projektów jest program rozwoju elektromobilności, który w najbliższym roku wejdzie w fazę wdrażania m.in. poprzez program pilotażowy zachęcający do stosowania pojazdów elektrycznych w komunikacji publicznej w miastach.

Chcemy również, aby w 2018 r. rozpoczęła działanie Polska Platforma Przemysłu 4.0. Będzie ona zrzeszać przedsiębiorców oraz ośrodki naukowe. Organizacja będzie dbała o sprawną kooperację podmiotów oraz ich interesy, np. kształcenie kadr czy łatwy dostęp do kapitału. Obok funkcji koordynacyjnej (np. zapewnienie przedsiębiorcom dostępu do odpowiedniej infrastruktury, np. szybkiego, szerokopasmowego internetu; doprowadzenie do spójności standardów w zakresie rozwiązań technologicznych na terenie całego kraju czy też regionu) Polska Platforma Przemysłu 4.0. będzie aktywnie uczestniczyć w rynku jako usługodawca.

Jak widać, w najbliższych latach czekają nas ambitne zadania. Wierzę jednak, że razem z przedstawicielami sektora gospodarki uda nam się je zrealizować. ■

# Media publiczne - rola w budowaniu państwa i społeczeństwa obywatelskiego w Polsce

Jednym z najpoważniejszych zadań stojących przed Telewizją Polską jest dziś sprostanie wyzwaniom globalnego rynku przy utrzymaniu misyjności i wysokich standardów jakościowych oraz walorów merytorycznych prezentowanych treści

## Jacek Kurski

Autor jest prezesem zarządu Telewizji Polskiej SA



**O**d tego, jakie są media, w wielkim stopniu zależy, jakie jest społeczeństwo. Ta prawda jest coraz bardziej aktualna w dobie gwałtownego rozwoju technologii, globalizacji i rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

Dlatego kiedy mówimy o roli publicznych mediów we współczesnym świecie, w pierwszej kolejności na myśl nasuwają się nie dane gospodarcze, lecz procesy technologiczne i socjologiczne, które w dalszej kolejności przekładają się na warunki ekonomiczne. Dynamicznie postępujący rozwój w dziedzinie informacji i komunikacji sprawia, że rynek mediów, technologie, możliwości nadawców, ale i nawyki konsumentów zmieniają się szybciej niż kiedykolwiek. Będąc uczestnikami światowego systemu informacji, wszyscy bierzemy udział w mechanizmie obiegu treści: jako ich odbiorcy, lecz i twórcy. W ostatnich dziesięcioleciach dzięki wybuchowemu rozwojowi mediów elektronicznych proces ten intensywnie przyspieszył, czyniąc z nas coraz bardziej homogeniczną, ale wciąż wewnątrznie zróżnicowaną,

wspólnotę. Dzięki telewizji i radiu ludzie połączyli się, jak celnie określił to Marshall McLuhan, w jedno plemię, a całe nasze otoczenie kulturowe ustanowiło jeden organizm.

## Siła mediów

Warto zdawać sobie sprawę ze znaczenia, jakie w tym kontekście mają media publiczne. Telewizja Polska – z racji zasięgu, wartości marki oraz ustawowo określonej misji – ma absolutnie unikatowy charakter w krajobrazie medialnym Polski. W odróżnieniu od telewizji komercyjnych najważniejszym celem TVP jest upowszechnianie treści misyjnych, czyli takich, których wartość edukacyjna, kulturowa, historyczna, duchowa służy rozwijaniu i kształtowaniu wspólnoty aksjologicznej społeczeństwa. Telewizja publiczna ma wpływać na jakość wspólnotowej świadomości, ustanawiać najwyższe standardy kulturowe i utrzymywać je w zbiorowej pamięci. Tym samym jest narzędziem, które może odwrócić procesy tabloidyfikacji i umasowienia treści podawanych przez media komercyjne, pokazując odbiorcom wyższe wartości, budując cele aspiracji i kształtując lepszą jakość debaty publicznej.



W odróżnieniu od telewizji komercyjnej najważniejszym celem TVP jest upowszechnianie treści misyjnych, czyli takich, których wartość edukacyjna, kulturowa, historyczna i duchowa służy rozwijaniu i kształtowaniu wspólnoty aksjologicznej społeczeństwa

Mimo zagrożeń, jakie niesie globalizacja, która dla mediów oznacza pauperyzację treści czy utratę zaufania do informacji z uwagi na coraz powszechniejsze zjawisko fake newsów, te zadania są nadal wykonalne.

Potocznie mówi się, że w dobie demokracji w dużej mierze kształtowanej przez media głosujemy na tych, którzy są dobrze przedstawiani, a nie na tych, których znamy osobiście. Pamiętajmy o tej sile wpływu, z jaką media kształtują nasze postawy. Dziś, w dobie powszechnego dostępu do informacji, ten wpływ jest tak duży, że można uznać, iż jeśli coś nie zaistniało w mediach, nie ma tego w ogóle. Warto w tym miejscu przytoczyć słowa amerykańskiego generała, urodzonego zresztą w Warszawie, Johna Shalikhavili: „Nie wygraliśmy tej wojny, dopóki CNN nie powie, że ją wygraliśmy”.

Rynek mediów ma wielką moc oddziaływania także jako potężna część gospodarki Polski. Wyznacznikiem siły tego rynku są konkretne liczby. Z danych GUS uwzględniających udział poszczególnych sektorów gospodarki w strukturze wytwarzania wartości dodanej w Polsce udział rynku informacji i komunikacji wynosił w 2016 r. 3,6 proc. W zestawieniu z innymi gałęziami polskiej gospodarki ów wynik sytuuje ten rynek obok... rolnictwa i finansów.

Warto podkreślić, że Grupa TVP jest pod względem zasięgu największym medium telewizyjnym w Polsce: nasz udział w rynku oglądalności w grupie 4+ wynosił w 2016 r. 29,38 proc. według danych telemetrycznych, które i tak są obciążone skutkami stosowania tzw. metody substytucji badanych,

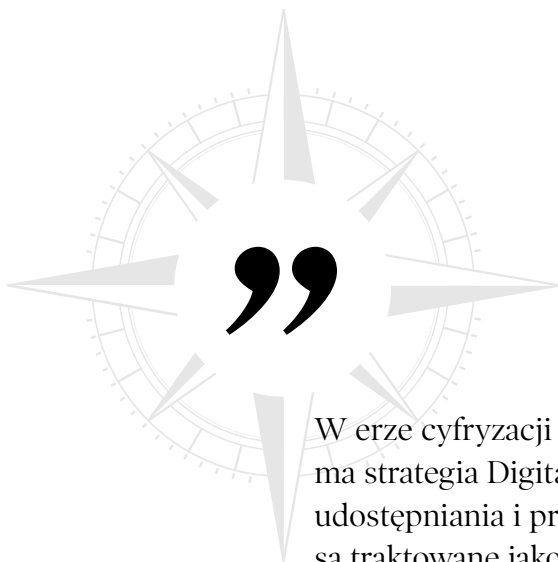
w oczywisty sposób zaniżającej wyniki oglądalności telewizji publicznej. Gdy zestawimy nawet i te zaniżone dane, zaczynamy rozumieć, jakie znaczenie dla państwa i jego obywateli ma telewizja publiczna.

### **Potencjał i zagrożenia**

Jednym z najpoważniejszych zadań stojących przed Telewizją Polską jest dziś sprostanie wyzwaniom globalnego rynku przy utrzymaniu misyjności i wysokich standardów jakościowych oraz walorów merytorycznych prezentowanych treści. To zadanie szczególnie wymagające, lecz i ekscytujące w dobie intensywnego rozwoju technologicznego i globalizacji rynków. Telewizja Polska jest liczącym się i niezwykle aktywnym uczestnikiem tych przemian.

W dobie technologicznych zmian wszystkie wiodące media publiczne i każdy z członków Europejskiej Unii Nadawców dąży do strukturalnego i technicznego przystosowania do wymagań społeczeństwa informacyjnego. W erze cyfryzacji i zmiany funkcjonowania mediów kapitalne znaczenie ma strategia Digital First, w ramach której następuje reorganizacja modelu udostępniania i produkcji treści w kierunku on-line, kanały i stacje linearne są traktowane jako równorzędne z interaktywnymi, a treści wyprodukowane przez nadawcę są eksploatowane na własnych kanałach on-line.

Ważnym krokiem szeroko zakrojonej strategii TVP dostosowywania serwisów do wymagań współczesnego rynku jest nowoczesna formuła serwisu TVP VOD, który wpisuje się w najbardziej aktualne trendy rynku internetowych serwisów



W erze cyfryzacji i zmiany funkcjonowania mediów kapitalne znaczenie ma strategia Digital First, w ramach której następuje reorganizacja modelu udostępniania i produkcji treści w kierunku on-line, kanały i stacje linearne są traktowane jako równorzędne z interaktywnymi, a wyprodukowane treści są eksploatowane na własnych kanałach on-line

VOD. W chwili gdy dostają Państwo do rąk „Polski Kompas 2017”, Telewizja Polska kończy przygotowania do uruchomienia własnej płatnej platformy SVoD (Subscription Video on Demand), oferującej treści, głównie filmy i seriale, z portfolio innych nadawców publicznych w Europie, a w przyszłości także wyprodukowane ekskluzywnie dla SVoD produkcje własne TVP. To projekty, które czynią z Telewizji Polskiej liczącego się uczestnika światowej ligi nadawców.

Dla wszystkich, również przyszłych pokoleń naszych widzów, a także wspólnego, światowego dziedzictwa kulturowego arcyważny jest zainaugurowany w tym roku projekt „Digitalizacja Polskiej Szkoły Telewizyjnej i Filmowej z Archiwum TVP SA”. Telewizja Polska ma wyjątkową pozycję jako depozytariusz unikalnych zasobów archiwalnych: audycji telewizyjnych i dzieł polskiej kinematografii, w tym licznych arcydzieł polskiego kina, Teatru Telewizji i programów, które stanowią bezcenny dorobek i światową spuściznę. Dzięki temu projektowi ponad 800 tytułów z zasobów TVP zostanie poddanych rekonstrukcji cyfrowej i zachowanych w najwyższej możliwej jakości.

Rzecz jasna szybki rozwój technologiczny oraz interaktywność mediów niosą z sobą zagrożenia, którym staramy się przeciwdziałać. W dobie mediów elektronicznych świat medialny nie ma granic. Informacje są bez żadnych przeszkód kopiowane, redystrybuowane i powielane. Korzyści z tej sytuacji odnoszą pośrednicy w dystrybucji treści, natomiast twórcy in-

formacji są w tej rzeczywistości na pozycji przegranej.

Znamienne jest, że na liście 50 największych światowych firm są dwie, które nie tworzą treści, lecz je dystrybuują. Co więcej, treści, które miliardy ludzi mają do dyspozycji za pośrednictwem tych platform, są podporządkowane logarytmom, które je selekcionują. Wolny i nieograniczony dostęp do informacji staje się pozorny: treści, które docierają do odbiorcy, są bowiem poddane preselekcji pod kątem indywidualnych preferencji, klucza wcześniejszych wyborów i dominujących przekonań.

W efekcie dobierania spersonalizowanych treści użytkownicy platform internetowych są intelektualnie i poznawczo odizolowani: nie mają kontaktu z treściami ani opiniami odmiennymi od ich poglądów. To zjawisko zwane bańką informacyjną lub bańką filtrującą powoduje, że użytkownicy są izolowani w zamkniętych grupach opinii, które uniemożliwiają spojrzenie na inne niż własny punkty widzenia. Algorytmy decydują, że ludzie dostają tylko te treści, z którymi się zgadzają. Faktycznie zaś przyczyniają się do zmniejszenia dostępnych informacji o świecie.

W epoce szybkiego dostępu do informacji dodatkowego znaczenia nabiera także kwestia budowania zaufania społecznego. Zmiany w zakresie komunikacji i przekazywania informacji sprawiły, że do odbiorców dociera coraz większa liczba informacji niesprawdzonych, nawet fałszywych. Dezinformacja przybiera wiele różnych, bardzo niebezpiecznych postaci. Sfabyko-

wane z premedytacją informacje to najjastrawszy przykład takiego informacyjnego fałszerstwa.

Obawy budzi też trudniejszy do wykrycia proceder, gdy prawdziwe informacje podaje się w fałszywym kontekście. Ogromną rolę w zjawisku fake newsów odgrywają emocje, które napędzają mechanizm dezinformacji. Pozwalają zaistnieć nieprawdziwym treściom, stwarzając podatny grunt do manipulacji i wypaczonych interpretacji. Jest oczywiste, że stanowi to zagrożenie dla przestrzeni informacyjnej, a tym samym dla demokracji.

Nieprawdziwe doniesienia to test rzetelności profesjonalnego dziennikarstwa. Zagrożeniu ze strony zjawiska fake newsów mogą w tej chwili zapobiec tylko wiarygodni dystrybutorzy informacji. W dobie deficytu zaufania do przekazu tylko media publiczne z ich niezależnością, profesjonalizmem i tradycją są w stanie przywrócić w międzynarodowym obiegu informacji jej prawidłowy status i wiarygodność.

### **Inwestycja w państwo**

Media pełnią absolutnie kluczową rolę z punktu widzenia budowy społeczeństwa obywatelskiego, demokracji i struktur państwa. Ciężar odpowiedzialności wobec obywateli i wielka siła oddziaływania nadawców publicznych w Polsce mają swoją kontynuację i potwierdzenie w ustawodawstwie: w myśl zasad realizowania misji publicznej do zadań Telewizji Polskiej należy przede wszystkim kształtowanie wzorców osobowych, postaw społecznych i obywatelskich, umożliwianie dialogu społecznego będącego fundamentem społeczeństwa obywatelskiego. Do tego są potrzebne wysokie jakościowo, różnicowane i łatwo dostępne programy. To nie jest nasz postulat, lecz obowiązek spoczywający, zgodnie z zaleceniami Europejskiej Unii Nadawców i Rady Europy, na mediach publicznych w dzisiejszej Europie.

Tymczasem by realizować zadania misyjne, a także rozwijać kapitał społeczny i zasoby programowe Telewizji Polskiej, niezbędne jest jednak niezależne finansowanie, tak by decyzje programowe mogły być kształtowane odmiennie niż u nadawców komercyjnych, u których interes reklamodawcy staje się częstokroć ważniejszy niż interes odbiorcy, priorytetem jest rachunek ekonomiczny, a orientacja na zysk warunkuje dobór treści programowych.

Sytuacja polskich mediów publicznych jest w tym kontekście i na tle nadawców

europejskich absolutnie wyjątkowa: Polska jest jedynym krajem, w którym media publiczne są finansowane przede wszystkim ze źródeł komercyjnych; otrzymują zarazem jedne z najniższych wpływów ze środków publicznych w Europie. Po przeliczeniu wpływów na mieszkańca Polska plasuje się w tym względzie na ostatnim miejscu spośród kilkudziesięciu krajów Europy.

Ale też należy zwrócić uwagę na umiejętność zagospodarowania tych środków. Telewizja Polska jest jednym z najbardziej efektywnych nadawców publicznych. Na każde 10 mln zł finansowania publicznego osiąga średnią widownię ok. 46 tys. osób, wyprzedzając wszystkie analizowane telewizje publiczne w Europie. Ponadto mimo niskich wpływów abonamentowych TVP osiąga wysokie udziały w rynku, przewyższające nawet telewizję niemiecką czy francuską, które mają do dyspozycji zdecydowanie więcej środków publicznych.

Nadawcy publiczni i organy regulacyjne w Polsce są dziś pod presją czasu. Media narodowe wymagają szybkiego i gruntownego wsparcia za pośrednictwem rozwiązań, które od lat funkcjonują w całej Europie. Jest ono niezbędne, by dotrzymać kroku innym telewizjom publicznym w innych krajach kontynentu. Kluczowa jest tu rola państwa, które zapewnia swoim nadawcom ochronę, opiekę i atencję. To ono jest gwarantem zachowania statusu mediów narodowych, wzmocnienia ich niezależności i realizacji ich naczelnych powinności wobec społeczeństwa.

