



MENEDŻER ROKU W FINANSACH

Sektor finansowy w Polsce dynamicznie się rozwija, a jego sukces w dużej mierze zależy od ludzi, którzy potrafią łączyć strategiczne myślenie z odwagą w podejmowaniu decyzji i odpowiedzialnym przywództwem. Raport „Menedżer Roku w Finansach” prezentuje dziesięciu czołowych liderów polskiej branży finansowej – osoby, które w ostatnim roku wyznaczały kierunki zmian, wprowadzały innowacje i kształtowały standardy zarządzania w sektorze. To zestawienie stanowi podsumowanie najważniejszych osiągnięć menedżerów, których decyzje realnie wpływają na stabilność i rozwój rynku finansowego w Polsce.







MICHAŁ BOLESŁAWSKI

prezes zarządu ING Banku Śląskiego

2025, był dyrektorem globalnym business banking w ING Bank N.V., odpowiadając za strategię i rozwój tego segmentu w Grupie ING. W latach 2021–2023 kierował obszarem business banking market leaders oraz business banking Netherlands w strukturach ING Bank N.V.

Z Grupą ING związany jest od 2000 r. W latach 2008–2020 pełnił funkcję wiceprezesa zarządu ING Banku Śląskiego. Wcześniej odpowiadał za pion bankowości korporacyjnej jako dyrektor banku (2006–2008), dyrektor korporacyjnej sieci sprzedaży (2005–2006) oraz zastępca dyrektora departamentu obsługi klientów korporacyjnych (2003–2004). Pracował również m.in. w ING Group, ING Barings oraz w Generalnym Inspektoracie Nadzoru Bankowego.

Poza główną działalnością zawodową pełnił i pełni szereg funkcji nadzorczych. Od 2023 r. jest członkiem rady nadzorczej ING Belgia.

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na Wydziale Finansów i Bankowości (2000 r., studia ukończone z wyróżnieniem). Ukończył również Program for Leadership Development (PLD 25) w Harvard Business School (2019 r.). Studiował na Harvard University i Kennedy School of Government (1999 r.) oraz był stypendystą programu CEMS w ESADE – Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (1998 r.).

Od kwietnia 2025 r. pełni funkcję prezesa zarządu ING Banku Śląskiego. Wcześniej, w latach 2023–



MARCIN GRONIEWSKI

prezes zarządu Santander TFI

Absolwent Wydziału Finansów i Bankowości Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Posiada certyfikaty z zakresu zarządzania ryzykiem i procesami, coachingu, mentoringu oraz zarządzania zmianą.

Z grupą kapitałową Santander Bank Polska (wcześniej: grupa kapitałowa BZ WBK) związany od 1998 r. Pracował głównie w obszarach rynków finansowych i kapitałowych, gdzie z sukcesem zarządzał ryzykiem płynności, walutowym i stopy procentowej. W latach 1998–2006 pracował jako dealer, a następnie od 2006 do 2012 r. zarządzał departamentem prowadzącym handel na rynkach finansowych. Między 2012 a 2016 r.

był dyrektorem obszaru rynków finansowych, a następnie dyrektorem Domu Maklerskiego BZ WBK, gdzie przeprowadził proces fuzji Domu Maklerskiego BZ WBK z bankiem (obecnie Santander Bank Polska S.A.).

Następnie, jako dyrektor obszaru strategii i transformacji, był odpowiedzialny za operacjonalizację strategii oraz transformację modelu biznesowego banku. W marcu 2022 r. został powołany na stanowisko wiceprezesa zarządu kierującego obszarem sprzedaży i marketingu, działem finansowym oraz działem rozwoju produktów. W kwietniu 2023 r. objął stanowisko prezesa zarządu Santander TFI.



ROGER HODGKISS

prezes zarządu Generali

Odpowiedzialny za audyt wewnętrzny, prawo, compliance (zapewnienie zgodności z przepisami), ochronę i przetwarzanie danych osobowych, strategię biznesową, sprzedaż masową (sprzedaż bezpośrednią, sieć sprzedaży agencyjnej i dealerskiej, alternatywne kanały dystrybucji, rozwój biznesu detalicznego), marketing, ubezpieczenia korporacyjne (z wyłączeniem produktu) oraz public relations.

