

ANALIZY PODSUMOWANIA PROGNOZY

wydanie specjalne
„Gazety SGH”



ISSN 1644-2237

SGH

**EKONOMICZNY
NOBEL 2019**
Esther Duflo,
Abhijit Banerjee,
Michael Kremer

→ STR. 4

**PROFESOR
BOGDAN GÓRALCZYK**
Najważniejsze tendencje
w gospodarce Chin

→ STR. 60

**AMBASADOR
RYSZARD SCHNEPF**
Kluczowe wyzwania
gospodarcze Stanów
Zjednoczonych

→ STR. 62

INSIGHT 2019
Wypowiedzi,
przemyslenia,
analizy i prognozy
ekspertów SGH

→ STR. 7

Portal Gazeta SGH

Życie uczelni

dostępny online



PISMO SZKOŁY
GŁÓWNEJ
HANDLOWEJ
W WARSZAWIE



POBIERZ PDF: gazeta.sgh.waw.pl



CZYTAJ ONLINE: www.issuu.com/GazetaSGH



NAPISZ DO NAS: gazeta@sgh.waw.pl

INSIGHT

Garbicz / Rocki / Kurowski / Roszkowska / Sobczak / Dudek / Komor
Godlewska-Majkowska / Pieriegud / Gajewski / Karmańska / Niedziółka
Kawiński / Raulinajtys-Grzybek / Lublińska-Kasprzak / Pachocka
Kozłowski / Góralczyk / Schnepf / Górak-Sosnowska / Masłoń-Oracz

4 NOBEL 2019: Michael Kremer
– ekonomista wszechstronny
→ MAREK GARBICZ

6 KRYNICA 2019: Raport SGH
→ MAREK ROCKI, REKTOR SGH

8 Blockchain + AI = ?
→ WOJCIECH KUROWSKI

12 Mind the gap! → PAULINA ROSZKOWSKA

14 Hybrydowe środowisko pracy
wyzwaniem dla menedżerów,
pracowników i środowiska
akademickiego → ANDRZEJ SOBCZAK

17 Kapitał społeczny, głupcze!
→ SŁAWOMIR DUDEK

20 Inteligentna organizacja w gminach
→ HANNA GODLEWSKA-MAJKOWSKA,
AGNIESZKA KOMOR

24 Nowa mobilność miejska
– więcej pytań niż odpowiedzi
→ JANA PIERIEGUD

28 Uszczelnienie systemu
podatkowego – priorytet
państw członkowskich i Komisji
Europejskiej → DOMINIK J. GAJEWSKI

32 Rachunkowość 2019 – tygiel
wyzwań, dylematów i szans
→ ANNA KARMAŃSKA

36 W sektorze bankowym bez zmian,
czyli ciągłe zmiany → PAWEŁ NIEDZIÓŁKA

40 Ubezpieczenia 2020 – wyzwania
→ MARCIN KAWIŃSKI

44 Koordynowana opieka zdrowotna
w Polsce → MONIKA RAULINAJTYS-GRZYBEK

48 Fundusze europejskie na przełomie
dwóch perspektyw → BOŻENA
LUBLIŃSKA -KASPRZAK

52 Polityka Unii Europejskiej
w obszarze migracji, azylu i granic
→ MARTA PACHOCKA

56 Tajwan: paradoksy status quo
→ KRZYSZTOF KOZŁOWSKI

60 Kluczowe wyzwania gospodarcze
Chin – Z PROFESOREM BOGDANEM
GÓRALCZYKIEM ROZMAWIA DOKTOR MARCIN
DĄBROWSKI

62 Kluczowe wyzwania gospodarcze
Stanów Zjednoczonych
– Z AMBASADOREM RYSZARDEM SCHNEPFEM
ROZMAWIA DOKTOR MARCIN DĄBROWSKI

64 Bliski Wschód i Afryka Północna
→ KATARZYNA GÓRAK-SOSNOWSKA

66 Afryka jest w grze jak nigdy dotąd
→ ANNA MASŁOŃ-ORACZ

68 Oficyna Wydawnicza SGH
– nowości 2019 → ELŻBIETA
JEDNOROWSKA

72 In memoriam. Wspomnienie
profesorów i pracowników SGH



Szanowni Państwo, Drodzy Czytelnicy

Oddajemy w Państwa ręce specjalny numer „Gazety SGH” – „Gazetę SGH – Insight”. Udany zeszłoroczny debiut zachęcił nas do kontynuowania formuły eksperckiego wydania pisma, a co za tym idzie – do zebrania po raz kolejny i przedstawienia Czytelnikom analiz i prognoz w różnych obszarach rynku, w różnych obszarach gospodarki zajmujących istotne miejsce w działalności naukowej i edukacyjnej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Zwróciliśmy się do przedstawicieli kadry akademickiej uczelni, aby zechcieli podzielić się opiniami o tych zjawiskach, procesach i zdarzeniach z 2019 r., których konsekwencje będą znaczące w nadchodzącym roku i latach następnych. Zgromadzonemu w ten sposób opracowaniu nadałmy kształt i formę jak najbardziej przystępną dla każdego Czytelnika, zarówno tego, który oczekuje pogłębionych i udokumentowanych analiz naukowych, jak i tego, który pragnie w podstawowym zakresie uzyskać kluczową wiedzę na temat mechanizmów społeczno-gospodarczych i procesów zachodzących na światowym rynku. Należy podkreślić, że wydawanie specjalnego, eksperckiego numeru „Gazety SGH” jest konsekwencją otwartości uczelni na otoczenie i chęci budowania z nim ścisłych relacji, a więc wynika z naczelnych wartości, którymi się kierujemy. Wiedzę teoretyczną i praktyczne eksperckie doświadczenia naszej kadry akademickiej staramy się spopularyzować w możliwie najszerszym zakresie.

Zachęcamy do nadsyłania uwag, polemik, własnych przemyśleń, a także prosimy o artykułowanie pod naszym adresem konkretnych oczekiwań dotyczących tworzenia następnych wydań. Będzie to dla nas niezwykle cenny materiał do oceny dotychczasowej pracy, a zarazem ważny czynnik mobilizujący do starań o możliwie najlepszy merytoryczny kształt kolejnych publikacji.

Z dużą satysfakcją oddając Państwu „Gazetę SGH – Insight”, serdecznie zachęcamy do lektury oraz współtworzenia następnych wydań pisma.

dr Marcin Dąbrowski



gazetaSGHINSIGHT

PISMO SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
Wydanie specjalne (352) Insight 2019, ISSN 1644-2237

ADRES REDAKCJI

Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie
Dział Promocji i Rekrutacji
al. Niepodległości 162
bud. G, pok. 147
02-554 Warszawa
gazeta.sgh.waw.pl
www.issuu.com/gazetaSGH

REDAKTOR INSIGHT 2019

Marcin Dąbrowski

REDAKTOR NACZELNY

Jan Andrzej Nicał

ZESPÓŁ

Anna Wdowińska, Magdalena Tytuła, Lidia Jastrzębska, Agnieszka Pietrzak-Kirkiewicz, Małgorzata Chromy (programy międzynarodowe), Paweł Tanewski (historia

i tradycje akademickie),
Partycja Fatyga (doktoranci),
Elżbieta Jednorowska (książki),
Magdalena Bryk (sport).

FOTOGRAFIE

Marcin Flis, Paweł Gołębiowski,
Maciej Górski

KOREKTA

Magdalena Tytuła

PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD

RZECZYOBRAZKOWE

DRUK I OPRAWA

Zakłady Graficzne TAURUS
Roszkowscy Sp. z o.o.

Opinie wyrażane w piśmie są
opiniami autorów i nie muszą
odzwierciedlać stanowiska
Szkoły Głównej Handlowej

w Warszawie. Redakcja nie
odpowiada za treść reklam
i materiałów promocyjnych
przygotowanych przez firmy.
Redakcja zastrzega sobie
prawo skracania, adiurowania
i redagowania tekstów, zmiany
tytułów oraz odmowy publikacji
tekstów niezamówionych.

Zapraszamy do współpracy.

Czekamy na Państwa opinie
i uwagi: gazeta@sgh.waw.pl

NAKLAD

2000 egz.

WYDAWCA

Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie



Szkoła Główna Handlowa w Warszawie to innowacyjna uczelnia ekonomiczna rozwijająca twórczy potencjał intelektualny i kształcąca liderów w odpowiedzi na wyzwania przyszłości. Jest znaczącym na świecie ośrodkiem badań naukowych, nowych idei i inicjatyw kreowanych przez wspólnotę akademicką, absolwentów, a także przedstawicieli biznesu, organizacji społecznych i administracji publicznej. SGH, będąc niezależną i wrażliwą społecznie uczelnią, kształtuje obywatelskie oraz etyczne postawy poprzez swoją działalność dydaktyczną, badawczą i opiniotwórczą.

www.sgh.waw.pl

SGH



KLUB PARTNERÓW SGH

Razem w Nowy Rok!

2020

Dziękujemy!



Michael Kremer – ekonomista wszechstronny

TEGOROCZNĄ NAGRODĘ NOBLA
Z EKONOMII OTRZYMAŁO TROJE
WYBITNYCH NAUKOWCÓW,
JEDNAK **TO KREMERA
OCENIAM NAJWYŻEJ.**



© NOBEL MEDIA 2019. ILLUSTRATION: NIKLAS ELMEHED

 MAREK GARBICZ

Cała trójka ekonomistów – **Esther Duflo, Abhijit Banerjee i Michael Kremer** – nagrodzonych Noblem z ekonomii w 2019 r. została uhonorowana za prace w dziedzinie zwalczania ubóstwa i nędzy. Kiedy po raz pierwszy usłyszałem tę nowinę, nie przyszło mi do głowy – zwłaszcza w przypadku Kremiera – że takie będzie uzasadnienie.

Może powinienem skojarzyć to z towarzystwem pozostałej dwójki, bo rzeczywiście Kremer – razem z Esther Duflo i innymi badaczami – prowadził w swoim czasie różne tzw. eksperymenty naturalne w obszarze ekonomii rozwoju w Kenii i w innych krajach Czarnej Afryki. Mowa tu o takich eksperymentach, które są bardzo zbliżone do wykorzystywanych w medycynie przy testowaniu leków.

Polegają one na tym, że całą populację dzieli się na dwie grupy, z których jedną traktuje się jako grupę odniesienia (nie jest przedmiotem jakichkolwiek zabiegów), podczas gdy druga grupa zostaje poddana eksperymentom. Porównanie grup pozwala na wyciągnięcie wniosków. **Ekonomia rozwoju** tak bada np. wpływ bezwarunkowego rozdawnictwa pieniędzy na produkcyjne i konsumpcyjne zachowania rodzin czy efektywność różnych polityk społecznych zmierzających do ograniczenia zjawiska uchylania się od obowiązków szkolnego. To nie są łatwe, tanie i szybkie badania. Jeśli chcemy np. ustalić wpływ rozdawania pieniędzy, to takie badania muszą trwać dostatecznie długo, by dało się określić nie tylko natychmiastowe skutki takich darów, ale także ich długofalowe konsekwencje dla gospodarstw domowych. Czy takie pieniądze zostaną po prostu wydane na bieżącą konsumpcję, czy np. jakoś zainwestowane w edukację lub produkcję, co być może trwale zmieni sytuację takich gospodarstw domowych? Jeśli uświadomimy sobie, że tego rodzaju obserwacje mogą trwać nawet kilka lat, to jasno widać, jak kłopotliwe są naturalne eksperymenty, jak są ryzykowne dla badacza (nie wiadomo, czy w ogóle przyniosą

jakiś interesujący rezultat) i jak bardzo go angażują czasowo. Niemniej to obecnie dość modna technika prowadzenia badań terenowych i pewnie dlatego tego roczny Nobel w tej dziedzinie. **Uważam, że to Kremer zaczął pierwszy robić takie badania, a potem Duflo i Banerjee je rozwijali.**

BADANIA O DŁUGOFALOWYCH SKUTKACH

Jeśli chodzi o dokonania naukowe Kremiera w tym obszarze, szczególnie cenię kilka jego tekstów (jest ich współautorem) o dobrodziejstwach programu odrobaczania dzieci. Zrealizowane w szkołach kenijskich podawanie leków odrobaczających radykalnie wpłynęło na poprawę zdrowia uczniów oraz zmniejszyło absencję na zajęciach w porównaniu z sytuacją w szkołach, gdzie nie podawano leków. Jeszcze bardziej zdumiewające są długookresowe rezultaty tej terapii i tych zabiegów. Ostatnio publikowane przez Kremiera i jego kolegów wyniki studiów pokazują, że po dziesięciu latach osoby korzystające z terapii (zarówno kobiety, jak i mężczyźni) są lepiej wyedukowane, więcej pracują i częściej podejmują pracę poza rolnictwem. Pokazuje to siłę eksperymentów naturalnych. Co czwarty

człowiek na świecie jest narażony na robaki pasożytnicze w jelitach. Ktoś kiedyś napisał, że jeśli nie jesteś ofiarą tej sytuacji, to może powinieneś podziękować Kremerowi.

TEORIA PIERŚCIENIA USZCZELNIAJĄCEGO

Dla mnie Kremer jest jednak przede wszystkim autorem fascynującego tekstu z 1993 r. o teorii pierścienia uszczelniającego – *The O-Ring Theory of Economic Development*. Ta teoria ujawnia niektóre ważne źródła przewag krajów wysokorozwiniętych. Podstawowa idea Kremera jest bardzo prosta: **w produkcji czynnik produkcji są raczej komplementarne względem siebie, a nie substytucyjne**. W wielu nowoczesnych dziedzinach produkcji kluczem do sukcesu jest niezawodność wszystkich jej czynników. Tradycyjna ekonomia przyjmuje szerokie możliwości substytucji między czynnikami, podczas gdy realia ekonomiczne każą raczej myśleć w kategoriach najsłabszego ogniwa. Zgodnie z teorią Kremera jakości nie da się w znaczący sposób substytuować przez ilość. To absolutnie rewolucyjna idea, a jej wykorzystanie pozwala zrozumieć wiele niejasnych do tej pory kwestii. Po pierwsze, **nasza produktywność zależy od produktywności współpracowników**. Jedno wzmacnia drugie, co sprawia, że kooperować ze sobą powinni ludzie o zbliżonych kompetencjach. W tej sytuacji nawet niewielkie różnice w jakości czynników produkcji osób zatrudnionych w różnych zespołach wytwórczych przekładają się na ogromne różnice w produktywności, a w konsekwencji znaczne zróżnicowanie płac. Dlatego mieszkańcy krajów słabo rozwiniętych mają bardzo niską motywację do zdobywania wysokich kwalifikacji (praca z robotnikami o niskim kapitale ludzkim jest mało opłacalna), a jeśli takie kwalifikacje posiadają, tym silniejsza jest ich pokusa emigracji do krajów rozwiniętych. I tak dochodzimy do pierwszej kwestii, czyli do mechanizmu drenażu mózgu.

Po drugie, idea pierścienia uszczelniającego pozwala także **zrozumieć, dlaczego świat niedorozwoju preferuje niższe technologie**. Jeśli rzeczywistość produkcyjna jest komplementarna, to złożona i skomplikowana technologia wymaga użycia wielu zasobów o wysokiej

jakości. „Wpadka” w jakimkolwiek ogniwie może pogrzebać szanse sukcesu. W zacofanej i małej gospodarce o ograniczonej ilości zasobów im bardziej okężne są drogi produkcji, tym wyższe prawdopodobieństwo, że jakieś ogniwo zawiedzie. Niższe technologie są w tej sytuacji bezpieczniejsze. Koncepcja O-Ring Kremera jest nośnikiem jeszcze wielu innych ciekawych wniosków. To nowe i niezwykle cenne narzędzie analizy procesów produkcji i stosowanych technologii.

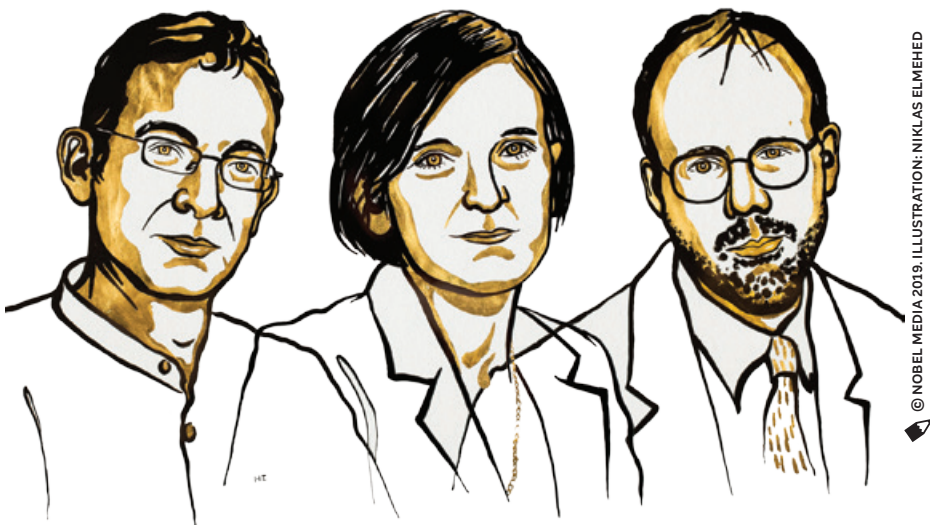
Warto także odwołać się do innego znakomitego artykułu Kremera, także z 1993 r., **o zależnościach między tempem wzrostu ludności a zmianą technologiczną – *Population Growth and Technological Change: One Million B.C. to 1990***. Ten tekst z wielkim oddechem historycznym potwierdza, empirycznie i na dużym materiale z przeszłości, że im bardziej ludny kraj, tym szybszy wzrost technologiczny i wyższe tempo wzrostu demograficznego. Były to wnioski wcześniej teoretycznie wyprowadzane z endogenicznych modeli wzrostu.

Naprawdę mało który ekonomista porusza się w tak szerokim spektrum ekonomicznych zakamarków, niekoniecznie w dziedzinie ubóstwa. Mimo to nie wspomnę już o Kremerze w kontekście jego badań nad działaniem voucherów szkolnych jako narzędzi motywujących kształcenie (Kolumbia) czy o wpływie sposobu doboru współmieszkańców z akademika na picie alkoholu. To i tak dalece nie wszystkie zainteresowania Kremera.

Kremer nie był wysoko na mojej liście kandydatów do ekonomicznego Nobla, ale to ważny ekonomista i wszyscy studenci uczęszczający na moje wykłady z ekonomii rozwoju znają go doskonale. Trudno wyklądać ten przedmiot, ignorując jego dorobek. 

PROF. DR HAB. MAREK GARBICZ

Profesor zwyczajny w Katedrze Ekonomii Stosowanej Kolegium Zarządzania i Finansów SGH. Naukowo zajmuje się teoretycznymi problemami mikroekonomii i makroekonomii, ekonomii rozwoju oraz problemami rynków energetycznych. Dwukrotnie ogłoszony przez studentów „Inspiracją Roku”.



© NOBEL MEDIA 2019. ILLUSTRATION: NIKLAS ELMEHED

Uroczysta ceremonia wręczenia Nagród Nobla 2019 z ekonomii „za eksperymentalne podejście do łagodzenia globalnego ubóstwa” odbyła się 10 grudnia 2019 r. w Sztokholmie.

Zdaniem Komitetu Noblowskiego badania przeprowadzone przez tegorocznych laureatów znacznie poprawiły naszą zdolność do walki z globalnym ubóstwem. W ciągu zaledwie dwóch dekad ich nowe, eksperymentalne podejście zmieniło ekonomię rozwoju, która jest obecnie kwitnącą dziedziną badań. Abhijit Banerjee oraz Esther Duflo są naukowcami z prestiżowej uczelni Massachusetts Institute of Technology. Michael Kremer to ekonomista z Harvardu. Duflo to druga w historii kobieta nagrodzona ekonomicznym Noblem, a przy tym najmłodsza laureatka tej nagrody.

Zapraszamy Państwa do lektury raportu Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie pt. *Europa Środkowo-Wschodnia wobec globalnych trendów: gospodarka, społeczeństwo i biznes*, przygotowanego specjalnie na XXIX Forum Ekonomiczne w Krynicy.

Raport, którego punktem wyjścia są globalne trendy oraz to, w jaki sposób wpływają one na gospodarkę, biznes i społeczeństwo w krajach naszego regionu, został podzielony na dwanaście rozdziałów, każdy poświęcony osobnemu zagadnieniu. W pierwszym eksperci SGH koncentrują się na kwestiach zamożności krajów Europy Środkowo-Wschodniej, w drugim analizują zmiany naszych potrzeb transportowych, jakie obecnie obserwujemy. Ze względu na zmiany klimatu dosłownie palącym problemem, omawianym w trzecim rozdziale raportu, jest rozwój regionalnych innowacji ekologicznych. Nie uciekamy także od badawczego spojrzenia na systemy związane z opieką nad osobami starszymi w sytuacji starzenia się społeczeństw. W tegorocznym raporcie kontynuujemy analizy trendów w optymalizacji i uszczelnianiu systemów podatkowych, a także przyglądamy się zmianom rynku pracy. Nasi eksperci zajęli się również oceną walki z wykluczeniem w niektórych obszarach (inwestycje) oraz dobrych praktyk CSR na giełdach papierów wartościowych państw Europy Środkowo-Wschodniej. Ważnym tematem nie przestaje być także innowacyjna cyfryzacja gospodarki, w tym rola analizy danych (*big data*). Wśród tradycyjnie istotnych dla regionu tematów jest analiza potencjału rolnictwa, w tym eksportowego. Ostatni rozdział raportu przynosi regionalny przegląd systemów wsparcia startupów.

DR HAB. MAREK ROCKI, PROF. SGH
REKTOR SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ
W WARSZAWIE



Europa Środkowo-Wschodnia wobec globalnych trendów: gospodarka, społeczeństwo i biznes



Pełna wersja Raportu
jest dostępna na stronie:
www.sgh.waw.pl/Krynica2019

Streszczenia artykułów zostały zaprezentowane
w specjalnym wydaniu „Gazety SGH Raport”
– Krynica 2019 dostępnym na stronie:
gazeta.sgh.waw.pl

INSIGHT

BLOCKCHAIN ■

FINTECH ■

ROBOTYZACJA USŁUG ■

WSPÓŁDZIELONA MOBILNOŚĆ ■

INTELIGENTNE ORGANIZACJE ■

KAPITAŁ SPOŁECZNY ■

Blockchain + AI = ?

WOJCIECH KUROWSKI

SZTUCZNA INTELIGENCJA, KTÓRA FUNKCJONUJE W FORMIE „SYRENIĘ ŚPIEWU”, MOŻE RÓWNIEŻ DZIAŁAĆ JAKO „CYFROWY ANIOŁ” – W OBU TYCH MODELACH REALIZOWANE SĄ PRACE IMPLEMENTUJĄCE TECHNOLOGIE BLOCKCHAIN.

Jeśli kobieta zawsze ma rację, a mężczyzna nie, to jeśli mężczyzna powie, że kobieta ma rację, to ma rację, czy nie?” – szukając odpowiedzi na to pytanie, należy uwzględnić szerszy wymiar. Ten rodzaj sprzeczności był przedmiotem logiki matematycznej, na bazie której powstało twierdzenie Gödla zaliczane do największych osiągnięć podstaw matematyki w historii. Austriacki uczony udowodnił m.in., że jeśli system jest niesprzeczny, to w ramach tego systemu nie można tej niesprzeczności udowodnić. Jest to wykonalne w systemie obszerniejszym – pod warunkiem, że jest on niesprzeczny.

Podobną zagadkę możemy odnaleźć w słynnym paradoksie kłamcy sformułowanym mniej więcej 2400 lat temu przez Eubulidesa. Zasadnicza koncepcja dowodu polega na zmianie „dowodliwości” i „niedowodliwości” (które występowały w twierdzeniu Gödla) na „prawdziwość” i „fałszywość”. Paradoks kłamcy mówi o niemożliwości zdefiniowania pojęcia prawdy w obrębie języka, do którego to pojęcie się odnosi. „Zdanie, które teraz wypowiadam, jest fałszywe” – każda próba analizy prowadzi do nieuchronnego wniosku, że prawdziwość tego zdania jest równoważna jego fałszywości. Źródło paradoksu stanowi więc fakt, że kłamać usiłuje wypowiedzieć zdanie na temat języka, w którym to zdanie wypowiada.



dr Wojciech Kurowski

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Instytucie Zarządzania Wartością SGH, ekspert zewnętrzny NCBiR w programie Inteligentny Rozwój. W przeszłości pracował m.in. w Komisji Papierów Wartościowych i Giełd (Departament Nadzoru Rynku) oraz pełnił funkcję członka zarządu w spółce informatycznej. Jest także współtwórcą kilku *star-up*ów technologicznych zajmujących się m.in. komercjalizacją big data. Obecnie na stanowisku adiunkta prowadzi badania naukowe dotyczące kreowania wartości w erze cyfrowej, w szczególności dotyczą one automatyzacji oraz decentralizacji przepływu wartości (autor książki *Mafia 2.0. Jak organizacje przestępcze kreują wartość w erze cyfrowej*). W Szkole Głównej Handlowej prowadzi wykłady z big data, blockchainu oraz startupu technologicznego. Sprawuje opiekę naukową nad organizacją akademicką SGH Data Science Management oraz Blockchain Society.

Dopiero podział na język przedmiotowy i metajęzyk umożliwia uniknięcie owego paradoksu.

Powyższe sprzeczności wymuszają niejako wielowymiarowość w formułowaniu twierdzeń i ich aksjomatów. Gdy w połowie XIX w. odkryto geometrie nieeuklidesowe, zainteresowanie matematyków zaczęło się zwracać w stronę podstaw matematyki. Na jakich fundamentach można lub należy oprzeć matematykę? Geometria nieeuklidesowa, np. hiperboliczna, znakomicie odwzorowuje zmiany współczesnej gospodarki. Aby wyjaśnić oraz przewidzieć rozwój kluczowych technologii tworzących, należy cofnąć się do fundamentalnego pytania: na jakich podstawach należy je oprzeć?

Gospodarka cyfrowa stwarza kolejne wymiary, które pozornie równoległe linie zdarzeń potrafią zespolić w jednym punkcie. Powstaje zakrzywienie na skutek nakładania się na siebie równoległych procesów. Zakrzywienie sprawia, że zarówno makro-, jak i mikrop przestrzeń przestają być płaskie. W pobliżu punktu zagnieżdżonej równoległości procesy nie zachowują się już jak niezależne byty, ale zaczynają być splecione jako całość. Na jego styku dochodzi do powstania ogromnej interakcji wzajemnych powiązań. W tym kontekście również należy analizować technologię blockchain.

Postrzeganie łańcucha bloków w oderwaniu od analizy skutków procesów równoległych jest błędne, gdyż nie uwzględnia efektu krzywizny. Model Poincarégo geometrii hiperbolicznej (powierzchnia ma krzywiznę ujemną) jasno pokazuje, że: 1) działania równoległe mogą na siebie wpływać oraz 2) działania równoległe mogą tworzyć nowy wymiar. W ujęciu makro geometria zakrzywionej powierzchni wykazuje, że zwykłe odwzorowanie – poprzez zamianę procesów na technologię blockchain – nadaje działaniom różne i często sprzeczne wyniki.

Koncepcja zdecentralizowanej i rozproszonej bazy danych utożsamiana jest z systemem o dużym potencjale w zakresie wartości społecznych – tworzenia lepszego społeczeństwa cyfrowego. Ma być panaceum na sprawiedliwszą – bo zdecentralizowaną – metodę monetyzacji wartości tworzącej się w świecie wirtualnym

oraz ma zwiększać zakres transparentności i wolności (brak pośredników). Tymczasem kilka tygodni temu przewodniczący Chińskiej Republiki Ludowej Xi Jinping zaskoczył świat, nazywając blockchain ważnym przełomem i ogłaszając dodatkowe finansowanie tej technologii. W planach rządu Chin jest stworzenie systemu kredytu społecznego. System reprezentuje ogólnokrajowy program inwigilacyjny, który śledzi zachowania obywateli, ocenia ich, a także przyznaje nagrody i kary w zależności od wyników oceny. Ideały

rozwijającej się e-tożsamości w podejściu SSI (*self-sovereign identity*) kryptowaluty wydają się idealnym narzędziem wspomagającym bezpieczeństwo przekazywania danych (np. przez anonimizowanie płatności). Równolegle powodują one nowe możliwości w zakresie prania pieniędzy czy oszustw podatkowych i destabilizacji systemu finansowego.

Co jest zatem źródłem tych przykładowych paradoksów? Wracając do historii matematyki, wydaje się, że jest nim jednowymiarowość w badaniu zjawiska

Sens procesów równoległych w gospodarce cyfrowej musi leżeć poza nimi, gdyż źródło wartości znajduje się poza wszystkim, co się w nich dzieje i faktycznie istnieje. Albowiem wszystko, co się dzieje i faktycznie istnieje, jest przypadkowe. To, co czyni rzeczy nieprzypadkowymi, nie może znajdować się w tym samym wymiarze, gdyż wtedy byłyby znowu przypadkowe. Musi znajdować się poza tym wymiarem.

Przykład wielowymiarowości znajduje się w modelu biznesowym Facebooka. Miliony osób z własnej woli upubliczniają szczegółowe dane o sobie, swoich upodobaniach, zajęciach, dokumentując je zdjęciami, filmami, postami. Robią to, realizując „linie równoległe” – np. komunikując się ze swoimi znajomymi poprzez aplikację Messenger. Powyższe działania nie „przecinają się”, gdyż nie mają nic wspólnego ze sobą. Tworzący się inny wymiar stojący u podstaw wartości danych wynika ze scalenia na pozór chaotycznych procesów w precyzyjne spersonalizowane reklamy. Przypomina on „czarną dziurę” – mało widoczną, ale bardzo zyskową (przychody Facebooka to 55,8 mld dolarów w 2018 r., o 38% więcej niż w 2017 r.). Zachowuje się ona jak materia skondensowana, wchłania wszystkie działania znajdujące się w jej najbliższym otoczeniu.

Wiedza, którą firma może dzięki temu zdobyć ułatwia odkrywanie rynkowych zależności, podejmowanie decyzji, optymalizację procesów biznesowych i kosztów, określenie zapotrzebowania na dany produkt lub usługę i analizowanie efektywności działań marketingowych.

Rozwój sztucznej inteligencji przypomina sytuację podobną do początków II rewolucji przemysłowej – dziki kapitalizm. Dominujący model monetyzowania danych i obrotu danymi z pominięciem twórcy danych w coraz większym stopniu prowadzi do patologii. Generuje rozwarstwienie społeczne oraz niesprawiedliwą redystrybucję wartości z digitalizacji biznesu, co z kolei przekłada się na zahamowanie zrównoważonego rozwoju gospodarczego.

W gospodarce opartej na informacji twórcy danych powinni bezpośrednio zarabiać na ich wartości – być podmiotem, a nie przedmiotem tego rynku. Nie wynika to tylko z ciągłówek socjalistycznych, ale z poważnego zagrożenia systemowego. Efektem szkodliwym jest manipulacja z inteligencją nastawioną przeciwko użytkownikowi internetu (dbająca o interesy

BLOCKCHAIN – PO CO JEST TEN „MIŚ”?

O technologii blockchain mówi się dużo i głośno, ale wiedza na jej temat jest powierzchowna. Idea stworzenia lepszej gospodarki cyfrowej oraz skupienie się na narzędziach, a nie na konkretnych problemach systemowych prowadzi do paradoksów inwestycyjnych zbieżnych z lekcją inwestowania z filmu *Miś*.

„Nikt nie wie, po co, więc nie musisz się obawiać, że ktoś zapyta: »Wiesz, co robi ten miś? On odpowiada żywotnym potrzebom całego społeczeństwa. To jest miś na skalę naszych możliwości. Ty wiesz, co my robimy tym misiem? My otwieramy oczy niedowiarkom! Patrzcie, mówimy, to nasze, przez nas wykonane i to nie jest nasze ostatnie słowo, i nikt nie ma prawa się przyczepić, bo to jest miś społeczny!«”.

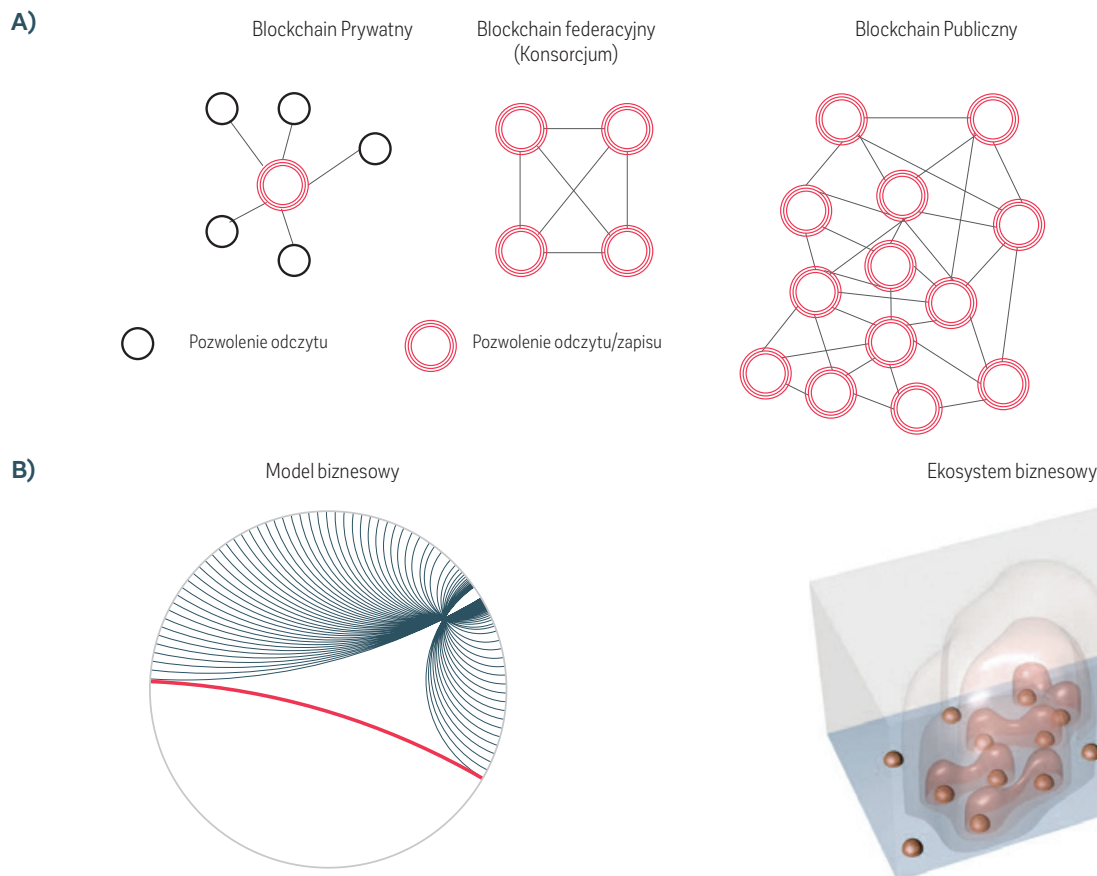
stojące u podstaw technologii blockchain nie mają nic wspólnego z ostatecznym wynikiem jej działania, co więcej – stają się pretekstem do zwiększania totalitaryzmu. Zamiast zmarginalizowania roli aparatu państwowego prowadzą do uściślenia kontroli nad obywatelami.

Kolejną sprzecznością w technologii łańcucha bloków jest bezpieczeństwo i prywatność. Rząd w Indiach uważa kryptowaluty za oszustwo i proceduje prawo pozwalające skazywać na dziesięć lat więzienia za korzystanie z nich. W tym samym czasie Facebook zapowiada, że za rok wdroży w swoim serwisie kryptowalutę Libra, również FED i inne banki centralne rozważają powołanie własnej kryptowaluty.

W związku z rozwijającym się rynkiem obrotu danymi i w związku z kradzieżą tożsamości powstaje trend wzmacniający anonimowość. W warunkach

– traktowanie nowych technologii jedynie jako rodzaju konwertera AD/DA, który zmienia napięcie analogowe na cyfrowe. Kiedyś radykalna zmiana w działaniach biznesowych odbywała się na poziomie technologii wytwarzania produktów i usług (świat pojedynczych produktów). W warunkach gospodarki cyfrowej transformacja odbywa się na poziomie ekosystemów biznesowych. Model „1 → n” (jeden do wielu) ustępuje miejsce modelowi „n ↔ n” (wielu do wielu – wpływ mają inne komponenty ekosystemu). Efekt synergii powstaje przez współpracę uczestników ekosystemu, do których często należą nie tylko kooperanci, ale i potencjalni konkurenci. Wszystko się zatem komplikuje, gdyż liczba wymiarów wzrasta. Zgodnie z paradoksem kłamcy i twierdzeniem Gödla aby wybrnąć z tych sprzeczności, należy znaleźć szerszy system, „metajęzyk”.