To państwo, a nie księgowi, powinni rozliczać media z powierzonych im zadań. Tym zadaniem nie jest zysk, lecz dobro obywateli, wszechstronna edukacja Polaków, ukształtowanie w widzach wrażliwości estetycznej, emocjonalnej i intelektualnej. Te cele powierzone publicznym mediom są warunkiem koniecznym rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Spełniając go, umożliwimy Polakom rozwój i bogacenie się, osiągnięcie wypełnionego wartością, świadomego życia na lepszym poziomie. Tę rolę w budowaniu państwa i społeczeństwa są w stanie wypełnić tylko silne media publiczne. Dlatego należy stworzyć im najlepsze możliwe warunki rozwoju. ■

# Gospodarka morską kołem napędowym rozwoju kraju

Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej (MGMiŻŚ) od dnia utworzenia prowadzi intensywne działania mające na celu rozwój i zapewnienie konkurencyjności na rynkach globalnych szeroko pojętej gospodarce morskiej

## Marek Gróbarczyk

Autor jest ministrem gospodarki morskiej i żeglugi śródlądowej



**N**asze projekty, takie jak Plan zagospodarowania przestrzennego polskich obszarów morskich, program rozwoju portów morskich czy masterplan stoczniowy, stanowią filary Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Priorytetem resortu jest także wspieranie sektora rybołówstwa, akwakultury i przetwórstwa ryb, a także tworzenie szkolnictwa morskiego nakierowanego na zapewnienie odpowiednio wykształconych kadr.

### Przemysł stoczniowy

Odbudowa i przywrócenie konkurencyjności przemysłu okrętowego na rynku globalnym to jeden z priorytetów resortu. Najbardziej istotnym elementem masterplanu jest Ustawa z o aktywizacji przemysłu okrętowego i przemysłów komplementarnych. Obowiązuje od 1 stycznia 2017 r. Rozszerza możliwość stosowania podatku VAT o stawce 0 proc. na produkcję, im-

port, części i wyposażenie dla szeroko określonego katalogu statków morskich. Preferencje obejmują wszystkie dostawy (poprzednio obejmowały tylko armatorów). Powiększając katalog statków objętych preferencyjną stawką podatku VAT, umożliwiamy ich produkcję w sposób bardziej konkurencyjny, z niższym zaangażowaniem funduszy na pokrycie kosztów materiałów do ich produkcji.

W ramach realizacji Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju MGMTŻŚ jest zaangażowane w prace nad projektem strategicznym „Nowoczesne produkty przemysłu okrętowego” oraz projektem Batory.

Naszym sukcesem w ramach projektu Batory jest rozpoczęcie budowy pierwszego z promów przeznaczonych dla Polskiej Żeglugi Bałtyckiej. Morska Stocznia Remontowa Gryfia i Polska Żegluga Bałtycka w marcu 2017 r. zawarły kontrakt na projekt i budowę promu samochodowo-pasażerskiego RO-PAX, przeznaczonego na połą-





W najbliższych latach inwestycje w infrastrukturę spowodują dalsze konsekwentne umacnianie pozycji polskich portów i zwiększenie ich roli w obsłudze całej polskiej gospodarki

czenie między Świnoujściem a szwedzkim portem Ystad. Stępkę położono 23 czerwca br. Powrót do budowy dużych i zaawansowanych technologicznie statków zaangażuje potencjał zarówno techniczny jak i kadrowy; przełoży się na rozwój całej branży stoczniowej.

### **Transport morski i porty**

Transport morski i porty mają przełożenie na gospodarkę narodową i są jedną z najważniejszych gałęzi w procesie obsługi polskiego handlu zagranicznego, w tym międzykontynentalnego. Każdego roku do Polski drogą morską przez polskie porty zlokalizowane m.in. w Gdańsku, Gdyni, Szczecinie i Świnoujściu trafia kilkadziesiąt milionów ton ładunków w postaci surowców, półfabrykatów, wyrobów gotowych. Ostatnie lata są rekordowe: rok 2016 zamknął się wynikiem rzędu 72,9 mln ton ładunków.

Według danych Krajowej Administracji Skarbowej w roku 2016 wpływy do budżetu wyłącznie z tytułu odprawy ładunków w morskich granicznych oddziałach celnych (VAT, cła, akcyza) wyniosły ok. 18,5 mld zł (tj. ok. 5,9 proc. dochodów budżetu państwa). Wartość towaru szacowano na blisko 68,6 mld zł. Te dane potwierdzają, jak ważne z punktu widzenia całej gospodarki narodowej jest funkcjonowanie i rozwój polskich portów morskich. W najbliższych latach inwestycje w infrastrukturę spowodują dalsze konsekwentne umacnianie pozycji polskich portów i zwiększenie ich roli w obsłudze całej polskiej gospodarki.

Przygotowywany przez MGMIŻŚ Program rozwoju polskich portów morskich

do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) ma usystematyzować działania w tym sektorze. Zapewni zrównoważony rozwój portów morskich oraz pełne wykorzystanie potencjału tych węzłów przeładunkowych. Program obejmuje realizację dużych projektów inwestycyjnych. Najważniejsze to: budowa portu centralnego w porcie morskim w Gdańsku, budowa terminala kontenerowego w Świnoujściu, budowa drogi wodnej łączącej Zalew Wiślany z Zatoką Gdańską, modernizacja toru wodnego Świnoujście-Szczecin do głębokości 12,5 m.

### **Kanał żeglutowy przez Mierzeję Wiślaną**

Kanał zapewni swobodny, podlegający wyłącznie polskiej jurysdykcji, dostęp do portów Zalewu Wiślanego, w szczególności do portu morskiego Elbląg jednostkom o parametrach morskich, tj. zanurzeniu do 4 m, długości do 100 m, szerokości do 20 m. Głównym celem inwestycji jest zapewnienie bezpieczeństwa Polski i regionu oraz umożliwienie wzrostu społeczno-gospodarczego. Rozpoczęcie budowy kanału wraz z infrastrukturą przewidujemy na przełom 2018/2019 r., finał w roku 2022.

### **Modernizacja toru wodnego Świnoujście-Szczecin**

Modernizacja toru wodnego jest realizowana w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko na lata 2014–2020. Koszt to prawie 1,4 mld zł, z czego 85 proc. będzie pochodzić z funduszy unijnych. Inwestycja warunkuje rozwój morskich portów Szczecin oraz Świnoujście i zapewni bezpieczeństwo żeglugi na torze wodnym. Termin realizacji to rok 2022.



Przywrócenie żeglugi na polskich rzekach zaczniemy od modernizacji hydrotechnicznej dróg wodnych w miejscach tzw. wąskich gardeł. Szczególnie chodzi nam o odcinek swobodnie płynącej Odry wraz z Kanałem Gliwickim

### **Plan zagospodarowania przestrzennego obszarów morskich**

To przedsięwzięcie o charakterze ponadresortowym będzie miało ogromny wpływ na rozwój wszystkich branż sektora morskiego. Dokument jest bardzo potrzebny. Zintegrowanego nastawienia w zakresie planowania i zarządzania wymagają: wysoki i szybko rosnący popyt na wykorzystanie przestrzeni morskiej do różnych celów, takich jak instalacje służące wytwarzaniu energii ze źródeł odnawialnych, poszukiwanie i eksploatacja ropy naftowej i gazu, transport morski i działalność połowowa, ochrona ekosystemu i różnorodności biologicznej, wydobywanie surowców, turystyka, urzędnictwo akwakultury i podwodne dziedzictwo kulturowe, a także występowanie licznych presji na zasoby przybrzeżne. Za przygotowanie planów odpowiadają urzędy morskie. W 2021 r. dokument ma być gotowy.

### **Przywrócenie żeglugi śródlądowej**

Przywrócenie żeglugi na polskich rzekach to również jeden z priorytetów polskiego rządu i ministerstwa. Polska ratyfikując Europejskie Porozumienie w sprawie Głównych Śródlądowych Dróg Wodnych o Znaczeniu Międzynarodowym (tzw. porozumienie AGN), zobowiązała się do zapewnienia na nich co najmniej IV klasy żeglowności i zbudowania infrastruktury transportu śródlądowego wodnego zgodnej z wymogami sieci TEN-T.

Zaczniemy od modernizacji hydrotechnicznej dróg wodnych w miejscach tzw. wąskich gardeł, by szybko przywrócić że-

glugę. Szczególnie chodzi nam o odcinek swobodnie płynącej Odry wraz z Kanałem Gliwickim. To pozwoli wznowić stały transport węgla z portu w Gliwicach do elektrociepłowni we Wrocławiu. Pilotażowy rejs odbył się w lipcu br. i pozwolił zweryfikować stan Kanału Gliwickiego i Odry skanalizowanej. Dzięki korzystnym warunkom nawigacyjnym do końca roku będzie prowadzony regularny przewóz ładunków. To poważny impuls do rozwoju żeglugi śródlądowej w Polsce i sygnał dla pozostałych armatorów i przedsiębiorstw, że inwestowanie w ten rodzaj transportu jest opłacalne. Uruchomienie regularnego transportu węgla z portu Gliwice do elektrowni w Opolu to następny cel mający pobudzić Odrzańską Drogę Wodną.

Długoterminowym etapem działań będzie przystosowanie dróg wodnych do parametrów klasy międzynarodowej. To wymaga wielu inwestycji, przede wszystkim budowy stopni wodnych. Już trwają prace nad studiami wykonalności, dotyczące modernizacji Odrzańskiej Drogi Wodnej oraz Wisły. Dokumenty pozwolą określić m.in. harmonogram prac oraz inwestycje wymagane do osiągnięcia co najmniej IV klasy drogi wodnej.

### **Edukacja**

Przeprowadziliśmy aktualizację zawodów morskich, żeglugi śródlądowej i rybołówstwa w sektorze szkolnictwa zawodowego. Zmiany zapewnią absolwentom większą konkurencyjność na rynku pracy, pozwolą przemodelować systemy nauczania. Nadzór ministra nad zawodami branżowymi ma

spowodować rozwój morskiego szkolnictwa zawodowego na szeroką skalę, począwszy od zapewnienia kadr i specjalistów na rynku żeglugowym, aż po dostosowanie kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy.

Minister podejmuje się też tworzenia i prowadzenia szkół branżowych, by bezpośrednio wspierać placówki, usprawniać system nauczania, ujednoczyć metody kształcenia oraz podnosić prestiż zawodów morskich i żeglugi śródlądowej. Właśnie reaktywowano Technikum Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu, które w latach 1947–2005 nauczało kadry żeglugi śródlądowej. W 2018 r. resort ma przejść Szkołę Morską w Świnoujściu.

### **Współpraca międzynarodowa**

W dzisiejszych realiach regiony przybrzeżne, których podstawę stanowią porty morskie pozostają centrami wzrostu gospodarczego i regionalnego, rozwijanego w dużej mierze w ramach współpracy międzynarodowej. W pełni dostrzegamy ten potencjał i aktywnie działamy na polu międzynarodowym.

Naszym niewątpliwym sukcesem jest powołanie w MG MiŻS Sekretariatu Koordynującego ds. Morskich w ramach dynamicznie rozwijającego się formatu współpracy Europa Środkowo-Wschodnia i Chiny („16+1”). Ulokowanie sekretariatu w Polsce jest komplementarne z polityką obecnego rządu RP, w tym ze Strategią na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Działalność sekretariatu ds. morskich dąży do połączenia aspektów politycznych z biznesowymi. Podmioty w każdym z państw inicjatywy „16+1” mają możliwość publikacji informacji i ofert przedsiębiorstw, planów rozwoju czy możliwości współpracy. Promowane są również wydarzenia międzynarodowe w obszarze tematyki morskiej, seminaria, konferencje i targi.

### **Rybołówstwo, akwakultura, przetwórstwo**

Priorytetowym działaniem resortu jest wsparcie rybaków, zwłaszcza tych przybrzeżnych, którzy do tej pory nie byli objęci żadną pomocą ze strony UE. Rząd PO-PSL nie przygotował dla tej grupy żadnego programu wsparcia. Co gorsza, od roku 2014 ustawą zablokował fundusze dla Lokalnych Grup Rybackich.

Zdążyliśmy znowelizować ustawę, by takie fundusze na działalność tych organizacji przeznaczyć i wybrać 36 Lokalnych Grup Działania w sektorze rybołówstwa, beneficjentów funduszy przeznaczonych na obszary zależne od rybactwa, w tym przybrzeżne.

Lokalne Grupy Działania dysponują już łączną kwotą ponad 90 mln euro.

Warto podkreślić, że po raz pierwszy właściciele łodzi o długości do 12 m w czasie tymczasowego zawieszenia połowów otrzymają 1 450–1 550 zł za jeden dzień w zależności od długości jednostki (do 30 dni postojowych w roku/90 dni w okresie programowania). Wsparciem objęto też właściciele większych łodzi: w sumie do dwóch miesięcy w związku z okresem zawieszenia połowów.

Minister swoim rozporządzeniem udostępnił także rybakom fundusze na bardzo oczekiwane różnicowanie prowadzonej działalności, trwałe czy tymczasowe zaprzestanie połowów. Tym celem służy Program Operacyjny „Rybactwo i morze”.

Aby chronić drobne rybołówstwo, wprowadziliśmy strefę 6 mil wolną od połowów trałowych prowadzonych przez jednostki powyżej 12 m. W tej strefie głównie połowią właściciele właśnie małych łodzi. Rybacy przybrzeżni prowadzący działalność połowową jednostkami do 8 m zostali zwolnieni z konieczności raportowania połowów oraz limitów połowowych.

Ważną częścią działalności MG MiŻS jest wdrażanie Wspólnej Organizacji Rynku, na której główną rolę przewidziano dla organizacji producentów ryb zrzeszających rybaków oraz hodowców. W perspektywie finansowej 2014–2020 przeznaczono na działalność tych grup prawie 110 mln zł. Istotne są również działania wspierające konkurencyjność polskiej branży przetwórstwa ryb. Po raz pierwszy udało się zorganizować polski pawilon podczas największych targów rybnych na świecie w Brukseli. Działania takie przyczyniają się do promocji całej branży, która należy do największych w Europie: generuje rocznie przychody w wysokości powyżej 10 mld zł, eksportując produkty rybne za ponad 6 mld zł.

W celu osiągnięcia i utrzymania przez Polskę pozycji lidera w UE w produkcji ryb pochodzących z akwakultury śródlądowej, w ramach perspektywy finansowej na lata 2014–2020, wsparcie ukierunkowano na najważniejsze obszary sektora: wzmocnienie rozwoju technologicznego, innowacje i transfer wiedzy, zwiększenie konkurencyjności i rentowności przedsiębiorstw z sektora akwakultury czy ochronę i odbudowę wodnej różnorodności biologicznej oraz wspieranie ekosystemów związanych z akwakulturą i promowanie akwakultury zaobooszczędnej. ■

# Jak efektywnie promować polską gospodarkę

W polskiej gospodarce zapowiada się kolejny dobry rok. Wiele firm chce się rozwijać i zastanawia się, w którym kierunku pójść. Choć do Unii Europejskiej kierujemy 80 proc. naszej wymiany handlowej, coraz częściej nasi przedsiębiorcy spoglądają na rynki pozaunijne

## Tomasz Pisula

Autor jest prezesem Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu



**A**by wyjść naprzeciw wyzwaniom rozwojowym, polskie firmy muszą odgrywać większą rolę na rynkach globalnych. Wpierając ambicje i potencjał krajowych przedsiębiorców, Ministerstwo Rozwoju przygotowało listę priorytetowych sektorów dla polskiej gospodarki, które mają szansę na sukces na świecie. Dzięki temu wyodrębniono 12 marek polskiej gospodarki oraz branżowe programy pomocy dla każdej z nich. Projekt ten zakłada realizację programów promocji, które mają się przyczynić do poprawy konkurencyjności, a także wzmocnienia wizerunku polskiej gospodarki na rynkach zagranicznych. Obok branżowych programów promocji realizowane są również programy promocji o charakterze ogólnym, do których należą programy promocji na rynkach perspektywicznych oraz duże przedsięwzięcia promocyjne.