Dołączył do Generali Polska w listopadzie 2019 r. W latach 2009–2015 był prezesem Link4 i nadzorował przekształcenie tej spółki z ubezpie-

czyciela wyspecjalizowanego w sprzedaży bezpośredniej w firmę wielokanałową. Po nabyciu Link4 przez PZU w styczniu 2016 r. został powołany do zarządów PZU SA i PZU Życie, odpowiadając za biznes P&C – zarówno detaliczny, jak i korporacyjny. Przewodniczył również radom nadzorczym Link4 i TUW PZUW.

Przed przyjazdem do Polski był dyrektorem handlowym Intouch Insurance oraz prezesem AAS Balta na Łotwie – obie spółki należały do Grupy RSA. Posiada uprawnienia biegłego rewidenta w Wielkiej Brytanii.



JAKUB KOSTECKI

prezes zarządu Kaczmarcki Inkasso

Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (zarządzanie przedsiębiorstwem) oraz Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu (handel zagraniczny). Ukończył również Akademię Strategicznego Przywództwa w ICAN Institute.

Karierę zawodową rozpoczął w wieku 20 lat w firmie windykacyjnej Kaczmarcki Inkasso. W latach 2000–2004 współpracował z Kancelarią Prawną Koksztys, a następnie przez dwa lata z Kancelarią Prawną Lexus, w której stworzył i zarządzał departamentem prawnym odpowiedzialnym za nadzorowanie postępowań sądowych i egzekucyjnych.

Od 2006 r. związany z polsko-niemiecką firmą Kaczmarcki Altor Asset Management, gdzie jako prezes zarządu realizował strategię inwestycyjną. Od października 2008 r. jako wiceprezes zarządu odpowiada za rozwój Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej S.A. W listopadzie 2015 r. stanął na czele firm Kaczmarcki Inkasso oraz Kancelarii Prawnej Via Lex.

Zaangażowany w rozwój rynku zarządzania wierzytelnościami. W 2021 r. został uznany przez „Gazetę Finansową” za jednego z czołowych menedżerów windykacji w Polsce i po raz drugi znalazł się w zestawieniu „Who is who na rynku windykacji”.



ANDRZEJ KRZEMIŃSKI

prezes zarządu Pekao Leasing

Odpowiada za rozwój spółki, w tym produkty, procesy, marketing, technologie IT, a także zarządzanie kapitałem ludzkim, obszarem prawnym, RODO, AML, compliance i relacjami właścicielskimi.

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej (dawniej SGPiS) oraz studiów podyplomowych w tej uczelni. Ukończył liczne kursy i szkolenia branżowe w kraju i za granicą. Posiada ponad 30-letnie doświadczenie w branży finansowej, w tym 17 lat na stanowiskach zarządczych w spółkach leasingowych. Pełnił funkcję wiceprezesa, a następnie prezesa

zarządu Europejskiego Funduszu Leasingowego, prezesa zarządu Raiffeisen Leasing Polska, prezesa zarządu PKO Leasing oraz członka zarządu PEAC (Poland). Był także wiceprezesem zarządu Deutsche Bank PBC i Lucas Bank (Grupa Credit Agricole Polska).

Przewodniczył komitetowi wykonawczemu Związku Polskiego Leasingu, był członkiem zarządu Leaseurope, a także zarządu i rady głównej Konfederacji Lewiatan. Laureat nagrody „Ikona leasingu 30-lecia” przyznanej przez Związek Polskiego Leasingu.



BARTOSZ KUBLIK

prezes zarządu Banku Ochrony Środowiska

Absolwent studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego (2005–2009) w zakresie nauk o zarządzaniu. Ukończył studia podyplomowe z zarządzania ryzykiem kredytowym w SGH (2019–2020) oraz z bankowości i finansów w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego (2003–2004). Tytuł magistra uzyskał na Wydziale Nauk Politycznych Wyższej Szkoły Humanistycznej im. A. Gieysztora w Pułtusku (1998–2003).