RYSUNEK 1. Zagnieżdżona równoległość jako: A) sieć splątania płaska euklidesowa oraz B) dodatkowy wymiar powstały na skutek splątania działań



tylko podmiotów zewnętrznych). Zachęty i korzyści mogą zatem być jedynie elementem służącym do pozyskania danych i rozwijania modelu opartego odgórnie na idei wywierania wpływu na nieświadomych internautów. Taka praktyka tworzy nadużycia i władzę kontrolującą zarówno produkcję, jak i konsumpcję.

Sztuczna inteligencja, która działa w formie „syreniego śpiewu”, generuje społeczeństwo cyfrowych niewolników. Użytkownicy internetu muszą narażać swoją prywatności płacić swoimi danymi w zamian za uzyskanie „bezpłatnych usług”. To jest fałszywy wybór. W rzeczywistości ekosystem BigTech to tylko pierwszy rozdział w życiu internetu. Istniejący model ma zbyt wiele wad, aby zachować rentowność. Powstające siły zbiegają się, aby zdecentralizować internet oraz przepływ wartości, uwalniając go od uzależnienia od technologicznych gigantów. Kiedy się zbiegną, odwrócą obecny model B2C, w którym prywatność i personalizacja wzajemnie się wykluczają.

Żyjemy w erze hiperłączości, w której rozmaite cyfrowe usługi przenikają do naszej codzienności. Coraz częściej to różne urządzenia komunikują się w naszym imieniu, ale nie koniecznie w naszym interesie. Wykorzystanie śladów cyfrowych do bezpiecznego korzystania z udogodnień związanych z personalizacją i automatyzacją, powinno być budowane na fundamencie zaufania. W takich okolicznościach z pomocą przychodzi koncepcja „cyfrowego anioła”. Sztuczną inteligencję można również zaprogramować tak, aby dbała o interesy twórcy danych, przewidując jego intencje i automatycznie dobierając najlepszą (dla niego) ofertę na rynku. W obu tych przypadkach ma też zastosowanie technologia blockchain, gdyż może być użyta do odmiennych systemów tworzenia wartości. Metajęzykiem jest zatem model biznesowy (Me2B) oraz jego fundamenty – np. ekonomia zaufania (Economy of Trust).

Technologia nie jest tym „czego szukamy”, ale „jakszukamy”, podobnie jak produkt bankowy – pełni funkcję pomocniczą

w realizowaniu celu. Ludzie nie marzą o kredycie, ale o rozwiązaniu pierwotnego problemu – marzą o samochodach, mieszkaniach itp. Błędne jest zatem przesadne koncentrowanie się na narzędziach zamiast na potrzebie, tego typu strategię są źródłem wielu porażek biznesowych. Nowe technologie jeszcze nigdy same nie przeobraziły żadnej branży. Systemowe zmiany wynikają z propozycji wartości – połączenia technologii z nowymi potrzebami rynkowymi. Tylko takie rozwiązania mają szansę na przekucie pięknej idei w realną wartość. Niestety wśród projektów blockchainowych ciągle jeszcze dominuje podejście narzędziowe. Paradoksalnie bliskie jest ono przedsięwzięciu z kultowego filmu *Miś* w reżyserii Stanisława Barei (1981 r.) i potwierdza tezę, że „prawdziwe pieniądze zarabia się na drogich słomianych inwestycjach”. W nadchodzącym roku rynek powinien w większym stopniu zweryfikować tego typu inwestycje, odpowiedzieć na pytanie, po co jest ten „miś”, w wielu przypadkach sporządzić protokół zniszczenia.



Jesteśmy liderem w produkcji miedzi i srebra.
Umożliwiamy rozwój nowoczesnego świata.

KGHM Polska Miedź S.A. | ul. M.Skłodowskiej-Curie 48 | 59-301 Lubin | www.kghm.com



Mind the gap!

PAULINA ROSZKOWSKA

WHAT YOU LEARN TODAY, MIGHT NOT BE WHAT THEY NEED TOMORROW... **FINTech** **DISRUPTIONS RESHAPE THE DESIRED** **SKILLSET OF EMPLOYEES.**

Is the technology going to steal all our jobs? Would work be a privilege rather than a burden? Not any time soon, but... the change is happening... and it is happening NOW!

Fintech is reshaping the world, we live in is probably one of the most commonly repeated mantras in business today. New, exciting, tech-backed ideas are popping up like mushrooms. They all strive to make our lives more time- and money-effective. And not to forget: they provide end-user-pleasing experiences. So, money is flowing to Fintech. The global fintech market was valued at about \$128 billion in 2018, but it is expected to grow to \$310 billion (at a CAGR of 24.8%) through 2022, as forecasted in the Fintech Global Market Report (December 2019). And as much as we attribute this boom to more money available for investment and to millennials, their new lifestyle and preferences, the reality is that it is the technology that makes all these exciting ideas possible.

Fintech solutions are massively implemented in all financial services. As end users, by now, we are rather familiar with digital wallets, credit cards with challenger banks or applications that help us save and invest. But the real disruptions usually occur in the B2B space. Let us have a closer look at an example of accounting and auditing, where blockchain, smart contracts, internet of things (IoT) and artificial intelligence (AI) already start improving the reliability and integrity of financial statements, and increasing the quality of audit process and its outcomes.



dr Paulina Roszkowska

Paulina Roszkowska is an Assistant Professor of Finance at the Warsaw School of Economics, an Associate Professor of Finance at the Hult International Business School and a Visiting Researcher at the Cass Business School, London. Previously held research and teaching positions at the Haas School of Business, UC Berkeley (US), IESE Barcelona (Spain), ISC Paris (France), ICN Nancy (France) and FGES Lille (France). She earned her M.A. in Finance and a PhD in Economics at the Warsaw School of Economics. Paulina also worked in corporate finance and investor relations, both on the corporate and on the consulting side, and served as a Supervisory Board member.

At its height back in 2000, the U.S. cash equities trading desk at Goldman Sachs's New York headquarters employed 600 traders... Today there are just two equity traders left. "MIT TECHNOLOGY REVIEW", FEBRUARY 2017

Deutsche Bank wants to replace employees with robots. [...] What could possibly go wrong? "FORBES", NOVEMBER 2017

Deutsche Bank's 18,000 job cuts (20% of its global staff, mostly equity traders and investment bankers) tip of the iceberg for the finance industry. DB, JULY 2019

US banks will cut more than 200,000 jobs (more than 10% of total bank job) in the next decade as robots and other technology bring about the "greatest transfer from labour to capital" the industry has seen. FT, OCTOBER 2019

Accounting is quite labour-intensive as it involves processing and analysing large amount of information. Blockchain technology, when applied to the recordkeeping processes (the way transactions are initiated, processed, authorized, recorded, reported, and how data is stored), saves time, eliminates errors and mitigates the possibility of management cooking the books. The transparency and immutability of blockchain-based accounting further reduces the work of external auditors because it provides data that is already pre-verified through its consensus mechanism. When, additionally, the IoT sensors are in place, the information from operations in real time updates the accounting ledgers, hence no need for manual entry. The IoT eliminates the need of auditors confirming ledger balances with the real-life external sources (e.g. inventory balance with items in the warehouse). Rather, their role becomes to double check, whether the information sent by sensors have not been anyhow distorted by physical inference into sensor technology. Then, smart contracts can additionally assure that all necessary conditions are met before ledgers are updated, e.g., before sales revenue is recognized. Once data is on the blockchain, smart contracts perform accounting functions automatically. In the really near future, these technologies can enable fully automated audits.

While client's accounting entries will be for the most part automated (IoT) and their correctness verified (blockchain, smart contracts), AI can take care of analysing financial outcomes and claims made by management in the descriptive part of financial statements. In general, machine learning, neural networks facilitate taking decisions based on bigger datasets (aggregated experience). In result, decisions are more accurate and engage less resources. The improvement stems from eliminating human erroneous, less experienced element. AI already detects various human diseases better than doctors (*AI beats doctors at predicting heart disease deaths* – ScienceDaily, September 2018; *Google's AI beats doctors at spotting eye disease in scans* – FT, August 2018), so naturally AI has the potential to outperform decisions of finance managers, accountants and auditors. In accounting, AI has already reached high success rates in identifying patterns, discrepancies and

irregularities in financial records. In auditing, AI can easily replace humans in detecting errors and fraud. This means less human labour, less cost and more accuracy, while auditors can focus on supervising models and investigating the sources and meaning of red flags. Given that AI application can already predict construction accidents before they happen ("MIT Technology Review", June 2019), neural networks could also predict fraud before it is committed.

"high risk" of being automated within the next 20 years, over a half of lost jobs will be in finance. Is Poland any different?

Not really! Therefore, our students should be cautious and "mind the gap" between what they learn today and what is needed to get a job and succeed tomorrow. There is responsibility on the supply (faculty) side, but let's not forget that it's also the demand that drives product innovation. Learning technologies is key because emerging technologies are

replaced humans, say in agriculture, a lot of low-skills jobs were lost in the farms, but also a lot of low-skills jobs were created in the tractor factories. Accordingly, a 2-3-month period was usually enough to retrain a farmer into a machine factory worker. Today, when you look into the future, there will no longer be a need for taxi or truck drivers, as we will have self-driving cars. Similarly, we will no longer need chefs, as companies like Zume Pizza – a Silicon Valley start-up valued at \$4 billion (Redcode, November 2019) – will use robots to make pizza. Instead, there will be jobs in creative industries (art, science, etc.) The difference is that these jobs require high-skills. So, it will not be that easy to take a 40-years-old cook and transform her into a software engineer that creates VR games. Or to take a bookkeeper, and transform her into an audit software developer. AI will ever more discriminate between people with high IQ, who will embrace the oncoming changes, and people with weak IQ, who will become somewhat 'redundant'. This, on a side note, will also be one of the most difficult political challenges ahead.

It is difficult to precisely advise on the desired skills and competencies of future professionals in accounting, auditing and broad finance. What is certain, though, is that there will be ever more use of technology, so both accountants and auditors need to get used to work closely with engineers. They do not need to develop audit software solutions, but they need at least a basic understanding of how technologies work (Paine, 2018) to help design software functionality, ongoingly provide inputs to software solutions like entering contracts into the blocks (Arnold, 2018), and derive highest benefits therefrom. Further, there will be ever more need for more value-adding activities like verifying the accuracy of blockchain information i.e. reviewing the underlaying of transactions or investigating their impact on financial positions. Jobs will soon be more thinking- rather than doing-oriented. In the U.S., they sometimes call it *skills elevation*, when instead of mechanically performing certain tasks, one dedicates more time to thinking about the solutions, as the technology can take care of the former. Eventually, it is always those who understand the nature of change and evolution of technology that best adopt to new situations and succeed. 📖

Is the technology going to steal all our jobs? Not any time soon, but... the change is happening... and money is flowing to Fintech: the global fintech market was valued at about \$128 billion in 2018, but it is expected to grow to \$310 billion through 2022. Fintech solutions are massively implemented in all financial services. In accounting and auditing, blockchain, smart contracts, IoT and AI are massively replacing human element in functions like bookkeeping, budgeting, reconciliation, and in the near future can enable fully automated audits. It is particularly important for current students, who should no longer learn 'old-school' finance and accounting, but who need to acquire ever more skills related to understanding technologies, designing and implementing tech solutions, and be ready to think rather than repeatedly do mindless tasks.

Finance and accounting are amongst the most popular majors in grad schools worldwide. At SGH, the majority of students chooses this subject, most likely because of its high employability. In 2018, mirroring the trends from previous years, 46% of SGH graduate and 54% of its undergraduate students earned their degrees in Finance and Accounting. Yet, the outlook seems to be in opposition. *"The year is 2030. You're in a business school lecture hall, where just a handful of students are attending a finance class. The dismal turnout has nothing to do with professorial style, school ranking or subject matter. Students simply aren't enrolled, because there are no jobs out there for finance majors...They have been filled by "artificial intelligence agents."* (Kendall & Alam, 2017). As reported by Oxford academics, 47% percent of all jobs in the U.S. are at

revolutionizing the way practitioners will perform their responsibilities in finance, accounting and auditing. Many accounting (bookkeeping, budgeting, reconciliation, etc.) functions will become redundant. External financial audit will not be eliminated, but technological evolution will transform the purpose and the role of an auditor.

The reality is nobody knows what skills people will need to succeed in the job market in 2050, or even 2030. The only thing that we know is that the job market will look completely different because of the incredible advances in technology. Some jobs will disappear, some jobs will be transformed, and some jobs will appear. The question is: will people have necessary skills to do these new jobs? As Yuval Harari points out, back in the days, when machines

Hybrydowe środowisko pracy wyzwaniem dla menedżerów, pracowników i środowiska akademickiego

ANDRZEJ SOBCZAK

OSTATNIE LATA WSKAZUJĄ, ŻE W NASZYM KRAJU ROZPOCZYNA SIĘ REWOLUCJA ROBOTYZACJI W SEKTORZE USŁUGOWYM

SPOWODOWANA UPOWSZECHNIANIEM SIĘ ROBOTÓW PROGRAMOWYCH. MUSIMY SIĘ DO NIEJ PRZYGOTOWAĆ.

Termin robot pochodzi od słowa „robota”, które zarówno po polsku, jak i w kilku innych językach słowiańskich oznacza ciężką pracę lub wysiłek. Neologizm „robot” został spopularyzowany przez czeskiego pisarza Karelę Čapka, który użył go w swojej sztuce pt. *R.U.R. – Rossumovi Univerzální Roboti* (Rossum's Universal Robots) wydanej w 1920 r. Od tego momentu termin ten stał się synonimem mechanicznego urządzenia, które automatyzuje określone zadania wykonywane do tej pory przez człowieka. Z czasem możliwości robotów ewoluowały i były rozszerzane o zdolności kognitywne, w kierunku autonomicznie działających urządzeń odbierających informacje z otoczenia za pomocą sensorów i wpływających na nie przez tzw. efektory.

W 2012 r. dokonano redefinicji znaczenia słowa „robot” – wprowadzając



dr hab. Andrzej Sobczak, prof. SGH

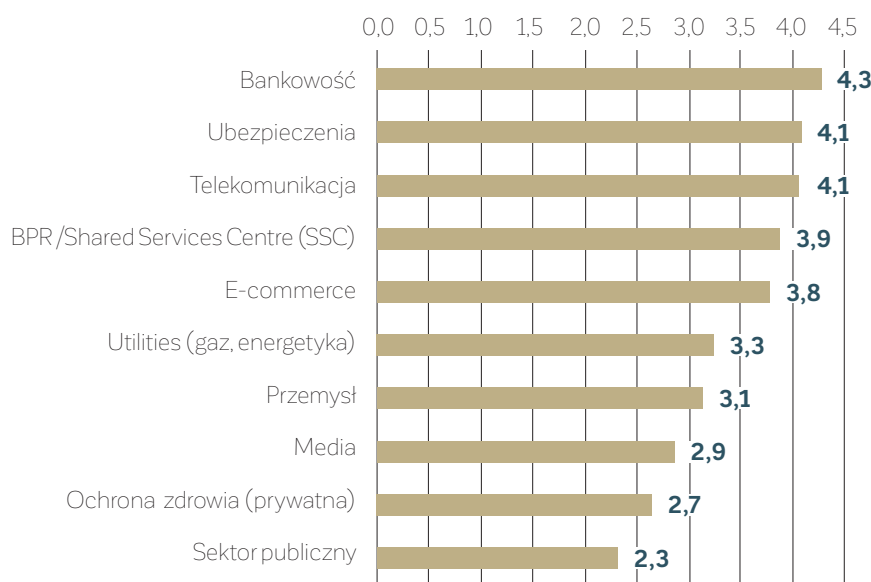
Kierownik Zakładu Zarządzania Informatyką w Instytucie Informatyki i Gospodarki. Specjalizuje się w zarządzaniu strategicznym IT i łańcuchu danych. Obecnie swoje zainteresowania naukowe koncentruje wokół problematyki automatyzacji i robotyzacji procesów biznesowych. Koordynuje inicjatywę badawczą „Strategie przedsiębiorstw w świecie zaawansowanej automatyzacji/robotyzacji biznesu”. Jej zadaniem jest wypracowanie narzędzi metodycznych dla interdyscyplinarnego obszaru badań – robonomiki (ang. robots + economics).

wówczas pojęcie „robot programowy” (*software robot*). Opublikowany bowiem został wówczas raport P. Fershta oraz J. Slaby'ego pt. *Robotic Automation Emerges as a Threat to Traditional Low-Cost Outsourcing*. Autorzy zdefiniowali w nim pojęcie Robotic Process Automation (RPA). Jest to klasa oprogramowania stosowana do automatyzacji – zwykle na poziomie interfejsu użytkownika (GUI) – działań wykonywanych w kilku systemach (zrealizowanych w różnych technologiach) i będących składowymi procesami biznesowymi. Te działania robot programowy wykonuje w sposób autonomiczny na podstawie zdefiniowanych wcześniej przez analityka reguł biznesowych, z wyłączeniem obsługi sytuacji wyjątkowych, w których wymagane jest zaangażowanie człowieka.

Według firmy analitycznej Gartner narzędzia RPA stanowią obecnie najszybciej rosnący segment rynkowy oprogramowania dla przedsiębiorstw. Globalna wartość rynku rozwiązań RPA w 2018 r. szacowana była na 849 mln dolarów, natomiast w 2019 r. ma osiągnąć już 1,3 mld dolarów, a w 2021 r. 2,9 mld dolarów. Oprogramowanie to rozwiązuje bowiem szereg problemów, z którymi borykają się firmy, w tym także polskie przedsiębiorstwa – w szczególności w sektorze usługowym:

- rosnące koszty pracy – w Polsce bardzo wyraźnie widoczny jest ten trend: przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w gospodarce narodowej w 2009 r. wynosiło 3103 zł, w III kwartale 2019 r. – już 4932 zł;
- zmniejszająca się dostępność pracowników – w Polsce liczba osób w wieku produkcyjnym będzie się istotnie zmniejszać już po 2020 r.;

WYKRES 1. Przewidywany stopień automatyzacji/robotyzacji procesów w poszczególnych branżach w Polsce w ciągu 3–4 lat (badania przeprowadzono w 2018 r.)



Legenda: 1 – bardzo niski stopień automatyzacji/robotyzacji procesów biznesowych; 5 – bardzo wysoki stopień automatyzacji/robotyzacji procesów biznesowych.

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie na szeroką skalę zaawansowanej robotyzacji procesów biznesowych musi być traktowane jako szczególniego rodzaju zmiana organizacyjno-technologiczna. Rodzi ona szereg konsekwencji – zarówno od strony zarządczej, jak i informatycznej, ale także kulturowej. Polscy menedżerowie muszą oswoić się z myślą, że już za trzy–pięć lat zaczną zarządzać na szeroką skalę hybrydowymi środowiskami pracy (na które składają się w szczególności pracownicy i roboty programowe), natomiast uczelnie muszą zacząć się przygotowywać do kształcenia studentów, którzy będą „ramię w ramię” pracować z inteligentami robotami programowymi.

– zmiana postaw młodych pracowników – zgodnie z wynikami wielu badań młodzi pracownicy oczekują obecnie interesującej i stosunkowo dobrze płatnej pracy w rozsądnym wymiarze czasu – tak aby można było pogodzić pracę z rozwijaniem własnych zainteresowań;

– rosnąca (globalna) konkurencja – na skutek nasilającej się cyfryzacji i wprowadzania dzięki niej innowacji na poziomie modeli biznesowych coraz więcej branż zaczyna się mierzyć z nieznanymi wcześniej konkurentami, bardzo silnie osadzonymi w technologii – np. branża finansowa, z którą konkurują fintechy;

– nasilająca się krótkoterminowa perspektywa biznesu (ang. *short-termism*) – menedżerowie są poddawani presji osiągania dobrych wyników finansowych z perspektywy krótkookresowej (budowa wartości firmy w długiej perspektywie często nie jest doceniana przez inwestorów, zwłaszcza giełdowych);

– rosnąca wielkość długu technologicznego – złożone, tradycyjne i często mocno zaniedbane środowiska informatyczne w wielu przedsiębiorstwach powodują, że coraz trudniej jest wprowadzać zmiany w rozwiązaniach IT, co prowadzi do zahamowania rozwoju tych firm i spadku innowacyjności.

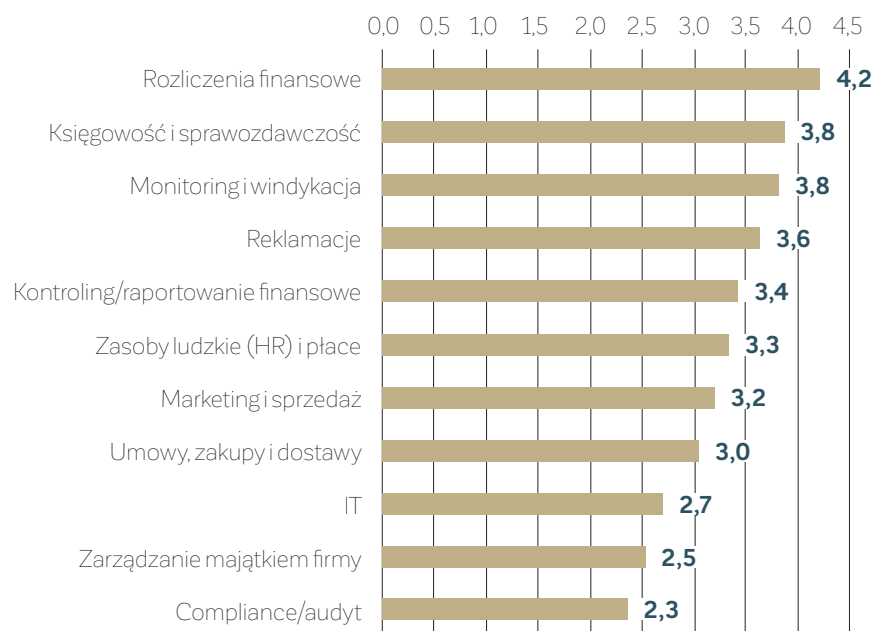
Roboty programowe budowane z wykorzystaniem narzędzi RPA pozwalają rozwiązać (w różnym stopniu) sporą grupę tych problemów:

- robotyzacja procesów zmniejsza zapotrzebowanie na nowych pracowników – obecni pracownicy wsparci robotami są w stanie obsłużyć zdecydowanie większą liczbę procesów (bo dzięki wsparciu są wydajniejsi, popełniają mniej błędów);
- robotyzacja procesów odciąża pracowników od najbardziej rutynowych, powtarzalnych zadań, pozostawiając im obsługę wyjątków i sytuacji nadzwyczajnych;
- robotyzacja procesów pozwala na szybkie osiąganie rezultatów (liczone w miesiącach, a nie latach, jak to się dzieje w przypadku dużych programów transformacyjnych);
- robotyzację można zastosować w organizacjach, w których występuje duży dług technologiczny (ale należy podkreślić, że robotyzacja go nie likwiduje, a jedynie ukrywa).

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w Polsce w 2018 r. w Zakładzie Zarządzania Informatyką Instytutu Informatyki i Gospodarki SGH branżami, które najszerzej stosują rozwiązania RPA, są bankowość i ubezpieczenia, telekomunikacja, BPO/SSC. Można przewidywać, że generalnie ten trend utrzyma się (por. diagram). Przedsiębiorstwa wykorzystują roboty głównie do obsługi finansów, kadr, windykacji, wsparcia obsługi klienta. W najbliższych miesiącach (bo o takiej perspektywie należy mówić) roboty upowszechnią się w działach compliance'u, kontrolingu, obsługi administracyjnej, zarządzania majątkiem.

Warto podkreślić, że do tej pory rozważania koncentrowały się na „tradycyjnej” robotyzacji – bez udziału lub

WYKRES 2. Przewidywany stopień automatyzacji/robotyzacji procesów poszczególnych funkcji organizacyjnych w Polsce w ciągu 3–4 lat (badania przeprowadzono w 2018 r.)



Legenda: 1 – bardzo niski stopień automatyzacji/robotyzacji procesów biznesowych; 5 – bardzo wysoki stopień automatyzacji/robotyzacji procesów biznesowych.

Źródło: opracowanie własne.

z minimalnym udziałem rozwiązań/algoritmów, które można określić mianem „inteligentnych”. Jednak nadchodzące miesiące zdecydowanie zmienią ten krajobraz. Narzędzia RPA będą na szeroką skalę wykorzystywały mechanizmy uczenia maszynowego, co pozwoli osiągnąć tzw. inteligentną (albo inaczej: kognitywną) robotyzację procesów biznesowych.

Należy przy tym pamiętać, że roboty programowe budowane z wykorzystaniem narzędzi RPA stanowią tylko część sposobów rozwiązań robotyzacji biznesu. Warto tu wspomnieć o chatbotach i voicebotach, które automatyzują komunikację tekstową i głosową między klientami (zarówno zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi) a poszczególnymi

działami przedsiębiorstw. Część przedsiębiorstw (np. z branży telekomunikacyjnej) już łączy voiceboty z narzędziami RPA, co z perspektywy klienta oznacza w pełni zautomatyzowany proces włączania/wyłączania usług świadczonych mu przez dany podmiot.

Wprowadzenie na szeroką skalę robotyzacji procesów biznesowych musi być traktowane jako szczególnego rodzaju zmiana organizacyjno-technologiczna, która prowadzi do powstania hybrydowego środowiska pracy. Przez takie środowisko rozumie się spójny zestaw narzędzi informatycznych (aplikacji biznesowych i robotów programowych), procesów i procedur oraz ludzi o określonych kompetencjach i umiejętnościach, realizujących określone procesy biznesowe i przetwarzających określone dane. W praktyce roboty nie wyprą ludzi, ale ludzie i „maszyny” (rozumiane tutaj jako szczególnego rodzaju oprogramowanie) staną się jednym środowiskiem. Wśród firm działających w Polsce nie ma jeszcze zbyt dużo takich przykładów. Pojedyncze firmy chwalą się, że przekroczyły liczbę 100 robotów wdrożonych u siebie. Tymczasem badania przeprowadzone przez firmy analityczne (Gartner, HfS) w firmach globalnych wskazują, że pojawiają się już środowiska grupujące 500–1000 robotów. Praca w takim środowisku wiąże się z szeregiem wyzwań. Są one różne w zależności od funkcji pełnionej przez ludzi i roboty. Do tej pory menedżerowie koncentrowali się na zarządzaniu wyłącznie ludźmi, często bez zagłębiania się w meandry technologiczne. Teraz będzie się to musiało zmienić. Okazuje się bowiem, że menedżer będzie zarządzał zespołem złożonym w 30% z ludzi i 70% z botów (i za ten zespół będzie odpowiadał). Działania pracowników będą nieustająco monitorowane, analizowane i oceniane (przedsnak takiej sytuacji mamy w centrach dystrybucyjnych firmy Amazon). Niezwykle istotne staną się też aspekty etyczne podejmowania decyzji przez (inteligentne) roboty.

Zjawiska te powodują, że środowisko akademickie musi zacząć wypracowywać zarówno narzędzia edukacyjne, jak i badawcze dla wyłaniającej się właśnie nowej rzeczywistości. 

”Wprowadzenie na szeroką skalę robotyzacji procesów biznesowych musi być traktowane jako szczególnego rodzaju zmiana organizacyjno-technologiczna, która prowadzi do powstania hybrydowego środowiska pracy.

Kapitał społeczny, głupcze!

 SŁAWOMIR DUDEK

W NADCHODZĄCYCH DEKADACH **ZMIANY** **DEMOGRAFICZNE BĘDĄ NEGATYWNIE** **ODDZIAŁYWAĆ NA POTENCJAŁ GOSPODARCZY.**

Przed polską gospodarką stoją ogromne wyzwania, w nadchodzących dekadach zmiany demograficzne będą negatywnie oddziaływać na potencjał gospodarczy. Proces starzenia się społeczeństwa jest jednym z najszybciej postępujących w Europie i te negatywne tendencje będzie trudno zatrzymać. Wzrost dzietności w niskim tempie zwiększa potencjał rynku pracy. Komisja Europejska prognozuje, że do 2070 r. długookresowa stopa wzrostu realnego PKB Polski może spaść nawet poniżej 1 proc. Ministerstwo Finansów optymistycznie ocenia, że w długim okresie stopa ta wyniesie 1,7 proc. (wobec 4–5 proc. w ostatnich latach). I choć potencjalny wzrost realnego PKB w innych krajach też najprawdopodobniej się obniży, to zachodzące w nich procesy demograficzne nie mają tak silnie negatywnego charakteru (w niektórych krajach UE przyrost naturalny jest dodatni).

Zgodnie z prognozami Komisji Europejskiej PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca w Polsce będzie rósł szybciej niż w Niemczech przez najbliższe 20 lat, później jednak jego tempo zrówna się z tempem wzrostu w gospodarce niemieckiej (wykres 1). Oznacza to, że w 2070 r. polski PKB *per capita* nie przekroczy średniej unijnej (będzie nadal 10 proc. poniżej – wykres 2), a od PKB *per capita* Niemiec będzie niższy nawet o 20 proc.

Doganianie gospodarek zachodnich (konwergencja) nie będzie więc łatwe. Polska może wpaść w tzw. pułapkę średniego dochodu, stwarzającą



dr Sławomir Dudek

Doktor nauk ekonomicznych w Instytucie Rozwoju Gospodarczego Szkoły Głównej Handlowej (IRG SGH). Od dwóch dekad zajmuje się problematyką wahań cyklicznych w gospodarce, prognozami gospodarczymi, finansami publicznymi, systemem podatkowym, badaniami nastrojów gospodarstw domowych. Jest współautorem unikatowego projektu badania rynku *consumer finance*, realizowanego przez IRG SGH we współpracy ze Związkiem Przedsiębiorstw Finansowych (ZPF) w ramach kwartalnego badania nastrojów ekonomicznych gospodarstw domowych. Autor lub współautor kilkudziesięciu publikacji i referatów w zakresie ekonomii. W latach 2008–2019 był dyrektorem Departamentu Polityki Makroekonomicznej w Ministerstwie Finansów, gdzie zajmował się m.in. analizami i prognozami makroekonomicznymi oraz fiskalnymi, analizą ekonomiczno-finansową najważniejszych reform i zmian w zakresie polityki społeczno-gospodarczej. W Ministerstwie Finansów od 1996. Najważniejsze projekty: m.in. opracowanie i stosowanie reguły wydatkowej; wiceprzewodniczący ds. analiz w zespole opracowującym koncepcję „jednolitej daniny”; szacowanie luki VAT, luki CIT; integrowanie danych administracyjnych (PIT, ZUS, 500+ itd.) w celu prowadzenia analiz mikrosymulacyjnych. Członek Towarzystwa Ekonomistów Polskich.

konieczność kompensowania negatywnych zmian demograficznych przez pobudzanie rozwoju:

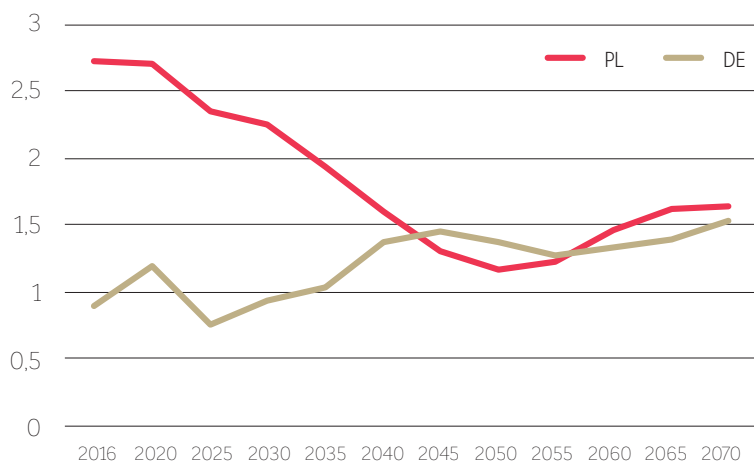
- kapitału produkcyjnego,
- kapitału ludzkiego, na który składają się wszystkie cechy i umiejętności pracowników, sprawiające, że są oni produktywni,
- produktywności pracy i kapitału.

Co do czynników wspierających długookresowy wzrost realnego PKB panuje zgoda. Zostały one wyróżnione w różnych strategiach i w debacie publicznej. Nie można jednak zapomnieć o jeszcze jednym ważnym czynniku, tj. o kapitale społecznym. Pojęcie to odnosi się do stosunków społecznych warunkujących tworzenie wzajemnego zaufania uczestników życia gospodarczego, niezbędnego dla rozwijania wymiany i osiągania z niej korzyści (z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia). Z badań jednoznacznie wynika, że kraje o wysokim poziomie kapitału społecznego (zaufania) zdołały przełamać pułapkę średniego dochodu, notują wysoki wzrost gospodarczy i są zaawansowane technologicznie. Osiągnięcie poziomu najlepiej rozwiniętych, innowacyjnych gospodarek wymaga więc przyspieszenia akumulacji kapitału społecznego w Polsce.

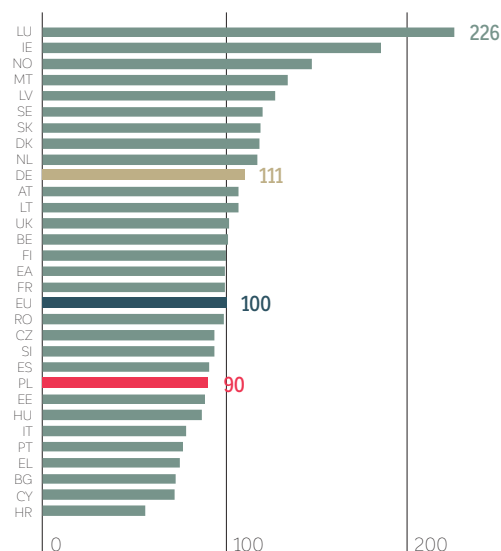
Posłużmy się przykładem, który zobrazuje ten problem. Wiele reprezentacji siatkarskich osiąga tzw. poziom światowy w grze. Cechują się wysokim i zbliżonym poziomem fizycznym, wydolnościowym, technicznym, także wyposażenia. Jednak by osiągnąć najwyższe cele, być w ścisłej czołówce, konieczne jest to „coś”, *je ne sais quoi*, zespołowość, zgranie wszystkich graczy, niezależnie z jakiego klubu się wywodzi, zaufanie i zrozumienie, co w ekonomii nazywamy kapitałem społecznym.

Od początku transformacji gospodarczej w Polsce poziom kapitału społecznego jest bardzo niski. W ostatnim okresie sytuacja się nie poprawiła, a wręcz się pogorszyła. Problem ten przedstawiliśmy w badaniu opinii społecznej, zadając na przełomie października i listopada br. uczestnikom czwartelnego badania kondycji

WYKRES 1. Tempo wzrostu PKB per capita



WYKRES 2. PKB per capita (EU=100) w 2070 r.



Źródło: The 2018 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2016-2070) oraz obliczenia własne (szacunek na podstawie średniej dynamiki PKB per capita 2016-2070 i PKB per capita w 2016 r.).

Silny konflikt polityczny w Polsce może na długo obniżyć – i tak niski – poziom kapitału społecznego. Aż 85 proc. ankietowanych wyraża obawę, że zaogniony konflikt polityczny negatywnie wpłynie na rozwój gospodarczy, nawet na tzw. ścianie wschodniej, na Podkarpaciu, w Małopolsce, na Lubelszczyźnie.

Według przewidywań Komisji Europejskiej przed 2070 r. Polska nie dogoni Niemiec pod względem dochodu per capita. W procesie tym oprócz kapitału rzeczowego, ludzkiego i innowacji potrzebujemy wzrostu kapitału społecznego.

gospodarstw domowych dodatkowo trzy pytania o ich ocenę występowania konfliktu politycznego w Polsce i jego znaczenia dla procesów gospodarczych (wykres 3). Wyniki są jednoznaczne – niemal 90 proc. ankietowanych uważa, że w Polsce istnieje silny konflikt polityczny, a blisko 85 proc. badanych jest zdania, że rozprzestrzenił się na całe społeczeństwo, na relacje międzyludzkie, sąsiedzkie, zawodowe, biznesowe, a nawet na stosunki w rodzinie.