Ministerstwo Rozwoju wybrało także rynki perspektywiczne, na których terenie przez najbliższe trzy lata będą realizowane programy promocji. To rynki: algierski, indyjski, irański, meksykański oraz wietnamski. Chodzi o stworzenie przedsiębiorcom narzędzi do zdobywania rynków pozaunijnych, często odległych i kosztownych, ale posiadających duży potencjał importowy, o którym przedsiębiorcy nie mają świadomości. Ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia w odmiennym biznesowo, prawnie i kulturowo otoczeniu da się jednak kontrolować, o ile polskie firmy zostaną wyposażone w odpowiednie narzędzia probiznesowe. My jesteśmy po to, by im w tym pomóc. To właśnie Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu polski rząd powierzył zadanie profesjonalnej kalkulacji potencjału rynku wybranego wspólnie z firmą pod kątem oferowanych przez przedsiębiorcę produktów i usług.

## Wszystko na rzecz zagranicznej ekspansji

Wszyscy gramy do jednej bramki, dlatego tak istotny jest dla nas rozwój Polski, polskiej gospodarki i rodzimych firm, które



Ministerstwo Rozwoju wybrało rynki perspektywiczne, na których terenie przez najbliższe trzy lata będą realizowane programy promocji. To rynki: algierski, indyjski, irański, meksykański oraz wietnamski

mogą nabrać prędkości w głównej mierze dzięki zagranicznej ekspansji. Na początku sierpnia 2017 r., po przegłosowaniu przez parlament i podpisaniu przez prezydenta RP Andrzeja Dudę, weszła w życie ustawa o PAIH, dzięki której będzie możliwe skupienie działań promocji polskiej gospodarki, w tym działań proeksportowych i proinwestycyjnych, w jednej instytucji. Agencja stała się więc punktem pierwszego kontaktu i źródłem kompleksowej wiedzy o biznesowych możliwościach zarówno dla krajowych eksporterów, jak i inwestorów, których PAIH wesprze w Polsce oraz poza granicami kraju.

Ustawowe uporządkowanie całego systemu promocji polskiej gospodarki zapewni bardziej efektywne niż do tej pory działania na rynkach zagranicznych oraz bardziej racjonalne wykorzystanie środków finansowych. System promocji gospodarki kosztował podatnika dotąd 110 mln zł. Środki te bardzo często wydawano na nieskoordynowane działania, które nie przynosiły większych efektów. Wprowadzany właśnie system będzie skupiał wszystkie działania z zakresu promocji polskiej gospodarki w jednym miejscu, czyli w Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu. Natomiast funkcjonowanie agencji w ramach grupy PFR pozwoli na koordynację działań z pozostałymi instytucjami rozwojowymi podległymi ministrowi rozwoju i finansów.

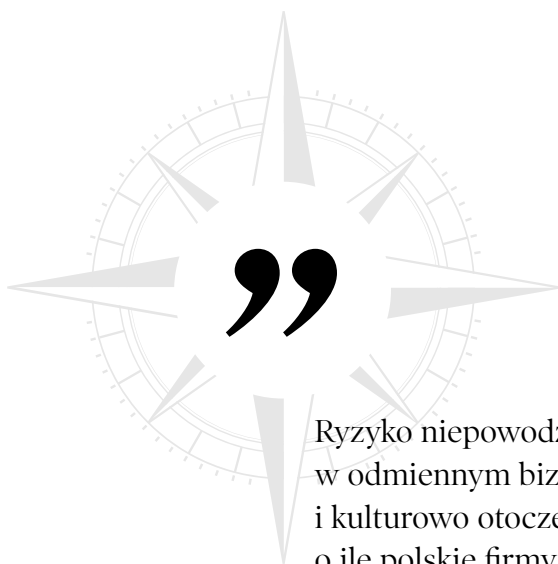
Kluczowym problemem i wyzwaniem dla PAIH jest to, że zbyt mało krajowych podmiotów otwiera się na rynki zagraniczne. Wiemy jednak, jak wesprzeć przedsiębiorców w tym działaniu, co powinno zachęcić

polscy biznes do odważniejszego stawiania pierwszych kroków poza granicami Polski, a także Unii Europejskiej.

Staramy się również poszerzać horyzonty geograficzne i pokazać przedsiębiorcom, że zagranica to dziś nie unijna wspólnota, lecz znacznie bardziej odległe punkty na światowej mapie biznesu. Polska teraz bardziej niż kiedykolwiek potrzebuje partnerów z poza europejskiego sąsiedztwa. Dlatego też odchodzimy od koncentracji na unijnym podwórku.

W tym celu zupełnie zmieniliśmy formę wsparcia polskiego eksportu oraz polskich inwestycji zagranicznych. Zarządzanie informacją gospodarczą przy użyciu stricte biznesowych narzędzi wsparcia to sedno naszej dzisiejszej aktywności. W ramach nowej struktury Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu są tworzone Zagraniczne Biura Handlowe, które zastępują dotychczasowe i często mało efektywne Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji. Te oddziały, których niebawem będzie ok. 70 na całym świecie, mają pomóc skrócić polskim przedsiębiorcom czas dotarcia do rynków zagranicznych. Jak pokazują badania, firmy potrzebują około dwóch lat, aby przygotować się do ekspansji zagranicznej. Procedura rozpoznania rynku oraz zapoznanie się z prawem obowiązującym w danym kraju są bardzo czasochłonne. Natomiast jeśli przedsiębiorca skorzysta z usług doświadczonego agenta, ten czas może się skrócić nawet do sześciu miesięcy.

Zagraniczne Biura Handlowe wychodzą naprzeciw oczekiwaniu eksporterów. Pod-



Ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia w odmiennym biznesowo, prawnie i kulturowo otoczeniu da się kontrolować, o ile polskie firmy zostaną wyposażone w odpowiednie narzędzia probiznesowe

stawową wartością, którą od nas otrzymuje przedsiębiorca, jest wsparcie przez efektywne zarządzanie informacjami gospodarczymi. Nasi eksperci udzielają informacji o podstawowych regulacjach prawnych wybranego rynku, wyszukują na nim potencjalnych partnerów biznesowych, organizują misje gospodarcze, spotkania i szkolenia, a także wyszukują możliwości do intensyfikacji współpracy biznesowej, pojawiające się w związku z targami czy zapotrzebowaniem na usługi i produkty. Dzięki temu zmniejsza się ryzyko biznesowe podczas wchodzenia na zagraniczne rynki z polskimi produktami, usługami czy inwestycjami. Dodatkowo firmy dostają dostęp do całego wachlarza instrumentów finansowania czy ubezpieczeń, dzięki współpracy PAIH z instytucjami afiliowanymi przy Polskim Funduszu Rozwoju.

### **Projekty z potencjałem innowacyjności**

Choć obecnie duży nacisk kładziemy na wsparcie ekspansji zagranicznej polskich firm, nie zapominamy o inwestorach zagranicznych. Pozostają oni nadal ważnym segmentem aktywności Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu. W tym obszarze jednak nieco zmieniliśmy priorytety. Stawiamy teraz na projekty, które nie tylko wnoszą kapitał, lecz jednocześnie stymulują innowacyjność polskiej gospodarki. Szukamy projektów, które staną się swego rodzaju bodźcem do pogłębiania współpracy nauki z biznesem, projektów, które wzmocnią rozwój regionalny oraz stworzą dobrze płatne miejsca pracy dla dobrze wykwalifikowanej kadry. Przecież takiej u nas nie brakuje.

Ważne jest dla nas, aby to właśnie w Polsce przedsiębiorcy łączyli aktywność wytwórczą z projektowaniem i rozwojem produktu, czyli przenosili do nas segment badawczo-rozwojowy.

Mamy już na tym polu wiele sukcesów. W czerwcu wspólnie z firmą Mondelez otworzyliśmy pod Wrocławiem Centrum Badań, Rozwoju i Jakości. Zaawansowane technologie znaleźć też możemy wśród projektów motoryzacyjnych. Mercedes w Jaworze, VW we Wrześni czy ultratechnologiczny LG Chem, który będzie rozwijać w Polsce technologię elektrycznych akumulatorów samochodowych, to tylko niektóre z nich.

Nie należy pomijać również sektora lotniczego. W Polsce działa kilka klastrów lotniczych, które mają międzynarodową renomę. Niedawno z naszych usług skorzystało konsorcjum Lufthansy i GE. Zdecydowali oni, że w ramach wartego 160 mln euro projektu XEOS to właśnie polscy inżynierowie będą serwisować silniki obu gigantów w Środzie Śląskiej.

Nie zapominamy także o nowoczesnych usługach dla biznesu (BSS), które w portfelu inwestycyjnym PAIH wyrosły na segment wiodący.

Obecnie pracujemy nad realizacją 181 projektów inwestycyjnych w Polsce, których łączna wartość wynosi ponad 6 mld euro. To aż o 2 mld euro więcej niż w analogicznym okresie 2016 r. Obsługiwane teraz projekty to również zapowiedź 56 tys. nowych miejsc pracy w kraju. Wśród nich

najwięcej inwestycji, bo aż 62, pochodzi właśnie z sektora usług nowoczesnych. Stanowią one 1/3 portfela Agencji. W sumie segment BSS, nad którym teraz pracuje Agencja, ma wartość 150,4 mln euro. Jeśli wszystkie z zaplanowanych przez firmy inwestycji BSS zostaną zrealizowane, ten uznawany za najszybciej rozwijający się obszar polskiej gospodarki może się zwiększyć o kolejne 19,4 tys. miejsc pracy.

O ponad 15 tys. etatów może natomiast się powiększyć w Polsce branża motoryzacyjna dzięki wspieranym przez PAIH 38. inwestycjom z tego segmentu rynku. Co trzeci projekt, który obsługuje Polska Agencja Inwestycji i Handlu, jest realizowany przez przemysł automotive. Łącznie wspierane przez Agencję projekty motobranży są warte aż 2,3 mld euro, czyli o połowę więcej niż projekty motoryzacyjne, nad którymi pracowaliśmy w zeszłe wakacje.

Jeśli spojrzeć na portfel PAIH pod kątem pochodzenia kapitału inwestycyjnego, narodowymi liderami są od lat inwestorzy amerykańscy. I tu widzimy solidny wzrost z porównaniu z rokiem poprzednim. Amerykanie prowadzą teraz z Agencją 60 projektów typu BIZ o wartości łącznej ponad 1 mld euro. Drugą największą grupę stanowią Niemcy pracujący nad 21 projektami, wartymi również ponad 1 mld euro. Na trzecim miejscu jest Japonia (14 projektów o wartości 704,8 mln euro), która awansowała względem poprzedniego roku aż o sześć pozycji, ponaddwukrotnie zwiększając liczbę oraz blisko sześciokrotnie wartości projektów realizowanych przy wsparciu PAIH.

Dziś z dumą możemy zadeklarować, że to właśnie dzięki proaktywnej strategii marketingu inwestycyjnego realizowanego przez PAIH nie tylko w przypadku Japonii możemy mówić o dużym ożywieniu inwestorów z tej części świata. Trend ten widać również u innych azjatyckich graczy.

Chiny podwoiły liczbę projektów BIZ realizowanych wspólnie z PAIH (obecnie osiem inwestycji), a wartość chińskiego portfela wzrosła z 117 mln w lipcu 2016 r. do 636,5 mln euro obecnie.

Agencja zanotowała także imponujący wzrost wartości portfolio projektów BIZ z Korei Południowej. Pula ta urosła w rok prawie trzykrotnie: z 370 do 953,3 mln euro.

W efekcie intensywnej pracy od początku roku PAIH zakończyła już prace nad 41 projektami inwestycyjnymi o łącznej wartości 644,2 mln euro i planowanych 10,7 tys. nowych miejscach pracy. Dla porównania – lipiec 2016 r. Agencja zamknęła z 36. pomyślnie zakończonymi projektami o wartości o łącznej 396,2 mln euro i 7,5 tys. potencjalnych miejscach pracy.

Polska stała się jednym z najbardziej atrakcyjnych inwestycyjnie krajów Europy – swoje zakłady produkcyjne, centra usługowe oraz badawcze lokują u nas największe międzynarodowe firmy. W tym samym czasie Polska bije rekordy w eksporcie. Rozkręcająca się gospodarka zagraniczna sprzyja naszym firmom. Najwyższy czas umiejętnie skorzystać z dobrego klimatu dla polskiej gospodarki! ■

# Energetyka: pomiędzy bezpieczeństwem, innowacyjnością a konkurencją

Polska jest prymusem unijnej polityki klimatycznej, a dbałość o ekologię jest wpisana w polski rozwój gospodarczy. Żadne państwo w Europie nie zrobiło dla zmniejszenia emisji szkodliwych związków tak wiele w tak krótkim czasie. Wciąż jednak słyszymy głosy, że to za mało

**Henryk Baranowski**

Autor jest prezesem zarządu PGE Polskiej Grupy Energetycznej



Jednym z najsilniejszych globalnych trendów obserwowanych w światowej energetyce jest decentralizacja. Jesteśmy przyzwyczajeni do rzeczywistości, w której wytwarzanie energii jest scentralizowane w kilkunastu, kilkudziesięciu konwencjonalnych elektrowniach kontrolowanych przez kilka grup kapitałowych z łańcuchem wartości od wydobycia surowców przez wytwarzanie do sprzedaży detalicznej. Podobne modele biznesowe funkcjonowały we wszystkich gałęziach gospodarki: od mediów, przez telekomunikację, do sektora paliwowego. Ale wtedy pojawiła się nowa technologia i zmieniła wszystko.

Coraz szersza „demokratyzacja” wytwarzania energii jest – sama w sobie – zjawiskiem dobrym. Ale postawiła zarówno przed firmami energetycznymi, jak i przed państwem jako organizatorem życia spo-

łeczno-gospodarczego poważne wyzwania. Dopóki nie wdrożymy masowo akumulatorów energii produkowanej z odnawialnych źródeł energii, będziemy narażeni na wahania popytu i podaży. Zdecentralizowany rynek wymaga również poważnych nakładów na infrastrukturę dystrybucyjną.

Przed wszystkim jednak problemem jest to, że cena energii elektrycznej nie odzwierciedla dzisiaj kosztów ponoszonych przez wytwórców. Elektrownie systemowe notują straty, ponieważ pracują poniżej progu swojej rentowności. Ale ze względu na bezpieczeństwo systemu nie mogą zostać wyłączone, gdyż dla gospodarki absolutnym priorytetem jest niczym niezakłócona ciągłość dostaw energii.

## **Batalia wokół dekarbonizacji**

Decentralizacja to tylko jedna z płaszczyzn zagadnienia. Druga jest znacznie poważniejsza. To walka o to, czyje zasoby będą wykorzystywane, czyje technologie



rozwijane i subsydiowane. Czyj kapitał będzie cierpliwie zarabiał, a czyj topniał w nierentownych aktywach. Słowem kluczem tej batalii jest „dekarbonizacja”.

Niemcy, motor zielonej rewolucji w Europie, nie bez przyczyny w ostatnich latach zainwestowały 120 mld euro we wsparcie odnawialnych źródeł energii i w polityce zagranicznej postawiły na „uwspólnotowanie” Energiewende, nadając jej europejski wymiar. Efekt? – szeroki transfer niemieckich technologii i zbudowanie silnego sektora zatrudniającego kilkaset tysięcy pracowników.

Czy powinniśmy pójść tą samą drogą? Szukając odpowiedzi na to pytanie, warto wziąć pod uwagę inne kwestie; np. to, czy Polsce zależy na zachowaniu, a może nawet wzmacnianiu niezależności energetycznej? Czy chcemy zachować energochłonny polski przemysł? Ile warte jest polskie bezpieczeństwo energetyczne? Czy w ogóle ma cenę? Czy i w jaki sposób wspierać polskie firmy, które mierzą się z ogromną konkurencją zagranicznych odpowiedników, którzy przez lata akumulowali zasoby? Jak stymulować wzrost polskiej gospodarki narodowej w kontekście wyzwań geopolitycznych i globalnych trendów?

Na początek jednak ustalmy priorytety. Decyzje co do miksu energetycznego należą do Polski, a bezpieczeństwo nie podlega kompromisom. Energia musi płynąć nieprzerwanie od wytwórcy do każdego gospodarstwa domowego i każdej firmy w Polsce. Musi być nas na nią stać i nie może ona nadmiernie obciążać portfeli naszych i przyszłych pokoleń.