Od 2024 r. wiceprezes zarządu BOŚ kierujący pracami zarządu, a od lipca 2024 r., za zgodą KNF, prezes banku. W latach 2023–2024 wiceprezes Związku Banków Polskich, odpowiedzialny za bezpieczeństwo banków (w tym cyberbezpieczeń-

stwo), regulacje nadzorcze oraz programy krajowe i międzynarodowe.

W latach 2012–2023 prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Ostrowi Mazowieckiej, wcześniej jego wiceprezes (2009–2012) i członek zarządu (2007–2009). Karierę rozpoczął w 2003 r. jako dyrektor oddziału BS w Ostrowi Mazowieckiej w Małkini Górnej.

Był członkiem rady ZBP (2014–2023) i przewodniczący sekcji banków spółdzielczych. Pełnił funkcję przewodniczącego rady nadzorczej Spółdzielni Systemu Ochrony Zrzeszenia BPS (2016–2022), członka rady zrzeszenia Banku Polskiej Spółdzielczości (2014–2016) oraz rady nadzorczej Domu Maklerskiego Banku BPS (2010–2014).



PIOTR KWIATKOWSKI

prezes zarządu Credit Agricole Bank Polska

Od 2007 r. jest związany z Credit Agricole. Od 2013 r. pełnił funkcję wiceprezesa, odpowiadając m.in. za bankowość korporacyjną, inwestycyjną, rynki kapitałowe oraz analizy makroekonomiczne. Wcześniej, jako dyrektor generalny, zarządzał Credit Agricole Corporate and Investment Bank Oddział w Polsce. Był również członkiem rady nadzorczej Credit Agricole Bank Polska.

W branży bankowej pracuje od ponad 20 lat. Był dyrektorem biura kredytów w Banku Handlowym (obecnie Citi Handlowy), a także kierował

departamentem finansowania strukturalnego i handlu oraz segmentem strategicznych klientów korporacyjnych w Pekao S.A.

Piotr Kwiatkowski jest absolwentem Politechniki Warszawskiej i Uniwersytetu Warszawskiego, doktorem nauk ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz autorem publikacji na temat finansów i bankowości, w szczególności dotyczących finansowania inwestycji, kredytów konsorcjalnych i zarządzania ryzykiem kredytowym.



RADOSŁAW OLSZEWSKI

prezes zarządu DM BOŚ

Związany z rynkiem kapitałowym od początku jego powstania, a od 1992 r. wpisany na listę maklerów papierów wartościowych. Karierę rozpoczął w Biurze Maklerskim Polskiego Banku Rozwoju.

Współzałożyciel Domu Maklerskiego BOŚ, od wielu lat pełni funkcję prezesa zarządu.

Absolwent Politechniki Warszawskiej, podyplomowych studiów w Szkole Głównej Handlowej oraz EMBA na Uniwersytecie Warszawskim.

Był wieloletnim członkiem zarządu i rady Izby Domów Maklerskich, obecnie pełni funkcję wiceprzewodniczącego rady IDM.



ANETA PODYMA

prezes zarządu Unum Życie

Posiada wieloletnie doświadczenie menedżerskie. Karierę rozpoczęła w Merrill Lynch w Paryżu, uruchomiła polski oddział BlackRock, stworzyła AXA TFI, a następnie kierowała spółką Genworth Financial w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Od 2015 r. pełni funkcję prezesa zarządu Unum Życie. Studiowała we Wrocławiu i w Paryżu.

Kładzie nacisk na etyczne relacje z klientami, transparentność produktów finansowych i wysoką jakość obsługi. Zaangażowana społecznie – współ-

tworzyła inicjatywę „Koalicja Prezesów Wolontariuszy”, dziś znaną jako Liderzy Pro Bono, oraz od 2012 r. jest członkiem rady Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości.