Powstaje zatem pytanie, czy w takich warunkach mogą rosnąć w siłę mikro- i małe przedsiębiorstwa, może rozwijać się sektor usług, w tym nowoczesnych usług finansowych, e-commerce,

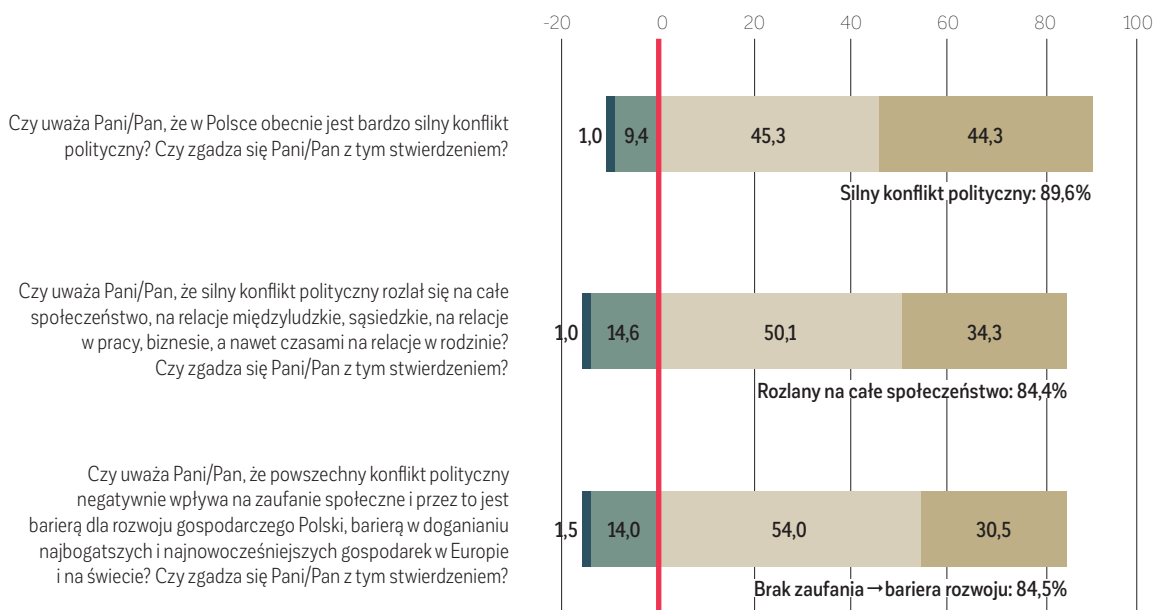
gdzie zaufanie jest podstawowym warunkiem rozwoju. Małych i średnich firm z sektorów usługowych nie stać na wyrafinowane zabezpieczenia prawne i finansowe, swój biznes opierają na zaufaniu. Czy w warunkach braku zaufania może się rozwijać innowacyjność, czy duże firmy będą sprawne organizacyjnie, czy będą w stanie wdrażać efekty postępu technologicznego?

Badania naukowe pokazują, że innowacyjność słabiej rośnie lub nie jest powszechnie wdrażana w warunkach nierozwiniętego kapitału społecznego (w szczególności w średnich i małych firmach). Spowolnienie procesów innowacyjnych staje się więc barierą dla

rozwoju społeczno-gospodarczego. Gospodarstwa domowe, które są uczestnikami życia gospodarczego potwierdziły, iż zaogniony konflikt polityczny ujemnie wpływa na zaufanie społeczne i staje się w ten sposób ograniczeniem dla wzrostu gospodarczego Polski, hamując procesy konwergencji z najbogatszymi i najnowocześniejszymi gospodarkami Europy i świata. Tę obawę wyraża aż 85 proc. ankietowanych.

Wyniki badania wskazują, że konflikt polityczny przeistoczył się w konflikt społeczny, rozlał na całą Polskę i wszystkie grupy społeczne. Większość społeczeństwa (od 78,1 proc. woj. podlaskim do prawie 96,6 proc. w woj. wielkopolskim) uważa, że w Polsce mamy silny konflikt polityczny. Większość też (od 75 proc. w woj. podlaskim do 94,8 proc. w woj. pomorskim) jest zdania, że ten konflikt dotknął całe społeczeństwo. Wśród odpowiedzi na drugie pytanie respondenci z województwa lubelskiego znaleźli się na drugim miejscu, a powyżej średniej krajowej są województwa małopolskie i podkarpackie. To dowód, że ten pogląd nie da się wytłumaczyć często wykorzystywanym podziałem na ścianę wschodnią i zachodnią. Przeważa opinia, że konflikt polityczny jest barierą dla rozwoju gospodarczego (od 76 proc. w woj. opolskim do 93,1 proc. w woj. pomorskim). Jednak również na ścianie wschodniej obawy wobec rozwoju

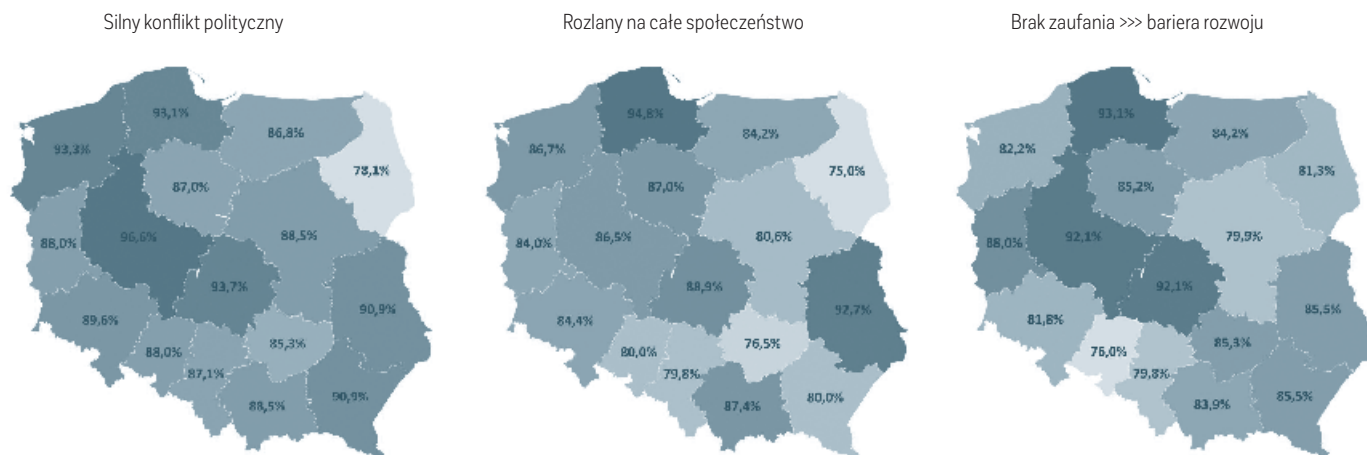
WYKRES 3. Badanie *Kondycja gospodarstw domowych* – opinie nt. konfliktu politycznego



Legenda: ■ zdecydowanie nie zgadzam się ■ nie zgadzam się ■ zgadzam się ■ zdecydowanie zgadzam się

Źródło: pytania specjalne w ramach badania *Kondycja gospodarstw domowych* (edycja listopad 2019 r.) prowadzonego wspólnie przez IRG SGH i Związek Przedsiębiorstw Finansowych (N=1000).

WYKRES 4. Badanie *Kondycja gospodarstw domowych* – opinie nt. konfliktu politycznego według województw



Źródło: pytania specjalne w ramach listopadowej edycji badania *Kondycja gospodarstw domowych* prowadzonego wspólnie przez IRG SGH i Związek Przedsiębiorstw Finansowych. N=1000, odsetek zdecydowanie zgadzam się i zgadzam się łącznie.

gospodarczego przekraczają 80 proc., a w województwie lubelskim i podkarpackim przekraczają średnią krajową (85 proc.). Największe obawy wyrażają osoby pracujące na własny rachunek, prowadzące działalność gospodarczą. W niektórych województwach odsetek

ten zbliża się nawet do 100 proc. Większe obawy wyrażają osoby zamieszkujące obszary wiejskie (ok. 87 proc. wobec ok. 85 proc. średnio).

Silny konflikt polityczny może na długo obniżyć – i tak niski – poziom kapitału społecznego. Z nierozwiniętym

kapitałem społecznym Polska nie awansuje do najbardziej dynamicznych, bogatych i nowoczesnych gospodarek. Nie osiągnie najwyższych celów. Parafrazując słowa Billa Clintona, można powiedzieć: „Kapitał społeczny, głupcze!”. 

Inteligentna organizacja w gminach

 HANNA GODLEWSKA-MAJKOWSKA, AGNIESZKA KOMOR

JAK ZMIERZYĆ POZIOM ROZWOJU INTELIGENTNYCH ORGANIZACJI W GMINACH?

W literaturze istnieją liczne opracowania naukowe dotyczące inteligent-

nej organizacji w przedsiębiorstwach, natomiast zagadnienie to jest relatywnie rzadko opisywane w literaturze w odniesieniu do administracji publicznej czy też jednostek samorządu terytorialnego (JST). Nie ulega wątpliwości, że jednostki samorządu terytorialnego powinny tworzyć inteligentne organizacje (IO), dzięki czemu będą mogły lepiej reagować na zmiany zachodzące w danej gminie oraz jej otoczeniu, a także wykorzystywać szanse rozwojowe związane z lepszym niż inne samorządy zarządzaniem informacjami i wiedzą.

Celem badania statutowego przeprowadzonego w 2019 r. w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie pod kierunkiem prof. dr hab. H. Godlewskiej-Majkowskiej było podjęcie próby zdefiniowania, czym jest inteligentna organizacja w jednostkach samorządu terytorialnego. Ponadto zamierzeniem autorek było opracowanie metody pomiaru poziomu rozwoju inteligentnej organizacji w jednostkach samorządu terytorialnego.

Na podstawie badań literaturowych zaproponowano autorską definicję inteligentnej organizacji w jednostkach samorządu terytorialnego. Za inteligentną jednostkę samorządu terytorialnego można uznać jednostkę efektywnie zarządzającą informacją, wiedzą,



prof. dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska

Profesor nauk ekonomicznych, kierownik Zakładu Otoczenia Biznesu w Instytucie Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, obecnie pełni w SGH funkcję prorektora ds. współpracy z otoczeniem. Specjalizuje się w badaniach nad lokalizacją przedsiębiorstw, przedsiębiorczością lokalną i regionalną oraz atrakcyjnością inwestycyjną regionów. Jest autorką ponad 200 publikacji. Wypromowała sześciu doktorów. Badania prowadzone przez prof. dr hab. H. Godlewską-Majkowską i jej zespół od 2008 r. są podstawą opracowania raportów atrakcyjności inwestycyjnej polskich województw, powiatów i gmin na zamówienie PAIH (dawniej PAIZ) oraz raportu *Gmina na 5!*



dr Agnieszka Komor

Absolwentka Wydziału Nauk Społecznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego (kierunek ekonomia). Stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia uzyskała w 2011 r. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Adiunkt, kierownik Pracowni Zarządzania i Analiz Rynkowych w Katedrze Zarządzania i Marketingu Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie. Jej zainteresowania badawcze obejmują zagadnienia związane z przestrzennymi aspektami biogospodarki, uwarunkowaniami decyzji lokalizacyjnych przedsiębiorstw oraz z atrakcyjnością inwestycyjną jednostek przestrzennych.

komunikacją i relacjami z partnerami oraz wykorzystującą nowoczesne rozwiązania technologiczne do realizowania zadań publicznych i dynamizowania procesów rozwoju lokalnego, a także osiągnięcia i utrzymania przewagi nad konkurentami.

Przytoczona definicja jest punktem wyjścia do stworzenia autorskiej propozycji wskaźnika pozwalającego na pomiar poziomu rozwoju inteligentnych organizacji w jednostkach samorządu terytorialnego. Z uwagi na to, że do tej pory brakuje innych prób waloryzacji dotyczących poziomu rozwoju inteligentnych organizacji w jednostkach samorządu terytorialnego, w niniejszym opracowaniu zostały bliżej przedstawione wyniki tegorocznych badań na ten temat. W 2020 r. można spodziewać się dalszego postępu w dziedzinie oceny poziomu rozwoju inteligentnych organizacji w jednostkach samorządu terytorialnego.

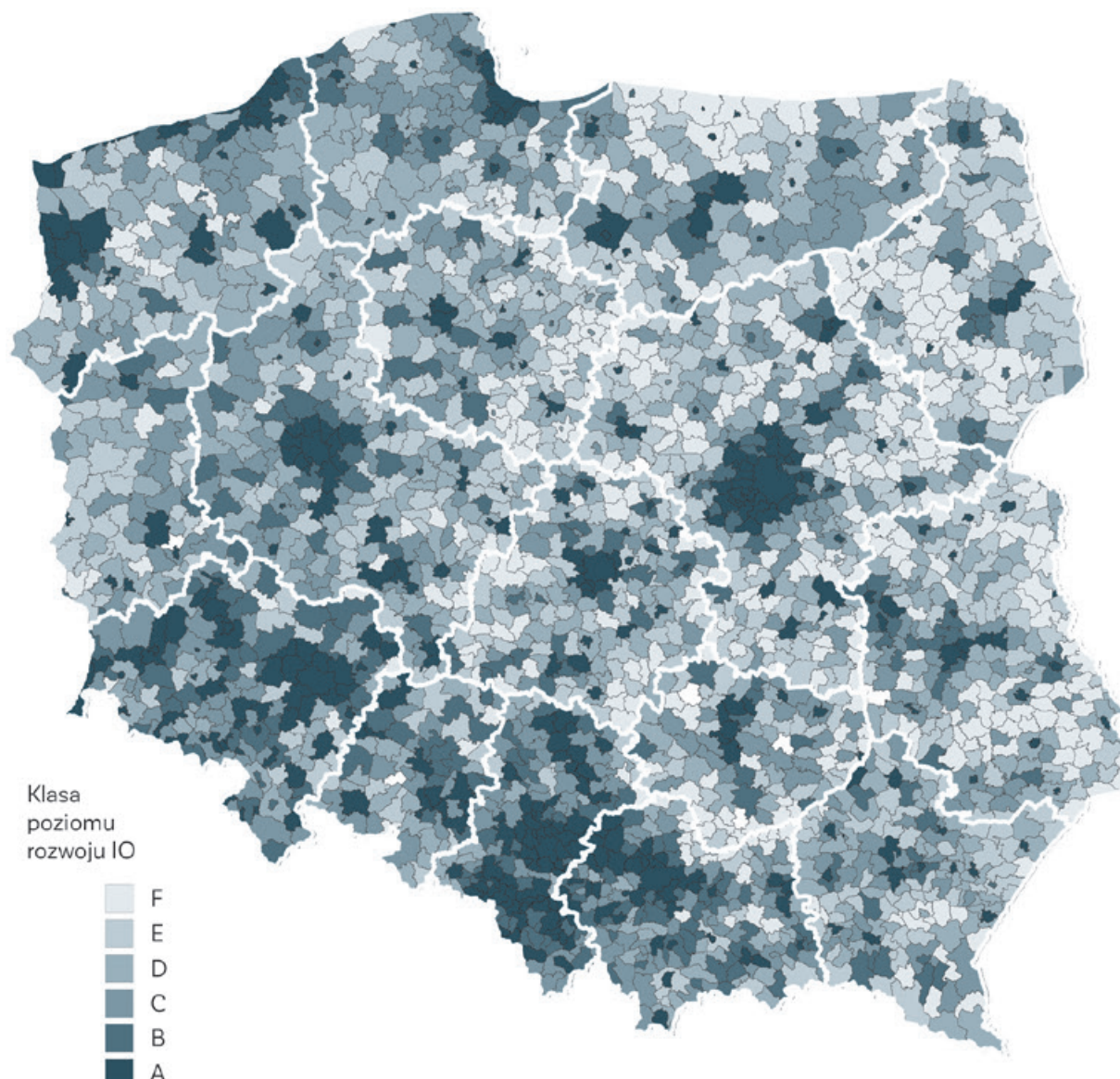
GMINY JAKO INTELIGENTNE ORGANIZACJE O RÓŻNYM POZIOMIE ROZWOJU – PROPOZYCJA METODYCZNA

Mając świadomość, że zidentyfikowanie inteligentnych organizacji oraz ocena poziomu dojrzałości tego typu organizacji wymaga przeprowadzenia szeroko zakrojonych badań jakościowych w jednostkach samorządu terytorialnego, uznano, że istnieje potrzeba waloryzacji poziomu rozwoju inteligentnych organizacji w jednostkach samorządu terytorialnego. Powinno to być zrobione na bazie zmiennych obiektywnych, mierzalnych i porównywalnych dla całego zbioru jednostek przestrzennych.

Ponieważ najbardziej przydatne są dane z krajowych urzędów statystycznych, w celu zaproponowania metody ilościowej wspierającej rozpoznawanie inteligentnych organizacji wśród jednostek samorządu terytorialnego zaproponowano stworzenie agregatu na podstawie następujących zmiennych:

RYSUNEK 1. Zróżnicowanie przestrzenne indeksu poziomu rozwoju IO w gminach Polski w 2018 r.

Źródło: opracowanie własne.



Uwaga: dane na kartogramie odnoszą się do podziału zakresu zmienności wskaźnika na klasy, gdzie **A** oznacza ocenę bardzo wysoką, **B** wysoką, **C** dość wysoką, **D** niezbyt wysoką, **E** niską, **F** bardzo niską.

Nie ulega wątpliwości, że jednostki samorządu terytorialnego powinny tworzyć inteligentne organizacje (IO), dzięki czemu będą mogły lepiej reagować na zmiany zachodzące w danej gminie oraz jej otoczeniu, a także wykorzystywać szanse rozwojowe związane z lepszym niż inne samorządy zarządzaniem informacjami i wiedzą.

- udział radnych o wyższym wykształceniu w ogólnej liczbie radnych w gminie – wskaźnik ten bezpośrednio odwołuje się do kapitału intelektualnego osób podejmujących decyzje w gminie;
- udział oczyszczalni ścieków o podwyższonym usuwaniu biogenów w ogólnej ich liczbie oraz udział oczyszczalni ścieków o podwyższonym usuwaniu biogenów i oczyszczalni biologicznych w ogólnej przepustowości oczyszczalni w gminie – ten wskaźnik pośrednio

ukazuje stosunek decydentów do społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wagi nowoczesnych metod oddziaływania na czystość środowiska;

→ udział środków z Unii Europejskiej na finansowanie programów i projektów unijnych w ogólnych dochodach gmin – na podstawie tej zmiennej możemy ocenić aktywność w wykorzystaniu informacji na temat możliwości dofinansowania wykonywania zadań własnych na podstawie kapitału obcego;

→ średnia frekwencja wyborcza ludności w wyborach na osoby zarządzające jednostkami samorządu terytorialnego (tj. w Polsce na wójtów, burmistrzów i prezydentów miast w pierwszej i drugiej turze wyborów) – ta zmienna pokazuje pośrednio poziom rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, który jest silnie związany z aktywnością liderów lokalnych i ich umiejętnością zaangażowania mieszkańców w życie lokalne; czynnik ten pośrednio ukazuje gotowość do utworzenia inteligentnej organizacji w gminie, gdyż od aktywności mieszkańców zależy jakość i szybkość obiegu informacji;

→ poziom rozwoju usług związanych z dostępem do wiedzy za pomocą nowoczesnych technik informacyjnych mierzony jako średnia arytmetyczna z następujących trzech zmiennych: liczba bibliotek (na 100 tys. mieszkańców), które umożliwiają podłączenie komputera (urządzenia mobilnego) użytkownika do gniazda elektrycznego, liczba bibliotek (na 100 tys. mieszkańców), które umożliwiają korzystanie z internetu bezprzewodowego, oraz liczba bibliotek (na 100 tys. mieszkańców), które mają dostęp do internetu szerokopasmowego;

→ udział powierzchni obowiązujących miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, których rysunki występują w postaci wektorowej z nadaną georeferencją w powierzchni planów ogółem – ta zmienna wskazuje na aplikacyjność nowoczesnych technologii w obowiązkowych opracowaniach graficznych szczebla gminnego;

→ udział powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego w powierzchni ogółem; na podstawie tego wskaźnika można wskazać pośrednio szybkość podejmowania decyzji lokalizacyjnych – jeśli interesująca inwestora nieruchomość nie jest zawarta w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego wraz z określeniem przeznaczenia

danej nieruchomości, wówczas wymagana jest tzw. decyzja o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu, co oznacza znaczne opóźnienie przekazywania informacji interesariuszom.

Na podstawie wektora sum standaryzowanych zaproponowany został wskaźnik poziomu rozwoju inteligentnych organizacji w gminach oraz jednostkach samorządowych wyższych szczebli. Standaryzacja była oparta na formule odnoszącej się do rozpiętości wartości wskaźników w mianowniku oraz do różnicy pomiędzy wartością wskaźnika cząstkowego a jego wielkością minimalną w całym analizowanym zbiorze, ponieważ wszystkie zmienne cząstkowe miały charakter stymulanty.

WYNIKI ANALIZY PRZESTRZENNEGO ZRÓŻNICOWANIA WSKAŹNIKA POZIOMU ROZWOJU INTELIĞENTNYCH ORGANIZACJI W GMINACH

Jak wynika z zaprezentowanych agregatów, najbardziej rozwinięte inteligentne organizacje charakteryzują gminy miejskie, przy czym im wyższy jest poziom urbanizacji, tym wyższe są minimalne wartości wskaźnika. Nie ma natomiast różnicy pomiędzy maksymalnymi wartościami wskaźnika dla gmin miejsko-wiejskich i wiejskich. Wniosek ten potwierdza także analiza kartograficzna rozkładu zmienności wskaźnika poziomu rozwoju inteligentnych organizacji (rys. 1).

Można też zauważyć, że wyższy poziom rozwoju inteligentnych organizacji w jednostkach samorządu terytorialnego charakteryzuje obszary wyżej ekonomicznie rozwinięte, odznaczające się zarazem wysoką atrakcyjnością inwestycyjną (wskaźnik Pearsona obliczony dla wskaźnika potencjalnej atrakcyjności gmin i wskaźnika IO w 2018 r. wyniósł 0,575). Istotne jest także bliskie położenie geograficzne w stosunku do obszarów zurbanizowanych i granicy UE.

W odniesieniu do gmin wiejskich można stwierdzić, że niższy poziom informatyzacji mniejszych i peryferyjnie położonych lokalnych jednostek, a także brak potrzeby stosowania rozbudowanych systemów informatycznych oraz rolniczy charakter gospodarki implikują mniejsze potrzeby zatrudniania pracowników wiedzy. Jednocześnie mniejsza skala

działalności gospodarczej i jej rozproszony charakter mogą powodować nieopłacalność stosowania kapitałochłonnych rozwiązań w zakresie gospodarki komunalnej w tego typu jednostkach.

Widoczna jest też druga prawidłowość, tym razem przestrzenna, polegająca na tym, że w Polsce Zachodniej jednostki samorządu terytorialnego mają wyższy poziom wskaźnika inteligencji organizacyjnej. Można to wytłumaczyć charakterystycznym dla całej Europy kierunkiem dyfuzji innowacji, który w Polsce również przyjmuje przebieg z zachodu na wschód z zachowaniem hierarchicznego charakteru dyfuzji w okolicach silnie zurbanizowanych. Wyższym wskaźnikiem charakteryzują się obszary silnie zurbanizowane, zwłaszcza aglomeracje: górnośląska, warszawska, łódzka, wrocławska oraz poznańska.

Warto podkreślić, że wykorzystanie jakichkolwiek metod waloryzacji inteligentnych organizacji w gminach napotyka trudności związane z różną skalą jednostek samorządu terytorialnego, nawet tego samego stopnia. Trudno np. porównywać zasadność wprowadzania nowoczesnych rozwiązań technologicznych w małej gminie wiejskiej z gminą tworzoną przez duże miasto. Im większa jest gmina, im większa jest masowość przepływów informacji i im bardziej rośnie ich złożoność, tym bardziej uzasadnione jest użycie narzędzi typowych dla inteligentnych organizacji i tym bardziej potrzebni są pracownicy o wysokich kwalifikacjach gotowi do ich podnoszenia oraz dostosowywania do zmieniającej się organizacji w gminie. Stąd mniejsza gmina może nie być zainteresowana korzystaniem z całego spektrum rozwiązań typowych dla inteligentnych organizacji z uwagi na brak zasadności ekonomicznej lub organizacyjnej wprowadzenia niektórych rozwiązań.

Należy zwrócić uwagę, że zaproponowana metoda opiera się na dosyć wąskim zestawie zmiennych, co wynika z niskiej dostępności danych ogólnopolskich dotyczących organizacji pracy samorządu terytorialnego. Jednak nawet tak stosunkowo ubogi wskaźnik pozwala dostrzec pewne charakterystyczne prawidłowości, które potwierdzają istnienie związku pomiędzy poziomem rozwoju inteligentnych organizacji w jednostkach samorządu terytorialnego a poziomem urbanizacji.

ZAKOŃCZENIE

Na podstawie powyższych rozważań za inteligentną jednostkę samorządu terytorialnego można uznać jednostkę efektywnie zarządzającą informacją, wiedzą, komunikacją i relacjami z partnerami oraz wykorzystującą nowoczesne rozwiązania technologiczne do realizowania zadań publicznych i dynamizowania procesów rozwoju lokalnego, a także osiągnięcia i utrzymania przewagi nad konkurentami.

Na podstawie dość wąskiego zestawu cech opisujących inteligentną organizację wraz z ich oceną punktową okazało się możliwe stworzenie wskaźnika poziomu rozwoju inteligentnych organizacji w jednostkach samorządu terytorialnego szczebla gminnego w Polsce.

Na podstawie analizy przestrzennej zróżnicowania wskaźnika poziomu rozwoju inteligentnej organizacji w gminach można stwierdzić, że występuje dodatnia zależność pomiędzy poziomem rozwoju inteligentnej organizacji w jednostkach samorządu terytorialnego a poziomem urbanizacji, poziomem rozwoju gospodarczego i atrakcyjności inwestycyjnej. Najwyższym poziomem rozwoju inteligentnej organizacji w jednostkach samorządu terytorialnego cechowały się gminy miejskie, w dalszej kolejności miejsko-wiejskie, a na końcu uplasowały się gminy wiejskie. Ponadto należy zauważyć wyższy poziom rozwoju inteligentnej organizacji w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce Zachodniej, co jest zgodne z kierunkiem dyfuzji innowacji.

Zaproponowany wskaźnik może być wykorzystany do oceny poziomu rozwoju inteligentnych organizacji w jednostkach taksonomicznych różnych szczebli na terenie różnych krajów. Niemniej jednak niezbędne jest pogłębienie analizy przestrzennej wskaźnika o wnioski z badań jakościowych. W 2020 r. można się spodziewać rozszerzenia zakresu analiz wskaźników częściowych oraz wzbogacenia wskaźnika atrakcyjności inwestycyjnej o wyniki pogłębionych badań w jednostkach samorządowych uzyskujących najwyższe oceny. 

SGH

POZNAJ HISTORIE NASZYCH ABSOLWENTÓW



Nietuzinkowe
osoby



Ciekawe
ścieżki kariery



Niezwykłe
pasje

alumni-stories.sgh.waw.pl

Nowa mobilność miejska – więcej pytań niż odpowiedzi

📍 JANA PIERIEGUD

ROK 2019 MIESZKAŃCY POLSKICH MIAST
ZAPAMIĘTAJĄ JAKO **REWOLUCJĘ W ZAKRESIE
USŁUG WSPÓŁDZIELONEJ MOBILNOŚCI.**

CO DALEJ?

Shared mobility, e-mobility, mobility-on-demand, Mobility-as-a-Service (MaaS) – są to pojęcia, które zdominowały dyskusje naukowców, administracji publicznej i przedstawicieli biznesu podczas tegorocznych kongresów i targów transportowo-logistycznych, motoryzacyjnych czy samorządowych na całym świecie i w Polsce. Wspólnym mianownikiem jest dążenie do stworzenia przyjaznej przestrzeni miejskiej, w tym poprawy jakości powietrza i zmniejszenia zatłoczenia miast. Wymaga to m.in. radykalnej zmiany struktury środków transportu, z których korzystają mieszkańcy w ramach swojej mobilności codziennej, a szczególnie znacznej redukcji przejazdów samochodem osobowym. Mają temu służyć nowe koncepcje mobilności (*new mobility*), takie jak usługi współdzielonej elektromobilności na żądanie, zamawiane „jednym kliknięciem” za pomocą aplikacji smartfonowych.

W 2019 r. mieszkańcy największych polskich miast na dużo szerszą skalę niż do tej pory mogli skorzystać ze współdzielonych usług elektrycznej mobilności, zarówno w segmencie car-sharingu, jak i mikromobilności (rowery, skutery, hulajnogi). Pierwsze funkcjonowania tych systemów



dr hab. Jana Pieriegud, prof. SGH

Kierowniczka Katedry Badań nad Infrastrukturą i Mobilnością w Instytucie Infrastruktury, Transportu i Mobilności SGH. Niezależna ekspertka wielu instytucji i agencji wykonawczych ds. innowacji i badań: NCBR, NCN, FFG (Austria), Komisji Europejskiej (DG RTD, INEA, DG Regio). Autorka artykułów oraz współredaktorka serii monografii poświęconych przyszłości sektorów infrastrukturalnych i nowych koncepcji mobilności: *Elektromobilność w Polsce na tle tendencji europejskich i globalnych* (2019), *Mobilność w aglomeracjach przyszłości* (2018), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych* (2016).

pokazały z jednej strony, że cieszą się one dużym zainteresowaniem mieszkańców, ale z drugiej uwidoczniły wiele problemów dla operatorów i samorządów w zakresie zarządzania mobilnością miejską. Jak podkreśla się w najnowszej publikacji przygotowanej przez POLIS – organizację, która od 30 lat zrzesza władze regionalne i lokalne na rzecz promocji zrównoważonej mobilności w Europie za pomocą innowacyjnych rozwiązań transportowych – w krótkim czasie koncepcja „mikro” stała się wyzwaniem „makro” dla miast. Tym, czego naprawdę dziś potrzebujemy są: wiedza, perspektywa i cel strategiczny.

WSPÓŁDZIELONA MOBILNOŚĆ 2019

Współdzielona mobilność (*shared mobility*) to dynamicznie rozwijająca się nowoczesna forma zaspokojenia potrzeb mieszkańców w zakresie przemieszczania się, polegająca na samodzielnym wypożyczaniu za pomocą aplikacji mobilnych różnych typów pojazdów: samochodów oraz dwu- i trzykołowych pojazdów małych rozmiarów (skuterów, rowerów, hulajnóg itp.). Po zakończeniu przejazdu środek transportu może być wykorzystany przez kolejnego użytkownika. Do głównych korzyści współdzielonej mobilności zaliczane są: mniejsze natężenie ruchu samochodowego oraz emisji CO₂ w miastach, oszczędność przestrzeni miejskiej, większa wygoda użytkowników i mniejsze wydatki na usługi mobilności.

Według danych Movmi oraz Car-sharing Association (CSA) carsharing w połowie 2019 r. był dostępny w 59 krajach świata. Łącznie 236 operatorów świadczyło swoje usługi w ponad 3100 miastach. W Polsce, gdzie usługi te są rozwijane od 2016 r., w 12 miastach dostępnych było prawie 3600 samochodów wypożyczanych na minuty. Najwięcej operatorów (pięciu) działa w Warszawie, oferując ok. 1600 współdzielonych pojazdów. Spośród 11 operatorów carsharingu



Mobilność nie jest już zwykłym pokonywaniem czasu i przestrzeni, lecz nowym wymiarem wolności, stylu i jakości życia, uczuć i marzeń każdego z nas. Jeśli chodzi o wizje i kierunki rozwoju transportu i mobilności, które obserwujemy u progu 2020 r., autonomiczne, usieciowione, elektryczne i współdzielone pojazdy w perspektywie kolejnych dziesięcioleci mają odgrywać kluczową rolę w zaspokajaniu potrzeb przewozowych mieszkańców. Prognozowane trendy powinny być uwzględniane w strategiach rozwoju mobilności zarówno dużych aglomeracji, jak i średnich i małych miast. Rozwój nowych koncepcji mobilności wymaga nowego podejścia nie tylko do rozwoju systemów transportowych, ale również dużo większej niż do tej pory ich integracji z sieciami elektroenergetycznymi i teleinformatycznymi.

† Profesor SGH Jana Pieriegud moderowała dyskusję okrągłego stołu dotyczącą modeli biznesowych dla elektromobilności oraz przedstawiła wnioski z dyskusji podczas sesji podsumowującej forum.



BAROMETR NOWEJ MOBILNOŚCI 2019/2020

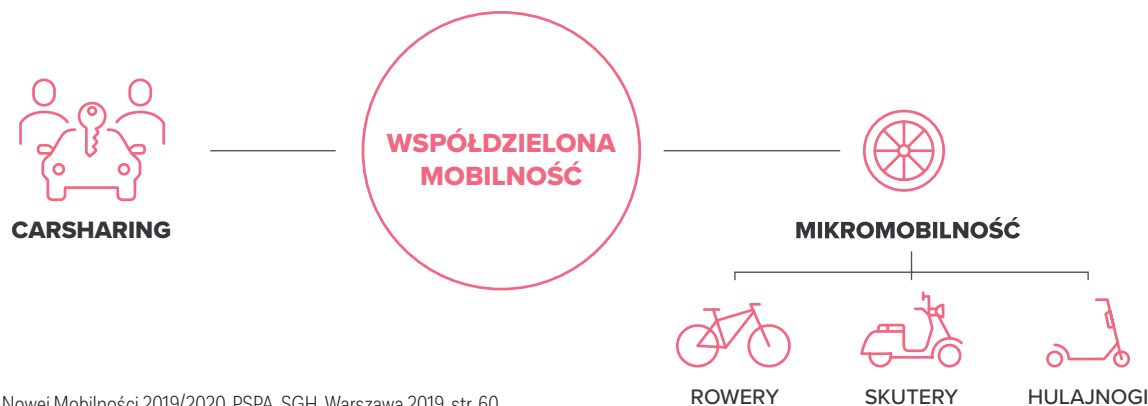
Raport przygotowany w listopadzie 2019 r. przez Polskie Stowarzyszenie Paliw Alternatywnych (PSPA) przy współpracy merytorycznej Katedry Badań nad Infrastrukturą i Mobilnością SGH został zaprezentowany podczas Global e-Mobility Forum. †

Vozilla we Wrocławiu oraz Innogy go! w Warszawie posiadają w swoich flotach wyłącznie pojazdy elektryczne (tzw. BEV – *Battery Electric Vehicle*). Innogy Go!, który rozpoczął komercyjną działalność w kwietniu 2019 r., zaoferował 500 elektrycznych BMW i3 oraz możliwość ładowania samochodów na 30 własnych stacjach (użytkownicy mogą korzystać

także z 40 publicznych punktów ładowania). W tym systemie w ciągu pół roku zarejestrowało się ponad 70 tys. użytkowników. Jest to jeden z największych elektrycznych carsharingów w Europie.

Jak podają autorzy raportu *Współdzielona mobilność w Polsce* (Mobilne Miasto, Smartride.pl), w połowie 2019 r. Polacy mogli korzystać z ok.

RYSUNEK 1. Mobilność współdzielona (shared mobility)



Źródło: Barometr Nowej Mobilności 2019/2020, PSPA, SGH, Warszawa 2019, str. 60.

25 tys. rowerów (w tym 1800 wspomaganych elektrycznie), 7300 elektrycznych hulajnóg oraz 1500 skuterów. Już w 71 miastach można było skorzystać z co najmniej jednego z tych rodzajów współdzielonych pojazdów, wypożyczając go na minuty. Oznacza to, że możliwość oparcia się na usługach współdzielonej mobilności w swoim mieście miało ok. 11,5 mln osób.

Bardzo dużą popularnością w Polsce cieszą się rowery. Największym operatorem jest Veturilo (Nextbike Polska). Wiosną tego roku w tym systemie w Warszawie pojawiło się także 110 elektrycznie wspomaganych rowerów. Tymczasem największy system współdzielonych elektrycznych rowerów zarówno w Polsce, jak i na skalę europejską ruszył pod koniec marca 2019 r. w Trójmieście. Mieszkańcy 14 gmin tej metropolii docelowo mieli korzystać z ponad 4000 e-rowerów. Niestety jesienią tego roku Zarząd Obszaru Metropolitalnego Gdańsk-Gdynia-Sopot był zmuszony rozwiązać umowę z zarządcą tego systemu, a system został zawieszony do momentu wyeliminowania problemów organizacyjnych i operacyjnych.