Z punktu widzenia bezpieczeństwa państwa polskiego za wszelką cenę należy więc dążyć do wyeliminowania ryzyka tzw. blackoutów. Wydaje się to tym trudniejsze, że wspomniany wcześniej brak równowagi rynkowej jest efektem dogmatycznej polityki klimatycznej Unii Europejskiej, która dąży do redukcji emisji, na plan dalszy przyczyniając się do wzrostu cen energii dla odbiorców końcowych. Natomiast w skali mikro bezpieczeństwo dostaw zagraża efekt tzw. merit order, czyli nadania priorytetu energii wyprodukowanej ze źródeł odnawialnych, co w rezultacie skraca czas pracy elektrowni konwencjonalnych i prowadzi do sukcesywnego pogarszania ich sytuacji finansowej.

Tymczasem w naszym kraju ponad 85 proc. energii jest wytwarzane z paliw kopalnych. W PGE ten udział to blisko

95 proc. Dlatego bieżące i przyszłe kwestie związane z węglem mają dla kraju i nas jako firmy priorytet. Kluczowe jest to, czy te liczby faktycznie spychają nas do roli ekologicznego marudera Europy. Odpowiedź brzmi: nie.

### **Trwa forsowna modernizacja**

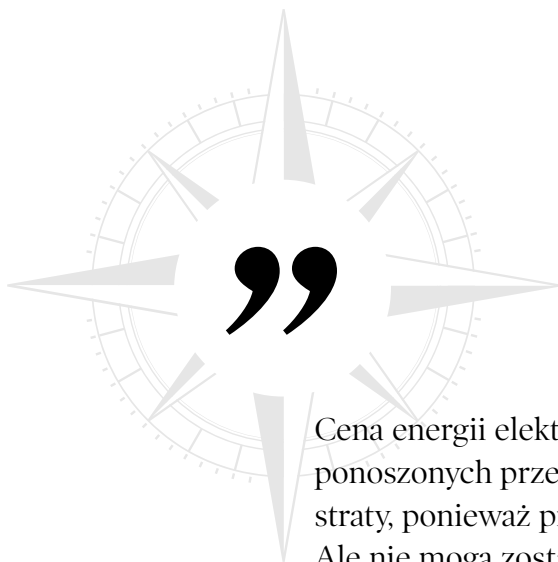
Polska jest prymusem unijnej polityki klimatycznej, a dbałość o ekologię jest wpisana w polski rozwój gospodarczy. Żadne państwo w Europie nie zrobiło dla zmniejszenia emisji szkodliwych związków tak wiele w tak krótkim czasie. Koronnym dowodem na trwałą i zrównoważony rozwój Polski jest to, że od 1988 r., roku bazowego dla Polski zgodnie z porozumieniem z Kioto, zredukowaliśmy emisję dwutlenku węgla do atmosfery o 30 proc. W tym samym okresie polska gospodarka powiększyła się siedmiokrotnie. To jest prawdziwa miara polskiej zielonej transformacji.

Wciąż jednak słyszymy głosy, że to za mało. Że powinniśmy zrobić jeszcze więcej: zamknąć kopalnie, przestawić się na rosyjski gaz i importować prąd z Niemiec czy Skandynawii. W Brukseli pokutuje wizerunek Polski jako największego truciciela w UE. W takim razie co z dziesiątkami miliardów złotych, które już w Polsce wydaliśmy na modernizację energetyki?

Aby nadążyć za unijnymi wymogami emisji zanieczyszczeń, polska energetyka podjęła forsowny program modernizacji. W elektrowniach Grupy PGE zainstalowaliśmy najnowocześniejsze urządzenia, które zmniejszają emisje szkodliwych związków do atmosfery. W całej Polsce firmy energetyczne zainwestowały miliardy złotych w modernizację istniejących bloków energetycznych i dostosowanie ich do wyśrubowanych norm unijnej polityki. Sama tylko PGE do 2020 r. przeznaczyła na modernizację i odtworzenie istniejących mocy wytwórczych ok. 16 mld zł.

Dzięki temu Polska dobrze się wpisuje w unijną politykę klimatyczną. Mamy się czym pochwalić. Podjęliśmy się ogromnego wysiłku modernizacyjnego. W 2015 r. nad Wisłą wybudowano dwa razy więcej mocy w elektrowniach wiatrowych, niż wynosi średnia unijna. Turbiny wiatrowe w Polsce produkują już więcej prądu niż w Danii, którą uznaje się za lidera energetyki wiatrowej.

Do spełnienia unijnych celów polityki klimatycznej na rok 2020 pozostało Polsce niewiele. Obecnie już 16 proc. energii



Cena energii elektrycznej nie odzwierciedla dzisiaj kosztów ponoszonych przez wytwórców. Elektrownie systemowe notują straty, ponieważ pracują poniżej progu swojej rentowności. Ale nie mogą zostać wyłączone, gdyż priorytetem jest niczym niezakłócona ciągłość dostaw energii

elektrycznej w naszym kraju wytwarzają źródła odnawialne. U zarania polskiej drogi ku realizacji unijnych zobowiązań klimatycznych, tzn. w 2008 r., było to zaledwie 3 proc. Wypełniamy postawione przed nami cele i jeśli tak dalej pójdzie, to niczym pilny student przekroczymy wymagania.

PGE inwestuje w nowe, wysoko sprawne elektrownie węglowe, które nie zużywają tyle węgla, ile starsze elektrownie, emitują mniej dwutlenku węgla do atmosfery i dają więcej mocy. Polska potrzebuje tych wysoko sprawnych elektrowni, aby zapewnić stały i bezpieczny dostęp do taniego prądu przedsiębiorstwom i gospodarstwom domowym. To fundament zrównoważonego rozwoju.

### **Scenariusz dla Polski**

To, jak wytwarzamy energię, nie zmienia się w ciągu kilku lat. Na przykład zielona rewolucja w Niemczech, gdzie zaczęła się najwcześniej, ma potrwać aż do 2050 r. W Polsce też musi minąć wiele lat, zanim przestawimy zwrotnice polskiej energetyki i znacząco zmniejszymy wykorzystanie węgla. Musimy podejmować takie decyzje, aby kapitał pozostawał w Polsce, bo służy on budowaniu silnej pozycji Polski w Europie. Bogata Polska to największa gwarancja naszego bezpieczeństwa, nie tylko energetycznego.

Dlatego nie chcemy powtarzać scenariusza niemieckiego, bo nie jesteśmy jeszcze na niego gotowi. Za forsowną transformację energetyczną opłatę ponoszą niemieckie gospodarstwa domowe. Czy polskie społeczeństwo, które w dochodach dopie-

ro dogania Europę, stać na to, by dopłacać do zielonej energii ok. 100 mld zł rocznie, jak u naszych sąsiadów? Nie! Polacy zasługują na polski scenariusz. Taki, w którym do ich domów będzie nieprzerwanie dostarczany tani prąd, a ich pieniądze nie popłyną do europejskich eksporterów, lecz zostaną nad Wisłą, by wspomóc polski cud gospodarczy. Polska transformacja energetyczna cały czas się toczy swoim, dostosowanym do naszych warunków, tempem.

Na ironię zakrawa to, że chociaż w budowę nowych mocy w energii odnawialnej w Niemczech wpompowano dziesiątki miliardów euro, to emisje dwutlenku węgla i tak wzrosły, bo Niemcy pełnymi garściami czerpią z własnych zasobów węgla brunatnego. Blisko połowa unijnej produkcji przypada właśnie na ten kraj. W ciągu pięciu lat niemiecka gospodarka zużyje tyle węgla brunatnego, ile Polska przez 15 lat.

Polski scenariusz możemy osiągnąć na kilka sposobów i tylko od nas zależy to, jak skonstruujemy jego poszczególne akty. PGE, będąca narzędziem w realizacji polityki państwa w energetyce, chce być gotowa na każdy scenariusz. Przygotowujemy się do podjęcia kluczowych decyzji, w którym kierunku będziemy rozwijać nowe moce. Czy będą to odkrywki, wiatraki na Bałtyku, czy elektrownia atomowa? Dzisiaj nie znamy jeszcze odpowiedzi na to pytanie, ale w ramach każdego z tych projektów trwają prace przygotowawcze. Roztropnie jest szykować się na wiele scenariuszy, żeby w zależności od rozwoju otoczenia rynkowego i regulacyjnego mieć możliwość podjęcia optymalnej decyzji. ■

# Dobro pacjenta to nasze wspólne dobro

Wydatki na ochronę zdrowia nie powinny  
być postrzegane tylko jako koszty,  
lecz jako inwestycja w jeden z głównych  
czynników rozwoju państwa,  
czyli kapitał ludzki



**Dr n. med. Dorota Hryniewiecka-Firlej**

Autorka jest prezesem zarządu Pfizer Polska

**P**oczucie bezpieczeństwa stanowi jedną z podstawowych potrzeb egzystencjalnych człowieka. Boimy się utracić takie wartości jak życie i zdrowie, stale próbujemy ten lęk zredukować.

Zdrowie jest bezcenne nie tylko z punktu widzenia jednostki, lecz i całego społeczeństwa, a także wzrostu gospodarczego. Zdrowie przynosi wymierne korzyści w aspekcie społeczno-gospodarczym, a jego brak – pociąga za sobą straty. Zdrowe, długo żyjące społeczeństwo jest bardziej wydajne, kreatywne i może wytworzyć więcej dóbr, a przy tym jest bardziej zadowolone z życia. Problemy zdrowotne społeczeństwa, krótsze życie i jego słaba jakość, a co za tym idzie niezdolność do pracy skutkują obniżeniem dochodów i zmniejszeniem aktywności ekonomicznej ludzi.

Wydatki na ochronę zdrowia nie powinny być więc postrzegane tylko jako koszty, lecz jako inwestycja w jeden z głównych czynników rozwoju państwa, czyli kapitał ludzki.

W Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) Ministerstwa Rozwoju za jeden z priorytetów uznano poprawę jakości ochrony zdrowia i kondycji społeczeństwa. Istnieje potrzeba zwiększania nakładów na ochronę zdrowia, zmiany sposobu ich wydatkowania pod kątem innowacyjnych terapii, niwelowania dysproporcji w społeczeństwie. Wyzwaniem jest korzystanie z innowacyjnych, zaawansowanych technologii w profilaktyce, diagnostyce i terapii. Dlatego poprawa innowacyjności kluczowych branż – w tym sektora farmaceutycznego i biotechnologicznego – leży w wyższym interesie społecznym, a w efekcie wzmocni też pozycję konkurencyjną kraju. Nowe miejsca pracy, nowe specjalizacje, nowe produkty sprawią, że podniesie się jakość kilku sektorów gospodarki. Choć bezpośrednim beneficjentem innowacji w ochronie zdrowia jest pacjent, to cały kraj odnosi korzyści. Dobro pacjenta jest więc naszym wspólnym dobrem.

Starzejące się społeczeństwa, przenoszenie chorób, wzrastająca odporność patogenów na istniejące leki – to tylko niektóre powody, dla których bardzo



Poprawa innowacyjności kluczowych branż – w tym sektora farmaceutycznego i biotechnologicznego – leży w wyższym interesie społecznym, a w efekcie wzmocni też pozycję konkurencyjną kraju

potrzebujemy nowych, przełomowych odkryć w medycynie. Leki nie tylko poprawiają jakość życia, lecz także to życie wydłużają. Jeśli życie jest wartością, to jego wydłużanie jest misją.

Pfizer jako jedno z największych prywatnych przedsiębiorstw farmaceutycznych na świecie ma ogromne doświadczenie w badaniach naukowych, a jego historia jest znacząca innowacyjnymi odkryciami. Globalnie firma przeznaczona 7 mld dol. rocznie na badania naukowe i rozwój nowych produktów w ramach większej liczby obszarów terapeutycznych niż jakakolwiek inna firma farmaceutyczna. Gros wysiłków skupia się w obszarach takich jak onkologia, szczepienia, choroby rzadkie, choroby zapaalne i immunologia, choroby układu krążenia i metaboliczne oraz choroby układu nerwowego i leczenie bólu.

Próbujemy znaleźć nowe, skuteczne terapie m.in. dla pacjentów z chorobą Alzheimera czy chorobą Parkinsona. Dzięki szczepionce nowej generacji przeciw meningokokom grupy B walczymy z zapaleniem opon mózgowo-rdzeniowych.

W onkologii koncentrujemy się na medycynie personalizowanej – w końcu każdy człowiek jest osobnym bytem z własnym kodem genetycznym. Ta sama terapia skierowana przeciw konkretnemu typowi nowotworu u różnych pacjentów może powodować skrajnie różne skutki. U jednych pacjentów będzie skuteczna, u innych obojętna, jeszcze innym może zaszkodzić. Celem terapii personalizowanej jest jak najskuteczniejsze i najbezpieczniejsze dla

danego pacjenta leczenie. Nie kończy się ono na dostosowaniu odpowiedniej dawki leku, lecz polega również na monitorowaniu skuteczności leczenia. W przeciwieństwie do klasycznych terapii onkologicznych, działających jak „naloty dywanowe”, terapie personalizowane można porównać ze snajperami, którzy precyzyjnie uderzają w cel – np. w komórkę nowotworową.

W Polsce w 2017 r. (dane na sierpień 2017) liczba aktywnie prowadzonych przez firmę Pfizer badań klinicznych wynosiła 56. Objęły one 422 ośrodki. Najwięcej badań dotyczyło onkologii i chorób o podłożu zapalnym.

W niedługim czasie pacjenci – także polscy – powinni uzyskać dostęp do innowacyjnych terapii w walce z zaawansowanym rakiem piersi, białaczką i hemofilią. W Unii Europejskiej zarejestrowano ostatnio trzy specjalistyczne leki. Jeden z nich przełamuje hormonooporność zaawansowanego raka piersi z przerzutami, drugi jest nadzieją w leczeniu dorosłych pacjentów z nawrotową lub oporną na leczenie ostrą białaczką limfoblastyczną, trzeci pomaga pacjentom cierpiącym z powodu aktywnego reumatoidalnego zapalenia stawów (RZS). Kolejne są na etapie rejestracji w UE: lek stosowany w leczeniu ostrej białaczki szpikowej oraz lek dla pacjentów z przerzutowym rakiem z komórek Merkla (Mcc), wprowadzany we współpracy z firmą Merck.

Inwestujemy w obszary terapeutyczne wymagające naszym zdaniem szczególnej uwagi ze względów medycznych i mającej

jednocześnie potencjał komercyjny. Raz to decyzja terapeutyczna, innym razem technologiczna. Wieloletnie i wysokie nakłady finansowe na badania i rozwój służą opracowaniu w przyszłości przełomowych rozwiązań, zapewniających pacjentom dobre życie. Odpowiadając na potrzeby pacjentów, inwestujemy w dobrostan całego społeczeństwa.

Kluczem do sukcesu jest równowaga między procesem poszukiwania nowych rozwiązań w medycynie a ich późniejszą komercjalizacją. Musimy mieć pewność, że pracujemy nad innowacjami, które rzeczywiście wpłyną na rozwój nowych terapii. Innowacje te w niektórych przypadkach rodzą się w zaciszu uniwersyteckich laboratoriów, w młodych start-upach, a nie tylko w wielkich firmach farmaceutycznych. Osiągnięcie wspomnianej równowagi oznacza wsparcie tych, którzy faktycznie pomocy potrzebują. Może to oznaczać pomoc finansową dla uniwersytetów, na których są prowadzone wczesne fazy eksperymentów. Później, gdy badania znajdują się w fazie klinicznej, łatwiej prowadzić je firmom farmaceutycznym.

Zadaniem przemysłu farmaceutycznego jest przeniesienie efektów wczesnych badań w przestrzeń, w której powstaje potencjalny lek. Oprócz innowatorów potrzebni są przecież ludzie od wprowadzania pomysłów w życie – bo innowatorzy, chociaż patrzą szerzej niż inni, mają tendencje do porzucania jednych pomysłów na rzecz drugih.

Tempo pojawiania się nowych cząsteczek w ostatnich czasach znacznie zwolniło, w związku z tym Pfizer bazuje na własnych Centrach Innowacji Terapeutycznych (obecnie to cztery centra w USA). Mają one za zadanie ocenić pomysły innowacyjne i te molekuly, które mogą mieć przełomowe znaczenie dla leczenia chorób. To obszar do współpracy z polskim biznesem. Jesteśmy otwarci na współpracę i poszukiwanie start-upów – ta kooperacja jest dla młodych naukowców i firm nieraz jedyną szansą na wprowadzenie nowych leków na rynek. Obserwujemy otoczenie biznesowe, bierzemy udział w konferencjach naukowych, wybieramy interesujące nas projekty, rozmawiamy i przyglądamy się, gdzie możemy znaleźć pole do wspólnej realizacji danego przedsięwzięcia.