Od 2017 r. pełni funkcję wiceprzewodniczącej komisji rewizyjnej przy Polskiej Izbie Ubezpieczeń. Laureatka licznych wyróżnień, w tym tytułu Mistrza Biznesu magazynu „Businessman.pl” i odznaki „Za zasługi dla ubezpieczeń” PIU (2019). Wielokrotnie znajdowała się w zestawieniach najbardziej wpływowych kobiet w Polsce.



MACIEJ TRYBUCHOWSKI

prezes zarządu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych i KDPW_CCP

Od 2018 r. pełni funkcję prezesa zarządu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych, a od 2019 r. prezesa zarządu izby rozliczeniowej KDPW_CCP. Obie instytucje są kluczowymi podmiotami infrastruktury rynku kapitałowego oraz filarami bezpieczeństwa systemu finansowego w Polsce.

Z polskim rynkiem finansowym związany od ponad 30 lat. Karierę rozpoczął w Katedrze Teorii Organizacji na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, równocześnie pracując jako radca w Biurze Pełnomocnika Rządu ds. Przekształceń Własnościowych w Ministerstwie Finansów. Następnie pełnił funkcje w or-

ganach zarządczych domów i biur maklerskich. Członek rady dyrektorów (Board of Directors) Europejskiego Stowarzyszenia Centralnych Depozytów Papierów Wartościowych (ECSDA). Od 2004 r. działa w Izbie Domów Maklerskich. Jest członkiem rady programowej Konferencji Rynku Kapitałowego IDM oraz rady programowej Europejskiego Kongresu Finansowego w Sopocie.

Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, stypendysta programu Międzynarodowego Marketingu i Zarządzania w Copenhagen Business School oraz uczestnik licznych międzynarodowych programów edukacyjnych.

Spokój kosztuje mniej, niż myślisz

Ponad 60 proc. przedsiębiorców w Polsce przyznaje, że największym źródłem ich stresu są problemy finansowe – wynika z badań PARP z 2024 r. Niestabilność przychodów, zatory płatnicze i presja wyników często prowadzą do wypalenia, bezsenności oraz chronicznego lęku o przyszłość firmy.



MARTA KOBİŃSKA

CFO na godziny i założycielka

Create the Flow

Gdy stres liczy się w złotych

Wielu właścicieli firm nie zdaje sobie sprawy, że stres finansowy to nie tylko kwestia braku pieniędzy. To często brak poczucia kontroli nad przepływami – niepewność, co będzie jutro, czy wystarczy na wypłaty, jak zapłacić VAT. To napięcie kumuluje się miesiącami.

Według raportu Polskiego Instytutu Ekonomicznego aż 57 proc. mikro- i małych przedsiębiorstw w Polsce doświadcza problemów z płynnością co najmniej raz w roku. U jednej trzeciej z nich skutkuje to koniecznością ograniczenia inwestycji lub zaciągnięcia kredytu. Nie chodzi o to, by mieć idealne wyniki, ale by mieć świadomość finansową i plan działania. Brak planu generuje największy stres.

Płynność finansowa jako lekarstwo na napięcie w firmie

Stabilna płynność to nie tylko liczby w arkuszu kalkulacyjnym, ale także poczucie bezpieczeństwa dla właściciela i zespołu. Kiedy wiem, że moje faktury są opłacone, a przychody przewidywalne, mogę myśleć strategicznie, a nie w trybie gaszenia pożarów. To bezpośrednio przekłada się na zdrowie psychiczne – mniej napięcia, więcej spokoju i lepsze decyzje.

Badania Europejskiego Banku Inwestycyjnego pokazują, że przedsiębiorcy z regularnym planowaniem finansowym mają o 40 proc. niższy poziom deklarowanego

stresu niż ci, którzy zarządzają płynnością intuicyjnie.