Dwa lata temu w Polsce pojawiły się pierwsze systemy współdzielonych skuterów. W kwietniu 2018 r. w Warszawie dostępnych było ok. 380 skuterów, z czego 200 elektrycznych oferowanych przez operatora JedenŚlad. Rok później operator ten świadczył usługi dla użytkowników indywidualnych w Warszawie, Łodzi, Trójmieście, Częstochowie i Szczecinie, a także w 12 miastach w segmencie B2B, obsługując

m.in. Amrest, Uber Eats, Pyszne.pl. Od maja 2019 r. operator funkcjonuje pod marką Hop.City, która nawiązuje do rozwoju firmy w kierunku kompleksowych rozwiązań technologicznych w ramach szeroko pojętego transportu współdzielonego. Poznań, Wrocław i Kraków to kolejne miasta, w których operator planuje uruchomić usługi. Inny startup, Blinker, w ciągu ostatniego roku zwiększył swoją flotę ze 180 do prawie 800 e-skuterów, stając się największym operatorem w tym segmencie usług. W sezonie 2019 r. uruchomiono usługi w Bydgoszczy i Kielcach, Koszalin zastąpił Kołobrzeg, natomiast usługa została wycofana z Rzeszowa i Łodzi. Łącznie, operator posiada tylko 60 własnych e-skuterów, a pozostałe są własnością partnerów lub inwestorów, którzy kupują skutery i oddają je pod zarządzanie marki blinker.city.

Do Polski bardzo szybko dotarł także globalny boom na e-hulajnoги. W ciągu pół roku – od października 2018 r. do kwietnia 2019 r. – w Warszawie rozpoczęło działalność pięciu operatorów elektrycznych hulajnóg. Pierwszy jesienią był Lime, już wiosną w jego flocie w Warszawie, Poznaniu i we Wrocławiu było dostępnych ok. 4000 hulajnóg. Kolejnymi graczami, działalność, były Hive, Bird oraz litewski startup CityBee, oferujący do tej pory wynajem samochodów dostawczych. Pod koniec kwietnia 2019 r. również Blinker wprowadził do swojej oferty 500 elektrycznych hulajnóg. Sezon 2019 r. kończy się wynikiem ponad 7000 e-hulajnóg dostępnych u 10 operatorów w 9 miastach.

WYZWANIA 2020+

Pierwszy rok funkcjonowania nowych usług współdzielonej elektrycznej mobilności ujawnił wiele problemów, których rozwiązanie uzależnione jest od dojrzałości rynku, świadomości mieszkańców, doświadczenia i chęci współpracy wielu interesariuszy w miastach.

W 2020 r. w polskich miastach mogą się pojawić kolejne nowe usługi. Firma Triggo SA zapowiada wprowadzenie współdzielonych elektrycznych pojazdów o małych gabarytach, z możliwością wymiany baterii oraz autonomicznego przemieszczenia pojazdu do wskazanej przez użytkownika lokalizacji. Z kolei Voom pracuje nad zaoferowaniem aplikacji, która z platformy integrującej usługi różnych operatorów w mieście będzie w stanie łączyć funkcje planera podróży, rezerwacji przejazdu oraz zapłaty za nią z możliwością zakupu pakietów usług (np. komunikacji miejskiej, taksówki, carsharingu). Jest to rozwiązanie na miarę „mobilności jako usługi” (MaaS), uważanej obecnie za docelowy model biznesowy w miastach przyszłości.

W jakim kierunku będą ewoluowały dostępne u progu 2020 r. rozwiązania w kolejnych latach? Czy operatorom współdzielonych usług uda się osiągnąć efektywność ekonomiczną? Czy elektromobilność nie okaże się ślepą uliczką? Czy Polacy będą chcieli zmieniać swoje przyzwyczajenia komunikacyjne? Na razie mamy więcej pytań niż odpowiedzi. Jednocześnie stwarza to unikalne wyzwania badawcze w tym obszarze, które już podjęliśmy w Instytucie Transportu, Infrastruktury i Mobilności.

INSIGHT

SYSTEM PODATKOWY ■

RACHUNKOWOŚĆ ■

SEKTOR BANKOWY ■

UBEZPIECZENIA ■

OPIEKA ZDROWOTNA ■

FUNDUSZE EUROPEJSKIE ■

Uszczelnienie systemu podatkowego – priorytet państw członkowskich i Komisji Europejskiej

 DOMINIK J. GAJEWSKI

DLA „NOWEJ” KOMISJI EUROPEJSKIEJ JEDNYM Z KLUCZOWYCH WYZWAŃ JEST **STWORZENIE WSPÓLNEJ SKUTECZNEJ POLITYKI PODATKOWEJ**.

Jednym z priorytetów państw Unii Europejskiej – w ramach ich polityki wewnętrznej ostatnich lat – była próba uszczelniania luk podatkowych. Problem ten odnosił się zarówno do podatku VAT (będącego najbardziej zharmonizowaną daniną podatkową w UE, który dzięki różnym konstrukcjom „karuzelowym” był wyludzany przez zorganizowane grupy przestępcze, co potęgowało lukę VAT), jak i do zjawiska unikania opodatkowania CIT przez międzynarodowe koncerny, które w sposób stosunkowo łatwy i swobodny przerzucają wypracowany zysk do państw – rajów podatkowych. Problem uszczelniania luk podatkowych stał się istotny w zasadzie dla wszystkich państw, nie tylko „nowych” członków z Europy Środkowej (w tym Polski), ale również dla krajów z Europy Zachodniej. Choć skuteczność przeciwdziałania tym zjawiskom w poszczególnych państwach jest zróżnicowana,



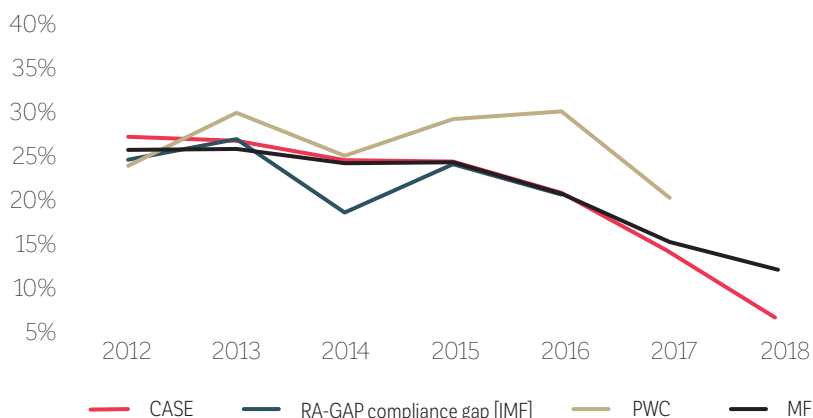
dr hab. Dominik J. Gajewski, prof. SGH

Doktor habilitowany nauk prawnych, profesor SGH, kierownik Zakładu Prawa Podatkowego w Kolegium Ekonomiczno-Społecznym SGH, kierownik Centrum Analiz i Studiów Podatkowych SGH, sędzia Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie (od 2017 r. delegowany do orzekania w Izbie Finansowej Naczelnego Sądu Administracyjnego), kierownik Zespołu Analiz Ekonomicznych w Biurze Orzecznictwa Naczelnego Sądu Administracyjnego, redaktor naczelny czasopisma naukowego „Analizy i Studia CASP”, kierownik studiów podyplomowych Podatki w krajowym i międzynarodowym obrocie gospodarczym, autor ponad 190 publikacji naukowych z zakresu międzynarodowego, unijnego i krajowego prawa podatkowego.

w dalszym ciągu stanowią one wszędzie jeden z poważniejszych problemów. Co istotniejsze, państwa członkowskie zaczęły sobie uświadamiać, że bez zaangażowania się Komisji Europejskiej skuteczna walka z tymi zjawiskami jest niemożliwa. Indywidualne działania państw stają się mało efektywne w obliczu coraz bardziej skomplikowanego problemu unikania opodatkowania nie tylko nabierającego formy transgranicznej, ale dokonywanego przez podmioty dysponujące niezwykle wyrafinowanymi instrumentami, które trudno poszczególnym, krajowym administracjom podatkowym wychwytywać i skutecznie im przeciwdziałać. Jednocześnie na kanwie coraz większej bezradności w walce z agresywną optymalizacją stosowaną przez koncerny międzynarodowe zaczęło się kształtować niezwykle niebezpieczne zjawisko szkodliwej konkurencji podatkowej pomiędzy państwami członkowskimi.

Stąd również „nowa” Komisja Europejska staje przed kluczowym wyzwaniem określenia kierunku swojej polityki podatkowej, która z jednej strony będzie skutecznie wspierać działania poszczególnych państw członkowskich w walce z unikaniem i uchylaniem się od opodatkowania, z drugiej zaś będzie integrować wspólnotę europejską poprzez wyznaczanie i przestrzeganie sprawiedliwych reguł konkurencji podatkowej. Dzisiaj istnieje powszechne przekonanie wśród państw członkowskich (również w Polsce), że doraźne działania w zakresie uszczelniania luk podatkowych są tylko doraźnie skuteczne i nie mogą zastąpić systemowych rozwiązań dokonywanych na poziomie unijnego prawa podatkowego.

WYKRES 1. Luka VAT w Polsce w latach 2012-2018



Źródła:

- 1 CASE: luka w VAT spadła do 7,2% w 2018 roku, <http://www.case-research.eu/pl/case-luka-w-vat-spadla-do-72-w-2018-roku-100878>.
- 2 IMF (2018), Republic of Poland: Technical Assistance Report-Revenue Administration Gap Analysis Program – The Value-Added Tax Gap.
- 3 <https://www.pwc.pl/pl/media/2017/2017-10-19-pwc-luka-vat-2017.html>.
- 4 Polski Instytut Ekonomiczny (2019), Krótka historia VAT w Polsce, str. 18.

Jednym z priorytetowych wyzwań zarówno dla państw członkowskich, jak i dla „nowej” Komisji Europejskiej jest wypracowanie nowej polityki podatkowej, która powinna być antidotum na liczne problemy w zglobalizowanej Europie. Kluczowymi problemami, przed którymi stoi większość państw członkowskich, są luki podatkowe, zarówno w podatku VAT, jak i CIT. Ze względu na specyfikę poszczególnych podatków działania poszczególnych państw i samej Komisji Europejskiej powinny być zróżnicowane. Uwagę zwraca jednak problem międzynarodowego unikania opodatkowania w zakresie CIT, który jest niezwykle skomplikowany i wielopłaszczyznowy. Z tego powodu większość państw nie jest w stanie poradzić sobie samodzielnie i oczekuje systemowych rozwiązań ze strony Komisji Europejskiej.

Potrzeba nowej polityki podatkowej Komisji Europejskiej inspirowana jest dwoma zasadniczymi problemami, które można dostrzec z perspektywy, ale i doświadczeń Polski. Pierwszym jest skuteczne zmniejszenie luki VAT. Polska to dość charakterystyczny przykład, gdyż w ostatnich latach stała się „areną” odważnego wprowadzania licznych konstrukcji prawnych, które miały

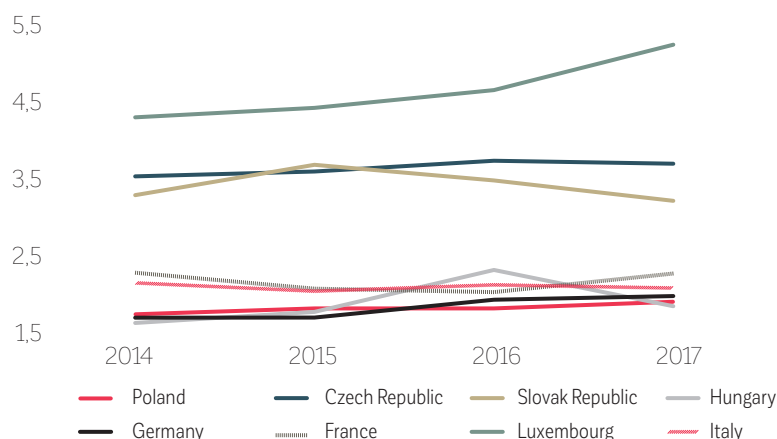
za zadanie zmniejszyć polską lukę VAT, uznawaną za jedną z najwyższych w Europie. Wprowadzone rozwiązania (jednolity plik kontrolny, *split payment*, *reverse charge*, system STIR) okazały się skuteczne, mimo że istniało zagrożenie, że te rozwiązania mogą się negatywnie odbić na przedsiębiorcach, którzy stanowią „koło napędowe” gospodarki. Państwa członkowskie regionu nie

zdecydowały się na tak kompleksowe wprowadzenie wszystkich rozwiązań, uznały bowiem za roztropne, że takie konstrukcje przed wprowadzeniem należy przetestować bądź skorzystać z doświadczeń innych państw, które je pioniersko wprowadzają. Dlatego „polski” model uszczelnienia luki VAT jest specyficzny. Przy ocenie skutków uszczelnienia luki VAT w Polsce konieczne jest odróżnienie zjawiska realnego zmniejszenia luki VAT od wpływów budżetowych z tytułu VAT. Często w retoryce polityków, ale i publicystów błędnie stawia się znak równości pomiędzy tymi dwoma zjawiskami. Niewątpliwie istotny wpływ na wzrost wpływów budżetowych z tytułu VAT w Polsce ma koniunktura gospodarcza, która uznawana jest za najlepszą w ostatniej dekadzie. O rosnących wpływach z VAT decydują również kreowane programy prospołeczne (np. 500+), które w sposób naturalny napędzają konsumpcję. Oczywiście prawdziwym testem zaimplementowanych w Polsce konstrukcji uszczelniających lukę VAT będzie spowolnienie gospodarcze, które wykaże, jaki rzeczywisty wpływ na gospodarkę (przedsiębiorców) mają zaaplikowane rozwiązania.

Wprowadzane w Polsce (jak również w innych państwach członkowskich) sposoby przeciwdziałania wyludzeniom VAT mają charakter doraźny i na dłuższą metę nie wystarczą, by utrzymać europejską tendencję zmniejszania luki VAT. Konieczne są rozwiązania systemowe. Ponieważ VAT jest najbardziej zharmonizowanym podatkiem (VI Dyrektywa), wymaga on wprowadzenia koniecznych zmian konstrukcyjnych w regulacjach unijnych, które odpowiadają za stworzenie spójnych i pozbawionych rozbieżności filarów podatku VAT. I chociaż istnieją dyskusje nad zmianami systemowymi w VI Dyrektywie, sprawa ta wymaga pilnego przyspieszenia i rozwiązania, ponieważ czekają na nią państwa członkowskie, które mają świadomość, że doraźne rozwiązania w ramach ustawodawstwa wewnętrznego są jedynie tymczasowo skuteczne. Ponadto brak konsensusu i realnych działań może się okazać skutecznym argumentem dla eurosceptyków kontestujących ideę harmonizacji systemu podatkowego.

Drugim niezwykle istotnym problemem, który nawet należy uznać za

WYKRES 2. Wpływy CIT w relacji do PKB w wybranych państwach UE w latach 2012-2017



Źródło: OECD, Revenue Statistics.

o wiele bardziej skomplikowany i trudny do rozwiązania, jest skuteczne przeciwdziałanie unikaniu opodatkowania CIT przez korporacje międzynarodowe, które w sposób swobodny transferują wypracowane zyski w poszczególnych państwach członkowskich do rajów podatkowych. Polska wpisuje się w ogólnoeuropejski trend braku skutecznej wizji przeciwdziałania temu zjawisku. Do transferowania zysków do rajów podatkowych wykorzystywane są: zróżnicowane ustawodawstwo wewnątrzpaństwowe państw członkowskich w zakresie podatku CIT; liczne instrumenty ekonomiczne, które wpisują się w strategię optymalizujące opodatkowanie; nieprecyzyjne i często przestarzałe umowy

o unikaniu podwójnego opodatkowania funkcjonujące w obrocie międzynarodowym, które zaczynają służyć do łatwego unikania opodatkowania. Duże podmioty działające transgranicznie dysponują potężnymi kapitałami wspierającymi profesjonalne kreowanie strategii podatkowych, które wykorzystują liczne instrumenty ekonomiczne, co skutkuje tym, że pozostają one „poza zasięgiem” administracji podatkowych poszczególnych państw członkowskich. Oczywiście jest, że bez zaangażowania się Komisji Europejskiej w systemowe rozwiązania w celu stworzenia skutecznych regulacji unijnych w zakresie zharmonizowanego opodatkowania koncernów międzynarodowych problem ten będzie narastał

„[...] konsensus w ramach polityki podatkowej całej Unii Europejskiej i wypracowanie przez Komisję Europejską skutecznych, systemowych rozwiązań na poziomie unijnym są priorytetami nie tylko w zakresie skutecznej walki z narastającym problemem międzynarodowego unikania opodatkowania, ale także integracji europejskiej.

i sprzyjał powszechnej frustracji i bezsilności poszczególnych państw, zwłaszcza tych, które nie mają swojej wewnętrznej wizji uszczelnienia luki CIT.

Państwa członkowskie (w tym Polska), mając na względzie, że podatek CIT nie jest zharmonizowany w tak znacznym zakresie jak VAT, starają się w ramach swoich wewnętrznych ustawodawstw tworzyć instrumenty i regulacje, które mają na celu utrudnienie swobodnego transferowania kapitału wypracowanego w danym państwie do rajów podatkowych. Działania te w głównej mierze sprowadzają się do dostosowywania swoich rozwiązań do regulacji unijnych (m.in. dyrektywa ATAD), które próbują być doraźnym rozwiązaniem.

Trudno się również zgodzić z narracją, że wprowadzane rozwiązania skierowane do małych i średnich podatników CIT (np. zmniejszenie stawki podatkowej czy zaproponowanie nowych ulg) stanowić będą realną politykę uszczelniania luki CIT. Wprowadzanie wspólnych rozwiązań uszczelniających zarówno dla małych i średnich podatników, jak również dla dużych korporacji jest niefortunnym rozwiązaniem, co pokazuje przykład klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania czy raportowanie schematów podatkowych (MDR).

Brak realnych efektów uszczelnienia luki CIT powoduje, że niektóre państwa członkowskie – nie widząc na horyzoncie skutecznej wizji własnej polityki podatkowej w tym zakresie – starają się dostosowywać swoje regulacje do „potrzeb” koncernów międzynarodowych, które są skłonne właśnie do nich transferować zyski. W efekcie dochodzi do tworzenia się rajów podatkowych wśród państw członkowskich. Szkodliwa konkurencja podatkowa w ramach UE staje się jednym z najbardziej poważnych i niebezpiecznych problemów, który może się okazać czynnikiem dezintegrującym wspólnotę europejską. Dlatego konsensus w ramach polityki podatkowej całej Unii Europejskiej i wypracowanie przez Komisję Europejską skutecznych, systemowych rozwiązań na poziomie unijnym są priorytetami nie tylko w zakresie skutecznej walki z narastającym problemem międzynarodowego unikania opodatkowania, ale także integracji europejskiej.



STAŻ NA DZIEŃ DOBRY



Bank Polski

W PKO Banku Polskim dbamy o to,
aby każdy dzień stażu był dla Ciebie dobry.

#ZajmijStanowisko i sprawdź oferty staży na pkobp.pl/kariera

Rachunkowość 2019

– tygiel wyzwań, dylematów i szans

 ANNA KARMAŃSKA

ROK 2019 POKAZAŁ, ŻE STAŁE ROŚNIE
ZNACZENIE KOMPETENCJI OSÓB, KTÓRE
**POTRAFIĄ KORZYSTAĆ Z INFORMACJI
PRZYGOTOWANYCH PRZEZ
RACHUNKOWOŚĆ.**

Jakkolwiek definiować pojęcie *tygiel*, to zawsze kojarzone ono będzie z miejscem, w którym zachodzą gwałtowne przemiany. Takim tygłem ważnym w biznesie w 2019 r. stała się – nie po raz pierwszy – rachunkowość ten biznes raportująca. Rok 2019 był jednak szczególny. Do krwioobiegu informacyjnego w biznesie wprowadził bowiem wiele zmian, których poznanie i implementowanie wcale nie należą do spraw prostych, a są dla biznesu kluczowe.

Weźmy dla przykładu kwestię leasingu. Zajmijmy się sprawą rozpoznawania przychodów. Przyjrzyjmy się chociażby kosztowi wytwarzania i e-sprawozdawczości. Czegokolwiek się dotkniemy, pojawiają się kwestie do rozpoznania, przedyskutowania i wreszcie – konieczność ustalenia, jak to ma „chodzić w praktyce”.

LEASING: JUŻ NIE LATAMY SAMOLOTAMI, KTÓRYCH NIE MA W BILANSIE LINII LOTNICZYCH

Od 2019 r. przedsiębiorstwa raportujące według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej



prof. dr hab. Anna Karmańska

Dyrektor Instytutu Rachunkowości oraz członek Rady Uczelni w SGH, przewodnicząca komisji egzaminacyjnej dla kandydatów dla biegłych rewidentów (od 2018 r.), przewodnicząca Komisji Etyki SKwP (od 2006 r.). Ma tytuł *Honorable member of the Federation of Auditors, Accountants and Financial Managers of Georgia* oraz ambasadora etyki zawodowej w rachunkowości z numerem 1. W kadencji 2008–2012 sprawowała w SGH funkcję prorektora ds. dydaktyki i studentów oraz przewodniczyła Senackiej Komisji Programowej. W przeszłości była członkiem zarządu European Federation of Accountants and Auditors (2011–2015), członkiem niezależnym Komitetu Audytu przy Ministrze Sprawiedliwości (2011–2015), członkiem Komitetu Standardów Rachunkowości przy Ministrze Finansów (2006–2008), doradcą przewodniczącego Komisji Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych (2003–2005).

(MSSF) dotknęła rewolucyjna ponieważ zmiana w leasingu. Nowy MSSF (nr 16 – Leasing) wyeliminował ze sprawozdań finansowych „problem” leasingu operacyjnego i, co za tym idzie, pozabilansowego ujęcia aktywów użytkowanych na podstawie takiej umowy.

Ten fakt ma duże znaczenie dla większości spółek, które korzystają z różnych zasobów na podstawie umów dzierżawy, najmu i leasingu. Bowiem zapewne większość użytkowanych zasobów i odnoszących się do nich zobowiązań będzie musiała zostać ujawniona w bilansie. MSSF 16 określił kryteria rozpoznawania *umów leasingowych i umów o świadczenie usług*, zakres informacji, które powinny się znaleźć w sprawozdaniu finansowym oraz metody wyceny aktywów i zobowiązań związanych z umowami leasingowymi.

Konsekwencje tego wymagania są daleko idące. Wpłyne ono bowiem na zmianę wartości kategorii finansowych wykazywanych w sprawozdaniach finansowych, takich jak: aktywa trwałe i zobowiązania, zysk operacyjny i zysk netto, operacyjne przepływy pieniężne. W szczególności w początkowym okresie dotknie istotnie wielu powszechnie stosowanych wskaźników finansowych i efektywnościowych miar dokonań, takich jak: wskaźniki zadłużenia, wskaźnik bieżącej zdolności płatniczej, wskaźnik rotacji aktywów, wskaźnik pokrycia odsetek, EBITDA, EBIT, wskaźnik zysku na akcję (EPS) czy też wskaźniki stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału (ROCE, ROE).

Podmioty, które mają w leasingu aktywa o znaczącej wartości, już w 2019 r. silnie odczuły zmianę standardu, szczególnie jeśli nie posiadały wewnętrznego systemu informacyjnego dostarczającego wymaganych danych na temat zawartych umów leasingowych. Wpływ na podmioty korzystające

z licznych, ale o niższej wartości leasingów zapewne był mniejszy, ponieważ mogły one zastosować zwolnienie z obowiązku ujęcia leasingu w bilansie, jeżeli w momencie nabycia leasingowane aktywa miały wartość niską (co w standardowym „domniemaniu” oznacza, że gdyby trzeba było je kupić jako nowe, to cena tego zakupu nie przekroczyłaby 5000 dolarów).

Wprawdzie wprowadzona zmiana zwiększyła porównywalność pomiędzy spółkami, jednak nie pozostanie bez wpływu na różne aspekty funkcjonowania podmiotów korzystających

przystosowawczych, w tym sprawnych systemów informatycznych (wycena zobowiązania leasingowego wymaga bowiem zebrania i przetworzenia specjalnej informacji, a cały proces ustaleń i wycen w swojej masie stał się bardziej skomplikowany operacyjnie) oraz nowych procedur kontroli wewnętrznej. Ta zmiana była dużym wyzwaniem dla praktyki w 2019 r., stworzyła jednak szansę na prezentowanie leasingu (za rok 2019 i dalsze lata) w sposób komunikatywny w aspekcie treści ekonomicznej, porównywalny w czasie, branżach i innych kontekstach.

Biznes otrzymuje z rachunkowości informację, której oczekuje szerokie grono jego interesariuszy. Z drugiej jednak strony zażyłość i czasami kontrowersyjność rozwiązań występujących w tzw. prawie bilansowym sprawia, że to, co system informacyjny rachunkowości przedstawia jako sprawozdania i raporty, staje się komunikatywne dla coraz mniejszej grupy odbiorców tej informacji. Rośnie więc znaczenie kompetencji osób, które potrafią skorzystać z ogromnego – i skądinąd bardzo cennego informacyjnie – materiału przygotowywanego przez rachunkowość.

z leasingu. Jej skutki mogą mieć bowiem znaczenie przy formułowaniu w umowach kredytowych takich parametrów monitorowania kondycji finansowej dłużnika, jak: wskaźniki zadłużenia, pokrycia długu, stopień zabezpieczenia czy też kwotowo określonych maksymalnych nakładów inwestycyjnych. Mogą przełożyć się na ocenę zdolności kredytowej danego podmiotu, jego koszty finansowe oraz różne inne aspekty postrzegania spółki przez kluczowych dla niej interesariuszy.

MSSF 16 obowiązuje dla okresów sprawozdawczych rozpoczynających się 1 stycznia 2019 r., co oznacza, że skutki nowego podejścia w zakresie raportowania leasingu biznes ujrzy pierwszy raz w sprawozdaniach sporządzonych na dzień 31 grudnia 2019 r. Ich należyte przygotowanie wymagało już wcześniejszego wprowadzenia w przedsiębiorstwach korzystających z leasingu bądź wynajmu wielu zmian

Można przypuszczać, że od 2020 r. leasingobiorcy potraktują MSSF 16 jak motor dla wprowadzania w życie nowych modeli biznesowych. Z kolei leasingodawcy, chociaż niezbyt zmianami MSSF 16 dotknięci, mogą zmieniać ofertę leasingową w kierunku proponowania leasingobiorcom szerszej gamy umów o świadczenie usług.

PRZYCHODY: ABY DOBRZE ROZPOZNAĆ PRZYCHÓD W BIEŻĄCYM ROKU, MUSIMY BYĆ EKSPERTAMI OD ANALIZOWANIA PRZYSZŁOŚCI

Rok 2019 jest drugim rokiem stosowania MSSF 15 „Przychody z umów z klientami”. Wprawdzie MSSF 15 zastąpił kilka podstawowych regulacji międzynarodowych dotyczących ujmowania przychodów już w 2018 r., a nawet już w 2016 r. jednostki stosujące MSSF miały obowiązek ujawnić potencjalny wpływ nowego standardu na ich

sprawozdawczość, jednak tak naprawdę dopiero zamknięcia 2019 r. pokażą, jak praktyka poradziła sobie z tą trudną materią.

Kwestia rozpoznawania przychodów w sprawozdawczości finansowej jest doskonałym dowodem na to, że zmiany w rachunkowości konsekwentnie przedstawiają ją na inne tory myślenia. I my jesteśmy świadkami tych zmian! Zdecydowanie bowiem odchodzi się od sztywnych reguł na rzecz coraz większej liczby wytycznych i ogólnych zasad. Ujmowanie księgowe transakcji nie jest już tylko odzwierciedleniem zawartych umów. Obecnie zasadza się bowiem na ocenie przewidywanych skutków danego zdarzenia gospodarczego i jego wyników. Nietrudno sobie wyobrazić, że wejście w życie tego standardu w 2018 r. spędzało sen z powiek wielu zarządom przedsiębiorstw stosujących MSSF, a wejściu w 2019 r. ciągle towarzyszyły niepewność i stres.

Rok 2019 – bogatszy już o doświadczenia w zakresie szacunków i osądów, wyodrębniania części składowych kontraktów, przyporządkowywania im odpowiedniego wynagrodzenia, stosowania mocno indywidualizowanych podejść do ujmowania przychodów, uzależnionych od modelu biznesowego i rodzaju zawieranych umów – pokazał jednak, że przyjęcie nowego MSSF nie spowodowało drastycznej zmiany w sposobie ujmowania przychodów ze sprzedaży w porównaniu z dotychczasowymi rozwiązaniami. Umysłowił jednak, że skoro zmieniła się koncepcja ujmowania przychodów, to w szczególności w przypadku kontraktów bardziej złożonych, zawierających różne klauzule (np. specyficzne warunki zwrotu) i różne rodzaje świadczeń, analiza treści ekonomicznej musi być bardzo wnikliwa i pięcioelementowa – przedstawiony w standardzie – model postępowania powinien być uważnie zastosowany.

MSSF 15 skutecznie ograniczył liczbę standardów i interpretacji odnoszących się do przychodów. Wprowadził rozwiązanie, które jest namacalnym dowodem konwergencji (spójności) prawa bilansowego w skali globalnej (tj. pomiędzy MSSF i US GAAP). Zalecił stosowanie ujednoliconego modelu myślenia służącego ujęciu niemal wszystkich rodzajów przychodów. Model analizy transakcji, oparty na zidentyfikowaniu obowiązku jakiegos świadczenia

”Wielość wprowadzonych w 2019 r. zmian dobitnie podkreśla oczywisty dla większości fakt, że rachunkowość jest narzędziem polityki gospodarczej – i to nie tylko od 2019 r.

wypełnianego w jakimś okresie (*performance obligations satisfied over time*) lub wypełnianego jednorazowo (*performance obligations satisfied at point in time*), nie jest łatwy. Wymaga uwzględnienia takich elementów jak zmienne wynagrodzenie, wartość pieniądza w czasie i przeprowadzenia odpowiedniej alokacji wynagrodzenia na zobowiązaniowe części kontraktu.

Trudność tkwi w tym, że stosowne analizy i subtelne rozstrzygnięcia (np. co do zrozumienia rozróżnienia pomiędzy zobowiązaniem do wykonania świadczenia spełnianego w czasie oraz w określonym momencie) należy wykonać już na dzień zawarcia kontraktu. Dyskusje środowiskowe dostarczają opinii, że praktycy ciągle się uczą, w odniesieniu do umów szczególnie złożonych tworzone są modele eksperckie, problem wymaga zaangażowania nie tylko służb księgowych, ale również zarządów i osób dobrze zorientowanych w kwestiach biznesowych, więc trochę to jeszcze potrwa (może nawet dłużej niż kolejny 2020 r.), nim zgromadzone dane na temat szacunków związanych z kontraktami poczynionymi w danym roku pozwolą wyrazić w przedsiębiorstwie zadowolenie, że nie odbiegały one zbyt od wartości rzeczywiście zrealizowanych.

KOSZT WYTWORZENIA: RZETELNA WYCENA PRODUKCJI WYMAGA ROZPOZNANIA KOSZTU JAŁOWEGO

Koszt wytworzenia to obszar wyceny niejednoznaczny, a dla wielu praktyków nawet tajemniczy. Zatwierdzony w marcu 2019 r. Krajowy Standard Rachunkowości nr 13 „Koszty wytworzenia jako podstawa wyceny produktów” jest odpowiedzią na potrzebę rozwiązania wielu wątpliwości z zakresu rachunku kosztów. Standard istotny jest dla jednostek prowadzących działalność, w ramach której powstają zapasy produktów: wyrobów gotowych, półproduktów lub będących w toku produkcji.

Zawiera opisy ważne dla doboru metod kalkulacji kosztów, alokacji kosztów pośrednich, ustaleń kosztów związanych z niewykorzystaniem zdolności produkcyjnych, wyceną produktów na dzień początkowego ujęcia i na dzień bilansowy, prezentacją i ujawnianiem stosownej informacji w sprawozdaniu finansowym.

Rok 2019 przyniósł w praktyce opracowanie poniekąd o instruktażowym charakterze, ale dzięki temu cenne, bo wspomaga radzenie sobie z kalkulacjami, których rzetelność jest finalnie ważna dla profesjonalnego ustalania wyniku finansowego i przekłada się na różne wskaźniki rentowności oraz ocenę zdolności płatniczej przedsiębiorstwa, w którym koszty produkcji stanowią obszar dużej troski.

E-SPRAWOZDANIA: ROZPOZNANIE BOJEM

Rok 2019 to okres eksperymentowania podmiotów prowadzących pełne księgi rachunkowe (z wyjątkiem tych raportujących na bazie Międzynarodowych Standardów Rachunkowości) z elektroniczną sprawozdawczością finansową (jednostkową i skonsolidowaną), w formie XML, zgodnie ze strukturą logiczną udostępnioną przez Ministerstwo Finansów. To także okres stosowania przy okazji tejsze sprawozdawczości po raz pierwszy kwalifikowanych podpisów elektronicznych lub podpisów potwierdzonych profilem zaufanym ePUAP.

Tempo eksperymentu było znaczne: sprawozdanie finansowe za rok 2018 trzeba było sporządzić w wersji elektronicznej do 31 marca 2019 r. Do 30 czerwca 2019 r. musiało być zatwierdzone przez np. zwyczajne zgromadzenie wspólników spółki z o.o., zwyczajne walne zgromadzenie akcjonariuszy – spółki akcyjne, wspólnicy spółki cywilnej, jawnej, partnerskiej lub komandytowej, przedsiębiorca w przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej. A jeszcze przed tym zatwierdzeniem roczne sprawozdanie finansowe jednostek, np.

banków, spółek akcyjnych i innych dużych podmiotów, musiało zostać zbadane przez biegłego rewidenta, który – również po raz pierwszy – miał obowiązek sporządzenia w formie elektronicznej sprawozdania z badania i podpisania tego dokumentu kwalifikowanym podpisem elektronicznym.

W 2019 r. księgowi i biegli rewidenty musieli poradzić sobie z nowym dla nich problemem w krótkim czasie. Było więc to rozpoznanie bojem. Pokazało ono prężność środowiska związanego z rachunkowością we wchodzeniu w świat cyfrowy. I chociaż nie obyło się bez trudności wynikających na przykład z faktu, że z chwilą wprowadzenia obowiązku prezentowania e-sprawozdań nie był dostępny ich czytnik, to środowisko zdało egzamin na ocenę bardzo dobrą. Swoją udział ma w tym Polska Izba Biegłych Rewidentów, która 11 stycznia 2019 r. uruchomiła na swojej stronie internetowej czytnik e-sprawozdań XML. Od tego momentu, jak PIBR podał na swojej stronie, w ciągu niecałych czterech miesięcy (do 8 maja 2019 r.), przez tę aplikację przeszła imponująca liczba 55 tys. e-sprawozdań.

Można się spodziewać, że tempo prezentowania sprawozdań finansowych w formacie XML będzie rosła i potrzeba korzystania z e-czytników również, więc zapewne także Ministerstwo Finansów zaproponuje stosowną aplikację. Z naszego (jako naukowców) punktu widzenia byłoby to pożądane, ponieważ moglibyśmy mieć autoryzowane narzędzie dostępu do e-sprawozdań, które – taką wyrażam nadzieję – kiedyś będą udostępniane na stronach eKRS-u różnym interesariuszom, w tym także kadrze naukowej.

NOWE UPROSZCZENIA W RACHUNKOWOŚCI: MISIE CHYBA WRESZCIE ODETECHNĄ Z ULGĄ

Pakiet uproszczeń wprowadzonych do rachunkowości od 2019 r. jest znaczący. Zatwierdzone roczne sprawozdania finansowe będą przechowywane co najmniej przez pięć lat, a nie trwale – jak wynika z dotychczasowych przepisów. Progi wartościowe ważne dla jednostek mikro i małych zostały podwyższone, co przełożyło się na możliwość stosowania różnych uproszczeń (jak np.: klasyfikowanie umów leasingu finansowego zgodnie z przepisami podatkowymi,

niewyłączenie z kosztu wytworzenia produktu kosztów stałych niewykorzystanych zdolności produkcyjnych, nie stosowanie rozporządzenia o instrumentach finansowych, zaniechanie ustalania aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego). Ponadto jednostki mikro i małe (z pewnymi wyłączeniami) mogą zrezygnować z zachowania zasady ostrożności przy wycenie składników aktywów i pasywów, odstąpić od tworzenia rezerw na zobowiązania, nie dokonywać odpisów aktualizujących wartość aktywów, stosować podatkową amortyzację środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, nie dokonywać biernych rozliczeń międzyokresowych kosztów dotyczących przyszłych świadczeń na rzecz pracowników, w tym świadczeń emerytalnych.