Zjawisko innowacyjności należy traktować w sposób holistyczny – aby było efektywne, musi się opierać na współpracy wszystkich stron: administracji państwo-

wej, samorządowej, biznesu i nauki. Uważamy, że innowacyjność oraz cały obszar badań i rozwoju są kluczem do sukcesu gospodarczego państwa. Dlatego dzielimy się swoim doświadczeniem w tym zakresie z każdym, kto chce z tego doświadczenia czerpać.

Za przykład niech posłuży uruchomienie przez Pfizer w 2017 r. w Warszawie międzynarodowej platformy wspierającej monitorowanie niepożądanych działań leków (Drug Safety Unit Platform) w Europie, Afryce i Bliskim Wschodzie. Inwestycja, która tylko w tym roku wyniesie 1 mln dol., pokazuje, że Polska jest ważnym punktem na mapie Europy. Firma Pfizer dba nie tylko o zdrowie pacjentów, lecz angażuje także środki w rozwój polskiej gospodarki, zatrudniając dobrze wykształconych polskich specjalistów, naukowców i badaczy – dla kilku osób możliwość zatrudnienia była okazją do powrotu do Polski po latach pracy w uznanych zachodnich ośrodkach badawczych.

Na polskim rynku Pfizer działa już blisko 60 lat. Wyżej wspomniana platforma to kolejny niezwykle istotny element procesu wprowadzania na rynek bezpiecznych i skutecznych terapii. Bierzemy pełną odpowiedzialność nie tylko za rozwijanie i wprowadzanie nowych leków na rynek, lecz i za kontrolę nad bezpieczeństwem i skutecznością wtedy, gdy leki są już dostępne dla dużych populacji pacjentów. A to właśnie dobro pacjenta i bezpieczeństwo terapii jest zawsze absolutnym priorytetem. ■

# Blisko milion firm rodzinnych czeka na ustawę o sukcesji

Około 30 proc. polskich firm rodzinnych ma ponad 20 lat. Nadchodzi więc pora na przekazanie ich w ręce kolejnego pokolenia. Większość przedsiębiorców nie zdaje sobie jednak sprawy z tego, jak długotrwały i skomplikowany to proces

**Patrycja Klarecka**

Autorka jest prezesem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości



**P**olska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przygotowuje program wsparcia firm rodzinnych w procesie sukcesji. Agencja wspiera działania Ministerstwa Rozwoju, które w ramach pakietu „100 zmian dla biznesu” tworzy rozwiązania umożliwiające płynne kontynuowanie działalności firmy po śmierci przedsiębiorcy – osoby fizycznej – jeszcze przed ostatecznym zakończeniem formalności spadkowych.

## Nadchodzi zmiana pokoleniowa

W Polsce tak jak wszędzie na świecie istotną część małych i średnich przedsiębiorstw stanowią firmy rodzinne. Trudno dokładnie określić ich liczbę, ponieważ nie ma jednoznacznej definicji firmy rodzinnej. W najnowszym sondażu „Statystyka firm rodzinnych” przeprowadzonym w 2016 r. przez Instytut Biznesu Rodzinnego za firmę rodzinną uznaje się 36 proc. przedsiębiorców MSP. Przy założeniu najszerzej interpretacji, zgodnie z którą część jednoosobowych działalności gospodarczych to

w istocie firmy rodzinne, bo krewni pracują w nich, mimo że nie są formalnie zatrudnieni, wskaźnik firm rodzinnych wyniósłby nawet 78 proc. Rozsądnie jest zatem przyjąć, że takich firm jest ok. 60 proc. Biorąc pod uwagę liczbę aktywnych firm, można szacować, że liczba firm rodzinnych w Polsce wynosi niemal milion.

O kształcie polskiej przedsiębiorczości w dużym stopniu zadecydowała historia. Po ponad 40 latach gospodarki centralnie sterowanej, po przemianach 1989 r., nastąpiła eksplozja przedsiębiorczości. Założone wówczas przedsiębiorstwa, z których dużą część stanowiły firmy rodzinne, osiągnęły już wiek dojrzały – ok. 30 proc. polskich firm rodzinnych ma ponad 20 lat. Nadchodzi więc pora na przekazanie ich w ręce kolejnego pokolenia. Większość przedsiębiorców nie zdaje sobie jednak sprawy z tego, jak długotrwały i skomplikowany to proces. Z badań przeprowadzonych w Szwajcarii wynika, że średni czas trwania sukcesji to siedem lat, w Polsce tymczasem ok. 40 proc. założycieli i suk-

cesorów uważa, że na przekazanie firmy wystarczy rok. Powinno to budzić niepokój, gdyż nieodpowiednio przeprowadzona pierwsza fala procesów sukcesyjnych to zagrożenie dla polskiej gospodarki. 128,5 mld zł to, jak wyliczył Instytut Biznesu Rodzinnego, łączna wartość kapitału firm, które mogą nie przetrwać procesu sukcesji.

### **PARP wspiera przedsiębiorców rodzinnych**

Czy i jak można pomóc firmom rodzinnym w procesie sukcesji? Niezwykle ważne jest samo uświadomienie problemu. Tu można mieć powody do optymizmu – problem sukcesji został już dostrzeżony i poszukuje się jego rozwiązań. Tematyce sukcesji został poświęcony sfinansowany przez PARP projekt „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, w którego ramach opracowano narzędzia do autodiagnozy, podręcznik skutecznej sukcesji oraz przewodnik dla firm, które znalazły się w sytuacji nagłej sukcesji. Sukcesją zajęli się również eksperci w ramach projektu „Przewodnik po sukcesji”, także finansowanego ze środków PARP. Tematem interesują się ośrodki naukowe, powstają liczne opracowania, są organizowane konferencje i seminaria.

Sukcesja w pełnym wymiarze to przekazanie wiedzy, władzy i własności przy zachowaniu wyznawanych wartości. To proces wymagający rozstrzygnięcia wielu kwestii prawnych i wprowadzenia istotnych zmian organizacyjnych. O skuteczności sukcesji często decyduje również umiejętność poradzenia sobie z problemami natury psychologicznej – zaakceptowanie przez nestora faktu, że nie będzie miał już decydującego głosu w sprawach firmy, którą założył. Sytuacja, w której mimo formalnego przekazania zarządzania firmą nestor próbuje wpływać na podejmowane przez sukcesora decyzje, prawie zawsze powoduje napięcia i konflikty niesprzyjające skutecznemu zarządzaniu firmą.

Firmy rodzinne są coraz bardziej świadome, że warto korzystać z pomocy specjalistów. Wychodząc naprzeciw tym potrzebom, PARP przygotowuje program wsparcia przedsiębiorstw w procesie sukcesji. W połowie 2018 r. zostanie rozpisany konkurs na wybór realizatorów planowanych działań. Co najmniej 1 tys. przedsiębiorców z całej Polski będzie miało szansę skorzystać z pomocy prawników, finansistów, doradców biznesowych i psychologów. Z dotychczasowych doświadczeń PARP we współpracy z przedsiębiorcami wynika, że praca

z ekspertami to dopiero początek drogi, ale właściwe ukierunkowanie działań to początek sukcesu. Niezwykle ważne jest, aby w proces zmian zaangażować pracowników. Im również, nie tylko rodzinie właściciela, zależy bowiem na trwaniu firmy. To ich miejsce pracy, źródło utrzymania. Często liczą na to, że ich dzieci będą mogły pracować w firmie, którą współtworzą.

### **Potrzebne jest dobre prawo**

Przedsiębiorcy często się skarżą na niedoskonałości prawa. Od dawna zwracają uwagę na sytuację firmy prowadzonej w formie jednoosobowej działalności gospodarczej po nieoczekiwanej śmierci jej właściciela. Obecnie wraz ze śmiercią właściciela, tzw. śmiercią NIP, umiera również firma. W większości dotyczy to mikrofirm zatrudniających do 10 osób, ale nierzadkie są również przypadki firm zatrudniających powyżej 250 osób. Skala problemu jest niebagatelna – wśród przedsiębiorców odnotowuje się miesięcznie ok. 100 przypadków nagłej śmierci, w przeważającej części chodzi o przedsiębiorców rodzinnych.

Obecnie na ukończeniu są prace nad Ustawą o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, mającą rozwiązać ten problem. Projekt ma stworzyć rozwiązania prawne, które umożliwią funkcjonowanie istniejących firm po śmierci właściciela. W obecnym porządku prawnym firma z dnia na dzień przestaje istnieć, umowy handlowe wygasają, marka traci bazę klientów i kontrahentów. Nowa firma, jeśli chciałaby wejść w to miejsce, musi wszystko zaczynać od zera. To oznacza koszty i przynajmniej czasowe spowolnienie rozwoju firmy. Ustanowienie reguł sukcesyjnych i stworzenie możliwości kontynuowania działalności firmy po śmierci właściciela przez sukcesorów spowoduje, że marka pozostanie na rynku, a jej potencjał gospodarczy może być pomnożony przez kolejne pokolenia.

To jednak niejedyny mankamenty prawne utrudniające proces sukcesji, na które zwracają uwagę przedsiębiorcy rodzinni. Wiele zapisów prawnych utrudnia sukcesję w przedsiębiorstwach prowadzonych w innych formach niż jednoosobowa działalność gospodarcza. Spis takich barier sporządzili przedstawiciele organizacji działających na rzecz przedsiębiorców rodzinnych spotykający się cyklicznie w ramach Forum Organizacji Firm Rodzinnych działającym przy PARP. Dokument został przekazany do Ministerstwa Rozwoju i w najbliższym czasie zostanie poddany pod dyskusję. ■

# Optymizm świata sprzyja Polsce

Perspektywy polskiej gospodarki – w tym realizacja Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju – zależą od warunków w miejscach nawet najbardziej odległych od Polski i najmniej znanych Polakom, takich jak Morze Południowochińskie

## Grzegorz Kostrzewa-Zorbas

Autor jest ekspertem od spraw międzynarodowych, ukończył Georgetown University i Johns Hopkins University w Waszyngtonie, był dyrektorem w MSZ i MON



**P**ředstawiam światowe i europejskie szanse, wyzwania i zagrożenia dla wzrostu i rozwoju polskiej gospodarki w bliskiej przyszłości: w ostatnich miesiącach 2017 i w już bliskim roku 2018 r. Optymizm świata – mimo że ograniczony – będzie sprzyjać rozwojowi gospodarczemu i cywilizacyjnemu Polski, ale liczba różnych trudności i niebezpieczeństw zewnętrznych stała się najwyższa od czasu polskiej akcesji do Unii Europejskiej w 2004 r. Wybieram cztery spośród wielkich szans i po trzy spośród wielkich wyzwań i zagrożeń – razem dziesięć czynników wpływających lub mogących wpłynąć na polską gospodarkę. Wszystkie mają charakter międzynarodowy, ale niektóre są związane z sytuacją krajową. Na przykład pozycja Polski w strategicznej dziedzinie innowacyjności zależy jednocześnie od tempa wzrostu innowacyjności zagranicą i w kraju – wyścig na szczyt wygrywają biegnący szybciej od konkurentów. W warunkach globalizacji sukces zawsze jest relatywny.

## SZANSA I

### Wschodzące potęgi ekonomiczne Południa: Chiny, Indie i inni

Największą zewnętrzną szansą przyspieszenia wzrostu i rozwoju gospodarki polskiej jest zwiększanie wymiany handlowej i inwestycyjnej z główną siłą napędową gospodarki światowej. Siła ta jest zbiorowa – składa się z Chin i wielu innych wschodzących potęg Południa na kilku kontynentach. Mimo licznych słabych punktów Południe stało się bardziej dynamiczne od Północy. Dużą część energii ekonomicznej dostarczają Indie – drugi po Chinach kraj Południa według miar gospodarczych i demograficznych oraz wpływu globalnego. Indie mogą w przyszłości przewyższyć Chiny, nad którymi mają przewagę demokratycznego ustroju oraz praw i swobód człowieka wspomagających kreatywność i przedsiębiorczość.

Obok Chin, Indii i innych wielkich państw tworzących grupę BRICS lub należących do G20 ważne są mniejsze państwa Azji, Afryki i Ameryki Południowej. Aby wykorzystać tę największą szansę, do już





Optymizm świata – mimo że ograniczony – będzie sprzyjać rozwojowi gospodarczemu i cywilizacyjnemu Polski, ale liczba różnych trudności i niebezpieczeństw zewnętrznych stała się najwyższa od czasu polskiej akcesji do Unii Europejskiej w 2004 r.

obecnego w polskiej zagranicznej polityce ekonomicznej strategicznego programu współpracy z Chinami trzeba dodać podobny program dotyczący Indii. Trzeba również ogólnie sięgać po energię całego Południa. Wszystkie te programy należy realizować jednocześnie dwiema drogami: przez Unię Europejską – aktywnie uczestnicząc w kształtowaniu jej zewnętrznej polityki ekonomicznej, w tym negocjacji i umów z resztą świata – oraz bezpośrednio. Chiny, Indie i inne dalekie kraje są skłonne do współpracy z Polską jako jednym z największych państw Unii Europejskiej. Kierunek na Południe nie może zastępować ani osłabiać związków ekonomicznych, cywilizacyjnych, politycznych i militarnych Polski z Zachodem – największą częścią Północy – lecz musi być do nich równoległy.

## SZANSA 2

### **Nowe oblicze Chin - supermocarstwo innowacyjności**

Chiny nie są jedyną istotną potęgą Południa, lecz pozostają jego liderem w coraz liczniejszych dziedzinach. Z pozycji ekonomicznego lidera Południa zwracają się do pozycji ekonomicznego lidera świata. Już stały się największą gospodarką na świecie (mierząc realnym PKB), a nominalnie ustępują tylko Stanom Zjednoczonym oraz Unii Europejskiej w całości. Inna nowa dziedzina awansu Chin to innowacyjność. Chiny osiągnęły najwyższe na świecie tempo zwiększania innowacyjności gospodarki. Procent PKB wydawany na badania naukowe i rozwój, a dokładniej wdrożenia wyników badań (research and development – R&D) przez

władze publiczne, przedsiębiorstwa, uczelnie i inne podmioty jest w Chinach wyższy niż w UE jako całości, chociaż nie w jej innowacyjnej czołówce, w tym państwach nordyckich, Niemczech, Francji i Beneluxie. Ale jest ponad dwa razy wyższy niż w Polsce. W liczbach absolutnych Chiny realnymi nakładami na badania i rozwój wyprzedzają całą UE oraz Japonię i wszystkie inne kraje świata z wyjątkiem USA.

Współpraca naukowa i technologiczna z Chinami to szansa dla Polski jeszcze większa od udziału w budowie Nowego Jedwabnego Szlaku, do którego Polska ma ograniczone predyspozycje geograficzne: mocne lądowe, słabsze morskie. Wykorzystanie szansy współpracy polsko-chińskiej w dziedzinie innowacyjności wymaga m.in. wielkiego otwarcia na świat polskich instytucji badawczych, edukacyjnych i wspierania biznesu.

## SZANSA 3

### **Kreatywna, chociaż niepewna Ameryka**

Stany Zjednoczone pozostają najbardziej kreatywną wśród wielkich gospodarek – głównym źródłem wynalazków i przemian technologicznych. Dzięki kreatywności i masowemu importowi kapitału ludzkiego i pracowników z całego świata gospodarka amerykańska przyspiesza po latach stosunkowo powolnego wzrostu. Dodatkowym, chociaż niepewnym, pozytywnym impulsem dla amerykańskiego biznesu jest administracja Donalda Trumpa obiecująca radykalną deregulację ekonomiczną i największe w dziejach inwestycje publicznie



Światowa gospodarka będzie rosnać coraz szybciej, napędzana głównie przez wschodzące potęgę Południa, a dodatkowo przez USA – największą potęgę Północy. Unia Europejska, mająca powolny wzrost na granicy zastoju, to wyjątek

-prywatne w infrastrukturę. Trump jako prezydent nie spełnia obietnic z kampanii wyborczej groźnych dla gospodarki, takich jak wojny handlowe, choć zatrzymał rozwój międzynarodowych porozumień o wolnym handlu i przepływie inwestycji z udziałem USA. Jednocześnie w Ameryce rosną napięcia społeczne i polityczne, w tym paraliż decyzyjny wewnątrz Kongresu i między nim a prezydentem. Mimo niepewności amerykańskie przyspieszenie wpływa pozytywnie na gospodarkę światową. Ułatwieniem dla zwiększania polsko-amerykańskiej współpracy ekonomicznej jest wspólne członkostwo w NATO, co Trump podkreślał podczas wizyty w Warszawie. Ale Polska powinna dużo aktywniej niż dotąd tworzyć i promować północnoatlantyckie projekty gospodarcze, naukowe i technologiczne.

#### SZANSA 4

### **Optymizm globalnej gospodarki realnej i rynku finansowego**

Ogólnie w świecie przeważa ekonomiczny optymizm. Pozytywne oczekiwania sprzyjają gospodarkom wszystkich państw – w tym Polski – i międzynarodowej współpracy handlowej, inwestycyjnej i technologicznej. Wzrost gospodarczy w Unii Europejskiej jako całości oraz w Japonii pozostaje niski – na granicy zastoju – ale mimo to gospodarka światowa rośnie i rozwija się teraz prawie tak dynamicznie jak bezpośrednio przed kryzysem lat 2008–2009. Wiele indeksów giełdowych bije nawet historyczne rekordy. Jednak optymizm jest dziś bardziej umiarkowany z wielu powodów gospodarczych i politycznych,

w tym zagrożeń niestabilnością, napięciami i wojnami. Nadmiar optymizmu groziłby napompowaniem nowego bąbla spekulacyjnego i jego nieuchronnym pęknięciem jak w 2008 r., ze wszystkimi skutkami, w tym globalnym pesymizmem. Szansa zmieniłaby się w zagrożenie opisane niżej.

#### WYZWANIE 1

### **Osiągnąć wzrost gospodarczy wyraźnie szybszy od reszty świata**

Aby odczuwalnie zmniejszać dystans ekonomiczny do Zachodu i awansować cywilizacyjnie, Polska musi osiągać wzrost gospodarczy powyżej reszty Europy i świata. Wyrażna różnica oznacza co najmniej dwa punkty procentowe. Bank Światowy i inne międzynarodowe organizacje ekonomiczne prognozują wzrost globalnego PKB o 2,7–3,5 proc. w 2017 i 2,9–3,6 proc. w 2018 r. Stąd wyzwanie dla Polski – w latach 2017–2018 przekraczać 5,5 proc. wzrostu PKB. Dawniej niektóre kraje Północy, a potem niektóre kraje Południa – w tym Chiny i Indie – przekraczały 10 proc. rocznie.

#### WYZWANIE 2

### **Dokonać skoku innowacyjnego**

Polska nie awansuje cywilizacyjnie, mając poziom innowacyjności – mierzony procentem PKB wydawanym na badania i rozwój – dwa razy niższy od całej Unii Europejskiej i ponad dwa razy niższy od Chin, a około cztery razy niższy od Korei Południowej, Izraela, Szwecji i innych globalnych liderów. Dotychczasowy postęp w Polsce nie nadążał za światem. Trzeba skokowo zwiększyć sumę nakładów pu-

blicznych i prywatnych z 1 proc. obecnie do blisko 2,5 proc. PKB w 2020 r. – do poziomu, który wtedy prawdopodobnie osiągnie cała UE. Pod tym warunkiem Polska będzie mogła w pełni uczestniczyć w wielkich przemianach cywilizacyjnych: robotyzacji licznych dziedzin gospodarki, np. rolnictwa, budowie ekologicznej energetyki i transportu elektrycznego oraz innych.

### WYZWANIE 3

#### Współkształtować głęboką integrację UE

Jesienią 2017 r. zaczną się – zgodnie z zapowiedziami wielu państw członkowskich, Parlamentu Europejskiego i Komisji Europejskiej – istotne reformy Unii. Większość UE chce zacieśnieniem – nie rozluźnieniem – integracji ekonomicznej, politycznej i militarnej zareagować na Brexit, powolność wzrostu gospodarczego, starzenie się europejskich społeczeństw, ostrą konkurencję cywilizacyjną Południa, groźbę amerykańskiego protekcjonizmu i izolacjonizmu oraz inne wydarzenia i zjawiska ujawniające słabość Europy. Strach przed własną słabością i wypadnięciem z gry – światowej gry – jest bardzo mocną motywacją. Nadchodzą tsunami eurofederalizmu. Polska powinna przemieścić do samego środka negocjacji, zjednywać jak najliczniejszych koalicjantów wewnątrz UE i wraz z nimi promować projekty rozwiązań. Tylko tak może wpłynąć na ostateczny kształt reform. To jedyna alternatywa dla weta powodującego wypadnięcie z gry – europejskiej i światowej.

### ZAGROŻENIE 1

#### Protekcjonizm w świecie

Świat odrzucił protekcjonizm jako rozwiązanie globalnego kryzysu lat 2008–2009 – pamiętając katastrofalne skutki gospodarcze i polityczne protekcjonizmu po 1929 r. – ale nasiliły się wyjątki. Protekcjonizm to wieczna i zaraźliwa pokusa – powracające zagrożenie nie tylko dla międzynarodowego handlu towarami i usługami, lecz również dla międzynarodowego przepływu czynników produkcji, w tym kapitału inwestycyjnego i ludzkiego oraz technologii, bez których rozwój gospodarczy i cywilizacyjny zwalnia lub zamiera. Najnowszym alarmem były przypomniane wyżej obietnice wyborcze i decyzje prezydenckie Donalda Trumpa. Jedną z nich – zablokowanie negocjacji o Transatlantyckim Partnerstwie Handlowym i Inwestycyjnym (TTIP) – wpływa na cały świat, nie tylko na bezpośrednio dotkniętą Unię Europejską włącznie z Polską.

### ZAGROŻENIE 2

#### Globalny bąbel spekulacyjny i globalna recesja

Światowe kryzysy zaczęły się w latach 1929 i 2008 na Wall Street, gdzie dziś padają rekordy indeksów. Gospodarka amerykańska zachowuje największy wpływ – zwłaszcza psychologiczny – na globalną. Światu jako całości nie grozi recesja z powodu przeinwestowania, a gospodarka polska jest niedoinwestowana. Jednak np. nadmierna deregulacja w USA lub na Południu mogą szybko napompować globalny bąbel spekulacyjny, a np. niezdolność Waszyngtonu do podniesienia pułapu długu federalnego może zadziałać jak pesymistyczny impuls, przez który bąbel pęknie, wywołując kolejną recesję lub depresję realnej gospodarki – nawet w krajach niewinnych spekulacji.

### ZAGROŻENIE 3

#### Wojny regionalne

W bliskiej przyszłości nieprawdopodobna jest wojna światowa, a wojny lokalne – takie jak w Syrii i na Ukrainie – oraz terroryzm mają mały wpływ na gospodarkę globalną. Wpływ istotny – np. na destabilizację cen surowców i produktów albo ucieczkę kapitału do państw uważanych za najbezpieczniejsze – może wywołać wojna regionalna mocarstw i koalicji. Najwyższe napięcie istnieje dziś na Morzu Południowochińskim, przez które biegnie jedna z trzech tras morskich o światowym znaczeniu ekonomicznym i militarnym – z Europy, Afryki i Indii do Azji Wschodniej. Chiny próbują zawłaszczyć trzy czwarte strategicznego morza, a część krajów poszkodowanych to sojusznicy USA. Wojny regionalne są możliwe także na Bliskim Wschodzie, gdzie m.in. zaostrza się rywalizacja szyickiego Iranu z sunnickimi Arabią Saudyjską i Turcją, oraz w Europie Środkowo-Wschodniej, jeśli Rosja podzieli lub zastraszy NATO. ■

# Wyboista droga do suwerenności

Ułomny, wręcz poddańczy sceptycyzm wobec przedsięwzięć państwowych i państwowotwórczych, który przez ponad ćwierć wieku zarażał i paraliżował kolejne rządy, a teraz przyświeca „totalnej opozycji”, musi ustąpić przed imperatywem wartości takich jak dobro wspólne, racja stanu i interes narodowy

**Jerzy Bielewicz**

Autor jest publicystą ekonomicznym, współpracuje z „Gazetą Bankową”



**P**olska i świat stoją u progu nowej epoki. Jednak nie chodzi tu o nowy globalny porządek, który już za chwilę miałby się wyłonić i na dobre ukształtować. Opis takich przemian i zjawisk wykracza daleko poza percepcję pojedynczego obserwatora. Jednak już teraz można wyróżnić kilka elementów otaczającej nas rzeczywistości, które będą determinować kierunki rozwoju polskiej gospodarki.

## Świat wartości a państwo

Obraz ośmioletnich rządów koalicji PO-PSL, który wyłania się z zeznań świadków i materiałów zebranych w komisjach śledczych ds. Amber Gold oraz reprivatyzacji nieruchomości w Warszawie, nie pozostawia żadnych złudzeń i wątpliwości. Widzimy postacie wyzute z wszelkich wartości, których cele godzą w porządek społeczny, łamią i naginają prawo, niszcząc przy tym tkankę państwowości.

Linie lotnicze OLT finansowane z pieniędzy wyłudzonych od kilkudziesięciu tysięcy klientów Amber Gold sztucznie zaniżają ceny biletów na krajowym rynku, w konsekwencji doprowadzając na skraj bankrutstwa Polskie Linie Lotnicze LOT. W cieniu skrywa się niemiecka spółka lotnicza, która czeka, by przejąć polski rynek przewozów pasażerskich. Rolę „słupa” i gwaranta nietykalności grupy przestępczej odgrywa syn premiera...

W aferze reprivatyzacyjnej, która polega na bezprawnym zawłaszczeniu cennych warszawskich nieruchomości przez brutalne i bezwzględnie działające gangi, mieszkania tracą dziesiątki tysięcy obywateli wyrzuconych na bruk. Dochodzi do bezwzględnych i okrutnych morderstw. Funkcję „kryszki” dla przestępców spełnia prezydent miasta i wiceprzewodnicząca Platformy Obywatelskiej...

Nad całym krajem cieniem kładzie się tajemnica tragedii smoleńskiej, która wciąż

czeka na wyjaśnienie. Tej ponurej polskiej rzeczywistości pod rządami koalicji PO-PSL nie da się w żaden sposób przypudrować.

Taki stan rzeczy w III RP zastaje Prawo i Sprawiedliwość, gdy na fali społecznego niezadowolenia przejmując władzę, a pozycję międzynarodową kraju warunkuje stan stosunków wewnętrznych. Trwa wielka emigracja polskich obywateli do Europy Zachodniej w poszukiwaniu pracy i godziwych warunków życia. Polska sprowadzona do roli dostawcy taniej siły roboczej, peryferii Unii Europejskiej i kondominium wpływów Niemiec i Rosji zmierza ku katastrofie gospodarczej, przytłoczona coraz większym ciężarem zadłużenia.

Komisje śledcze obnażyły także opłakany stan instytucji państwa, a przede wszystkim wymiaru sprawiedliwości, który w istocie rzeczy sankcjonował bezprawie. Trudno nie zgodzić się z tak postawioną konkluzją, biorąc pod uwagę beczynność prokuratury i sądów wobec oczywistych naruszeń prawa. Co więcej, w przypadku „reprzytawiacji” nieruchomości w Warszawie i karuzel VAT-owskich można wręcz mówić o... przychylności sędziów, których wyroki i orzeczenia umożliwiały przestępczy proceder.

Stąd teza, że sądy i sądownictwo wymagają reformy – na tym poziomie ogólności – nie znajduje przeciwników. Od totalnej opozycji, po rządzącą koalicję oraz media wszelakie, wszyscy, ale to wszyscy mówią jednym głosem: reforma jest potrzebna. Jednak krok dalej ta pozorna zgoda zmienia się, gdy chodzi o szczegóły i kierunek reformy, w zaciekły spór, który można przyrównać do walki na śmierć i życie. Z podobnym natężeniem emocji mamy do czynienia w kilku innych kwestiach, takich jak uchodźcy/emigranci, terroryzm/ekstremizm islamski, a nawet przyszłość i struktura wojska.

### **Sukces rodzi nowe zadania**

Prawo i Sprawiedliwość stało się dziś zakładnikiem własnego sukcesu w obszarach polityki społecznej, gospodarki i finansów publicznych. Wdrożenie m.in.: programu „Rodzina 500+”, podniesienie płacy minimalnej, świetna koniunktura gospodarcza i wzrost zarobków trwale wyhamowują utratę i odpływ kapitału ludzkiego. Niezależnie od przyszłych wyzwań demograficznych po raz pierwszy od wielu lat odnotowano dodatni przyrost naturalny. W krótkim czasie Polska stała się bezpieczną przystanią dla powracających z emigracji rodaków, a także dla obywateli innych

państw uciekających przed skutkami „poprawności politycznej” i zagrożeniem terrorystycznym na Zachodzie oraz skutkami agresywnej polityki Rosji Putina na wschodzie Europy.

Jednak niewątpliwe osiągnięcia potęgują apetyt obywateli, którzy oczekują więcej i więcej „dobrej zmiany”. Niezależnie od dotychczasowych dokonań zawiedzenie racjonalnych oczekiwań wyborców byłoby błędem niewybaczalnym, gdyż powrót do „imposybilizmu” oznaczałby przegraną bez względu na rodzaj wymówki. Trudno bowiem znaleźć dziedzinę życia społecznego czy instytucję państwa, która nie wymaga już przeglądu, nadzoru i naprawy...

Dlatego wydarzenia lat 2015–2017 to za ledwie pierwsze kroki na wyboistej drodze do pełnej suwerenności, a słabi duchem maruderzy z pewnością nie mogą liczyć na poklask. Przy czym największe niebezpieczeństwo czai się w strukturach samej władzy oraz w postawach ludzkich, w których „przykład idzie z góry”. Po prostu ułomny, wręcz poddańczy sceptycyzm wobec przedsięwzięć państwowych i państwowotwórczych, który przez ponad ćwierć wieku zarażał i paraliżował kolejne rządy, a teraz przyświeca „totalnej opozycji”, musi ustąpić przed imperatywem wartości takich jak dobro wspólne, racja stanu i interes narodowy.

Przykładowo: dobrem wspólnym winny być sprawnie działające sądy; polska racja stanu wymaga skutecznej dekoncentracji i repolonizacji mediów; działania w interesie narodowym prowadzą do wzrostu zamożności obywateli przez realizację programów takich jak „500+” czy „Mieszkanie+” i innych. Prosty dyskurs w takich kategoriach narzuca w sposób klarowny coraz to nowe zadania i z całą pewnością będzie dobrze oceniony oraz wspierany przez suwerena.

### **Bezpieczeństwo energetyczne a rozwój gospodarczy**

Jak wiele razy w przeszłości, największe wyzwania przed naszym państwem rodzą dziś otoczenie zewnętrzne, integralna polityka zagraniczna i skuteczna dyplomacja gospodarcza. O skali zadań świadczą: ambitny projekt Trójmorza, priorytet zacieśniania współpracy militarnej i ekonomicznej z USA oraz potencjalne korzyści z handlu na Jedwabnym Szlaku i ekspansji gospodarczej na Wschód.

Tak jak w przypadku ustabilizowania sytuacji wewnętrznej na przeszkodzie stoi



Niewątpliwe osiągnięcia rządu PiS potęgują apetyt obywateli, którzy oczekują więcej i więcej „dobrej zmiany”. Niezależnie od dotychczasowych dokonań zawiedzenie racjonalnych oczekiwań wyborców byłoby błędem niewybaczalnym, gdyż powrót do „imposybilizmu” oznaczałby przegraną bez względu na rodzaj wymówki

niezreformowany PRL-owski wymiar sprawiedliwości, tak warunkiem sine qua non ekspansji gospodarczej jest zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego państwa, w tym przede wszystkim stabilnych dostaw z wielu źródeł i kierunków gazu naturalnego.

Chodzi o rozbudowę Terminalu im. Lecha Kaczyńskiego w Świnoujściu i budowę Baltic Pipe – gazociągu z Danii i Norwegii po dnie Morza Bałtyckiego oraz korytarza sieci gazociągów Północ-Południe do wybrzeży Adriatyku, tak by do 2022 r. w pełni uniezależnić polską gospodarkę od dostaw rosyjskiego gazu. Polska dzięki odważnej decyzji inwestycyjnej przed laty i otwarciu terminalu LNG w Świnoujściu zdobyła w tym przedsięwzięciu potężnego sprzymierzeńca, czyli Stany Zjednoczone.