Od 2019 r. weszły więc w życie regulacje odnoszące się wprawdzie do rachunkowości, ale skierowane na redukcję

nakładanych na przedsiębiorców obciążeń (tu w szczególności związanych z obowiązkiem prowadzenia pełnych ksiąg rachunkowych) i rozciągnięcie już istniejących uprawnień na szerszą grupę podmiotów. Wielość powyższych zmian dobitnie podkreśla oczywisty dla większości fakt, że rachunkowość jest narzędziem polityki gospodarczej i to nie tylko od 2019 r.

KONKLUZJA

Powyższe kwestie, a przecież nie wszystkie z wprowadzonych lub występujących w 2019 r., wymagają od osób zajmujących się rachunkowością coraz to nowych kompetencji, dobrego rozumienia treści ekonomicznej biznesu, profesjonalizmu w uchwyceniu i analizowaniu jego skutków na wielu płaszczyznach. To dobrze. Biznes otrzymuje bowiem z rachunkowości informację, której oczekuje szerokie grono jego interesariuszy. Z drugiej

jednak strony zawilość i czasami kontrowersyjność rozwiązań występujących w tzw. prawie bilansowym sprawia, że to, co system informacyjny rachunkowości przedstawia jako sprawozdania i raporty, staje się komunikatywne dla coraz mniejszej grupy odbiorców tej informacji. Rośnie więc znaczenie kompetencji osób, które potrafią skorzystać z ogromnego – i skądinąd bardzo cennego informacyjnie – materiału przygotowywanego przez rachunkowość. Rok 2019 uświadamia to z całą mocą i dla osób związanych z rachunkowością oraz innych grup zawodowych z niej korzystających daje asumpt do niezwłocznego doskonalenia tych kompetencji. 

SGH

DLA PROFESJONALISTÓW

MBA, programy na zamówienie, studia podyplomowe

- 134 wyselekcjonowane programy studiów podyplomowych dla profesjonalistów,
- 6 obszarów tematycznych: Administracja i Prawo, Finanse, Human Resources, Marketing, Zarządzanie, IT,
- 3 programy MBA



Zobacz nasz katalog:

www.sgh.waw.pl/katalog-podyplomowe-mba



W sektorze bankowym bez zmian, czyli ciągłe zmiany

 PAWEŁ NIEDZIÓŁKA

POLSKI SEKTOR BANKOWY JEST STABILNY I NOWOCZESNY, ALE **ROSNĄCE OBCIĄŻENIA FISKALNE I REGULACYJNE** NEGATYWNIE ODDZIAŁUJĄ NA JEGO WSKAŹNIKI RENTOWNOŚCI ORAZ POTENCJAŁ W ZAKRESIE POZYSKIWANIA KAPITAŁU.

Sektor bankowy pozostaje stabilny, o czym świadczą relatywnie dobre wyposażenie w kapitał oraz niski poziom dźwigni finansowej, co z kolei jest pochodną konsekwentnej i ocenianej przez banki jako konserwatywna polityki nadzorczej. Zgodnie z informacją podaną przez NBP w *Raporcie o stabilności finansowej* z czerwca 2019 r. średni współczynnik kapitałowy TCR wynosi ok. 19% (CET1 odpowiednio 17%) przy wyższej niż przeciętna dla UE wadze przypisanej aktywom obciążonym ryzykiem. Również płynność polskiego sektora bankowego (mierzona wskaźnikami L/D, LCR oraz NSFR) nie daje powodów do niepokoju. Pewnym wyzwaniem pozostaje obniżająca się rentowność odzwierciedlona we wskaźnikach ROE (w niektórych przypadkach niższa niż koszt kapitału, co jest zjawiskiem o tyle niepokojącym, że stawia pod znakiem zapytania przyszłe zaangażowanie inwestorów w zakup akcji banków) i ROA oraz w marżowości odsetkowej i prowizyjnej. Dotyczy to przede wszystkim średnich i małych banków. Spadek ROE w pewnym stopniu można tłumaczyć systematycznie rosnącym poziomem



dr hab. Paweł Niedziółka, prof. SGH

Kierownik Zakładu Zarządzania Ryzykiem Finansowym w Instytucie Bankowości, wykładowca na studiach licencjackich i magisterskich, promotor siedmiu rozpraw doktorskich oraz kilkuset prac magisterskich i licencjackich, autor ok. 130 publikacji naukowych, autor ekspertyz gospodarczych, związany z praktyką bankową od ok. 20 lat (obecnie kieruje Zespołem Finansowania Strukturalnego w Banku Millennium SA), wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej Grupy Kęty SA.

funduszy własnych wskutek przeznaczania na kapitał wypracowanego zysku, ale również rosnącymi obciążeniami m.in. z tytułu podatków i składek na BFG oraz kosztów specjalnych systemów do pobierania i kontroli podatków, tj. STIR, podziału płatności VAT i plików kontrolnych JPK.

Należy jednocześnie dodać, że rentowność sektora nadal znajduje się ponad wartością przeciętną w UE oraz to, iż dane za lipiec 2019 r. przedstawione przez BFG wskazują na poprawę. Dopiero zatem w dłuższym okresie będzie możliwe ewentualne potwierdzenie odwrócenia się trendu.

Sektor bankowy w Polsce podlega konsolidacji. Jedną z przyczyn jest dążenie do wzrostu skali działalności (zwłaszcza w obszarze detalicznym) warunkującego poprawę pozycji konkurencyjnej i rozłożenie kosztów stałych na rosnące przychody. Konsolidacja sektora banków komercyjnych oraz transformacja cyfrowa objawiająca się m.in. w automatyzacji operacji, spadku zatrudnienia (w bankach komercyjnych na koniec czerwca 2019 r. liczba etatów zmniejszyła się do ok. 108 tys., co oznacza spadek r/r o ok. 3%) oraz rozwoju kanałów elektronicznych kosztem systematycznej redukcji liczby placówek – wszystko to sprzyja poprawie wskaźnika C/I. W lipcu 2019 r., po kolejnym spadku, wynosił przeciętnie ok. 55%, przy czym liderzy sektora charakteryzują się relacją kosztów do dochodów na poziomie niższym od 45%.

BANKOWOŚĆ SPÓŁDZIELCZA – EFEKTYWNOŚĆ I JAKOŚĆ PORTFELA DO DAJSZEJ POPRAWY

W sektorze banków spółdzielczych i zrzeszających również następuje spadek zatrudnienia, ale wskaźnik C/I pozostaje istotnie wyższy i od dłuższego czasu stabilny (ok. 65% dla banków zrzeszających oraz 68% dla banków spółdzielczych). Również jakość portfela kredytowego sektora banków spółdzielczych odbiega

in minus od jakości portfela banków komercyjnych. To wszystko sprawia, że w 2019 r. wciąż aktualne pozostaje pytanie dotyczące zmiany modelu funkcjonowania tego segmentu bankowości oraz intensyfikacji procesów integracyjnych. Za NBP należy powtórzyć, że niepokojącym zjawiskiem pozostaje funkcjonowanie w 2019 r. niektórych banków spółdzielczych poza IPS, czyli instytucjonalnym systemem ochrony dedykowanym wzajemnemu gwarantowaniu płynności

będzie oscylował wokół 60%. W tym kontekście coraz częściej stawiane jest pytanie o powrót nadzoru nad sektorem bankowym do struktur NBP jako sposób na neutralizację ryzyka związanego z potencjalnym konfliktem polegającym na pełnieniu jednocześnie funkcji właścicielskiej oraz nadzorczej. Temat usytuowania nadzoru mikroostrożnościowego nie jest oczywiście nowy, ale powraca zawsze z chwilą zwiększenia udziału Skarbu Państwa

Perspektywy bankowości w Polsce na nadchodzący rok 2020 oraz lata następne dobrze obrazują słowa prezesa PKO BP: „Duże banki zjadają małe. Duże banki rozwijają się w większości obszarów szybciej niż małe, co do tej pory wydawało się niemożliwe, oraz lepiej i szybciej adaptują się do zmieniających się warunków makroekonomicznych, technologicznych i regulacyjnych”.

i wypłacalności, umożliwiającym m.in. indywidualne zwolnienie z przestrzegania normy LCR w zamian za jej wypełnianie na poziomie zagregowanym.

ZMIANY WŁASNOŚCIOWE, CZYLI ILE PAŃSTWA W SEKTORZE?

Mijający rok to kolejny okres zmian własnościowych w polskim sektorze bankowym. Poprzez tzw. fuzje operacyjne dopełniły się przejęcia Eurobanku SA przez Bank Millennium SA oraz podstawowej działalności Raiffeisen Bank Polska SA przez BNP Paribas Bank Polska SA. Dwudziestego szóstego września niemiecki Commerzbank AG poinformował, że jego strategia obejmuje potencjalne zbycie akcji mBanku SA. Zainteresowanie zakupem tych walorów (bez portfela kredytów walutowych) wyraziły już Erste Group, ING oraz PKO BP, Pekao SA i PZU SA. Jeśli te ostatnie instytucje przejmą kontrolę nad mBankiem, wówczas Skarb Państwa będzie kontrolował 9 spośród 13 banków komercyjnych należących do krajowego kapitału. Już w 2018 r. udział kapitału krajowego (w zdecydowanej większości reprezentowanego przez Skarb Państwa) w aktywach sektora bankowego przekroczył 50%, natomiast po przejęciu mBanku

w aktywach sektora bankowego albo w kontekście spodziewanego lub dopiero co minionego kryzysu.

NIEZBADANE WYROKI TSUE ORAZ SILNE UWIERZYTELNIENIE WSKUTEK WDROŻENIA PSD2

W drugiej połowie 2019 r. wyniki banków obciążały rezerwy na proporcjonalny zwrot prowizji w przypadku przedterminowej spłaty kredytu. Decyzje zarządów w tym zakresie były konsekwencją wyroku Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej z 11 września 2019 r. w sprawie C-383/18 dotyczącej prawa konsumenta do redukcji całkowitych kosztów kredytu, jeśli zdecyduje się on na jego wcześniejszą spłatę. Tenże sam Trybunał wydał wyrok w sprawie C-260/18 dotyczącej kredytu we frankach szwajcarskich zaciągniętego przez polskie małżeństwo, uznając, że można unieważnić całą umowę, jeśli zawarte są w niej niedozwolone klauzule. Każda sprawa wymaga jednak indywidualnego wyroku sądu, stąd trudno jest obecnie spekulować odnośnie do skutków wyżej wymienionej decyzji dla banków posiadających portfele kredytów walutowych, a zważywszy na tempo rozpatrywania spraw w sądach i skalę zjawiska, efekt ten zapewne rozłoży się w czasie.

W drugiej połowie 2019 r. każdego klienta detalicznego korzystającego z bankowości elektronicznej nie ominęła zapewne informacja o zmianie zasad uwierzytelnienia na rzecz tzw. silnego uwierzytelnienia (SCA) związanej z wdrażaniem dyrektywy PSD2. Jednym z warunków wspomnianego silnego uwierzytelnienia jest niezależność, tj. naruszenie jednego ze sposobów uwierzytelnienia nie może oddziaływać na wiarygodność pozostałych. Oznacza to m.in., że uzyskanie dostępu do rachunku wymaga nie tylko podania loginu i hasła, ale również kodu SMS-owego wysłanego na telefon klienta lub autoryzacji przez aplikację mobilną. PSD2 wzmacnia również bezpieczeństwo obrotu bezgotówkowego, wprowadzając zasadę, że po realizacji pięciu kolejnych transakcji zbliżeniowych bez podawania PIN-u konieczna jest autoryzacja następnej przy użyciu tego kodu. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku przekroczenia przez sumę płatności zbliżeniowych kwoty 150 euro.

EMIR, MREL I BMR, CZYLI ZMIAN REGULACJI CIĄG DALSZY

W 2019 r. zmieniło się *Rozporządzenie EMIR* w odniesieniu m.in. do obowiązku centralnego rozliczania, zawieszania obowiązku centralnego rozliczania, wymogów dotyczących zgłaszania transakcji oraz rejestracji i prowadzenia repozytorium transakcji. Rozporządzenie zmieniające EMIR zmodyfikowało w głównej mierze zasady podlegania przez kontrahentów banku obowiązku centralnego rozliczania transakcji zawieranych poza rynkiem regulowanym. Kontrahenci niefinansowi, którzy nie dokonują obliczeń własnych pozycji lub wynik obliczenia wykracza poza określone progi, zostali objęci obowiązkiem centralnego rozliczania, o czym powinni poinformować m.in. bank.

W czerwcu nastąpiła nowelizacja tzw. pakietu bankowego, w ramach której postanowiono zharmonizować okres przejściowy. Tym samym wydłużono czas na dostosowanie się banków do wymogów MREL (z 2023 r. do 2024 r.). O ile nastąpi implementacja tych przepisów do prawa krajowego do 28 grudnia 2020 r., również banki w Polsce zyskają dodatkowy rok na spełnienie wymogów. W poprzednich latach BFG określił poziomy docelowe MREL, a w roku bieżącym rozważa się wyznaczenie ścieżki dojścia do wymaganego poziomu MREL.

Wprawdzie estymacje niezbędnej skali emisji obligacji w ramach MREL dla banków w Polsce istotnie różnią się między sobą (podawane są wartości w przedziale 60–100 mld zł, a niektórzy analitycy uznają poziom 60 mld zł za zdecydowanie zawyżony), niemniej jednak z pewnością konieczność pozyskania finansowania na rynkach zagranicznych może się okazać dużym wyzwaniem, szczególnie dla banków małych i średnich, w tym zwłaszcza posiadających portfel kredytów walutowych.

W mijającym roku wydłużono także okres przejściowy dla stosowania kluczowych wskaźników referencyjnych, do których zalicza się stopa WIBOR. Zgodnie z *Rozporządzeniem BMR*, będącym odpowiedzią na manipulowanie stawkami EURIBOR i LIBOR, zakłada się, że administrator (w Polsce jest nim GPW Benchmark SA) zapewni, iż wskaźnik referencyjny będzie odzwierciedlał aktywność rynku (stawki będą mieć charakter transakcyjny, a nie indykacyjny), stosując się do tzw. zasady hierarchiczności. Podsumowanie procesu konsultacyjnego w zakresie zmian zasad wyznaczania stawek WIBOR i WIBID zostało opublikowane przez GPW Benchmark SA na początku października 2019 r.

ROK 2019 JUŻ PRAWIE ZA NAMI – CO W ROKU KOLEJNYM?

Zbliżający się do końca rok 2019 stawia pytania o wyzwania przed sektorem bankowym w 2020 r. Jednym z nich wydaje się rosnący portfel kredytów konsumpcyjnych, w tym zwłaszcza wysokokwotowych o charakterze długoterminowym. W okresie spowolnienia gospodarczego należy się liczyć z pogorszeniem się spłacalności tego portfela. Problem jest o tyle istotny, że w niektórych bankach udział tego portfela jest znacząco wyższy od średniej dla sektora.

Niewątpliwie w obszarze bankowości detalicznej trwać będzie walka konkurencyjna, w której orężem będą nowe produkty i usługi (także te niefinansowe, ale oferowane przez banki), nowe modele biznesowe (połączenie działalności finansowej i niefinansowej), personalizacja usług, rozwiązania ułatwiające transakcyjność, robo-doradztwo, sztuczna inteligencja oraz wirtualizacja kanałów dystrybucji kosztem likwidacji tradycyjnych placówek i dalszego ograniczania zatrudnienia. Bankowość musi i będzie podążać za oczekiwaniami pokolenia nazywanego GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple). Zaostrzenie

polityki pieniężnej, zmiany zasad upadłości konsumenckiej oraz osłabienie wzrostu gospodarczego wpłyną zapewne na jakość portfela kredytów konsumpcyjnych i zlotowych kredytów hipotecznych. Rośnie również konkurencja ze strony wielkich firm technologicznych, które nie ponoszą tak znaczących obciążeń regulacyjnych i fiskalnych jak banki, oraz zyskuje na znaczeniu koncepcja *open banking*, co z kolei kreuje jednocześnie wyzwania w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa.

Natomiast spowolnienie wzrostu gospodarczego, pogłębienie spadku PMI w przemyśle odnotowanego w drugiej połowie 2019 r., a także problemy wybranych branż (w 2019 r. były to przede wszystkim: przetwórstwo mięsa, branża budowlana, transportowa oraz turystyka) mogą wpłynąć negatywnie na koszt ryzyka ekspozycji należących do portfela korporacyjnego.

Rok 2020 może okazać się także pierwszym rokiem, w którym banki sprawdzą, na ile są przygotowane na istotne spowolnienie gospodarcze. Miejmy nadzieję jednak, że taki test przyjdzie im zdawać w dalszej przyszłości i nie będzie to trudny egzamin. 



GAZETA SGH INSIGHT 2018:

Rynek kapitałowy u progu wielkich szans i zmian ■ System bankowy w nieustannym ruchu ■ Ład prawny w obszarze bankowości i ubezpieczeń ■ Bliski i cienie reformy polskiego systemu podatkowego ■ Ład korporacyjny ■ Dziedziczenie – novum dla firm rodzinnych ■ Postawy konsumenckie – teraźniejszość i przyszłość ■ Atrakcyjność inwestycyjna jednostek samorządu terytorialnego ■ Szanse i zagrożenia dla branży TSL – perspektywa 2019–2020 ■ System emerytalny – to już 20 lat ■ Polityki publiczne wobec zmian demograficznych ■ Polityka społeczna ■ Brexit roadmap ■ Bliski Wschód i Afryka Północna ■ Afryka potencjał rozwoju – The Rising Star ■ E-commerce 2018 – wygodą klientów, pot i tży sprzedawców ■ Blockchain jak elektryczna hulajnoga?

↓ GAZETA SGH INSIGHT dostępna na: gazeta.sgh.waw.pl

Rozpocznij swoje **KarieraStory** w @Bank Millennium



praktyki

staże

praca



Bank Millennium jest jedną z największych i najbardziej innowacyjnych instytucji finansowych w Polsce, ceniącą najwyższe standardy i doskonałą jakość. Mocną pozycję zawdzięczamy wieloletniemu doświadczeniu, rozumieniu potrzeb Klientów i nieustannemu doskonaleniu oferowanych usług.

Nasz Bank to miejsce dla studentów i absolwentów różnorodnych kierunków studiów – dla osób, które chciałyby rozpocząć swoją karierę zawodową w jednostkach centrali w Warszawie, Gdańsku, Wrocławiu lub w sieci placówek na terenie całej Polski. Pracując z nami masz możliwość rozwoju swoich kompetencji poprzez udział w inspirujących projektach i szkoleniach oraz możliwość korzystania z szerokiej oferty benefitów pracowniczych.

Aplikuj na program praktyk w obszarach: analiza ryzyka, bankowość elektroniczna, project management, marketing, HR i księgowość.

Szczegóły sprawdź na: www.bankmillennium.pl/kariera

Wyślij swoje CV do 31 maja.

Millennium
bank

Ubezpieczenia 2020 – wyzwania

 MARCIN KAWIŃSKI

JEDNEGO MOŻNA SIĘ SPODZIEWAĆ NA PEWNO:
**W BRANŻY UBEZPIECZENIOWEJ W 2020 R.
NIKT NA NUDE NIE BĘDZIE NARZEKAŁ.**

Sektor ubezpieczeń to bardzo specyficzny obszar gospodarki, który w wielu aspektach jest wciąż tradycyjny, aczkolwiek równocześnie przechodzi dynamiczne zmiany. Te dwie tendencje kreują wyzwania dla rynku ubezpieczeniowego. Z jednej strony podstawowe zasady ubezpieczeniowe, fundamenty działania podmiotów rynku ubezpieczeniowego nie uległy zmianie, ale z drugiej strony nowe technologie są już wszechobecne we wszystkich aspektach, a i regulacje zmieniają istotnie niektóre zakresy funkcjonowania. Jednocześnie istnieją internetowe porównywarki produktowe oraz tradycyjni pośrednicy ubezpieczeniowi. Klienci oczekują wsparcia w zakresie cyberryzyka, a zarazem preferują kontakt z człowiekiem z uwagi na nieinwazyjny charakter ubezpieczeń. Takich paradoksów jest wiele.

REGULACJE, REGULACJE, REGULACJE...

Omawianie tendencji rynku ubezpieczeniowego warto zacząć od regulacji. Sektor ubezpieczeń już zdołał cokolwiek ochłonąć po implementacji dyrektywy Wypłacalność II oraz dyrektywy o dystrybucji ubezpieczeń, które wprowadziły fundamentalne zmiany w sposobie funkcjonowania ubezpieczycieli i pośredników ubezpieczeniowych. Wydaje się, że na efekty wprowadzenia tych



dr hab. Marcin Kawiński, prof. SGH

Kierownik Katedry Ubezpieczenia Społecznego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor SGH. Jego zainteresowania zawodowe skupiają się wokół zastosowania ubezpieczeń w finansach osobistych oraz instytucjonalizacji rynku ubezpieczeniowego. Zasiadał w instytucjach opiniotawczo-doradczych przy Komisji Europejskiej (FIN-NET, FIN-USE, FSUG) oraz w europejskich agencjach nadzoru finansowego (BSA, OPSG), obecnie członek IRSG przy EIOPA.

regulacji należy jeszcze poczekać, natomiast nie oznacza to bynajmniej zastoju maszyny legislacyjnej. Właśnie obecnie odbywa się przegląd skutków implementacji dyrektywy Wypłacalność II. Taki przegląd to zwyczajowy proces, a w przypadku tej dyrektywy wręcz niezbędny etap z uwagi na stopień jej skomplikowania. Wydaje się, że nie będzie istotnych zmian w sposobie wyceny aktywów, chociaż można oczekiwać korekt w najlepszym oszacowaniu rezerw oraz marginesie ryzyka. Zmian należy się również spodziewać w ramach sprawozdawczości (tzw. III filar). Jednak najważniejsze jest to, że należy oczekiwać zwiększenia wymogów kapitałowych, głównie na skutek bieżących uwarunkowań rynkowych (zła sytuacja na rynku kapitałowym oraz niskie albo ujemne stopy procentowe).

Powraca temat harmonizacji funkcjonowania ubezpieczeniowych funduszy gwarancyjnych. Określenia wymaga charakter regulacji, chociaż tutaj większość interesariuszy jest za minimalnym zakresem harmonizacji. Cały czas otwarta jest kwestia zakresu podmiotowego (kto skorzysta) i przedmiotowego (które ubezpieczenia). Objęcie zakresem wszystkich ubezpieczeń wszystkich ubezpieczonych jest nieuzasadnione. Obecna dyskusja dotyczy zasadności włączenia oprócz konsumentów mikrofirm. Zakres też wzbudza pewne emocje, ale większość przychyliła się do ograniczonej listy wybranych ubezpieczeń życiowych i majątkowych. Tutaj o wiele ważniejsza jest możliwość kontynuacji wybranych polis, szczególnie chorobowych i życiowych. Kluczowym zagadnieniem staje się decyzja związana z przyjęciem określonej zasady odpowiedzialności w przypadku działalności transgranicznej (*home* – odpowiada fundusz kraju macierzystego dla siedziby vs. *host* – odpowiada fundusz kraju, w którym świadczone są usługi) oraz sposobu finansowania takich funduszy gwarancyjnych (*ex ante* vs. *ex post* oraz metody mieszane). Jest to o tyle ważne, że w pewien sposób może dyscyplinować

nadzór nad zakładami ubezpieczeń działającymi w formie oddziałów.

Stale aktualne pozostaje zagadnienie ubezpieczeniowych produktów inwestycyjnych. Właśnie trwa przegląd regulacji oraz testy konsumenckie dokumentu zawierającego kluczowe informacje detalicznych produktów zbiorowego inwestowania i ubezpieczeniowych produktów inwestycyjnych (PRIIPs). Tutaj z kolei ważnym zagadnieniem jest, w jakim stopniu obecne regulacje zapewniają zrozumiałą i klarowną informację

znaczący spadek lub zanik sprzedaży takich produktów.

Kończą się również konsultacje dotyczące założeń koncepcyjnych paneuropejskich produktów emerytalnych (PEPP). Tutaj ważnym problemem jest poziom limitu kosztów (proponowany limit wynosi 1% zgromadzonych aktywów) oraz możliwość dodatkowego uwzględnienia ryzyka biometrycznego. Są to aspekty, które zdecydują o tym, w jakim zakresie zakłady ubezpieczeń będą mogły partycypować w tym programie.

Sektor ubezpieczeń ma przed sobą wiele wyzwań regulacyjnych i biznesowych. Regulacyjny gorset jest coraz sztywniejszy i obejmuje coraz więcej obszarów. Większość przepisów wynika z przynależności do Unii Europejskiej. Krajowych regulacji mamy mniej, ale są one mniej przewidywalne. Wyzwaniem biznesowym będzie nieustannie zarządzanie dystrybucją. Ubezpieczenia życiowe mają przed sobą dylematy w rodzaju: być czy nie być, a jeśli być, to jak. Do tego można dodać pojawiające się już skutki zmian klimatu. Jedno jest pewne: branża ubezpieczeniowa w roku 2020 nie będzie się nudzić.

oraz prowadzą do ograniczenia ryzyka konfliktu interesów i czy potrzebne są zmiany w tym zakresie. Jest to już kolejne podejście do informacji przekazywanej przy okazji sprzedaży produktów inwestycyjnych.

Istnieje kilka kluczowych obszarów sporu. Pierwszy: czy pokazywać wyniki historyczne (jeżeli tak, to z jakiego okresu), czy może jednak symulacje (jeżeli tak, to dla jakich założeń). Kolejny: prezentacja kosztów (do jakiego stopnia powinny być uszczegółowione oraz jak mają być prezentowane – procentowo czy kwotowo).

Branża ubezpieczeniowa wskazuje, że regulacje w obecnej formie są niewykonalne. W tle cały czas pojawia się zagadnienie konfliktu interesów generowanego poprzez system prowizyjny. Jedną z możliwych opcji jest zakaz wypłacania prowizji od sprzedaży produktów inwestycyjnych klientom detalicznym przez instytucje finansowe. W takiej sytuacji wynagrodzenie doradcy finansowego byłby klient, co w konsekwencji oznacza

Dodatkowym wyzwaniem jest uszczegółowienie polskich regulacji poprzez orzecznictwo sądowe, szczególnie w obszarze zadośćuczynień, oraz charakteru umowy z UFK (ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym). Charakter umowy z UFK od zawsze budził pewne wątpliwości. Obecnie coraz częściej w orzecznictwie sądowym wskazuje się, że w przypadku niektórych ubezpieczeń na życie z UFK zbyt mało jest „ubezpieczenia w ubezpieczeniu”, co w konsekwencji może prowadzić do unieważniania takich umów. Wydaje się, że trend ten doprowadzi do bardziej szczegółowego określenia warunków brzegowych ubezpieczeń na życie z UFK w zakresie części ochronnej.

KONKURENCJA CENOWA A DYSTRYBUCJA

W Polsce od dłuższego czasu można zaobserwować dość wyraźnie konkurencję cenową, której natężenie jest co prawda zmienne w czasie, ale w niektórych obszarach stanowi istotny problem,

np. w ubezpieczeniach komunikacyjnych (grupa 10, dział II). Dla tych ubezpieczeń w dłuższym okresie zanotowano negatywny wynik techniczny. Wydaje się, że w tym przypadku mamy do czynienia z odmianą klasycznego dylematu więźnia z teorii gier. Brak zrównoważenia składek i ryzyka w dłuższym okresie może skutkować spiralą prowadzącą w końcu do upadłości albo istotnego osłabienia kondycji finansowej.

Problem zanizania składek ubezpieczeniowych zapoczątkowała ekspansyjna polityka oddziałów zagranicznych zakładów ubezpieczeń. Obecnie jednak kluczowe wydają się realizowane strategie dystrybucji. Instytucjonalne wyodrębnienie procesu tworzenia produktu ubezpieczeniowego i jego dystrybucji jest już faktem. Należy jednak pamiętać, że przemiany rynkowe w tym kierunku zapoczątkowały same zakłady ubezpieczeń (rezygnacja z agentów wyłącznych była czynnikiem zwiększającym znaczenie multiagentów i multiagencji). Bezpośrednia dystrybucja ubezpieczeń mimo pokładanych w niej nadziei nie rozpowszechniła się, co jest przykładem utrzymywania się tradycyjnych trendów w ubezpieczeniach. W takich warunkach multiagenci i multiagencje stają się kluczem do sukcesu sprzedażowego zakładów ubezpieczeń.

Problem zarządzania sieciami dystrybucji z perspektywy zakładów ubezpieczeń będzie narastał, szczególnie w kontekście presji cenowej generowanej przez klientów. Relacje na linii zakład ubezpieczeń – dystrybutor – klient są niezwykle złożone. Może się zdarzyć, że bardziej zdecydowane działania nadzorcze będą niezbędne, szczególnie gdy dynamika przypisu składki nadal ma stanowić podstawową miarę sukcesu. Działania mogą dotyczyć nie tylko twórców produktów ubezpieczeniowych, ale również dystrybutorów, szczególnie gdy pogłębiać się będzie koncentracja sieci dystrybucji.

TRUDNE ŻYCIE ŻYCIÓWKI

Bardzo dużym wyzwaniem dla rynku ubezpieczeniowego będzie wskrzeszenie ubezpieczeń życiowych. Ich udział w przypisie składki drastycznie spadł. Niestety problem jest wielowymiarowy. Przede wszystkim spadek przypisu wynika z ograniczenia sprzedaży produktów, które w najlepszym przypadku

„[...] należy oczekiwać zwiększenia wymogów kapitałowych, głównie na skutek bieżących uwarunkowań rynkowych (zła sytuacja na rynku kapitałowym oraz niskie albo ujemne stopy procentowe).

w niewielkim stopniu zasługiwały na miano ubezpieczeniowych. Produkty inwestycyjne z niewielkim komponentem ochronnym szybciej zapewniały zysk i paradoksalnie nie wymagały zbyt wyrafinowanej dystrybucji. Obecnie, na skutek kryzysu finansowego, otoczenia niskich stóp procentowych oraz postępujących regulacji, atrakcyjność czy wręcz możliwość oferowania produktów z istotnym komponentem inwestycyjnym przez zakłady ubezpieczeń jest bardzo ograniczona.

Zagadnieniem regulacyjnym jest kwestia sposobu oferowania produktów inwestycyjnych konsumentom. Czy powinni się tym zajmować zakłady ubezpieczeń? Pytanie to jest zasadne chociażby w kontekście problemów z wdrożeniem PRIIPs (tj. realności wdrożenia wymogów regulacyjnych w zakresie zarządzania konfliktem interesów) czy też wraz z dyłematami związanymi z maksymalnymi kosztami PEPP (na ile sztywne ustawienie progu 1% eliminuje zakłady ubezpieczeń oferowania emerytalnych produktów inwestycyjnych). W jednym i drugim przypadku kluczowe znaczenie mają koszty dystrybucji oraz zakres ryzyka biometrycznego. Regulator powinien się zastanowić, na ile powszechność oferty można pogodzić z akceptowalnym poziomem jakości, również w kontekście skuteczności i efektywności działań nadzorczych.

Łatwy zysk z ubezpieczeniowych produktów inwestycyjnych utrudnił rozwinięcie się ubezpieczeń ochronnych. Oprócz konieczności dopracowania

samych produktów najbardziej kulejącym tutaj obszarem jest dystrybucja. Sprzedaż długoterminowego produktu ochronnego jest o wiele trudniejsza, wymaga bardzo wysokich kompetencji, *de facto* planera finansowego. Zbudowanie takiej sieci dystrybucji sprawia, że konieczne jest poniesienie dużych nakładów. Jednocześnie zyski są bardziej rozłożone w czasie. Sukces ubezpieczeń życiowych będzie uzależniony zarówno od determinacji zakładów ubezpieczeń i pośredników, jak i kierunku zmian regulacji.

ZMIANY KLIMATU

Zmiany klimatu od dłuższego czasu są wskazywane przez branżę ubezpieczeniową jako jedno z ważniejszych wyzwań. Najnowsze statystyki szkodowe potwierdzają tę opinię. Prognozy dotyczące Polski są relatywnie łagodne w porównaniu do krajów położonych w południowej części Europy, ale i tak bardzo odczuwalne. Zwiększenie ilości dwutlenku węgla w atmosferze wywoła wzrost temperatury, aczkolwiek nierównomierny w trakcie roku. Generalnie należy się spodziewać zwiększenia sumy opadów przy jednoczesnym wydłużeniu okresów suszy. To oznacza, że zwiększy się ryzyko deszczy nawalnych i związanych z tym powodzi.

Z punktu widzenia branży należy więcej uwagi zwrócić na działania prewencyjne. Jednak w krótkim okresie potrzebna jest lepsza analiza terenów zalewowych, jak również przegląd

programów reasekuracyjnych. Poważnym wyzwaniem stają się ubezpieczenia upraw na wypadek suszy. Istnieje tutaj pilna potrzeba współorganizacji i współfinansowania programów zwiększających retencję wody na terenach wiejskich.

Dodatkowo wskazać należy zjawisko podwyższonej śmiertelności, szczególnie osób z chorobami układu krążenia, w konsekwencji fal upałów podczas dni, kiedy temperatura przekracza 30°C. Liczba takich dni w roku w Polsce się zwiększa, czego skutki są bardzo dobrze widoczne. Zwiększy się również zagrożenie niektórymi chorobami zakaźnymi.

Kwestię zmian klimatu dostrzega również EIOPA i proponuje rozpoczęcie dyskusji nad sposobem uwzględniania planowanych zmian klimatu w prospektywnych sprawozdaniach finansowych zakładów ubezpieczeń.

LEPIEJ JUŻ BYŁO?

Wskazane wyzwania nie są czymś szczególnym dla rynku ubezpieczeniowego. Ich zestaw powoli ewoluuje. Poza dyskusją na temat charakteru umów z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym, która jest relatywnie nowym zagadnieniem (choć już wcześniej podnoszono tę kwestię w środowisku ubezpieczeniowym), pozostałe punkty stanowią kontynuację wątków obecnych w ubezpieczeniowej agendzie. Branża ubezpieczeniowa dostrzega konieczność wcześniejszego reagowania w procesie legislacyjnym. Dlatego Polska Izba Ubezpieczeń ma swojego przedstawiciela w Brukseli, głównym ośrodku tworzenia regulacji dla polskiego rynku finansowego. Jednak część wyzwań wynika z realizowanych modeli biznesowych oraz określonych działań konkurencji. Wydaje się, że takie właśnie wyzwania będą najtrudniejsze. 📌



tpa



Chcesz inaczej? Sprawdź, jak my to robimy.

Dołącz do programu płatnych praktyk TPA Poland!

Będziesz uczyć się od naszych najlepszych ekspertów, audytorów, doradców podatkowych i biznesowych, prawników i księgowych.

Wybierz swoją ścieżkę kariery:

Audyt | Podatki | Prawo | Księgowość | Doradztwo biznesowe

tpa-group.dolaczdonas.pl

www.tpa-group.pl
www.bakertilly.pl

Albania | Austria | Bułgaria | Chorwacja | Czarnogóra | Czechy
Polska | Rumunia | Serbia | Słowacja | Słowenia | Węgry

 **bakertilly**
A Baker Tilly
Europe Alliance member

Koordynowana opieka zdrowotna w Polsce

 **MONIKA RAULINAJTYS-GRZYBEK**

OPIEKA KOORDYNOWANA TO **SZANSA NA POPRAWĘ EFEKTYWNOŚCI SEKTORA OCHRONY ZDROWIA**, ALE RÓWNIEŻ NOWE WYZWANIA DLA PODMIOTÓW MEDYCZNYCH I REGULATORA.

W trakcie tegorocznego Forum Ekonomicznego w Krynicy uczestnicy debaty o wyzwaniach w ochronie zdrowia na pierwszym miejscu wśród priorytetów dla polskiej ochrony zdrowia wskazali finansowanie. Mimo że zdrowie stanowi wartość społeczną, a podstawowym celem podmiotów medycznych jest przywracanie, utrzymanie lub poprawa zdrowia pacjenta, – niewłaściwie skonstruowane bodźce ekonomiczne mogą skutecznie utrudnić, a nawet uniemożliwić realizację tego celu.

FINANSOWANIE

W dyskusji o finansowaniu ochrony zdrowia zazwyczaj podnoszony jest argument o wysokości składki zdrowotnej, którą najczęściej ocenia się jako niską, a jej podniesienie utożsamiane jest z rozwiązaniem problemów występujących obecnie w sektorze. Ocena słuszności tej tezy wymaga wzięcia pod uwagę wielu różnorodnych parametrów, ochrona zdrowia jest bowiem przykładem systemu złożonego, z dużą liczbą komponentów i zachodzących między nimi interakcji. Warto wskazać przykład Stanów Zjednoczonych, w których



dr hab. Monika Raulinajtys-Grzybek, prof. SGH

Kierownik Katedry Rachunkowości Menedżerskiej SGH, kierownik projektu rektorskiego #SGH dla ochrony zdrowia. Członek Rady Taryfikacji przy AOTMiT, współpracuje z podmiotami leczniczymi jako członek rad społecznych i konsultant dyrekcyjny. Ekspert w zespole ministra zdrowia opracowującym rozporządzenie ds. rachunku kosztów dla podmiotów leczniczych.

występuje najwyższa w ramach OECD składka zdrowotna na poziomie prawie 17% GDP (za 2018 r.), a jednocześnie powszechnie wskazuje się liczne niedociągnięcia tego systemu.

Wydaje się, że w obszarze finansowania ochrony zdrowia obok pytania „ile się płaci” uwaga powinna zostać skierowana również na kwestię „za co i w jaki sposób się płaci”. Sposób zdefiniowania produktu, przedmiotu transakcji między płatnikiem a podmiotem leczniczym, od lat jest przedmiotem dyskusji zarówno na gruncie akademickim, jak i praktycznym. Choć teoretycznie produktem w ochronie zdrowia jest zawsze „opieka zdrowotna dostarczona pacjentowi”, to sposób określenia przedmiotu transakcji – grupującego różnorodne w istocie rzeczy produkty – jak również sposób ustalenia jego ceny rodzi określone zachowania po stronie tak płatnika, jak i świadczeniodawcy.

Obecnie w Polsce funkcjonuje bardzo wiele grup produktów, a w ramach nich setki typów. Przykładowo większość świadczeń szpitalnych jest rozliczana na podstawie jednorodnych grup pacjentów (JGP) (grupujących określone jednostki chorobowe leczone przy zastosowaniu określonych technologii medycznych), a część świadczeń (na podstawie liczby dni hospitalizacji (im dłuższy pobyt, tym wyższy przychód). W opiece pozaszpitalnej funkcjonują grupy wzorowane na JGP, ale także rzeczywiste rozliczenie wszystkich wykonanych procedur (zwrot zależy od faktycznego przebiegu diagnostyki lub leczenia). Lekarze pierwszego kontaktu otrzymują przychód w zależności od liczby zapisanych do nich pacjentów (zupełnie niezależny od liczby faktycznych kontaktów pacjenta z lekarzem). Izby przyjęć i szpitalne oddziały ratunkowe otrzymują ryczałt, którego wysokość zależy od typu przyjmowanych pacjentów. Dodatkowo zmiany wprowadzone dwa lata temu włączyły część szpitali do tzw. sieci podstawowego

zabezpieczenia, w ramach której szpital perspektywnie otrzymuje ryczałtowy przychód na znaczną część działalności szpitalnej i ambulatoryjnej, ustalony na podstawie poziomu działalności w przeszłych okresach.

Fragmentaryczny sposób podejścia do definiowania przedmiotu transakcji ma niekorzystne skutki dla wielu stron – zarówno zarządzających, jak i pacjentów oraz płatnika publicznego. Zawodność systemu można zobrazować na

Według Portera rozwiązaniem problemu mogłoby być wprowadzenie konkurencji w ochronie zdrowia w zakresie jej faktycznego produktu – opieki zdrowotnej dostarczonej pacjentowi. Podejście to, określane jako *value-based healthcare*, zakłada, że przedmiotem transakcji oraz konkurencji na rynku opieki zdrowotnej jest wartość rozumiana jako długotrwały efekt zdrowotny dla pacjenta uzyskany za określoną kwotę.

W 2019 r. wprowadzono nowe produkty koordynowanej opieki zdrowotnej, zreformowano już istniejące i zaczęto intensywnie prace nad kolejnymi. Opieka koordynowana wiąże się z zapewnieniem takiego procesu leczenia, który jest najlepszy do rozwiązania konkretnego problemu zdrowotnego, realizowanego w zależności od potrzeb w ramach wszystkich sektorów opieki. Jak pokazują liczne przykłady zagraniczne, a także pierwsze polskie doświadczenia, podejście to przeprowadzane jest z korzyścią dla pacjenta. Jego popularyzacja kładzie nacisk na zarządzanie procesem leczenia i wszystkimi jego elementami. W najbliższym czasie należy oczekiwać popularyzacji narzędzi zarządzania procesowego wśród świadczeniodawców, jak również regulatora odpowiadającego m.in. za ustalenie ceny nowych produktów.

przykładzie operacji zaćmy, najbardziej powszechnego świadczenia okulistycznego realizowanego w trybie szpitalnym. Powikłania po zaćmie, tzw. zaćma wtórna, są leczone laserowo w poradni ambulatoryjnej. Odsetek powikłań zależy – na co wskazują wyniki badań naukowych – od typu soczewki wszczepionej podczas operacji. W interesie pacjentów byłoby otrzymanie soczewki gwarantującej możliwie najmniej powikłań. Jest to jednak rozbieżne z ekonomicznym efektem dla świadczeniodawcy, który otrzyma przychód za każdy kontakt pacjenta z placówką. Co więcej, ponieważ budżety na leczenie szpitalne i ambulatoryjne są odrębnymi pulami środków w Narodowym Funduszu Zdrowia, również płatnik nie podejmuje działań optymalizacyjnych powodujących obniżenie wydatków w ramach jednego zakresu kosztem innego.

Na podstawie analizy rynku amerykańskiego M. Porter określa wspólną ochronę zdrowia mianem rynku o sumie zerowej, w którym wzrost wartości jednego z interesariuszy odbywa się zawsze kosztem innego. Gra o sumie zerowej prowadzi do racjonowania dostępu do usług medycznych, wzrostu kosztów niewynikających ze wzrostu jakości oraz powolnego rozpowszechniania się nowych technologii medycznych. Wiele wskaźników, zarówno finansowych, jak i niefinansowych, dowodzi, że ochrona zdrowia w Polsce jest przykładem takiego rynku. Wzrost zadłużenia szpitali, wydłużające się kolejki czy braki kadrowe to jedne z wielu symptomów. Polska nie jest w tym zakresie wyjątkiem – nieliczne kraje mogą się pochwalić dobrze funkcjonującą opieką zdrowotną.

KOORDYNACJA

Działania Ministerstwa Zdrowia podejmowane w ostatnich kilku latach wskazują na przyjęcie podobnego kierunku. Ostatnimi czasy coraz więcej mówi się o koordynowanej opiece zdrowotnej, powstają również pierwsze produkty tego typu. Istotą opieki koordynowanej jest zorganizowanie rozwiązania konkretnego problemu zdrowotnego bez dzielenia na różne – dotychczas inaczej wyceniane i nabywane – świadczenia. Podmioty medyczne koncentrują się na rozwiązaniu określonego problemu zdrowotnego i optymalizacji procesu prowadzącego do uzyskania pożądanego rezultatu, natomiast płatnik finansuje efekt leczenia, a nie jego poszczególne składowe.

Wdrażanie opieki koordynowanej w Polsce odbywa się przy współpracy z Bankiem Światowym. Działania rozpoczęto w 2016 r. Obecnie funkcjonują programy opieki kompleksowej nad pacjentem po zawale serca, kobietą w ciąży, a od tego roku wdrażane są kolejne – nad pacjentem z nowotworem piersi i ze stwardnieniem rozsianym. Z punktu widzenia organizacji opieki zdrowotnej zmiany te implikują konieczność odpowiedniej organizacji zarówno po stronie regulatora, jak i podmiotów leczniczych i tych należy się spodziewać w kolejnych latach. Z punktu widzenia organu regulacyjnego ważnym etapem wdrażania nowego produktu jest określenie jego ceny, natomiast z punktu widzenia podmiotów uczestniczących w transakcji zarządzanie w sposób zapewniający efektywną jej realizację.

REGULATOR

Jedną z funkcji regulacyjnych realizowanych obecnie w Polsce jest ustalanie poziomu cen płaconych przez płatnika publicznego za poszczególne świadczenia. Od 2015 r. funkcję tę realizuje Agencja Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji (AOTMiT). Jednym z głównych źródeł danych, na podstawie których ustala się cenę, są rzeczywiste koszty realizacji świadczeń ponoszone przez świadczeniodawców. Koszty rzeczywiste są porównywane z innymi wartościami – m.in. z kosztami wynikającymi z tzw. wzorcowego przebiegu świadczenia ustalonego przez eksperta z danej dziedziny medycyny, z cenami rynkowymi czy zagranicznymi. Źródłem kosztów rzeczywistych są informacje pochodzące

z rachunku kosztów podmiotów leczniczych. Podstawowym problemem w tym obszarze są w tej chwili różne zasady ewidencji i kalkulacji kosztów stosowane przez poszczególne podmioty, które to różnice znacząco wpływają na porównywalność wyników.

Ustalenie ceny produktu kompleksowego, obejmującego realizowanie szeregu działań przez jednego lub wielu świadczeniodawców, uwypukla jeszcze bardziej problem braku porównywalności danych, a ponadto nakłada konieczność dostosowania rachunku kosztów do tak zdefiniowanego produktu końcowego, którym jest proces leczenia danej jednostki chorobowej. Sposób ewidencji i kalkulacji kosztów przez podmioty współpracujące z AOTMiT jest przedmiotem regulacji prawnych. Z uwagi na dynamiczne zmiany związane z zapotrzebowaniem na informacje kosztowe – związane m.in. z wdrażaniem produktów kompleksowych – regulacje cały czas podlegają zmianom. W 2015 r. weszło w życie rozporządzenie określające standard rachunku kosztów (z pięcioletnim *vacatio legis*). Zaproponowany model miał pierwotnie być skierowany wyłącznie do podmiotów dostarczających danych dla AOTMiT i opierał się na podejściu zasobowo-procesowym osadzonem w koncepcji rachunku kosztów działań.

Z uwagi na zaistniałe w międzyczasie zmiany prawne rozporządzenie stało się obowiązkowe dla każdego podmiotu mającego kontrakt z Narodowym Funduszem Zdrowia. Wdrożenie tak skomplikowanego narzędzia, jakim jest rachunek

kosztów działań, w znakomitej większości podmiotów medycznych w Polsce wydaje się nieuzasadnione i bardzo kosztowne. Trwają prace nad uproszczeniem podejścia. Prawdopodobnie, jak wynika z wypowiedzi przedstawicieli AOTMiT oraz ministerstwa, zostanie ono określone modułowo – prostsze zasady obowiązkowe dla wszystkich, bardziej zaawansowane wyłącznie dla tych podmiotów, których dane mają stanowić podstawę ustalenia cen świadczeń.

We wrześniu tego roku opublikowano projekt rozporządzenia, który został skierowany do konsultacji publicznych i miałby wejść w życie od 1 stycznia 2020 r. Projekt reguluje przede wszystkim sposób ewidencji informacji kosztowych w układzie kalkulacyjnym i porównawczym, dopuszczając jednocześnie wiele podejść w zakresie kalkulacji kosztów usług zdrowotnych (od tradycyjnej kalkulacji prostej, przez doliczeniową, aż po rozwiązania z obszaru rachunku kosztów działań). Krótki czas na wdrożenie rozporządzenia powoduje, że w praktyce nie ma możliwości dostosowania systemów finansowo-księgowych i najwcześniej zaczną one być stosowane z początkiem 2021 r.

ZARZĄDZAJĄCY

Równoległe do zmian regulacyjnych wdrażanie produktów opieki koordynowanej skłania zarządzających do szukania odpowiednich narzędzi zarządczych, które pozwolą im skutecznie kierować łańcuchem wartości. Możliwość zorganizowania opieki zgodnie z potrzebami pacjenta może powodować zmniejszenie

nakładów po stronie świadczeniodawcy, jeśli podda on analizie cały proces. Kluczowa wydaje się ocena własnego potencjału i związanych z nim kosztów – zidentyfikowanie wąskich gardeł, powiązanie zasobów z procesami – uzupełniona o analizę łańcucha wartości i identyfikację działań nieprzynoszących wartości. Dotychczas w podmiotach leczniczych panowało raczej podejście funkcjonalne w odniesieniu do planowania i kontroli kosztów – przez pryzmat jednostek organizacyjnych wyodrębnionych w strukturze podmiotu. Koncentracja na procesie leczenia angażującym szereg jednostek funkcjonalnych (oddział, blok operacyjny, jednostki diagnostyczne, poradnie, rehabilitacja itd.) wiąże się z włączeniem kolejnego wymiaru – wymiaru procesu – do analizy, co jest typowe dla przedsiębiorstw prowadzących działalność projektową, często zarządzanych na podstawie struktury macierzowej. Wraz z upowszechnianiem takiego podejścia można oczekiwać coraz szerszego wykorzystywania zróżnicowanych narzędzi zarządczych – z zakresu logistyki, zarządzania wartością, zarządzania projektami i szeroko pojętego controllingu.

Doświadczenia międzynarodowe w zakresie dobrze zaprojektowanej opieki koordynowanej pokazują, że prowadzą one najczęściej do ograniczania czasu leczenia szpitalnego na rzecz opieki ambulatoryjnej i środowiskowej. Te działania są najczęściej korzystne dla pacjenta, który otrzymuje opiekę w miejscu zamieszkania, a jednocześnie mniej kosztowne dla świadczeniodawcy. 



GAZETA SGH: AKTUALNOŚCI, KOMUNIKATY, WYDARZENIA CZYTAJ ONLINE!

 POBIERZ PDF: gazeta.sgh.waw.pl

 CZYTAJ ONLINE: www.issuu.com/GazetaSGH

 NAPISZ DO NAS: gazeta@sgh.waw.pl



LIDER RYNKU WYMIANY INFORMACJI



BIURO INFORMACJI KREDYTOWEJ

www.bik.pl

Fundusze europejskie na przełomie dwóch perspektyw

 **BOŻENA LUBLIŃSKA-KASPRZAK**

OLBRZYMIE ŚRODKI, KTÓRE TRAFIAJĄ DO POLSKI Z UNII EUROPEJSKIEJ, **MOGŁYBY BYĆ WYKORZYSTYWANE SPRAWNIEJ.**

Fundusze europejskie, czyli środki finansowe przeznaczone na realizację projektów i programów na poziomie regionalnym, krajowym czy europejskim, projektowane i rozliczane są w perspektywach siedmioletnich tzw. ram finansowych budżetu Unii Europejskiej. Rok 2019 był przedostatnim, a 2020 będzie ostatnim rokiem realizacji (kontraktacji) programów lat 2014–2020, czasem podsumowań, analiz końcowych oraz jednocześnie finalizacji intensywnego procesu programowania nowych interwencji na lata 2021–2027. Od kiedy Polska stała się pełnoprawnym członkiem Unii Europejskiej, polskie przedsiębiorstwa, samorządy, jednostki naukowe, uczelnie, organizacje pozarządowe, administracja szczebla centralnego i samorządowego, rolnicy i osoby indywidualne bezpośrednio i pośrednio korzystają z funduszy europejskich. Wsparcie to przybiera formę głównie bezzwrotnych dotacji lub instrumentów zwrotnych (m.in. pożyczek i gwarancji) i pochodzi głównie z tzw. funduszy strukturalnych, czyli odrębnych środków przeznaczanych na wyrównywanie dysproporcji i osiągnięcie spójności społecznej i gospodarczej oraz środków przeznaczonych na wsparcie rolnictwa w ramach wspólnej polityki rolnej. Polskie firmy, instytucje naukowe i inne organizacje mogą korzystać



Bożena Lublińska-Kasprzak

Członek Rady Uczelni Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, wybrana jako przedstawicielka organizacji pracodawców reprezentatywnych w skali kraju spośród kandydatów zgłoszonych przez organizacje środowiskowe wchodzące w skład Rady Dialogu Społecznego. Ma wyższe wykształcenie ekonomiczne (UMCS), ukończone studia podyplomowe z zakresu integracji europejskiej (UW) oraz otwarty przewód doktorski (UEK). Posiada doświadczenie zawodowe w pracy na uczelni, organizacji pozarządowej, w biznesie i administracji publicznej. W latach 2008–2016 pełniła funkcję zastępcy oraz prezesa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Od 2016 r. jest doradcą biznesowym i ekspertem BCC. Autorka publikacji naukowych i popularnonaukowych z zakresu wykorzystania funduszy europejskich.

ze środków publicznych UE na finansowanie badań, rozwoju i wdrażanie innowacji również w ramach programu Horyzont 2020, w którym na działania innowacyjne i dla mikro, małych i średnich firm Komisja Europejska przeznaczyła łącznie 80 mld euro na lata 2014–2020 w ramach kopert programowych na poziomie europejskim. Interwencja w ramach kopert krajowych funduszy strukturalnych polega na realizowaniu celów tematycznych, które z kolei wpiśwane są w tzw. programy operacyjne. W latach 2014–2020 Polska realizuje 24 programy operacyjne na poziomie krajowym, regionalnym i ponadregionalnym oraz 11 celów tematycznych. Na koniec października 2019 r. kwota wykorzystania środków (wszystkich obszarów interwencji – wkład unijny) wynosi 59 mld zł, co stanowi 68% alokacji. Oznacza to, że na ostatni rok z siedmiu lat perspektywy przypadnie konieczność zakontraktowania ponad 30% całkowitej alokacji.

Nie sposób w tak krótkim artykule omówić wszystkich programów. Warto jednak, na przełomie dwóch perspektyw, przyjrzeć się bliżej dwóm obszarom, które mają szczególnie wspierać innowacyjność polskich przedsiębiorstw (Cel 1. Wzmacnianie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji) oraz rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (Cel 3. Wzmacnianie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw [MŚP]). Do realizacji tych celów przeznaczony został w całości Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (POIR), działania przewidziano również w regionalnych programach operacyjnych. W założeniach POIR miał poradzić sobie z problemami polskiego systemu innowacyjności – niskim poziomem nakładów na prace badawczo-rozwojowe, niską rynkowością wyników tych prac, brakiem współpracy między uczestnikami systemu, brakiem kapitału na start, słabo rozwiniętym rynkiem funduszy typu *venture capital* i niskim poziomem inwestycji na tym rynku, potrzebą unowocześnienia infrastruktury

TABELA 1. Alokacja środków w poszczególnych celach tematycznych na lata 2014–2020 dla Polski

Cel tematyczny	Alokacja (środki UE plus środki krajowe) (w mln euro)
01 Wzmacnianie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji	9903
02 Zwiększanie dostępności, stopnia wykorzystania i jakości technologii informacyjnych i komunikacyjnych	3717
03 Wzmacnianie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)	14 237
04 Wspieranie przejścia na gospodarkę niskoemisyjną we wszystkich sektorach	11 623
05 Promowanie dostosowania do zmian klimatu, zapobiegania ryzyku i zarządzania ryzykiem	1712
06 Zachowanie i ochrona środowiska naturalnego i wspieranie efektywnego gospodarowania zasobami	10 911
07 Promowanie zrównoważonego transportu i usuwanie niedoborów przepustowości w działaniu najważniejszej infrastruktury sieciowej	28 038
08 Promowanie trwałego i wysokiej jakości zatrudnienia oraz wsparcie mobilności pracowników	6945
09 Promowanie włączenia społecznego, walka z ubóstwem i wszelką dyskryminacją	8727
10 Inwestowanie w kształcenie, szkolenie oraz szkolenie zawodowe na rzecz zdobywania umiejętności i uczenia się przez całe życie	5578
11 Wzmacnianie zdolności instytucjonalnych instytucji publicznych i zainteresowanych stron oraz sprawności administracji publicznej	211
Pomoc techniczna	3309
Razem	104 909 (w tym środki UE: 86 108)

Opracowanie własne na podstawie danych KE i MiIR.

Olbrzymie środki, które trafiają do Polski z Unii Europejskiej, mogłyby być wykorzystywane sprawniej i przynieść szybciej jeszcze lepsze rezultaty. Dotyczy to m.in. finansowania innowacyjności, która jak dotąd nie jest mocną stroną polskiej gospodarki. Nadchodzący rok 2020 będzie ostatnim rokiem odchodzącej perspektywy finansowej oraz czasem planowania nowej, ale może być też czasem wieszczzonego kryzysu gospodarczego. Warto zatem ten czas wykorzystać jak najlepiej, aby nie stracić ani jednego euro, a każde zainwestowane środki przyniosły jak najlepszy zwrot.

badawczej. Celem programu jest m.in. zwiększenie aktywności B+R przedsiębiorstw dzięki finansowaniu projektów rozwojowych oraz zwiększenie potencjału przedsiębiorstw do prowadzenia działalności B+R+I, w szczególności poprzez inwestycje w infrastrukturę B+R (m.in. tzw. centra badawczo-rozwojowe), dofinansowanie usług proinnowacyjnych dla przedsiębiorstw oraz stymulowanie współpracy pomiędzy aktorami systemu innowacji. W programie przewidziano również finansowanie infrastruktury badawczej jednostek naukowych.

Dotychczas przeprowadzone analizy programu w ramach systemu ewaluacji

okresowych wskazują na wiele słabości systemowych, które przyczyniają się do niskiego i/lub powolnego przyswajania tych środków. Są to m.in. zbyt wysokie wymagania wobec wnioskodawców, co sprawia, że odsetek projektów wybieranych do dofinansowania spośród wszystkich składanych w ramach konkursów nie przekracza w najlepszej sytuacji 60%. Od początku realizacji programu złożono olbrzymią liczbę (ponad 21 tys.) wniosków. Najbardziej atrakcyjnym dla przedsiębiorców programem jest działanie 1.1.1, tzw. szybka ścieżka, czyli program, który finansuje koszty prac badań przemysłowych i prac rozwojowych

przedsiębiorstw mających doprowadzić do wdrożenia na rynek innowacyjnego produktu. Ale jednocześnie ten program ma jeden z najniższych wskaźników sukcesu – tylko ok. 22% złożonych projektów zostało pozytywnie ocenionych. Podobnie jest z przeznaczonym dla MŚP działaniem 3.2.1, tzw. badania na rynek. Duże zainteresowanie wynika z atrakcyjności tego działania (możliwość sfinansowania zakupów inwestycyjnych), natomiast niski odsetek sukcesu ze zbyt wysoko postawionej poprzeczki (m.in. konieczność wykazania się odpowiednimi przychodami z lat ubiegłych). Te dwa działania mogłyby przy lepszym ich ustawieniu i wykorzystaniu przepracowanych już pomysłów badawczo-rozwojowych przedsiębiorców pomóc polskiej gospodarce wznieść się na wyższe poziomy innowacyjności. Szkoda, że w systemie nie ma też sposobu na to, by firmy nie wyrzucały do kosza wypracowywanych często przez wiele miesięcy innowacyjnych (ale na niższym poziomie innowacyjności, niż wymaga tego program) i odrzuconych w konkursach projektów.

Należy jednak odnotować, że w systemie wyboru projektów pojawiły się nowe rozwiązania, które wychodzą naprzeciw problemom wielu wnioskodawców, czyli np. rozwiązywanie, na mocy którego w procesie wyboru wniosków o dofinansowanie wprowadzono możliwość poprawiania i uzupełniania wniosku w zakresie wybranych kryteriów oceny

TABELA 2. Alokacja i wykorzystanie środków w Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój (stan na 31 października 2019 r.)

	Alokacja (w mln zł)	Złożone wnioski	Podpisane umowy	Podpisane umowy, wkład UE (w mln zł)	Wnioski o płatność, wkład UE (w mln zł)
Oś 1	16 536	7307	1716	12 792	3448
Oś 2	4476	6641	1534	3477	1024
Oś 3	10 071	6505	1789	8000	3050
Oś 4	5253	1340	466	3530	507
Razem (bez pomocy technicznej)	36 989	21793	5505	27799	8029

Opracowanie własne na podstawie danych MliR.

oraz odejście od rozbudowanej oceny formalnej, a co za tym idzie: skupienie się bardziej na treści merytorycznej (innowacyjność projektu, metodologie badawcze, zespół projektowy i rynkowość produktu).

Nie umniejsza to jednak zasadniczego moim zdaniem problemu, który wystąpił w POIR, czyli dużej liczby

projektów jakościowo nieodpowiadających kryteriom programu. Jest to istotny problem systemu, jeżeli weźmiemy pod uwagę fakt, że generalnie w tym programie aplikują najbardziej świadomi innowacyjnie przedsiębiorcy.

W POIR, jak i w pozostałych programach operacyjnych, również tych

regionalnych, pomimo trudności powstają projekty innowacyjne nawet na skalę świata, opracowywane zarówno przez małe firmy, jak i przez championów polskiego biznesu, oraz projekty, które w istotny sposób zmieniają obraz polskiej nauki. Oceniam jednak, że Program Operacyjny Inteligentny Rozwój jest przeprowadzany z opóźnieniem, ale jednocześnie w dużej mierze zbyt ambitnie jak na potrzeby polskich firm i na niedostatecznie przygotowanym gruncie systemu innowacyjności w Polsce. Ten problem odpowiedniego dopasowania poziomu wymagań programowych do poziomu rozwoju, zaplecza, możliwości i potrzeb w zakresie innowacyjności polskich firm i całego systemu powinien zostać szczególnie zaadresowany w kolejnym, ostatnim roku wdrażania i w kolejnej perspektywie finansowej. 🇵🇱



RAPORT SGH:

Wyrównywanie luki w poziomie zamożności między Europą Środkowo-Wschodnią a Europą Zachodnią ■ Koniunktura gospodarcza i bankowa w Europie Środkowo-Wschodniej ■ Strategie rozwoju obsługi mobilności w Europie Środkowo-Wschodniej na tle globalnych wyzwań ■ Ekologia (ekoinnowacje) w krajach Europy Środkowo-Wschodniej na tle globalnych wyzwań ■ Stan zdrowia i otrzymywanie opieki wśród osób starszych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej ■ Rola cyfryzacji i nowoczesnych technologii w podnoszeniu innowacyjności krajów Europy Środkowo-Wschodniej ■ Aktualne trendy w optymalizacji i uszczelnieniu systemów podatkowych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej ■ Rynki pracy w krajach Europy Środkowo-Wschodniej wobec globalnych wyzwań ■ Dobre praktyki giełd państw Europy Środkowo-Wschodniej w zakresie rozwoju infrastruktury instytucjonalnej stymulującej społeczną odpowiedzialność biznesu spółek publicznych ■ Inwestycje jako metoda walki z wybranymi rodzajami wykluczenia w regionach i państwach Europy Środkowo-Wschodniej ■ System wsparcia startupów w krajach Europy Środkowo-Wschodniej ■ Potencjał rolnictwa Europy Środkowo-Wschodniej wobec wyzwań globalnych

📄 GAZETA SGH RAPORT dostępna na: gazeta.sgh.waw.pl

INSIGHT

- POLITYKA MIGRACJNA ■
- TAJWAN – HONGKONG – CHINY ■
- STANY ZJEDNOCZONE ■
- BLISKI WSCHÓD ■
- AFRYKA ■

Polityka Unii Europejskiej w obszarze migracji, azylu i granic

 MARTA PACHOCKA

IMPAS W REFORMIE POLITYKI AZYLOWEJ UNII EUROPEJSKIEJ TRWA.

Zbliżający się koniec roku 2019 sprzyja podsumowaniom i refleksji dotyczącej bliskiej przyszłości. W ostatnich latach migracje międzynarodowe i polityka Unii Europejskiej w obszarze migracji, azylu i zarządzania granicami zajmowały ważne miejsce na unijnej agendzie politycznej. Zainteresowanie szeroko rozumianą problematyką migracyjną wzrosło także w państwach członkowskich UE i niektórych państwach trzecich, np. w Turcji. Miało to przede wszystkim związek z sytuacją określaną mianem kryzysu migracyjnego i uchodźczego w Europie i jej sąsiedztwie, w szczególności śródziemnomorskim. Druga dekada XXI w. przyniosła istotne zmiany zarówno w odniesieniu do skali przemieszczeń ludności i ich charakteru, jak i reakcji rządów i społeczeństw. Procesy migracyjne w basenie Morza Śródziemnego w kierunku UE nasiliły się, co było najbardziej widoczne w szczytowych latach kryzysu, tj. 2015–2016. Skala tego zjawiska jest trudna do zmierzenia, ale można ją przybliżyć i zobrazować danymi statystycznymi różnych podmiotów. Według Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców (UNHCR)



dr Marta Pachocka

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Studiów Politycznych Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i kierownik projektu „EUMIGRO – Jean Monnet Module on the European Union and the Contemporary International Migration – an Interdisciplinary Approach” realizowanego w SGH w latach 2016–2019 przy współfinansowaniu programu Erasmus+. Kierownik Zespołu Polityk Migracyjnych w Ośrodku Badań nad Migracjami Uniwersytetu Warszawskiego. Członek Zarządu Polskiego Stowarzyszenia Badań Wspólnoty Europejskiej (PECSA) i Komitetu Badawczego RC46 „Migracja i obywatelstwo” Międzynarodowego Stowarzyszenia Nauk Politycznych (IPSA). Ekspert Team Europe przy Przedstawicielstwie Komisji Europejskiej w Polsce. Jej zainteresowania naukowe dotyczą studiów europejskich oraz studiów migracyjnych i uchodźczych.

liczba migrantów, którzy dotarli drogą morską lub lądową korytarzami śródziemnomorskimi do Europy, przekroczyła milion w 2015 r. W tym samym roku Frontex z siedzibą w Warszawie – wówczas jeszcze funkcjonujący jako Europejska Agencja Zarządzania Współpracą Operacyjną na Zewnętrznych Granicach Państw Członkowskich Unii Europejskiej, a od reformy z 2016 r. znany jako Europejska Agencja Straży Granicznej i Przybrzeżnej – odnotował 1,8 mln wykrytych prób nielegalnego przekroczenia granic zewnętrznych UE między przejściami granicznymi. Wśród głównych korytarzy migracyjnych do UE monitorowanych i analizowanych przez wspomnianą agencję trzy wyróżniały się pod względem liczby przekroczeń: wschodniośródziemnomorski zdominowany napływem migrantów przez Turcję na wyspy greckie na Morzu Egejskim, zachodniobałkański z przewagą przypadków nielegalnych przekroczeń odnotowanych na granicach Węgier i Chorwacji z Serbią oraz śródziemnomorski przebiegający głównie między Libią a Malcią i Włochami. Przywołane liczby miały oczywiście charakter szacunkowy: jedna osoba mogła przekraczać granice zewnętrzne UE więcej niż jeden raz, a także nie wszystkie przypadki wykryto i zarejestrowano. Jednocześnie, jak podają Eurostat i Europejski Urząd Wsparcia w dziedzinie Azylu (EASO), liczba złożonych wniosków o udzielenie ochrony międzynarodowej w UE przez obywateli państw trzecich wyniosła 1,3 mln zarówno w 2015, jak i 2016 r. Ta rzeczywistość migracyjna dotknęła w różnym stopniu państwa europejskie, co wynikało m.in. z ich położenia geograficznego. Warto wymienić Włochy i Grecję, do których – jako śródziemnomorskich państw UE – skala napływu migrantów przymusowych i nieregularnych była największa.

Na uwagę zasługują także Niemcy, które jeszcze w 2015 r. zgodziły się na przyjęcie dużej liczby osób deklarujących poszukiwanie azylu, aby rozładować napięcie migracyjne na kontynencie. Od 2015 r. wybrzmiewał także głos państw Grupy Wyszehradzkiej, w tym Węgier i Polski, które wyraziły swoje krytyczne stanowisko wobec niektórych rozwiązań proponowanych na szczeblu UE (np. relokacji). Podczas gdy Węgry faktycznie w 2015 r. stały się tymczasowo

działania natychmiastowe (krótko-terminowe) mające na celu stawienie czoła sytuacji kryzysowej, jak i średnio- i długoterminowe oparte na czterech filarach. Te ostatnie dotyczyły ograniczenia zachęt dla nielegalnej migracji, zarządzania granicami tak, aby ratować życie migrantów na morzu i zabezpieczać granice zewnętrzne UE, realizowania wspólnej polityki azylowej i wypracowania nowej polityki w zakresie legalnej migracji. Jednym

Mimo że jeszcze w 2016 r. Komisja Europejska zgłosiła wnioski ustawodawcze dotyczące systemu dublińskiego, bazy Eurodac, unijnej agencji azylowej, dyrektywy proceduralnej, dyrektywy kwalifikacyjnej, dyrektywy recepcyjnej i mechanizmu przesiedleń, państwa członkowskie nie wypracowały kompromisu w tym zakresie, a reforma polityki azylowej znalazła się w impasie.

ważnym krajem tranzytowym dla migrantów docierających do Europy i przemieszczających się korytarzem zachodniobałkańskim, Polska nie doświadczyła wzmoczonego napływu migrantów przymusowych i nieregularnych.

W maju 2015 r. Komisja Europejska w swoim komunikacie *Europejski program w zakresie migracji* podkreśliła konieczność wypracowania wspólnego europejskiego podejścia do migracji wobec nowych uwarunkowań regionalnych. Dała temu wyraz w słowach: „Żadne państwo członkowskie nie zdoła samo poradzić sobie skutecznie z migracją. Jest oczywiste, że potrzebujemy nowego, bardziej europejskiego podejścia. Wymaga to wykorzystania wszystkich polityk i zastosowania wszystkich narzędzi, którymi dysponujemy – połączenia w sposób optymalny polityki wewnętrznej i zewnętrznej. Wszystkie podmioty: państwa członkowskie, instytucje UE, organizacje międzynarodowe, społeczeństwo obywatelskie, samorządy terytorialne i państwa trzecie powinny współpracować, aby wspólna europejska polityka migracyjna stała się faktem”. Komisja przedstawiła propozycję nowej strategii zarządzania migracjami, która obejmowała zarówno

z zaproponowanych działań natychmiastowych była relokacja poszukiwaczy ochrony, czyli uruchomienie systemu reagowania w sytuacji nadzwyczajnej zgodnie z art. 78 ust. 3 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE), który mówi: „W przypadku gdy jedno lub więcej państw członkowskich znajdzie się w nadzwyczajnej sytuacji charakteryzującej się nagłym napływem obywateli państw trzecich, Rada, na wniosek Komisji, może przyjmując środki tymczasowe na korzyść zainteresowanego państwa lub państw członkowskich. Rada stanowi po konsultacji z Parlamentem Europejskim”. Tym samym relokacja miała być tymczasowym, nadzwyczajnym schematem rozmieszczenia osób wyraźnie wymagających ochrony międzynarodowej – zarówno obywateli państw trzecich, jak i bezpaństwowców – z najbardziej obciążonych napływem migrantów przymusowych państw UE do pozostałych. W efekcie we wrześniu 2015 r. Rada przyjęła dwie decyzje (2015/1523 i 2015/1601) dotyczące tymczasowej relokacji poszukiwaczy ochrony z Włoch i Grecji jako mechanizmu implementowanego do września 2017 r. Mimo że dwie decyzje Rady wskazywały na

maksymalną liczbę relokacji na poziomie 160 tys. w latach 2015–2017, to ostatecznie liczba osób skutecznie relokowanych przekroczyła niespełna 34,7 tys., jak podaje raport z implementacji *Europejskiego programu w zakresie migracji* z października 2019 r.

Rok 2019 to zmiany w rzeczywistości migracyjnej Europy względem roku 2015. W świetle danych UNHCR liczba przyjazdów do Europy przez morze i drogą lądową – głównie do Grecji, Hiszpanii, Włoch, na Maltę i na Cypr – wyniosła ponad 103 tys. w listopadzie 2019 r. Wśród przyjezdnych najwięcej było Afgańczyków i Syryjczyków. Jak podał Frontex, liczba wykrytych przypadków nielegalnego przekraczania granic zewnętrznych UE według stanu na październik 2019 r. kształtowała się na poziomie ok. 108 tys., a w ciągu pierwszych dziewięciu miesięcy 2019 r. złożono w UE (wraz ze Szwajcarią i z Norwegią) ponad 0,5 mln wniosków o ochronę międzynarodową.

Kryzys migracyjny i uchodźczy przyspieszył prace nad reformą polityki UE w obszarze migracji, azylu i granic, w szczególności w dwóch ostatnich aspektach. W 2016 r. powołano do życia nowy Frontex, aby zwiększyć efektywność zarządzania granicami zewnętrznymi UE i ograniczyć zjawisko nielegalnej imigracji. Kolejne zmiany dotyczące kompetencji i zasobów agencji Frontex są wdrażane stopniowo. Mniej optymistycznie wygląda sytuacja w zakresie reformy polityki azylowej i Wspólnego Europejskiego Systemu Azylowego (CEAS), której nie udało się przeprowadzić do dziś. Mimo że jeszcze w 2016 r. Komisja Europejska zgłosiła wnioski ustawodawcze dotyczące systemu dublińskiego, bazy Eurodac, unijnej agencji azylowej, dyrektywy proceduralnej, dyrektywy kwalifikacyjnej, dyrektywy recepcyjnej i mechanizmu przesiedleń, to państwa członkowskie nie wypracowały kompromisu w tym zakresie, a reforma polityki azylowej znalazła się w impasie.