Działania i wysiłki polskiej dyplomacji i rządu w stosunkach z Niemcami i Unią Europejską w sprawie rozbudowy gazociągu Nord Stream o trzecią i czwartą nitkę powinny doprowadzić do zaniechania tego projektu. Strategiczne partnerstwo Niemiec z Rosją Putina w dziedzinie energetyki po aneksji Krymu, wobec trwającej agresji militarnej na Ukrainie, godzi w bezpieczeństwo energetyczne oraz w stabilność regionu Europy Środkowej i Wschodniej. Podważa jedność interesów w UE i doktrynę wzajemnego bezpieczeństwa w ramach NATO. Rosja wielokrotnie w przeszłości stosowała w stosunku do nas i innych krajów regionu politykę szantażu

gazowego – także już po przystąpieniu do Unii. Trudno postawę Niemiec tłumaczyć inaczej jak przemożnym wpływem lobby rosyjskiego i wszechwładną korupcją polityczną w łonie największych partii politycznych.

Bo jak inaczej pojąć przyczyny hipokryzji i podwójnych standardów stosowanych wobec Polski przez kanclerz Angelę Merkel, która do niedawno twierdziła, że Nord Stream to projekt nie polityczny, lecz przedsięwzięcie czysto gospodarcze. Czyż awans jej poprzednika na fotelu kanclerskim, Gerharda Schrödera, na miedzierskie szczyty w rosyjskim koncercie Rosnieft nie stanowi swoistej wyceny lojalności niemieckich polityków wobec państw członkowskich Unii położonych w Europie Środkowej? Czy sankcje uchwalone przytłaczającą przewagą głosów w obu izbach Kongresu USA przeciw firmom, które sfinansują i wezmą udział w realizacji projektu Nord Stream 2, nie świadczą o czysto politycznym charakterze tego zamierzenia?

Tak postawione pytania, nad którymi nie sposób przejść do porządku dziennego, kładą się cieniem na całokształcie stosunków polsko-niemieckich.

### **Internet i media a integralność debaty publicznej**

Do naszego codziennego słownika szybko wchodzi coraz to nowe pojęcia, takie jak armia trolli, konflikt w cyberprzestrze-

ni czy infrastruktura krytyczna. Stratedzy militarni mówią o wojnie hybrydowej, a do doktryny NATO wprowadzono zapisy zrównujące atak hakerski z agresją konwencjonalnymi środkami prowadzenia działań wojennych.

Niedawno wydarzył się atak hakerski na infrastrukturę Ukrainy, niezwykle skuteczny i dolegliwy. Przed kilku laty podobne wydarzenia w Estonii doprowadziły do paraliżu państwa. Trwa debata na temat ingerencji rosyjskich hakerów i służb w proces wyborczy w USA. W Polsce biorąc pod uwagę nowe okoliczności, należałoby wrócić do tematu „ruskich serwerów”, z których korzystała Państwowa Komisja Wyborcza, i zaskakujących wyników wyborów samorządowych w 2014 r.

Rodzą się kolejne pytania. Na ile manipulacje medialne oparte na tzw. fake newsach, automatycznie powielane wpisy na komunikatorach i ataki hakerskie z zagranicy mogą wpłynąć na proces decyzyjny i bezpieczeństwo w naszym kraju. Czy media pozostawione w rękach obcego kapitału nie wystawiają nas łasce czynników, które pozostają poza naszym wpływem i naszą kontrolą? Czy kapitał niemiecki, który kontroluje lokalną prasę w Polsce zachodniej, ma narodowość?

### **Strategiczny miks**

Niniejsze rozważania w swym zamierzeniu mają sprowokować dyskurs polityczny i społeczny na temat wartości, hierarchii celów i drogi do naprawy państwa polskiego. Nie stanowią więc założenia zamkniętej całości. Stąd też wiele otwartych pytań, na które odpowiedź przyniosą nasze decyzje i rozwój wydarzeń.

Jednak, by trzymać się konkretnego, warto podjąć próbę oceny dotychczasowych dokonań. Obóz rządzący osiągnął wiele spektakularnych sukcesów, jak choćby uszczelnienie systemu podatkowego, ale nie ustrzegł się zaniechań. W finansach nierozwiązany pozostaje problem nadmiernego ryzyka związanego z ekspozycją walutową systemu bankowego. Ta kwestia nie powinna być spychana od jednej do drugiej instytucji, ministerstwa czy czekać na reformę nadzoru.

Nieco optymizmu wnosi zapowiedź zarządu PKO BP przedstawienia klientom tego banku propozycji przewalutowania kredytów we frankach. Tymczasem czas płynie, a istotą problemu wobec wzmocnienia polskiej waluty pozostają ci klienci banków, którzy nie wytrzymali presji, gdy kurs

franka szwajcarskiego szedł w górę. Utracili swoje mieszkania, a z nimi cały dorobek życia. O nich państwo niestety zapomniało.

W energetyce niepokoi przyszłość projektu Baltic Pipe, biorąc pod uwagę, jaką przewagę na arenie międzynarodowej przyniosła realizacja śmiałej inwestycji w gazoport w Świnoujściu. Ceny LNG na wolnym rynku kształtują się na poziomie dużo niższym niż te wynikające z naszych zobowiązań kontraktowych z Rosją i Katarrem. Przy tym należy pamiętać, że LNG to w istocie gaz naturalny, który po oczyszczeniu i sprężeniu do stanu ciekłego ma wiele zalet i odrębnych zastosowań. Jest też o wiele bardziej kaloryczny. Szczególną zaletę stwarzają możliwości magazynowania i zastosowania go jako paliwa w transporcie drogowym, morskim, np. w promach pasażerskich. Ale też Baltic Pipe umożliwi PGNiG zarobek na wszystkich etapach łańcucha wartości, od wydobycia z własnych złóż w Norwegii po transport i dystrybucję, co zwiększy możliwości obniżenia cen oferowanych naszym partnerom w regionie Europy Środkowej i Wschodniej.

„Strategiczny miks” to dobór tych projektów, które stwarzają synergii w wielu działach gospodarki lub też przyczyniają się do stabilizacji gospodarki rozumianej jako wypadkowa wielu ryzyk, np. tych związanych z geopolityką. Świetną ilustracją zdaje się rynek cyberbezpieczeństwa, który w najbliższych latach będzie rósł w postępie geometrycznym. Dotąd dominują na nim firmy z Izraela, Wielkiej Brytanii i USA. Dlaczego i Polska nie miałaby upiec dwóch pieczeni na jednym ogniu? Z jednej strony wymagania UE, NATO i innych gremiów międzynarodowych obligują nas do działań w tym obszarze, z drugiej z całą pewnością posiadamy zasoby ludzkie i wiedzę, by z inicjatywy państwa stworzyć prężnie działający sektor hi-tech dostarczający produkty pierwszej potrzeby, które zapewniają przewagę w cyberprzestrzeni zarówno na polu walki, jak i w zastosowaniach cywilnych. Odpowiednie ustawodawstwo, ulgi podatkowe, inicjatywy badawcze – pilnie oczekiwane! ■

# Silny polski kapitał jest warunkiem zdrowia gospodarki

Zmieniły się władza, priorytety, myślenie o majątku narodowym. Jednak bez zastrzyku finansowego, bez fundamentu w postaci silnego polskiego kapitału trwały rozwój gospodarczy i nadganie dystansu do rozwiniętych gospodarek zachodniej Europy nie będą możliwe

## Konrad Kołodziejski

Autor jest publicystą tygodnika „Sieci”  
i komentatorem telewizji wPolsce.pl



**P**rawica obejmując rządy w 2015 r., po poprzedniej koalicji PO-PSL odziedziczyła gospodarkę w stanie, który wymagał natychmiastowej terapii. Wydrenowaną z pieniędzy, źle zarządzaną, nękaną rozmaitymi aferami i pozbawioną wsparcia ulegającego stopniowej atrofii państwa. Dla ówczesnej władzy główną metodą rozwiązywania problemów była prywatyzacja resztek majątku publicznego, w tym przedsiębiorstw o znaczeniu strategicznym dla państwa. Na ile wynikało to z ideologicznego skostnienia poprzedniej ekipy, a na ile z jej niekompetencji lub z innych przyczyn, trudno dziś ocenić. Znalezienie odpowiedzi na to pytanie powinno się dziś stać jednym z zadań służb prokuratorskich.

„My w dużym stopniu dzisiaj nie startujemy z punktu zero, tylko startujemy z kulą przytroczoną do nogi. Musimy radzić sobie z wieloma problemami, które odziedziczyliśmy po naszych poprzednikach” – tak o kondycji polskiej gospodarki po ośmiu

latach rządów koalicji PO-PSL mówił wicepremier Mateusz Morawiecki.

Gdyby szukać metafory stanu polskiej gospodarki na przykładzie jednego przedsiębiorstwa, dobrym przykładem byłyby tu – być może – losy Polskich Linii Lotniczych LOT. Narodowy przewoźnik odczuwający poważne problemy w pierwszych latach transformacji został najpierw podany wyjątkowo nieudanej prywatyzacji, która – zamiast poprawić jego kondycję – jeszcze bardziej pogрузzyła go finansowo i kosztowała budżet państwa ok. 400 mln zł. LOT nigdy nie wydzwignął się z kłopotów, a w 2008 r. stanął na krawędzi upadku, przynosząc rekordową stratę netto 732 mln zł. Dziś ten sam LOT powoli wychodzi na prostą. Rozbudowuje swoją flotę i liczbę połączeń, a nawet inwestuje za granicą. Zysk z tytułu przewozu pasażerów za pierwsze siedem miesięcy 2017 r. wyniósł ponad 150 mln zł. Tymczasem w okresie rządów PO-PSL linia z tego samego tytułu łącznie straciła 748 mln zł.

Co tu się stało? Oczywiście zmieniło się zarządzanie firmą. Jednak nawet nowa ka-



dra zarządzająca mogłaby nie dać sobie rady, gdyby nie wcześniejszy zastrzyk finansowy dla LOT, kiedy pod koniec rządów PO ostatecznie zdecydowano się na ratowanie przewoźnika.

Z polską gospodarką jest dziś podobnie. Zmieniły się władza, priorytety, myślenie o majątku narodowym. Jednak bez zastrzyku finansowego, bez fundamentu w postaci silnego polskiego kapitału trwały rozwój gospodarczy i nadganie dystansu do rozwiniętych gospodarek zachodniej Europy nie będą możliwe.

Silny kapitał jest warunkiem zdrowia polskiej gospodarki. Jego brak w warunkach otwartej konkurencji na rynku uniżył źródła strukturalne uzależnienie od silniejszych kapitałowo gospodarek wysoko rozwiniętych państw Unii Europejskiej. Skutkiem jest niewielka zdolność do podjęcia konkurencyjnej gry przez polskie przedsiębiorstwa w obszarze najbardziej dochodowych i rozwiniętych branż nie tylko wewnątrz UE, lecz również na własnym terenie. Przeciwnie, to Polska stała się polem intensywnej eksploatacji przez obce podmioty gospodarcze.

W tej sytuacji podstawową formą walki konkurencyjnej i głównym atutem polskiej gospodarki jest niski koszt siły roboczej, co jedynie utrzyma strukturalną przepaść kapitałową między Polską a Zachodem.

Uzależnienie naszej gospodarki od zagranicznych podmiotów utrudnia również akumulację i tak przecież niewielkiego rodzimego kapitału. Obce korporacje transferują osiągnięte w Polsce zyski za pomocą różnych sztuczek: od opłat franczyzowych, przez najrozmaitsze kursy, szkolenia i usługi wykonywane przez spółkę matkę dla spółki córki w Polsce. Co roku – jak ujawnił wicepremier Morawiecki – za naszą granicę wypływa 90 mld zł.

Drenaż polskiej gospodarki to nie tylko wyprowadzanie kapitału tylnymi drzwiami przez zagraniczne korporacje. To również – o ile nie przede wszystkim – gigantyczna skala oszustw podatkowych, która kosztowała budżet państwa – wedle wicepremiera Morawieckiego – od 200 do 250 mld zł. Zahamowanie wycieku tych pieniędzy było jednym z czynników, który w tym roku pozwolił uzyskać najniższy deficyt budżetowy w historii.

Kapitał, którego – dzięki zdecydowanej polityce państwa – nie pozwolono wydrenować i przetransferować do prywatnych

kieszeni, powinien zostać zainwestowany w przedsięwzięcia przynoszące zysk i poprawiające naszą konkurencyjność na rynkach światowych. A więc przede wszystkim w nowoczesne technologie i w poprawę wydajności pracy. Celem są ucieczka z pułapki niskich kosztów pracy i budowa silnej gospodarki opartej na rodzimym kapitale.

Gospodarka przynosząca zyski i zdolna do dużych inwestycji oznacza nie tylko niezależnienie państwa od obcych podmiotów, lecz także wymierne korzyści dla społeczeństwa. W tej chwili – według danych Credit Suisse za rok 2016 – przeciętny dorosły Polak jest ponaddziesięciokrotnie uboższy od przeciętnego dorosłego Brytyjczyka. Stopniowe zasypanie tej przepaści jest podstawowym i najważniejszym wyzwaniem, przed którym stoi dziś polska gospodarka.

Neoliberalny model transformacji, który opierał się na ograniczeniu roli państwa, dogmacie prywatyzacji majątku publicznego oraz stopniowej likwidacji wszelkich zabezpieczeń socjalnych, w 2015 r. zatrzymał się w ślepej uliczce. Skutkiem jego wprowadzenia stały się konflikty społeczne, głębokie upośledzenie polskiej gospodarki, jej strukturalne uzależnienie od kapitałowo silniejszych podmiotów zagranicznych oraz liczne patologie przejawiające się w nierównościach dochodowych wynikających m.in. z drenażu środków publicznych.

Reforma i uzdrowienie polskiej gospodarki po ponad ćwierćwieczu neoliberalnego eksperymentu wymaga odrzucenia jego dogmatów. Przede wszystkim konieczne są reforma instytucjonalna państwa oraz wzmocnienie jego autorytetu i pozycji w gospodarce. W naszych warunkach państwo jest bowiem jedynym dużym dysponentem zasobów kapitałowych, który kieruje się, a przynajmniej powinien się kierować, dobrem publicznym. Sprawne i uczciwe państwo jest również gwarantem zachowania konkurencji na rynku, co ma fundamentalne znaczenie dla działających na nim podmiotów prywatnych.

Prawica w spadku po koalicji PO-PSL otrzymała „państwo teoretyczne” – jak je określił ówczesny minister spraw wewnętrznych Bartłomiej Sienkiewicz. Pierwszy krok, jakim było powstrzymanie rozkładu państwa, został już zrobiony. Kolejnym krokiem jest jego reforma, a celem nadrzędnym przywrócenie państwu autorytetu i maksimum możliwej suwerenności. Bez nowoczesnej i kapitałowo silnej gospodarki to niemożliwe. ■

# Bank robotów

Przyszłość wydaje się nieunikniona:  
banki dokonają transformacji w kierunku  
platform internetowych stanowiących  
naturalne środowisko dla bankobotów.  
Mamy się z tego cieszyć?

## Grzegorz Szulczewski

Autor jest profesorem Szkoły Głównej Handlowej,  
wykładowcą Zakładu Filozofii SGH



**C**yfrowa transformacja banków nabiera przyspieszenia i zmienia je nie do poznania. Za klientem, który, szczególnie jeśli chodzi o młode pokolenie, dosłownie mieszka w sieci, nastąpiła też migracja większości usług bankowych do internetu. Na początek za sprawą możliwości kontaktu on-line klientów z bankiem doszło do gwałtownej redukcji liczby placówek, ale na tym się nie skończyło.

W ostatnich miesiącach, i taki jest światowy trend, ze zdwojoną siłą wkraczają do banków samoobsługowe, rozbudowane programy komputerowe. Chatboty prowadzą on-line rozmowy z klientami, którzy coraz rzadziej mają świadomość, że rozmawiają z robotem. Roboadvisorzy pełnią robotodoradztwo w zakresie usług finansowych – i to lepiej niż pracownicy. To tylko dwa z przykładów rewolucji w kontaktach banku z klientami.