Rok 2019 był ważny dla UE także z uwagi na wybory do Parlamentu Europejskiego i powołanie składu KE na kadencję 2019–2024. Przewodniczącą KE została Ursula von der Leyen, która w swoim programie politycznym dla Europy *Unia, która mierzy wyżej* odniosła się do kwestii migracji w części poświęconej tzw. europejskiemu stylowi życia. Jej priorytety dotyczą zapewnienia



✦ Nowy skład Komisji Europejskiej na czele z przewodniczącą Ursulą von der Leyen. Wśród komisarzy są Margaritis Schinas i Ylva Johansson zajmujący się m.in. sprawami migracji i integracji.

FOT. MAURO BOTTARO/EUROPEAN UNION, 2019

„ Nawet jeśli sytuacja migracyjna w Europie i jej południowym sąsiedztwie nie przypomina obecnie tej z lat 2015–2016 w ujęciu liczbowym, to jednak **polityka migracyjna, azylowa i zarządzania granicami będzie pozycjonowała się wysoko na agendzie priorytetów politycznych Unii Europejskiej.**

szczelnych granic zewnętrznych UE przy wsparciu wzmocnionej Europejskiej Agencji Straży Granicznej i Przybrzeżnej, modernizacji wspólnego europejskiego systemu azylowego, w tym powrotu do reformy systemu dublińskiego, przywrócenia pełnej funkcjonalności strefy Schengen oraz rozwijania współpracy z państwami trzecimi – zarówno pochodzenia migrantów, jak i tranzytu. Nowa szefowa KE wyraziła poparcie dla utworzenia korytarzy humanitarnych dla migrantów przymusowych, a także dla działań na rzecz walki z handlem ludźmi. Za konieczne uznała wypracowanie bardziej zrównoważonego podejścia UE do działań poszukiwawczo-ratowniczych na morzu. Zapowiedziała także rewizję polityki powrotowej skierowanej do osób niekwalifikujących się do ochrony międzynarodowej. Program Ursuli von der Leyen jest *de facto* osadzony w ramach

zarysowanych przez jej poprzednika Jean-Claude'a Junckera i w komunikacie Komisji z maja 2015 r.

W nowym składzie KE za sprawy migracyjne będą odpowiadać Margaritis Schinas i Ylva Johansson. Nowa Komisja powinna była podjąć prace od listopada 2019 r. Tak się jednak nie stało z powodu przedłużających się przesłuchań krajowych kandydatów na komisarzy. Parlament Europejski poparł skład KE podczas sesji plenarnej 27 listopada 2019 r. Jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed UE na koniec 2019 r. i początek 2020 jest wdrożenie się nowych komisarzy w działania poszczególnych dyrekcji generalnych, a dopiero w następnej kolejności powrót do rozmów na temat konkretnych działań, np. reformy polityki azylowej. Planowane jest wypracowanie nowego paktu migracji i azylu. Nawet jeśli sytuacja

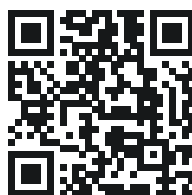
migracyjna w Europie i jej południowym sąsiedztwie nie przypomina obecnie tej z lat 2015–2016 w ujęciu liczbowym, to jednak polityka migracyjna, azylowa i zarządzania granicami będzie pozycjonowała się wysoko na agendzie priorytetów politycznych UE. Unia będzie podejmować dalsze działania na rzecz wzmocnienia Fronteksu, a także zwiększenia szczelności granic zewnętrznych, aby ograniczać zjawisko migracji nieregularnej. Rodzi to pytania o kierunek dalszej współpracy w tym zakresie z takimi państwami trzecimi jak Turcja, której oceny są mieszane (np. w zakresie kwestii humanitarnych i praw człowieka). Migranci przymusowi będą dalej przybywać do UE, aby składać wnioski o ochronę międzynarodową, co wynika z występowania licznych czynników wypychających natury politycznej, humanitarnej, ekonomicznej czy środowiskowej w krajach pochodzenia i tranzytu. To będzie wywierało dalszy nacisk na wspólny europejski system azylowy i potrzebę jego reformy, ale także pełnej implementacji przez państwa członkowskie. UE stanie również przed wyzwaniem negocjowania wspólnych rozwiązań i ich egzekwowania na poziomie krajowym, np. w zakresie przyjmowania poszukiwaczy ochrony. Nie bez znaczenia będzie tu rola państw Grupy Wyszehradzkiej, w szczególności Węgier i Polski. 🇵🇱

Najlepszy start **Twojej Kariery**

Here to move.

Dołącz do świata logistyki:

www.dbschenker.com/pl-pl/kariera



DB Schenker
w Polsce



DB Schenker
w Polsce



DB Schenker

TAJWAN: paradoksy *status quo*

 KRZYSZTOF KOZŁOWSKI

**TAJWAN NADAL BĘDZIE MUSIAŁ
LAWIROWAĆ W ZŁOŻONYM OTOCZENIU
MIĘDZYNARODOWYM, PRZYCIĄGAJĄC UWAGĘ
W KONTEKŚCIE NAPIĘĆ NA KONTYNENCIE.**

Zaplanowane na styczeń 2020 r. wybory prezydenckie i parlamentarne na Tajwanie skłaniają do bliższego spojrzenia na perspektywę rozwoju jednej z największych gospodarek Azji. Z jednej strony ekonomicznie Tajwan dysponuje ogromnymi rezerwami walutowymi (od lat w pierwszej piątce świata) oraz rozwiniętą infrastrukturą badawczą i zapleczem eksperckim pozwalającymi mu być jednym z liderów zmian w kierunku gospodarki 4.0 na kontynencie. Z drugiej strony politycznie egzystuje w zawieszaniu między integracją z Chinami kontynentalnymi, czego zdecydowana większość jego obywateli nie chce, a niepodległością, na którą nie pozwoli mu ChRL. To specyficzne polityczno-gospodarcze *status quo* okazało się zaskakująco trwałe: przetrwało zimną wojnę, prodemokratyczną transformację wyspy i przemiany zapoczątkowane przez Deng Xiaopinga w ChRL. Dzisiaj kładzie się na nim cień coraz bardziej konfrontacyjnej polityki obecnego przewodniczącego ChRL Xi Jinpinga, kierującego pod adresem administracji obecnej, sceptycznie nastawionej wobec Chin prezydent Tajwanu, Tsai Ing-wen, coraz mniej zawoalowaną groźbą zbrojnej interwencji, jeśli



dr hab. Krzysztof Kozłowski, prof. SGH

Prorektor SGH ds. dydaktyki i studentów. Absolwent Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych oraz Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. Doktorat obronił w Instytucie Nauk Politycznych UW, habilitację na Wydziale Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Naukowo zajmuje się przemianami politycznymi i gospodarczymi Azji Wschodniej i poradzieckiej Azji Centralnej, ze szczególnym uwzględnieniem Chińskiej Republiki Ludowej, Republiki Korei i Tajwanu.

wyspa nie wejdzie na drogę reintegracji z kontynentem.

Tajwański cud gospodarczy był możliwy dzięki amerykańskiemu wsparciu finansowemu po wojnie koreańskiej i umiejętnościom kolejnych rządów w Tajpej, od lat 90. demokratycznych, wpisywania się w międzynarodowe trendy rozwojowe. Dynamicznemu rozwojowi gospodarczemu towarzyszyły nie mniej dynamiczne przemiany społeczne. Po zniesieniu stanu wojennego i liberalizacji politycznej lat 80. dzisiaj Tajwan jest tętniącą życiem demokracją, a jego obywatele są przywiązani do zasad państwa prawa. Najlepszym tego dowodem był masowy sprzeciw społeczny wobec próby podpisania przez poprzedniego prezydenta Ma Ing-Jeou ramowej umowy o liberalizacji przepływu towarów, kapitału i usług między ChRL a Tajwanem w 2014 r., z niekonstytucyjnym pominięciem jej wcześniejszej ratyfikacji przez parlament. Prezydentowi Ma udało się wymienić uścisk rąk z przewodniczącym Xi. Protesty setek tysięcy tajwańskich obywateli na ulicach Tajpej i ponad miesięczna okupacja tajwańskiego parlamentu przez studentów nie tylko jednak doprowadziły do zarzucenia umowy, ale również przyczyniły się do zwycięstwa w wyborach parlamentarnych i prezydenckich Demokratycznej Partii Postępowej kojarzonej jako nieprzychylna zbliżeniu z ChRL.

Nie oznacza to jednak, że Tajwan może sobie pozwolić na zbytnie oddalenie od Chin kontynentalnych. Obie gospodarki są ze sobą bardzo blisko powiązane. Tajwańczycy to jedni z głównych inwestorów bezpośrednich w nadbrzeżnych prowincjach Chin. Jednocześnie przez ostatnie lata Chiny kontynentalne odpowiadały za ok. 50% wymiany handlowej wyspy. Przyczyną tej pełnej energii kooperacji biznesu z kontynentu i z Tajwanu było wspomniane paradoksalne *status quo* – zawieszenie między podległością a niepodległością. Tajwańczycy, wychowywani w przeważającej mierze w kręgu kultury chińskiej, często

połączeni więziami rodzinnymi z kontynentem, lepiej rozumieli zasady rządzące dynamicznie zmieniającą się chińską gospodarką niż konkurenci z innych części świata. Jednocześnie jako obywatele „zbuntowanej prowincji” dzięki niezależności od Państwa Środka nie byli narażeni na uznaniowość kontynentalnej administracji. Tym samym gwałtowny rozwój Chin lat 90. i początku XXI w. przełożył się na wzrost również tajwańskiej gospodarki.

Chińska Norma, czyli wzrost gospodarczy ChRL nieprzekraczający 6% PKB, drożęca siła robocza na kontynencie, nadpodaż zdolności produkcyjnych i powiązana z nią coraz lepiej widoczna bańka na rynku chińskich nieruchomości, nie wspominając o niejasnej kondycji instytucji finansowych Państwa Środka, nie pozostają bez znaczenia dla tajwańskiego dużego biznesu. O ile przez ostatnie trzy dekady był on naturalnym zwolennikiem zbliżenia z Chinami, bo dzięki

Tajwan od ponad pół wieku pozostaje w zawieszeniu między integracją z Chińską Republiką Ludową, czego większość jego społeczeństwa nie chce, a niepodległością, na którą nie godzą się Chiny. Paradoksalnie jednak status quo okazało się zaskakująco trwałe. Tajwańczycy zwłaszcza przez ostatnie cztery dekady mogli korzystać z bliższych niż ktokolwiek inny relacji gospodarczych z Państwem Środka, jednocześnie nie narażając się na uznaniowość jego administracji. Dzisiaj jednak nad delikatną równowagą w Cieśninie Tajwańskiej kładzie się cień coraz mniej kompromisowego reżimu przewodniczącego ChRL Xi Jinpinga i gospodarczych konsekwencji wojny handlowej USA – Chiny.

Powyższe okoliczności okazały się korzystne nie tylko dla tajwańskich przedsiębiorstw. Biznesmeni z takich państw zachodnich jak Wielka Brytania, USA czy Republika Federalna Niemiec często korzystali z bliskości geograficznej i więzi międzyludzkich Tajwanu z kontynentem, a jednocześnie z jego administracyjnej odrębności od Chin, by bezpiecznie budować swoją obecność w regionie. Wysokie notowania w rankingach wolności gospodarczej (od lat w pierwszej piątce gospodarek Azji), otwartość na współpracę i poszanowanie zasad państwa prawa czynią Tajwan dobrym przedpoziem do inwestycji w ChRL z wykorzystaniem lokalnych kontrahentów. Wobec braku transparentności chińskich rynków i wyzwań stających na drodze inwestycjom bezpośrednio na kontynencie atuty wyspy często okazywały się biznesowo wartą uwagi alternatywą.

Dla tajwańskich przedsiębiorstw te należą jednak do przeszłości. Nowa

ich rozwojowi mógł się cieszyć atrakcyjnymi zwrotami z inwestycji, o tyle obecnie zaczyna się rozglądać za innymi, bardziej atrakcyjnymi kierunkami alokacji kapitału. Wietnam, Tajlandia czy inne państwa Azji Południowo-Wschodniej ponownie stały się dła konkurencyjnymi rynkami wobec ChRL. Wojna celna USA – ChRL zdaje się być dodatkową zachętą do podobnych decyzji.

Jednocześnie zmiany związane z relatywnym spowolnieniem chińskiej gospodarki skutkują nerwowością władz ChRL. Od 1978 r. – od początku reform Deng Xiaopinga – legitymacja Komunistycznej Partii Chin opierała się na zapewnieniu szybkiego wzrostu gospodarczego i wydzwignięciu przytłaczającej większości chińskich obywateli z biedy w zamian za relatywne posłuszeństwo wobec reżimu. Dzisiaj jednak ten mechanizm zaczyna zawodzić. W miarę jak spadek dynamiki wzrostu gospodarczego coraz bardziej ogranicza swobodę

działania chińskich władz, coraz lepiej widoczne stają się napięcia związane z rozwarstwieniem społecznym, nieuregulowanymi migracjami wewnętrznymi, konsekwencjami zarzuconej dopiero w 2015 r. polityki jednego dziecka czy konfliktami etnicznymi. Dodatkowa presja, jaką na chińską gospodarkę wywiera wojna handlowa ze Stanami Zjednoczonymi, jeszcze bardziej ogranicza zestaw instrumentów dostępnych przewodniczącemu Xi. Czując zagrożenie, chińskie elity coraz częściej przyjmują agresywną retorykę i stają się coraz mniej ugodowe, a coraz bardziej agresywne, co widać w postawie wobec Singapuru, Hongkongu. Tajwan nie jest tu wyjątkiem.

Administracja prezydent Tsai zdaje się być świadoma złożoności sytuacji i już od początku kadencji (2016 r.) poszukuje alternatywnych wobec Chin kierunków rozwoju dla tajwańskich przedsiębiorców. Pierwszym z nich była Southbound Policy – polityka zachęt do przekierowywania inwestycji z Chin kontynentalnych do państw Azji Południowej. Cel był oczywiście nie tylko gospodarczy. O ile w relacjach z Chinami potencjał negocjacyjny Tajpej jest więcej niż ograniczony, o tyle dla państw takich jak Indonezja tajwańskie inwestycje mogą się stać argumentem również w dyskusji o politycznym charakterze. Kolejnym krokiem tajwańskiego rządu była pomoc w relokacji zasobów tajwańskich przedsiębiorców wycofujących się z Chin na wyspę. Głównym narzędziem w tym względzie jest „polityka 5 + 2”, wskazująca początkowo pięć, a z czasem siedem priorytetowych obszarów zainteresowań w ramach rozwoju tajwańskiej gospodarki: internet rzeczy, biotechnologię, zieloną energię, sztuczną inteligencję, obronność, nowoczesne rolnictwo i gospodarkę obiegu zamkniętego. Wskazując te siedem pól zainteresowań, tajwańskie władze powiązały wyodrębnione obszary z konkretnymi regionami geograficznymi wyspy, co ma sprzyjać jej zrównoważonemu rozwojowi. Z kolei preferencje podatkowe i ulgi inwestycyjne w tym zakresie mają skłonić tajwański kapitał do uniezależnienia się od trendów gospodarczych w ChRL.

Skuteczność działań przedsięwziętych przez tajwański reżim łatwiej ocenić w wymiarze politycznym niż ekonomicznym. W zakresie gospodarki bowiem od kilku lat jest widoczny

„[...] dla obserwatorów w Tajpej, jak i dla reszty świata losy demonstrantów w Hongkongu coraz częściej jawią się jako potencjalny scenariusz przemian na Tajwanie, gdyby ten zdecydował się na pełną integrację z kontynentem.

nieznaczny, ale zdaje się trwały trend do wycofywania się tajwańskich przedsiębiorców z Chin – ten trend poprzedzał objęcie urzędu przez panią prezydent. Powrót tajwańskiego kapitału na wyspę można raczej wiązać z coraz mniej przychylnymi nastrojami w Chinach niż z zachętami tajwańskich władz. Politycznie jednak trudno odmówić tajwańskiemu rządowi przynajmniej ograniczonego sukcesu. W dialogu politycznym na wyspie Chiny nie są już postrzegane jako wyłączny kierunek współpracy gospodarczej, a argument dobrych relacji z kontynentem jako warunek *sine qua non* tajwańskiej prosperity traci na znaczeniu. Jednocześnie duży biznes, tradycyjnie sprzyjający zbliżeniu z kontynentem, zaczynając się z niego wycofywać, sam dostarcza argumentów na korzyść obecnie rządzących sinosceptyków.

W analizach polityki czy gospodarki międzynarodowej uwarunkowania wewnętrzne rozwoju Tajwanu są jednak

rzadko brane pod uwagę. Rok 2019 nie był, a rok 2020 nie będzie w tym zakresie wyjątkiem. W mijających miesiącach Tajwan trafił na nagłówki gazet za sprawą protestów w Hongkongu. Ich pierwotną przyczyną była ustawa ekstradycyjna pozwalająca ChRL ingerować w przebieg hongkońskich procesów sądowych. Sam projekt ustawy był natomiast związany z przestępstwem (zabójstwem) popełnionym przez obywatela Hongkongu na Tajwanie. O ile sama ustawa odeszła już w przeszłość (projekt wycofano w drugiej połowie 2019 r.), o tyle Tajwan nie zniknął z dyskusji o konsekwencjach ograniczania rozwiązania „jedno państwo – dwa systemy”, mającego gwarantować 50 lat relatywnej autonomii Specjalnego Regionu Administracyjnego Hongkong w ChRL. Tak dla obserwatorów w Tajpej, jak i dla reszty świata losy demonstrantów coraz częściej jawią się jako potencjalny scenariusz przemian na Tajwanie, gdyby ten zdecydował się na

pełną integrację z kontynentem. Warto przy tym pamiętać, że samo rozwiązanie wdrożone w okręgu autonomicznym było pierwotnie propozycją Deng Xiaopinga dla Tajwanu. Wyczuwani na to są zwłaszcza tajwańscy wyborcy, którzy w miarę zaostrzania się protestów w sondażach coraz częściej wskazują chęć do głosowania na obecną administrację, a nie na opozycyjny Kuomintang ciągnący ku ChRL.

Rok 2020 nie przyniesie w tym zakresie większych zmian. Jeśli obecna prezydent utrzyma się u sterów władzy, co zdają się sugerować sondaże, Tajwan nadal będzie musiał lawirować w złożonym otoczeniu międzynarodowym, przyciągając uwagę w kontekście napięć na kontynencie lub kolejnych mniej czy bardziej fortunnych wypowiedzi prezydenta Donalda Trumpa, silnie, choć nie zawsze zręcznie kibicującego niezależności wyspy. Emocjonalne poparcie tajwańskiego społeczeństwa dla protestujących Hongkończyków oraz afery szpiegowskie wokół prób manipulowania tajwańską opinią publiczną przez ChRL na kilka tygodni przed wyborami czynią ten scenariusz najbardziej prawdopodobnym. Politycznie wyspa pozostanie wtedy na celowniku chińskiej propagandy i krytyki przewodniczącego ChRL. Gospodarczo będzie musiała odpowiedzieć na pytanie o swoją przyszłość, którą choć bez Chin trudno sobie wyobrazić, razem z nimi trudno będzie samodzielnie zaplanować. 



**GAZETA SGH INSIGHT: ANALIZY, PODSUMOWANIA, PROGNOZY
CZYTAJ ONLINE!**

GAZETA.SGH.WAW.PL/INSIGHT



POBIERZ PDF: gazeta.sgh.waw.pl



CZYTAJ ONLINE: www.issuu.com/GazetaSGH



NAPISZ DO NAS: gazeta@sgh.waw.pl



SGH

Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie

Kształcimy liderów w odpowiedzi na wyzwania przyszłości

Nasi absolwenci wnoszą istotny wkład w życie społeczno-gospodarcze, biznes i społeczności, w których działają.

Dołącz do Klubu Absolwentów

- **PODZIEL SIĘ WIEDZĄ I DOŚWIADCZENIEM**
jako mentor, trener lub prelegent
- **ROZWIJAJ WIEDZĘ, KOMPETENCJE I NETWORKING**
poprzez spotkania, warsztaty, studia MBA,
studia podyplomowe
- **ZNAJDŹ PRACOWNIKÓW I ZAPREZENTUJ SWOJĄ FIRMĘ**
dzięki Serwisowi Kariera, Klubowi Partnerów,
Klubowi Przedsiębiorców

Centrum Kariery i Relacji z Absolwentami

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa
tel.: 22 564 94 72

✉ absolwenci@sgh.waw.pl

🌐 absolwent.sgh.waw.pl

📘 facebook.com/SGHalumni



Kluczowe wyzwania gospodarcze Chin

Z PROFESOREM **BOGDANEM GÓRALCZYKIEM** ROZMAWIA
DOKTOR MARCIN DĄBROWSKI.

DR MARCIN DĄBROWSKI: Miano globalnego lidera Chin zawdzięczają niebywałemu wzrostowi notowanemu nieprzerwanie od 1978 roku. Jakże Pan Profesor wskazałby trzy główne czynniki, które pozwoliły na odbudowę chińskiej potęgi?

PROF. BOGDAN GÓRALCZYK: Chiński proces transformacji przez ponad 40 ostatnich lat nie był jednolity. Miał różne, odrębne fazy. Spoiwem były tylko wola i wizja władz, by przywrócić Państwu Środka status mocarstwa. Oprócz woli politycznej w pierwszych trzech dekadach ogromne znaczenie miała potężna, przekraczająca 800 milionów osób, rezerwa taniej siły roboczej, czyli chłopów ze wsi, których zaprzężono do niewolniczej wręcz pracy. Potem coraz większe znaczenie zyskiwały inwestycje, także zagraniczne, szczególnie po otwarciu na globalizację, czyli po 1992 roku (a więc po rozpadzie ZSRR,

z czego wyciągnięto szybko wnioski). Wtedy „zagrał” też zastosowany wówczas ekspansywny model rozwojowy oparty na eksporcie oraz umiejętnym połączeniu rynku i państwowego interwencjonizmu.

Chiny stale rozwijają się gospodarczo, niemniej jednak ten wzrost jest obecnie najwolniejszy od 30 lat. W mediach wiele miejsca poświęca się wojnie handlowej ze Stanami Zjednoczonymi. Czy w świetle rosnącego popytu wewnętrznego ma ona dla Chińczyków realne znaczenie?

Chiny właśnie zmieniają ekspansywny model – z opartego na eksporcie na nowy, którego podstawą ma być kwitnący rynek wewnętrzny i silna klasa średnia. A to jest zabieg kosztowny i rozłożony na lata, jeśli nie dziesięciolecia (dzisiaj, w zależności od przyjętych kryteriów, wielkość klasy średniej w ChRL szacuje się na 300–600 milionów). Tę decyzję podjęto jeszcze przed nadejściem administracji Donalda Trumpa. Oczywiście wojna handlowa (i celna) nikomu nie służy. Należy się zgodzić z mantrą władz w Pekinie: w tej wojnie będą sami przegrani, nie będzie wygranych.

Jedną z dróg dalszego rozwoju promowanego w Chinach jest tak zwany model singapurski, z dominującym pragmatyzmem, transparentnością życia publicznego i znakomicie wykształconymi liderami życia społeczno-gospodarczego. To realny scenariusz dla Państwa Środka?

Tak, od czasów Deng Xiaopinga stawia się Singapur za wzór. Tyle tylko, że Singapur to niespełna sześciomilionowe miasto-państwo, a Chiny to kontynent z 1,4 miliarda ludności. To zupełnie inna skala, także wyzwań przed władzami. Ponadto, co ważne, Singapur jako była brytyjska kolonia to państwo prawa, a w Chinach mamy, jak to nazywają, *yifa zhiguo*, czyli państwo oparte na prawie albo – ujmując dosadnie – prawo rządzącej partii. Efekt jest między innymi taki, że Singapur jest transparentny i przejrzysty instytucjonalnie, a Chiny walczą z korupcją, ale jej zwalczyć nie mogą. Niemniej jednak Singapur i tamtejszy model rozwojowy, zwany „państwem rozwojowym” (*developmental state*), był i pozostaje ważnym punktem odniesienia dla władz w Pekinie.

Wydatki na badania i rozwój w Chinach sięgnęły 2,2 procenta w 2018 r. i z roku na rok dynamicznie rosną. Strategia „Made in China 2025” stawia na innowacje i produkcję nowych technologii, zakłada chińską dominację na światowych rynkach zaawansowanych technologii. Jaki realny wpływ ma ta strategia zarówno na sytuację wewnętrzną w Chinach, jak i na rynki międzynarodowe?

Chiny już są wyzwaniem dla USA (Zachodu) w sensie gospodarczym i handlowym, a teraz stają się nim także w wymiarze technologicznym, czego dowodem są chociażby kontrowersje wokół chińskich konglomeratów technologicznych, najpierw ZTE, a ostatnio Huawei i 5G. Wzorowany na niemieckiej „Industrie 4.0” program „Made in China 2025” to nic innego jak próba osiągnięcia przewag konkurencyjnych w skali całego świata w co najmniej dziesięciu dziedzinach wysokich technologii. W niektórych – jak szybkie koleje, sztuczna inteligencja, 5G czy operacje bezgotówkowe – już się to udało. Na rynku polskim właśnie ukazała się ważna pozycja napisana przez guru rynku sztucznej inteligencji wywodzącego się z Tajwanu, ale wykształconego w USA, a ostatnio robiącego interesy w ChRL Lee Kai-fu. Warto po nią sięgnąć, by zorientować się, jak to wygląda od środka. Albowiem jako osoba często jeżdżąca do Chin (wkrótce znowu

dr hab. Bogdan Góralczyk, prof. UW
Wykładowca programu MBA-SGH, sinolog, dyrektor Centrum Europejskiego Uniwersytetu Warszawskiego, w latach 2003–2008 ambasador RP w Królestwie Tajlandii, Republice Filipin i Związku Myanmar (dawniej Birma). Autor wielu prac książkowych – ostatnia to *Wielki renesans. Chińska transformacja i jej konsekwencje*.

się tam udaję) mam nieodparte wrażenie, że nasi obywatele nie zdają sobie sprawy z tego, co tam się naprawdę dzieje i jak Chiny dzisiaj wyglądają. A są coraz bardziej nowoczesne.

Na zakończenie, Panie Profesorze pytanie o one belt one road – nowy jedwabny szlak, strumień chińskich inwestycji tworzący największą geostrategiczną współczesną inicjatywę. Jakie są strategiczne cele globalnych Chin?

Chodzi nie o jeden jedwabny szlak, lecz dwa: lądowy i morski. Stąd pierwotna nazwa, użyta w pytaniu – OBOR, dzisiaj zamieniona na *belt and road initiative* (BRD), czyli inicjatywa pasa i szlaku (chińska nazwa *yidai yi lu* pozostała bez zmian). Cele ogłoszone jesienią 2013 roku przez Xi Jinpinga sprawiły, że obudził się dotychczasowy hegemon – USA. Stany zrozumiały bowiem, że wyrasta im dosłownie w oczach pretendent do panowania. Stąd dokonana na przełomie 2017/2018 zasadnicza zmiana w amerykańskim podejściu do Chin i zastąpienie dotychczasowej, trwającej od ponad czterech dekad, strategii zaangażowania na rzecz „strategicznej rywalizacji”, czego przejawem jest wspomniana wyżej wojna handlowa. Podkreślam, że mylnie jest wiązanie tej nowej amerykańskiej koncepcji tylko z osobą prezydenta Trumpa i jego polityką. Bo jeśli gdziekolwiek na podzielonej i spolaryzowanej nie mniej jak nasza wewnętrznej scenie amerykańskiej można doszukać się *bi-partisanship*, czyli podobnych poglądów obu partii na sprawę, to będzie właśnie kwestia Chin. Niestety mamy właśnie do czynienia ze strukturalnym, a więc długotrwałym zderzeniem interesów dwóch największych organizmów gospodarczych na świecie. Odczuwamy to już i my, ponieważ – mapa tak chce – znaleźliśmy się na głównej trasie lądowego jedwabnego szlaku – stąd i u nas kontrowersje wokół Huawei i 5G, nie ostatnie niestety, jak podejrzewam. Albowiem z racji ścisłych związków z USA będziemy mieli trudności z właściwym wykorzystaniem chińskiej obecności i potencjału, który już się tu w naszym regionie i w całej Unii Europejskiej pojawił. Mamy nowego wielkiego gracza, z którym nie za bardzo wiemy, jak postępować. Jedno jest pewne: to nowa sytuacja, do której trzeba się będzie przystosować. Przed reformami, od czego zaczęliśmy, można było Chiny zignorować, dzisiaj już się nie da.

Dziękuję za rozmowę.



Kluczowe wyzwania gospodarcze Stanów Zjednoczonych

Z AMBASADOREM **RYSZARDEM SCHNEPFEM** ROZMAWIA DOKTOR MARCIN DĄBROWSKI.

DR MARCIN DĄBROWSKI: Wzrost gospodarczy w Stanach Zjednoczonych hamuje, prognozy na przyszły rok są coraz bardziej sceptyczne i nie przekraczają dwóch procent. Czy spowolnienie jest jedynie efektem wojny handlowej z Chinami?

AMBASADOR RYSZARD SCHNEPF: Rzeczywiście, prognozy przyszłorocznej dynamiki GDP w USA nie są optymistyczne. Wszystkie poważne analizy wskazują na spadek w stosunku do ubiegłego roku, choć nie spadek drastyczny. Możemy więc mówić o korekcie. Ostatni kwartał 2019 roku, a więc okres zwiększonych zakupów w grudniu, będzie decydował o tym, czy już jest powód do alarmu, czy to tylko chwilowe zmartwienie. Większość wskaźników, zwłaszcza poziom bezrobocia (rekordowo niski) oraz aktywność konsumpcyjna, zasadniczo zmniejszają obawy przed mającym rzekomo nastąpić

kryzysem. Badania Bloomberg pokazuje, że ryzyko wystąpienia zjawiska recesji spadło do poziomu 26 procent. Wpływ miała na to również stabilizująca polityka FED, który obniżając stopy procentowe w 2019 roku, zapowiedział kontynuowanie tej strategii. Skąd więc zapowiadany spadek? Konflikt z Chinami, bo nie nazwałbym tego jeszcze „wojną handlową”, z pewnością negatywnie oddziałuje na możliwości wzrostu. Wiele przedsiębiorstw przekonało się już, że podniesienie taryf celnych na surowce i komponenty pochodzące z CHRL hamuje produkcję i ostatecznie sprzedaż. Niektóre ważne dziedziny, między innymi przemysł farmaceutyczny, uderzyły w dzwon alarmowy, kiedy się okazało, że podstawą ich produkcji są chińskie odczynniki. U źródeł konfliktu leży jednak polityka i walka o hegemonię na świecie. Nie jest wykluczone, że metoda działania, którą wybrał prezydent Donald Trump, może się okazać przynajmniej nieskuteczna, jeśli nie samobójcza. Twarde instrumenty, jak pałka i dolar, były dopuszczalne i efektywne, ale na początku XX wieku, czyli w czasach prezydentury Theodore’a Roosevelta i Williama Tafta. Dziś, w czasach globalnej gospodarki, nie działają, a na dodatek budzą niesmak. Poczucie politycznej niepewności

jutra, w tym także kontrowersje związane z wyborami prezydenckimi w listopadzie 2020 roku, negatywnie wpływają na poziom inwestycji rozwojowych. Inaczej mówiąc: Amerykanie wolą konsumować, niż inwestować. Nowojorska giełda falowała przez cały rok, a to odzwierciedla nastroje. Euforii nie ma, ale poczucia zagrożenia też nie.

Podkreśla Pan rolę konsumentów wewnętrznych. Warto zauważyć, że wydatki konsumenckie odpowiadają aż za 70 procent amerykańskiej gospodarki, a eksperci nie przewidują spadku konsumpcji gospodarstw domowych.

Rynek amerykański jest niezmierny. Oczywiście przesadzam, ale nie aż tak bardzo. Ponad 300 milionów dość zamożnych konsumentów to sporo. Przypomnijmy jednak, że jest to jednocześnie rynek bardzo zróżnicowany. Z wyraźnymi sektorami, z których tylko jeden charakteryzuje się cechą stałego wzrostu. To amerykański rynek dóbr luksusowych, z którym konkurować może jedynie elita Zatoki Perskiej. Najbardziej widowiskowy, bo reprezentujący znaczącą grupę ludzi o najwyższych dochodach, a ich widać i słyszeć. Ten rynek nie ma w zasadzie ograniczeń. Miliard w tę czy w drugą stronę jest bez znaczenia. Tradycyjnie jednak źródłem stabilności i rozwoju był rynek klasy średniej, która w swej masie konsumowała najwięcej. To właśnie oni, nabywcy domów, samochodów, pralek automatycznych i mikserów, zbudowali mit ogólno-amerykańskiego dobrobytu lat 50. i 60., za którym Ameryka tak tęskni. Ta grupa od końca lat 70. się kurczy, a w związku z tym sprzedaż przeżywa okresowe wahania w zależności od zmiennej kondycji najniższej uposażonej grupy. W latach 2018–2019 generalnie jednak płace rosły, a bezrobocie malało, osiągając najniższy poziom od lat 60. Jednocześnie jednak rosły gwałtownie ceny na amerykańskim rynku nieruchomości, który jest jednym z głównych silników gospodarki USA. Popyt znacząco przewyższał podaż, co oznaczało, że coraz mniej ludzi stać było na zakup własnego domu. Zadłużenie rosło, a wraz z tym rośnie na ogół liczba złych kredytów. Czy prowadzi to do „bańki kredytowej”, która uruchomiła kryzys finansów 2009/2008 roku? Takich oznak jeszcze nie widać, ale jest się o co martwić.

Warto też podkreślić perspektywę przedsiębiorców. Rok 2019 kończy się dla Stanów Zjednoczonych utratą pozycji najbardziej konkurencyjnej gospodarki świata. W Globalnym raporcie konkurencyjności 3.0 World Economic Forum Stany Zjednoczone prześcignęły Singapur.

Warunki prowadzenia biznesu w Stanach Zjednoczonych pozostają wciąż atrakcyjne, choć przede wszystkim dla dużych firm i korporacji. Małe

dr Ryszard Schnepf
Wykładowca SGH
w programie „Wstęp do kultury akademickiej”
realizowanym dla wszystkich studentów I roku studiów licencjackich od roku akademickiego 2019/2020.
Dyplomata, historyk, iberysta, były wiceminister spraw zagranicznych, ambasador RP w Urugwaju, Ameryce Środkowej, Hiszpanii, Stanach Zjednoczonych.

rodzinne przedsiębiorstwa są w odwrocie. Drugie miejsce w rankingu to jednak dobra pozycja, choć można odnieść wrażenie, że w swojej tradycyjnej otwartości Ameryka się cofa. Taką jest filozofia aktualnej administracji Donalda Trumpa, która została sprowadzona do hasła „America First”, a która chciałaby powrócić do starej idei izolacjonizmu w polityce zagranicznej i protekcjonizmu w polityce gospodarczej. Już dziś widać jednak, że te zamysły nie mają szans na realizację. Stany Zjednoczone w różnoraki sposób są powiązane wielopoziomowo z gospodarkami mnóstwa krajów świata. Sprzedają i kupują, ale także produkują w wielu odległych, a niekiedy nawet niezbyt przyjaznych im zakątkach. Zmiany nie da się więc zadekretować, podobnie jak zahamowania napływu fachowców z innych regionów świata, bez których amerykański przemysł nowych technologii zwyczajnie się uduśi. Kiedy administracja Trumpa ogłosiła ograniczenia wjazdu dla obywateli kilku krajów politycznie ryzykownych, zaprotestowały przede wszystkim największe firmy związane z IT. Zmaganie się dwóch modeli gospodarczych, otwartego i kontrolowanego, trwa, a to musi mieć wpływ na postrzeganie poziomu konkurencyjności. O tym decydują nie tylko wskaźniki ekonomiczne, ale polityka państwa w ogóle. Rynki są jednak cierpliwe, a ten amerykański szczególnie atrakcyjny.

Na zakończenie chciałbym zapytać Pana o perspektywę rozwoju i zmian w stosunkach transatlantyckich. Jakich wyzwań i szans we współpracy można się spodziewać w 2020 roku?

Przyszły rok będzie zapewne okresem dużych napięć. Głównie w amerykańskiej polityce wewnętrznej, ale rywalizacja wyborcza odcisnie wyraźne piętno także na relacjach z zagranicą. Spodziewałbym się więc kolejnych gestów Białego Domu umacniających przekonanie społeczeństwa, że prezydent skutecznie broni interesu obywateli amerykańskich i Ameryki w ogóle. Żonglowanie napięciem międzynarodowym, prezentowanie muskułów to znane elementy instrumentarium strategii kampanijnej. Atmosfera nasilającej się rywalizacji nie będzie sprzyjać pojednawczym gestom czy też koncyliacyjnym tonom. Dla relacji transatlantyckich kluczowe znaczenie będą miały stosunki USA z Unią Europejską i w ramach NATO. W obu tych obszarach jest wiele nieudomówień, a nawet konfliktów. Europa nie podda się bez walki, a więc będzie gorąco, padnie wiele słów, które nigdy nie powinny się pojawiać, podważają one bowiem istotę naszej wspólnoty, a jej trwałość jest fundamentalna dla bezpieczeństwa i rozwoju Europy, w tym także Polski, ale też Stanów Zjednoczonych. Optymistycznie niech zabrzmi przekonanie, że nasze związki są silniejsze niż egoizm wielu polityków.

Dziękuję za rozmowę.

Bliski Wschód i Afryka Północna

 KATARZYNA GÓRAK-SOSNOWSKA

TO, CO W TYM REGIONIE JEST PEWNE, TO
ESKALACJA ISTNIEJĄCYCH KONFLIKTÓW.

Rok temu, również na łamach „Gazety SGH. Insight”, pisałam, że Bliski Wschód i Afryka Północna są przewidywalne w swojej nieprzewidywalności. A zatem to, co w tym regionie jest pewne, to eskalacja istniejących konfliktów i wybuchy coraz to nowszych między nowymi (a czasami i starymi) aktorami. Analizując współczesną sytuację na Bliskim Wschodzie i w Afryce Północnej, mogłoby się wydawać, że region ten powoli się uspokaja, a siła konfliktów maleje. Błędne byłoby jednak założenie, że oto siły biorące udział w tych różnych sporach – od protestów i demonstracji po konflikty i wojny, tak domowe, jak i *per procura* – poszły po rozum do głowy, usiadły do wspólnego stołu i porozumiały się. Zdziałał raczej inny, prozaiczny czynnik: zmęczenie. Wszak region znajduje się w stanie destabilizacji od niemalże dziewięciu lat, czyli od wybuchu masowych protestów w regionie określanym jako tzw. Arabska Wiosna Ludów.

NIEKOŃCZĄCY SIĘ ZMIERZCH SAMOZWAŃCZEGO KALIFATU

Rok 2019 był kolejnym, który miał przypieczętować upadek tzw. Państwa Islamskiego roszczonego sobie prawo do bycia kalifatem – państwem, które miało być wzorcową teokracją, a docelowo domem dla wszystkich muzułmanów, a stało się najokrutniejszym wypaczeniem muzułmańskiej religii. Teoretycznie ostatnie



dr hab. Katarzyna Górak-Sosnowska, prof. SGH

Doktor nauk ekonomicznych (SGH) z habilitacją z religioznawstwa (UJ). Jest kierownikiem Zakładu Bliskiego Wschodu i Azji Środkowej SGH, a także prodziekanem Studium Magisterskiego SGH. Zajmuje się współczesnym Bliskim Wschodem oraz społecznościami muzułmańskimi w Europie. Napisała sześć monografii, w tym *Świat arabski wobec globalizacji* (2007), *Muzułmańska kultura konsumpcyjna* (2011), *Bankowość muzułmańska* (współautor, 2013). Kierownik projektu *Kontestowana tożsamość: społeczne funkcjonowanie polskich konwertytek na islam* (ze środków NCN, OPUS). Prezes Stowarzyszenia Forum Dziekanatów.

przyczółki samozwańczego kalifatu zostały pokonane, a w październiku 2019 r. lider tej organizacji, Abu Bakr al-Baghdadi, zlikwidowany – tym razem ostatecznie (śmierć Al-Baghdadiego ogłaszano przecież już wcześniej).

Symptomatyczne było to, że choć środki masowego przekazu na siłę starały się znaleźć paralele pomiędzy śmiercią Al-Baghdadiego i Usamy Ibn Ladina ta pierwsza w zasadzie przeszła bez większego echa. Najbardziej starał się ją wypromować amerykański prezydent Donald Trump w swoim dość

specyficznym przemówieniu, w którym szczególnie śmierci lidera ISIS przeplatały się z amerykańskimi interesami energetycznymi w regionie. O ile można porównywać obie organizacje – Al-Ka'idę i ISIS – trudno zrobić to samo w przypadku śmierci obu liderów. Zabicie Ibn Ladina było przypieczętowaniem końca pewnej epoki Al-Ka'idy (choć nie samej organizacji). Zlikwidowanie Al-Baghdadiego w sytuacji, gdy samozwańczy kalifat przestał stanowić realne zagrożenie na terytorium Syrii i Iraku, w zasadzie niewiele zmieniło, bo to nie ISIS jest teraz głównym graczem.

Siły samozwańczego kalifatu zostały w zasadzie formalnie pokonane. Wojska Stanów Zjednoczonych wycofały się z terenu Syrii. Do akcji wkroczyła Turcja, atakując siły kurdyjskie na terenie Syrii, które z kolei porozumiały się z rządem Baszszara al-Asada. Wojna nadal się toczy, tyle że pomiędzy graczami drugiego planu. Miejsce wielkich mocarstw – Rosji i Stanów Zjednoczonych – które walczyły o swoje interesy, zajęli znacznie słabsi gracze: potęga regionalna – Turcja, państwo w zasadzie upadłe – Syria oraz waleczni Kurdowie, którzy pozostawieni samym sobie skazani są na porażkę. Konflikt w Syrii stał się w dużej mierze bezpański i będzie się pewnie jeszcze tlił, ale – o ile nie przypomną sobie o nim wielcy gracze na arenie międzynarodowej (być może będzie to wtedy, gdy przyjdzie Syrię odbudowywać i pojawiają się możliwości zdobycia lukratywnych kontraktów) – najpewniej zniknie z pierwszego planu.

POJEDYNEK TYTANÓW

Trwa spieczę na linii Arabia Saudyjska – Iran. Kilkakrotnie wydawało się, że spieczę może mieć konsekwencje idące dalej aniżeli wymiana gróźb i sankcje ekonomiczne wobec Iranu, jednak tak się nie stało. Obie strony wzajemnie wystawiają na próbę swoje nerwy i umiejętności retoryczne. W repertuarze akcji, które obserwowaliśmy, było przejęcie statków z ropą naftową, zestrzelenie drona (amerykańskiego), atak na rafinerię, jak również amerykańskie ćwiczenia na Morzu Arabskim. Czasami w pojedynkę zaangażowane były bezpośrednio oba bliskowschodnie państwa (choć zazwyczaj nie przyznawały się formalnie do tych aktów wrogości), czasami zaś dodatkowo Stany Zjednoczone Ameryki. Nietrudno przy tym wskazać, po czyjej stronie są Amerykanie.

Po ośmiu latach społecznych protestów, wyniszczających wojen, masowych przesiedleń i migracji oraz panoszenia się ugrupowań dżihadystycznych wydaje się, że następuje powolna i stopniowa stabilizacja. Strefy wpływów zostają ustalone, linie podziału wytyczone, a konflikty nadal się tlą, ale już bez impetu. Taka stabilizacja jednak nie cieszy, ponieważ niewiele problemów udało się faktycznie rozwiązać. To raczej zmęczenie i znużenie wzięły górę.

I w tym wypadku nie należy raczej spodziewać się eskalacji, która doprowadziłaby do otwartego konfliktu pomiędzy Iranem a Arabią Saudyjską. Było już ku temu naprawdę wiele sposobności, jednak obie strony do perfekcji opanowały zarówno drażnienie przeciwnika, jak również trzymanie nerwów na wodzy. Wrogość między oboma państwami nie jest nowością – już wcześniej rywalizowały o prymat w regionie, dawały o sobie znać także animozje: między sunnitami a szyitami, między wywodzącymi się z koczowniczych plemion Arabami a Persami, którzy uważają się za kolebkę cywilizacji, czy między beniaminkami Stanów Zjednoczonych a państwem, które od czasów rewolucji muzułmańskiej z 1979 r. ma z USA na pieńku.

Ani Arabia Saudyjska, ani Iran nie są zainteresowane przejściem do fazy otwartego konfliktu. Mają zbyt wiele do stracenia. Trudno również wyobrazić sobie zmasowaną akcję zbrojną wymierzoną w jedno z tych państw, nawet gdyby miał to być zniechęcony (choć tak naprawdę myślę, że niezrozumiany) Iran. To nie jest Irak, który można było tak po prostu najechać (zresztą do dziś widzimy, jakie to przyniosło skutki), ani Syria, w której toczy się niechciana przez nikogo wojna, tylko państwo o 80 mln mieszkańców, dużym potencjale wojskowym i silnej ideologii, która z pewnością zostanie wykorzystana do boju. Ponadto Iran jest państwem nieprzewidywalnym, a od jego losów zależy sytuacja na światowym rynku energetycznym. Choć od globalnego kryzysu naftowego minęły prawie cztery dekady, nikt nadal nie wymyślił sensownego alternatywnego źródła pozyskiwania energii, za to wciąż sporo osób pamięta, co ten kryzys oznaczał dla gospodarki światowej.

SPÓŁCZNE NIEPOKOJE, KTÓRE CORAZ MNIEJ NIEPOKOJĄ

W innych częściach Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej rok 2019 przyniósł społeczne protesty, demonstracje i niepokoje. Miały one podłoże tak polityczne, jak i ekonomiczne. Tym, co je łączyło, były znużenie społeczeństw obecną sytuacją i dążenie do zmiany.

Już w grudniu 2018 r. rozpoczęły się demonstracje w Sudanie, w efekcie których obalono prezydenta Umara al-Baszira, jednak sytuacja w tym kraju jest nadal niespokojna. W marcu 2019 r. rozpoczęły się protesty w Algierii, których celem było niedopuszczenie do reelekcji prezydenta Abd al-Aziza Butafliki (zdawał się on odwiecznie piastować ten urząd). I w tym wypadku protestujący pozornie wygrali – po 20 latach Butaflika ustąpił, jednak nie przyniosło to uspokojenia nastrojów społecznych, kolejne bowiem wybory zaplanowane na grudzień budzą spore wątpliwości. W obu przypadkach nie należy się raczej spodziewać eskalacji protestów. To, co było najbardziej istotne i znaczące, zostało osiągnięte – dotychczas sprawujący władzę ustąpili. Nie oznacza to jednak, że doszło do zmiany systemu. Walka o system okazała się znacznie trudniejsza niż walka ze zniechęconym dyktatorem. Jest jednak zdecydowanie mniej spektakularna. Na razie wydaje się, że zarówno protestujący Algierczycy, jak i Sudańczycy osiągnęli szczyt tego, co mogli. I tak udało im się bardziej niż Egipcjanom, którzy zmobilizowali się raptem do dwutygodniowego protestu przeciw autorytarnym rządóm Abd al-Fattaha as-Sisiego.

Innego rodzaju protesty ogarnęły dwa kolejne państwa – Irak i Liban. Tym razem obok polityki na pierwszy plan wybiły się sprawy ekonomiczne.

Irakijczycy protestują przeciw korupcji, niewydolności sektora publicznego oraz wysokiej stopie bezrobocia. Liban z kolei nie jest w stanie radzić sobie z utrzymaniem na swoim terenie tak dużej liczby uchodźców z Syrii (ok. 1,5 mln na 6 mln mieszkańców, co jest najwyższym wskaźnikiem liczby uchodźców *per capita* na świecie). Rząd zdecydował się zatem podwyższyć podatki, a Libańczycy wyszli na ulice. W obu tych przypadkach protesty będą trwały, trudno jednak oczekiwać, że przełożą się na zasadnicze zmiany. Nie ma ich bowiem jak zrobić, a ściślej – nie ma za co. Irak nie otrząsnął się jeszcze na dobre z amerykańskiej wojny, wkrótce po której nastąpił czas samozwańczego kalifatu. Z kolei Liban pozostawiony jest z problemem uchodźców w gruncie rzeczy sam sobie – wsparcie międzynarodowe jest, ale topnieje z każdym rokiem; wszak ile można inwestować w konflikt, który wydaje się nie mieć końca. Nawet jeżeli dojdzie zatem do zmian politycznych, nowi rządzący staną przed tym samym problemem: brakiem środków. I być może również z tego powodu nie są to protesty, które będą przykuwać uwagę świata – a nuż będzie wypadało się w nie zaangażować.

Jest jeszcze jeden konflikt, o którym należałoby chociażby wspomnieć przez wzgląd na jedną ze stron, już od jakiegoś czasu nazywaną stroną chyba wyłącznie przez zaszłość historyczną. Chodzi o Palestyńczyków. Ich sprawa nadal nie została rozwiązana, jednak wydaje się, że na ten moment ustanowienie państwa palestyńskiego jest poza zasięgiem czyjejkolwiek politycznej wyobraźni. Jedynym wygrany okazał się Izrael. Paradoksalnie – i to przekłada się na uspokojenie sytuacji w regionie – pokonany nie ma prawa głosu ani siły czy środków do walki o swoje państwo.

Wszystko to pokazuje, jak bardzo pozorny i ułomny jest bliskowschodni spokój. Po zrywie tzw. Arabskiej Wiosny Ludów w 2011 r. i latach eskalacji przyszedł czas znużenia. Problemy leżące u podstaw lokalnych i regionalnych konfliktów nie zostały rozwiązane. Patrząc na to z perspektywy niemal dekady, można się tylko zastanawiać, czy kiedykolwiek to się stanie, skoro przez tyle czasu nie wyszło. Być może potrzebny jest kolejny zryw, jednak – biorąc pod uwagę obecną sytuację – prędko do niego nie dojdzie. ■

Afryka jest w grze jak nigdy dotąd

 ANNA MASŁOŃ-ORACZ

ROSJA I CHINY W AFRYCE: SOJUSZNICY CZY RYWALE?

Na okładce i w artykule „The Economist” ze stycznia 2019 r. *The New Scramble for Africa* wskazano, iż „rządy i firmy z całego świata starają się zacieśnić więzi dyplomatyczne, strategiczne i handlowe z państwami afrykańskimi i stwarza to ogromne możliwości. Jeśli Afryka poradzi sobie z kształtującym się nowym globalnym porządkiem, głównymi zwycięzcami będą sami Afrykanie”. Afryka ma teraz wyjątkową okazję podejmowania „swoich” decyzji dotyczących rozwoju. W postkolonialnym porządku, który dominował na kontynencie przez ostatnie dziesięciolecia, pojawienie się innych mocarstw, takich jak Chiny, Rosja, USA, Indie czy Turcja (w latach 2010–2016 w Afryce otwarto ponad 320 placówek dyplomatycznych, co jest największym boorem budowlanym w historii; sama Turcja otworzyła ich 26, a w ubiegłym roku Indie ogłosiły otwarcie 18), spowodowało, że przywódcy poszczególnych państw afrykańskich obierają własny kierunek współpracy i rozwoju. Przykładowo 12 krajów, tj.: Benin, Burkina Faso, Wybrzeże Kości Słoniowej, Arabska Republika Egiptu, Etiopia, Ghana, Gwinea, Maroko, Rwanda, Senegal, Tunezja i Togo, weszło do grupy tzw. *Compact* (G20 Compact with Africa [CwA]; tabela 1). G20 Compact with Africa został zainicjowany podczas niemieckiej prezydencji G20 w celu promowania prywatnych inwestycji w Afryce, w tym



dr Anna Masłoń-Oracz

Specjalizuje się w tematyce polityki gospodarczej i ekonomii rozwoju państw Afryki Subsaharyjskiej, ponadto do jej obszarów zainteresowań badawczych należy integracja regionalna oraz Smart Specialisation Afryki. Odebrała liczne wyjazdy studyjne do Rwandy, Zambii, Burundi, Tanzanii, Ugandy i Kenii. *Africa was born in me* – tak często odpowiada na pytanie, skąd jej fascynacja tym kontynentem (to zainteresowanie trwa już ponad 20 lat). Zaczęło się od pracy wolontariuszki w Polskiej Akcji Humanitarnej (uczyła uchodźców z Afryki języka polskiego i kultury polskiej w latach 90. XX w.), potem była współpraca akademicka oraz działalność w ramach fundacji zajmujących się projektami w Afryce, a w końcu doradzanie ministrowi gospodarki Rwandy. Jest kierownikiem, głównym wykonawcą i koordynatorem projektu „Jean Monnet Module on the European Union and the Contemporary Sub-Saharan Africa – an Interdisciplinary Approach – Smart Specialisation – EU Africa/AFROEU”.

w infrastrukturę. Głównym celem CwA jest zwiększenie atrakcyjności inwestycji prywatnych przez znaczną poprawę warunków makroekonomicznych, instytucji otoczenia biznesu i źródeł finansowania. Inicjatywa skupia przede wszystkim zorientowane na reformy kraje afrykańskie, organizacje międzynarodowe i partnerów dwustronnych z G20, ale nie tylko, w celu koordynowania programu reform adekwatnych dla poszczególnych państw i promowania możliwości inwestycyjnych dla przedsiębiorców prywatnych. Przykładowo obecny już w Rwandzie Volkswagen w październiku br. zaprezentował program mobilności elektrycznej w tym państwie, który stał się pilotażowym projektem firmy w tym obszarze na kontynencie.

Państwa *Compact* zobowiązały się do kontynuowania reform, które ułatwią realizację prywatnych inwestycji na ich terytorium. Współpraca między rządami a partnerami *Compact* okazała się skuteczna w niektórych krajach, ale w innych potrzebna jest lepsza koordynacja działań. Wspieranie inwestycji to klucz do sukcesu inicjatywy *Compact* w Afryce. Kraje G20, we współpracy z organizacjami międzynarodowymi, mogą pomóc w promowaniu możliwości inwestycyjnych w krajach *Compact*, łącząc inwestorów z projektami, udzielając wsparcia dla projektów nadających się do finansowania i zapewniając ukierunkowaną pomoc finansową.

W styczniu 2019 r. zaprezentowano prognozę gospodarczą dla krajów *Compact* (tabela 1).

Transformacja polityczno-gospodarcza, przeprowadzane reformy, podobnie jak napływ nowych inwestycji do Afryki przyciągają również kapitał rosyjski (np. Gazprom, ALROS, Rosyjskie Aluminium, RUSAL – Rosyjskie Aluminium, NorilskNickel). Po dziesięcioleciach nieobecności Rosja ponownie pojawiła się na tym kontynencie. ZSRR miał silną pozycję w Afryce (szczególna rola w czasie okresu dekolonizacji), a obecne

„Wszyscy należymy do Afryki.[...]. To kolebka ludzkości, tu nauczyliśmy się chodzić, mówić, bawić się i kochać. Nić łącząca nas z afrykańskimi przodkami rozciąga się przez tysiące pokoleń, ale wciąż porusza czułe struny w naszych sercach, kiedy zachwycamy się afrykańskimi krajobrazami, dziką przyrodą i ludźmi” – John Reader.

P. Godwin, *Rezerwat bez granic*, „National Geographic”, październik 2001, str. 10.

TABELA 1. Prognoza gospodarcza dla krajów CwA (Compact with Africa)¹ (realny wzrost PKB w cenach rynkowych w procentach, chyba że podane inaczej).

	2016	2017	2018e	2019f	2020f	2021f
Benin	4,0	5,8	6,0	6,0	6,5	6,6
Burkina Faso	5,9	6,3	6,0	6,0	6,0	6,0
Wybrzeże Kości Słoniowej	8,0	7,7	7,5	7,3	7,4	6,8
Egipt, Zjednoczona Republika Arabska ²	4,3	4,7	5,5	5,7	5,9	6,0
Etiopia	8,0	10,1	7,7	8,8	8,9	8,9
Ghana	3,7	8,5	6,5	7,3	6,0	6,0
Gwinea	10,5	8,2	5,8	5,9	6,0	6,0
Maroko	1,1	4,1	3,2	2,9	3,5	3,5
Rwanda	6,0	6,1	7,2	7,8	8,0	8,0
Senegal	6,2	7,2	6,6	6,6	6,8	6,9
Togo	5,1	4,4	4,5	4,8	5,1	5,1
Tunezja	1,1	2,0	2,6	2,9	3,4	3,6

Oznaczenia: e = szacunkowa, f = prognozowana.

Źródło: The World Bank Group publishes, Grupa Banku Światowego. *Global Economic Prospects: Darkening Skies*, January 2019.

¹ PKB w cenach rynkowych według kursu z 2010 r. i elementy wydatków są mierzone zgodnie z kursem dolara amerykańskiego w 2010 r. Z zestawienia zostały wykluczone Libia, Syria oraz Jemen z powodu braku wystarczających danych.

² Rok fiskalny w Egipcie rozpoczyna się 1 lipca i trwa do 30 czerwca: kolumna dotycząca roku 2017 przedstawia dane roku fiskalnego, który kończy się 30 czerwca 2017 r.

Prognozy Banku Światowego są aktualizowane na bieżąco na podstawie najnowszych, zmieniających się okoliczności. Przewidywania zaprezentowane w tej tabeli mogą różnić się od danych w dokumentach Banku, nawet jeżeli podstawowe analizy perspektyw finansowych nie różnią się znacząco w danym momencie.

działania Rosji jednoznacznie wskazują na chęć przywrócenia dawnego porządku z czasów zimnej wojny. W 2018 r. została utworzona Afrykańska Inicjatywa Biznesowa z udziałem Ministerstwa Spraw Zagranicznych Federacji Rosyjskiej, Ministerstwa Rozwoju Gospodarczego i Instytutu Studiów Afrykańskich Rosyjskiej Akademii Nauk, która doprowadziła do pierwszego w historii szczytu Afryka – Rosja w październiku 2019 r. w Soczi.

Moskwa stara się wykorzystać wszystkie dostępne instrumenty ekonomiczne, aby zwiększyć swoją obecność w Afryce, stąd w Soczi zapowiedziano dalsze umacnianie relacji z krajami afrykańskimi, a prezydent Władimir Putin ogłosił umorzenie długów krajów Afryki w wysokości 20 mld dolarów amerykańskich. W oficjalnych wypowiedziach Kremla dominuje akcent rozszerzania współpracy gospodarczej. W ciągu ostatnich

kilku lat Moskwa podpisała umowy wojskowe z co najmniej 28 krajami na kontynencie afrykańskim (40% rosyjskiego eksportu broni trafia do Afryki). Powrót Kremla do Afryki wzbudza znaczne zainteresowanie mediów, społeczeństwa obywatelskiego, a szczególnie administracji amerykańskiej. Podczas wizyty w Angoli na początku 2019 r. podsekretarz stanu John Sullivan powiedział: „Rosja często wykorzystuje przymus, korupcję i potajemne środki, aby wywierać wpływ na suwerenne państwa, w tym na ich bezpieczeństwo i partnerstwa gospodarcze”. Amerykańscy decydenci polityczni zwykle podkreślają potrzebę przeciwdziałania wpływom Rosji na kontynencie afrykańskim (Paul Stronksi, *Late to the Party: Russia's Return to Africa*, October 16, 2019). „Konkurenci wielkiej potęgi, a mianowicie Chiny i Rosja, szybko zwiększają swoje wpływy finansowe i polityczne w całej Afryce” – podkreślał John Bolton, ówczesny doradca prezydenta USA Donalda Trumpa ds. bezpieczeństwa narodowego podczas prezentowania strategii Białego Domu w Afryce w 2018 r. Zbliżenie geopolityczne i stosunkowo wysoki poziom zaufania między Moskwą a Pekinem sprawiają wrażenie, że współpraca między nimi w Afryce jest bardzo ścisła. W ramach każdego Forum Współpracy Chińsko-Afrykańskiej (FOCAC, wydarzenia odbywającego się co trzy lata od początku XXI w., w którym biorą udział przywódcy niemal każdego kraju afrykańskiego oraz chińscy przywódcy) deklarowane są środki finansowe z Pekinu dla krajów afrykańskich. Stąd Rosja, z gospodarczej perspektywy, nie jest jeszcze strategicznym partnerem dla krajów kontynentu afrykańskiego. Jednak współpraca Rosji z mało stabilnymi na kontynencie państwami (np. z Republiką Środkowoafrykańską) może leżeć w interesie Chin.

Tymczasem w grudniu br. przewodnicząca KE swoją pierwszą zagraniczną wizytę odbyła do Afryki by „wysłać silne przesłanie polityczne”, podkreślając zaangażowanie UE w Afryce. Von der Leyen w Etiopii wzywa do „jedności” UE z Afryką. Przewodnicząca Komisji Europejskiej powiedziała, że ściślejsza współpraca z Afryką jest głównym celem polityki zagranicznej UE. Główne problemy, takie jak bezpieczeństwo i migracja, wymagają wspólnych odpowiedzi od liderów na obu kontynentach. 

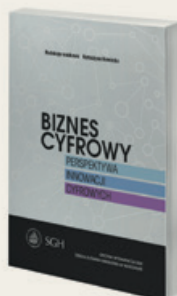
OFICyna WYDAWNICZA SGH – **NOWOŚCI 2019**

Oficina Wydawnicza SGH prowadzi działalność wydawniczą już od 1917 r. W ofercie mamy publikacje z zakresu szeroko rozumianej ekonomii, w tym: ekonometrii, nauk matematycznych, zarządzania, marketingu, finansów i bankowości czy statystyki, a także nauk humanistycznych, takich jak: filozofia, socjologia, prawo, stosunki międzynarodowe. Zapraszamy do naszej księgarni stacjonarnej mieszczącej się na parterze w budynku głównym SGH (al. Niepodległości 162) od poniedziałku do piątku w godz. 10.00–16.00, a także do księgarni online (www.wydawnictwo.sgh.waw.pl).



Różne oblicza samozatrudnienia

MAŁGORZATA
SKRZEK-LUBASIŃSKA,
ZOFIA GRÓDEK-SZOSTAK



Biznes cyfrowy. Perspektywa innowacji cyfrowych

RED. KATARZYNA
NOWICKA



Poland. Competitiveness Report 2019. International Competitiveness in the Context of Development of Industry 4.0

RED. ARKADIUSZ
MICHAŁ KOWALSKI,
MARZENNA ANNA WERESA



Polska. Raport o konkurencyjności 2019. Konkurencyjność międzynarodowa w kontekście rozwoju przemysłu 4.0

RED. ARKADIUSZ MICHAŁ
KOWALSKI,
MARZENNA ANNA WERESA



Miasto. Gospodarka, zarządzanie, wyzwania

RED. KATARZYNA SADOWY



Modelowanie dla biznesu. Regresja logistyczna, regresja Poissona, Survival Data Mining, Crm, Credit Scoring

RED. EWA FRĄTCZAK



Muslim Minorities and the Refugee Crisis in Europe

RED. KATARZYNA
GÓRAK-SOSNOWSKA,
MARTA PACHOCKA,
JAN MISIUNA



Finansjeryzacja – zadłużenie, uwarunkowania

RED. ANDRZEJ FIERLA



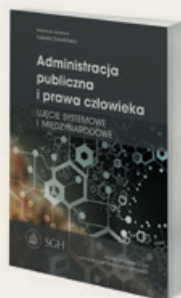
Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej

RED. MICHAŁ TROCKI,
I ZESPÓŁ. AUTORÓW: EMIL
BUKŁAHA, MATEUSZ
JUCHNIEWICZ, MICHAŁ
TROCKI, PIOTR
WACHOWIAK



Dziekanaty w procesie zmian. Nowa rzeczywistość prawna i organizacyjna

RED. KATARZYNA
GÓRAK-SOSNOWSKA,
RENATA PAJEWSKA-
KWAŚNY



Administracja publiczna i prawa człowieka. Ujęcie systemowe i międzynarodowe

RED. IZABELA
ZAWIŚLIŃSKA



Wpływ prawa rynków SaaS na rozwój ekonomii głównego nurtu

MAŁGORZATA KORCZYK



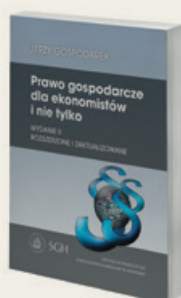
Finanse przedsiębiorstwa 8. Narzędzia i mechanizmy finansowe

RED. JACEK GRZYWACZ



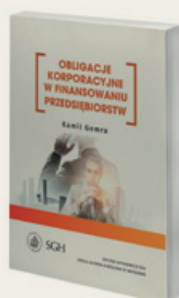
Finanse przedsiębiorstwa 9. Ocena działalności gospodarczej

RED. JACEK GRZYWACZ



Prawo gospodarcze dla ekonomistów i nie tylko

JERZY GOSPODAREK



Obligacje korporacyjne w finansowaniu przedsiębiorstw

KAMIL GEMRA



Komunalna luka infrastrukturalna a możliwości budżetowe gmin w jej ograniczaniu

JACEK SIERAK



Świadomość strategii i jej realizacji. Perspektywa pracowników sprzedaży

MIKOŁAJ PINDELSKI



*Metody oceny form
rozwoju kompetencji
pracowników*
JOANNA ŻUKOWSKA



*Konkurencyjność
miasta w kontekście
współczesnych
koncepcji teoretycznych
i zjawisk gospodarczych*
EWELINA SZCZEP-
-PIETKIEWICZ



*Technologie cyfrowe
jako determinanta
transformacji
łańcuchów dostaw*
KATARZYNA NOWICKA



*Zarządzanie kapitałem
ludzkim – wyzwania
i trendy. Monografia
jubileuszowa
dedykowana Profesor
Marcie Juchnowicz*
RED. AGNIESZKA
WOJTCZUK-TUREK



*Rola ubezpieczeń
w gospodarce*
ADAM ŚLIWIŃSKI



*Współpraca rozwojowa
w ramach Światowej
Organizacji Handlu*
MAŁGORZATA
ZAJACKOWSKI



*W poszukiwaniu
konkurencyjnej
przewagi*
RED. JERZY W. PIETREWICZ,
ROMAN SOBIECKI



*Behawioralne,
kulturowe i etyczne
uwarunkowania
podejmowania decyzji
inwestycyjnych*
MONIKA CZERWONKA



*Ekologizacja
działalności
produkcyjnej
w strategiach rozwoju
przedsiębiorstw
w Polsce*
JACEK WYSOCKI



*Sztuka rozumienia.
Poszukiwania filozofii
archaicznej*
JERZY ONISZCZUK



Bankructwo przedsiębiorstwa a wynagrodzenie firmy audytorskiej. Implicacje dla regulacji rynku rewizji finansowej
PIOTR STASZKIEWICZ



Administracja publiczna w procesie planowania polityki publicznej
RED. BOGUSŁAW PYTLIK



Bezpośrednie inwestycje zagraniczne z Europy Środkowej i Wschodniej. Perspektywa instytucjonalna
DOROTA CIEŚIELSKA-MACIĄGOWSKA



Bezpieczeństwo energetyczne. Na międzynarodowym rynku gazu ziemnego
HONORATA NYGA-ŁUKASZEWSKA



Podstawy ekonomii. Makroekonomia
BOGUSŁAW CZARNY



Doskonalenie działalności projektowej w organizacji
MATEUSZ JUCHNIEWICZ



Menedżerski controlling projektów. Koncepcje i wyniki badań
EMIL BUKŁAHA



Internet a zagraniczna ekspansja przedsiębiorstw
RED. MARZANNA WITEK-HAJDUK, JOLANTA MAZUR, ANDRZEJ SZNAJDER, BARTOSZ TARGAŃSKI, ELŻBIETA WĄSOWICZ-ZABOREK, PIOTR ZABOREK



Wybrane zagadnienia polskiej i międzynarodowej polityki gospodarczej
RED. ZENON MARCINIAK



Kształtowanie liderów
RAFAŁ MRÓWKA, PIOTR WACHOWIAK



Raport SGH: Europa Środkowo-Wschodnia wobec globalnych trendów: gospodarka, społeczeństwo i biznes
RED. MARIUSZ STROJNY

In memoriam.

Wspomnienie profesorów i pracowników SGH

W ostatnim roku akademickim pożegnaliśmy znakomitych profesorów oraz długoletnich pracowników Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie – ich życie i działalność odcisnęły wyraźny ślad w historii uczelni. Na zawsze pozostaną w naszej pamięci.

„Ciszą cmentarną ukołysani, z dala od życia i znoju...” – profesorowie SGH

PROFESOR ZBIGNIEW LANDAU – wybitny historyk polskiej gospodarki, kierownik Katedry Historii Gospodarczej i Społecznej Kolegium Ekonomiczno-Społecznego.

PROFESOR WOJCIECH MORAWIECKI – znawca prawa międzynarodowego, twórca polskiej szkoły nauki o organizacjach międzynarodowych, nauczyciel akademicki Wydziału Handlu Zagranicznego SGPiS i Kolegium Gospodarki Światowej.

PROFESOR FRANCISZEK MISIĄG – wieloletni pracownik Wydziału Handlu Wewnętrznego SGPiS oraz Katedry Marketingu Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie.

PROFESOR BAZYLI SAMOJLIK – specjalista od efektywnego zarządzania finansami w sektorze publicznym, wieloletni wykładowca i nauczyciel akademicki Katedry Skarbowości Kolegium Ekonomiczno-Społecznego.

PROFESOR TERESA TARANKO – specjalistka z zakresu funkcjonowania rynku, analizy konkurencji i marketingu, kierownik Katedry Rynku, Marketingu i Jakości, Kolegium Zarządzania i Finansów.

PROFESOR ANDRZEJ WIŚNIEWSKI – znakomity prawnik, autor wielu publikacji z zakresu prawa autorskiego, handlowego i gospodarczego, pracownik Katedry Prawa, a następnie Katedry Prawa Gospodarczego.

PROFESOR ZBIGNIEW ZAJDA – specjalista z zakresu polityki gospodarczej, polityki przestrzennej, teorii lokalizacji i rozwoju regionalnego, pracownik Katedry Polityki Gospodarczej i Instytutu Polityki Gospodarczej i Przestrzennej na Wydziale Ekonomiki Produkcji.

„...dobiwszy wreszcie cichej przystani, odpoczywają w pokoju” – pracownicy administracyjni SGH

MGR MARIA BANASIEWICZ – wieloletni pracownik naszej uczelni, w latach 2006–2016 kierowała programem CEMBA oraz współtworzyła program MBA-SGH.

MGR INŻ. ELŻBIETA SKOWRONEK – wieloletni pracownik Centrum Technologii Informatycznych SGH, współtwórca Wirtualnego Dziekanatu w SGH i systemu do obsługi studiów ALBS.

MGR ANNA SOSNOWSKA – przez całe życie zawodowe związana z SGH. W latach 1991–2017 kierowała sekretariatem rektora, od 2017 r. pracowała w Oddziale Informacji Naukowej w Bibliotece SGH.



gazeta.sgh.waw.pl/wspomnienia
TEMAT: WSPOMNIENIA

DORADZTWO SGH

Profesjonalne
usługi dla biznesu
i administracji

Rozwijaj swój biznes
wspólnie z ekspertami z SGH



BADANIA

Prowadzimy badania komercyjne z praktycznie wszystkich dziedzin ekonomii, finansów i zarządzania, a także podatkowe i prawne. Wykorzystujemy najnowsze dostępne metody i narzędzia analityczne. Nasi eksperci każdorazowo dostosowują metodykę badawczą do indywidualnych potrzeb klienta.



EKSPERTYZY

Opinie eksperckie specjalistów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie charakteryzują się precyzją, jakością oraz najwyższym poziomem merytorycznym. Logo SGH jest synonimem wiarygodności naszych ekspertyz.



CONSULTING

Usługi consultingowe świadczone przez uczelnię są powszechnie stosowaną praktyką w krajach wysoko rozwiniętych. SGH oferuje szeroki wachlarz usług doradczych dla przedsiębiorstw i instytucji działających w Polsce i za granicą. Zapewniamy kompleksowe usługi doradcze, charakteryzujące się wysoką jakością, a także elastycznym podejściem do potrzeb klienta.

CO NAS WYRÓŻNIA?

- UNIKALNE KOMPETENCJE
- NAJWYŻSZA JAKOŚĆ USŁUG
- PROFESJONALIZM

SKONTAKTUJ SIĘ Z NAMI

Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Technologii SGH
e-mail: doradztwo@sgh.waw.pl

tel: +48 22 564 77 97
doradztwo.sgh.waw.pl



Pracuj w jednym z **najszybciej rozwijających się** banków w Polsce!

Kluczowe korzyści:



Przewidywalne i jasno określone szczeble kariery zawodowej



Możliwość rozwoju, dostęp do szkoleń i warsztatów podnoszących kwalifikacje



Bogaty pakiet benefitów



santander.pl/kariera



facebook.com/SantanderKariera



linkedin.com/company/santander-bank-polska