Boty wkraczają również w samo wnętrze banku. I to nie tylko jako pocieszne,

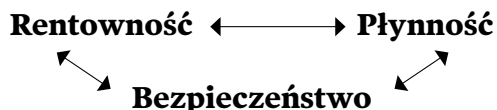
człekopodobne androidy udzielające przy wejściu informacji klientowi. Wraz z nastaniem samouczących się botów operujących sztuczną inteligencją opartą na algorytmach zostało podane w wątpliwość dalsze zatrudnianie prawników. Program COIN (Contract Intelligence) stworzony dla JP Morgan Chase & Co. potrafi w ciągu kilku sekund analizować umowy, nad którymi prawnicy spędzali dotąd 360 tys. godzin!

Robotyka wchodzi również na poziom zarządzania i kierowania bankiem. Boty wsparcia, w tym program X-Connect, potrafią udzielić odpowiedzi menedżerom, dostarczając informacji, kto w firmie powinien się podjąć konkretnych zadań, i w konsekwencji jak ma wyglądać skład zespołu powołanego do ich rozwiązania. Decyzje kierownicze w coraz większym stopniu zaczynają się także opierać na werdyktach, jaki formułują boty.

Funkcjonujący po nowemu bank podlega też stałemu nadzorowi bota wydającego ocenę reputacji na podstawie mapowania internetu (Social Listening).

Wszystko wydaje się w należytych porządku. Banki starają się wprowadzić najnowsze rozwiązania w oparciu o rozwój branży IT. Powołują się przy tym na dobro klienta, wzrost konkurencyjności i rentowności etc. Narzekających można nazwać co najwyżej nowymi luddystami, przeciwnikami innowacji, które i tak będą wprowadzone.

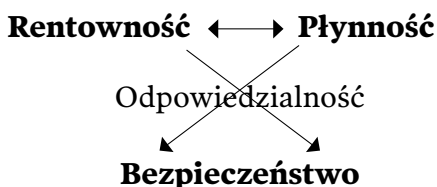
Rzeczywiście, jeśli rozpatrzemy tradycyjny model bankowości:



to martwi nas jedynie problem bezpieczeństwa. Jak stwierdził szef Banku Anglii Mark Carney, dalsze ubotwienie banków może zwiększać ryzyko systemowe. Nie mówiąc już, że usieciowione i zrobotyzowane banki są naturalnym celem dla różnej maści hakerów, od indywidualnych przestępców, przez komputerowe gangi, aż do cyfrowych komandosów wojny elektronicznej wrogich państw.

Jednak pomimo tych zagrożeń przyszłość wydaje się nieunikniona: banki dokonają transformacji w kierunku platform internetowych stanowiących naturalne środowisko dla bankobotów.

Jeśli jednak model zarządczy rozszerzymy o wartość, jaka jest niewątpliwie ważna dla banków, mianowicie o odpowiedzialność (jak wskazuje drugi schemat), to w zależności od tego, jak będziemy ją rozumieć, dojdziemy do różnych wniosków.



Odpowiedzialność bowiem możemy rozumieć w sposób bardzo pragmatyczny, mianowicie jako odpowiedzialność za wprowadzenie cyfryzacji i najnowszych osiągnięć robotyki w pracy banku. Tym samym, w ostateczności, odpowiedzialność miałaby się sprowadzać do tego, by nie przegapić szansy unowocześnienia i dzięki temu zwiększenia rentowności, a więc i konkurencyjności. Wydaje się zatem, że tylko do tego ma się sprowadzać odpowiedzialność menedżerów i szefów banku.

Powinniśmy jednak wskazać również na moralny aspekt odpowiedzialności. Wtedy problem odpowiedzialnego rozwoju sfery bankowości wygląda inaczej niż w dotychczasowych rozważaniach i większości najnowszych ekspertyz dotyczących cyfryzacji i automatyzacji bankowości.

Doświadczenie moralne bowiem rodzi się, gdy mamy przeświadczenie, że dane działanie bądź jego zaniechanie wspiera albo przeciwnie: zagraża czy nawet niszczy to, co najbardziej ludzkie w nas samych bądź w innych ludziach. Doświadczenie moralne wiąże się zatem z sytuacją, w której wzmacnia się lub odwrotnie: narusza to, co stanowi o człowieczeństwie naszym albo innych ludzi. Tym samym odpowiedzialność moralna nie jest tylko odpowiedzialnością za wypełnienie zobowiązań względem akcjonariuszy czy spełnieniem oczekiwań klienta.

By odpowiedzieć na pytanie, do czego zobowiązuje odpowiedzialność moralna w dobie cyfryzacji i automatyzacji, na naszych oczach powstały nowe gałęzie etyki stosowanej: etyka cyfryzacji i roboetyka.

Pierwsza próbuje sformułować warunki odpowiedzialnego rozwoju, w tym modernizacji sfery bankowości, ukazując, że pomimo wszelkich determinacji i presji można nadać jej „bardziej ludzki” kierunek, by nie naruszać wartości personalistycznych: a więc szanować godność, prywatność czy też traktować pracowników banku nieinstrumentalnie.

Roboetyka natomiast bada problemy moralne, jakie stwarza działanie samych botów, które ujawniły się w słynnym dylemacie, jak zaprogramować reakcje autonomicznego auta, w przypadku gdy ma ono wybór: narazić zdrowie albo nawet pozbawić życia tę albo inną osobę. Oczywiście w robotyzacji banków pojawiają się inne problemy, mniej drastyczne, ale równie ważne, np.: jaką postać ma mieć program dla bota oceniającego kadry czy jakich informacji ma szukać on w sieci, badając zdolność kredytową klienta?

Jeśli bowiem odpowiedzialny rozwój bankowości w dobie cyfryzacji i automatyzacji pojmiemy bez uwzględnienia odpowiedzialności moralnej, to grozi nam sytuacja rodem z „Bajki o robotach” Stanisława Lema.

Otóż jeden z robotów myśląc, czyli de facto używając swych programów, nagrzał się i nawet doszedłby do skutecznych rozwiązań, tylko zapomniał, że znajdował się na ... tafli zamrożonego jeziora. ■

# Polska gospodarka w roku 2050 - marzenie czy realna wizja

Polska stoi u progu ery, w której nasz potencjał, pomysłowość, pracowitość i wrodzone dążenie do sukcesu mogą wreszcie pierwszy raz od ponad 250 lat (wyjąwszy epizod II RP) w stu procentach przełożyć się na rozwój technologiczny i będący jego naturalną emanacją wzrost dobrobytu ogółu polskiego społeczeństwa

**Henryk Uzdrowski**

Autor jest ekonomistą, członkiem zarządu Wydawnictwa Fratria



**R**ozważając możliwości i szanse, jakie stoją dziś przed Polską, należy szybko przeanalizować ostatnie 250 lat, na które przypada największy skok technologiczny w historii ludzkości, i sytuację naszej ojczyzny w tym właśnie okresie.

Przypadający na mniej więcej połowę XVIII w. początek rewolucji przemysłowej zbiegł się w czasie z upadkiem I Rzeczypospolitej. Aż do 1918 r. najtęższe polskie umysły, genialni wynalazcy, zdolni przemysłowcy nie mogli wykorzystywać swojego potencjału na rzecz budowy silnej, bogatej Polski, bo taki kraj na mapach nie istniał. Próbkę polskich możliwości pokazała II Rzeczpospolita, która choć istniała niespełna 21 lat i rodziła się w arcytrudnych warunkach politycznych i ekonomicznych, zaowocowała takimi imponującymi dziełami jak Gdynia czy Centralny Okręg Przemysłowy. Następnie rujnująca II wojna światowa, a po niej 45 lat wasalizacji Polski przez ZSRR znów nie sprzyjały budowie silnej gospodarczo ojczyzny.

## **„Sukcesy” III RP**

Okres III RP to dziwny okres, naładowany hasłami o rozwoju, sukcesie i cywilizacyjnym skoku, w którym jednocześnie nie powstało żadne przedsięwzięcie na skalę osiągnięć II RP. Przeciwnie, był to czas zwijania się polskiej produkcji przemysłowej, czas zerowej promocji i wsparcia dla utalentowanych rodzimych innowatorów, których w Polsce nigdy nie brakowało; to wreszcie czas niejasnych procesów prywatyzacyjnych, wyprzedawania wszelkiego dobra, które mogłoby stanowić zręby silnych polskich zakładów produkcyjnych. To czas całkowitego polegania na inwestorach zagranicznych i ślepej wierze, że będą oni zainteresowani budową w Polsce prężnych centrów rozwojowych. Po ponad ćwierć wieku tego eksperymentu zorientowaliśmy się, że zagraniczny kapitał wcale nie był zainteresowany rozwojem Polski, ale jedynie zbytem tu swoich produktów. Zamiast stawiać nad Wisłą centra R&D, wolał budować sortownie i montownie lub też call centers z marnie wynagradzanymi

pracownikami. Do coraz większej liczby Polaków wreszcie dotarło, że dobrobytu naszej ojczyzny nikt poza nami samymi nie zbuduje.

Revolucja na politycznej mapie, do której doszło w wyniku wyborów w 2015 r., i związana z tym radykalna zmiana polityki gospodarczej Państwa już przynoszą pierwsze, bardzo wymierne efekty, jak choćby znaczący wzrost wpływów do budżetu z podatku VAT. Pełniące dotychczas nijaką rolę i zwyczajnie bierne placówki tzw. dyplomacji gospodarczej przekształcają się w prężnie działające podmioty pod egidą Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu (PAIH). Jednocześnie PAIH notuje spektakularny wzrost zainteresowania inwestowaniem w Polsce przez podmioty zagraniczne, zwłaszcza azjatyckie, które nie chcą stawiać u nas kolejnych montowni, ale upatrują nad Wisłą idealną bazę do tworzenia pełnowartościowych placówek produkcyjnych służących ekspansji na rynki zachodnie.

Państwo polskie zaczęło dostrzegać potencjał drzemący w naszych rodzimych wynalazcach. Chodzi o to, by nie przegapić następców Antoniego Patka, Ignacego Łukasiewicza, Stefana Drzewieckiego, Jana Szczepanika, Józefa Hofmanna czy Henryka Magnuskiego, których patenty przysłużyły się budowie dobrobytu innych krajów, bo wszyscy ci genialni polscy wynalazcy i prawdziwi wizjonerzy niestety urodzili się i działali w czasach, kiedy ich praca nie mogła zostać spożytkowana na rzecz Polski.

Wygląda więc na to, że Polska stoi u progu ery, w której nasz potencjał, nasza pomysłowość, nasza pracowitość i wrodzone dążenie do sukcesu mogą wreszcie pierwszy raz od ponad 250 lat (wyjąwszy epizod II RP) przełożyć się w stu procentach na rozwój technologiczny i będący jego naturalną emanacją wzrost dobrobytu ogółu polskiego społeczeństwa.

### **Polska A.D. 2050. Tak może być...**

Puśćmy zatem wodze fantazji i zastanówmy się nad obrazem Polski A.D. 2050. Będzie to wizja kraju po trzydziestu kilku latach nieskrępowanego rozwoju, promowania i wspierania polskiej myśli technologicznej, implementującego w swoich zakładach wytwórczych najnowsze zdobycze rewolucji cyfrowej.

Dzięki takim modelom i warunkom rozwojowym w 2050 r. znajdziemy poczesne miejsce w G20 jako jedno z najbogatszych

państw świata z dochodem PKB na mieszkańca kilkukrotnie wyższym od obecnych 12 tys. dolarów rocznie. Przyspieszy dynamika wzrostu zarobków i za 33 lata wreszcie osiągniemy w tej materii poziom dzisiejszych Niemiec. Dług publiczny nie zostanie zbyt zmniejszony, za to zmieni się jego charakterystyka, gdyż Polska będzie zadłużona głównie u swoich obywateli, a nie wobec podmiotów zewnętrznych.

Spośród polskich narodowych czempionów wyrosną marki rozpoznawalne na całym świecie, prężnie zdobywające europejskie rynki. Potencjał polskich informatyków i sensowne programy wspierające rozwój inkubatorów technologii doprowadzą do wykreowania jednego ze światowych liderów tworzących najbardziej zaawansowane systemy operacyjne dla najnowocześniejszych światowych fabryk, a także dla urządzeń mobilnych. Etykieta „made in Poland” stanie się na świecie synonimem jakości i trwałości, pożądanym przez konsumentów wszystkich krajów. Potencjał ekonomiczny polskich firm umożliwi im przejmowanie udziałów rozpoznawalnych marek zachodnich; będziemy więc mieli do czynienia z trendem odwrotnym w stosunku do zjawisk z najgorszych lat III RP, kiedy to firmy zagraniczne wykupowały polskich producentów, głównie po to, by zamknąć ich fabryki i pozbyć się konkurencji.

Sukcesy i prestiż polskich osiągnięć technologicznych i renoma polskich inżynierów doprowadzą do wzrostu znaczenia polskich uczelni technicznych. Podjęcie na nich studiów stanie się marzeniem i celem dla wielu młodych ludzi z całego świata, a dyplom ukończenia jednej z polskich politechnik stanie się pewnym gwarantem zatrudnienia w sektorze IT.

Zniknie wreszcie bariera rozwojowa w postaci ciągnących się latami procesów przed sądami gospodarczymi, a zreformowany i wolny od korporacjonizmu aparat wymiaru sprawiedliwości będzie stał na straży uczciwych zasad prowadzenia biznesu w Polsce.

Czy powyższa wizja ma szansę urzeczywistnienia? Pamiętajmy, że największą wartością w procesie rozwoju zawsze są genialne umysły, a tych w Polsce nigdy nie brakowało i z pewnością nie zabraknie. Jeżeli ten nasz największy skarb po raz pierwszy od 250 lat uda się wreszcie zaprząć do budowy silnej Polski, to przedstawiona wizja jest bliższa, niż nam się dziś wydaje. ■

ORGANIZATOR:

**GAZETA BANKOWA**

NAJSTARSZY MAGAZYN EKONOMICZNY W POLSCE

PATRONAT HONOROWY:



Ministerstwo  
Cyfryzacji



MINISTERSTWO ENERGII



**MGMiŻS**  
Ministerstwo Gospodarki Morskiej  
i Żeglugi Śródlądowej



MINISTERSTWO  
INFRASTRUKTURY  
I BUDOWNICTWA

Ministerstwo  
**Kultury**  
i Dziedzictwa  
Narodowego.



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego



MINISTERSTWO  
ROZWOJU

PARTNER ZŁOTY:



PARTNERZY GŁÓWNI:

**accenture**



**KGHM**  
POLSKA MIEDŹ

PARTNERZY STRATEGICZNI:



PARTNERZY:



**KASA STEFCZYKA**  
*Zawsze u siebie*



PARTNER MERYTORYCZNY:



PARTNER MEDIALNY:







**POLSKI KOMPAS  
ROCZNIK INSTYTUCJI FINANSOWYCH I SPÓŁEK AKCYJNYCH**

---

**REDAKCJA**

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

**REDAKTOR NACZELNY**

Maciej WOSKO

**ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO**

Stanisław KOCZOT

**KOORDYNATOR PROJEKTU, SEKRETARZ REDAKCJI**

Krzysztof KOTOWSKI

**KOREKTA**

Przemysław SKRZYDELSKI

**STUDIO GRAFICZNE I PROJEKT**

Maciej BURZYKOWSKI

---

**WYDAWCA**

FratrIA sp. z o.o.  
ul. Legionów 126-128  
81-472 Gdynia

Redakcja: ul. Finlandzka 10  
03-931 Warszawa

[www.fratrIA.pl](http://www.fratrIA.pl)



**PREZES**

Romuald ORZEŁ

**BIURO REKLAMY**

[reklama@fratrIA.pl](mailto:reklama@fratrIA.pl)

**MARKETING**

[marketing@fratrIA.pl](mailto:marketing@fratrIA.pl)

**E-WYDANIA I ZAMÓWIENIA:**

[prenumerata@fratrIA.pl](mailto:prenumerata@fratrIA.pl)

**PRODUKCJA I DYSTRYBUCJA**

Joanna MAZUR

Warszawa 2017  
Rok III  
Druk i oprawa w Polsce (Zapolex)  
ISSN 2450-1891

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