Budowanie finansowej odporności – inwestycja w zdrowie psychiczne

Finansowa odporność to umiejętność radzenia sobie z trudnościami – planowania, elastyczności i gotowości na zmiany. To tak naprawdę forma profilaktyki zdrowia psychicznego. Przede wszystkim regularnie analizuj przepływy pieniężne – świadomość to podstawa spokoju. Poza tym twórz rezerwy finansowe, nawet niewielkie – to bufor psychiczny w kryzysie. Deleguj i korzystaj z pomocy ekspertów – nie musisz być specjalistą od wszystkiego. I wreszcie oddzielaj finanse firmowe od osobistych – to ogranicza chaos i poczucie przytłoczenia.

Troska o siebie zaczyna się także w arkuszu kalkulacyjnym. Kiedy wiesz, na czym stoisz finansowo, odzyskujesz wewnętrzny spokój. A spokój to najlepszy kapitał, jaki można mieć w biznesie. „Bo zdrowie psychiczne przedsiębiorcy często zaczyna się od bilansu.

**FINANSOWA
ODPORNOŚĆ TO
UMIEJĘTNOŚĆ RADZENIA
SOBIE Z TRUDNOŚCIAMI
– PLANOWANIA,
ELASTYCZNOŚCI
I GOTOWOŚCI NA ZMIANY.**

Pekao Leasing wkroczył na ścieżkę przyspieszonego rozwoju

Z początkiem maja 2025 r. spółka leasingowa należąca do Grupy Banku Pekao S.A. przystąpiła do realizacji nowej strategii. Po pierwszym półroczu przesunęła się z 5. na 4. miejsce w rankingach. Notuje dwukrotnie wyższe tempo wzrostu w porównaniu z rynkiem.

Ambitna strategia
Źródłem ambicji jest chęć dorównania w rynku leasingu do pozycji, którą Bank Pekao S.A. zajmuje na rynku bankowym. W latach poprzednich, do końca 2024 r., spółka leasingowa dobrze rozwijała się w oparciu o ścisłą współpracę z oddziałami banku. Okazuje się jednak, że w porównaniu z innymi firmami działającymi na rynku leasingu jeden wiodący kanał dystrybucji to za mało, by planować znaczący udział w finansowaniu polskich przedsiębiorstw.

Przygotowana we własnym zespole i wdrażana praktycznie od początku roku strategia zakłada rozwój istniejących bądź uruchomienie kilku nowych modeli biznesowych, dzięki którym najwięksi konkurenci mają już dostęp do rynku firm i osób fizycznych. Mając wsparcie banku oraz bardzo dobrą kadre, składającą się także z nowo przybyłych do Pekao Leasing menadżerów i ekspertów, zarząd pod kierownictwem Andrzeja Krzemińskiego wierzy w sukces.

– Zgodnie z założeniami, do końca 2027 r. celujemy w trzecie miejsce na rynku. Jest to możliwe do osiągnięcia dzięki wzrostowi organiznemu. Mamy nadzieję jednak, że dorównanie do pozycji banku – obecnie drugiej – jest także w naszym zasięgu – podkreśla Krzemiński.

Leasing to przede wszystkim sektor małych i średnich firm

Półowę klientów branży leasingowej stanowią małe firmy, a wraz z tymi o obrotach do 20 mln zł rocznie to 70 proc. rynku. Co ciekawe, od momentu ekspansji chińskich marek samochodowych w Polsce, w salonach

oferujących nowe pojazdy zaczęli się pojawiać klienci indywidualni. To otwiera nowe możliwości rozwoju biznesu, których leasing do tej pory nie miał.

Do początku 2025 r. Pekao Leasing finansował głównie średnie i duże przedsiębiorstwa. Jest to efektem współpracy z rynkiem przez kanały Banku Pekao, który zajmuje silną pozycję w tym segmencie. Andrzej Krzemiński podkreśla widoczną już w tym roku tendencję w Pekao Leasing: szybkiego, kilkudziesięcioprocentowego wzrostu liczby zawieranych umów, co świadczy o dodawaniu do portfela klientów mniejszych firm.

Odpowiedź na wyzwania

Zadanie numer jeden to zbudowanie – przede wszystkim – cyfrowej obecności w kanałach dostawców i producentów przedmiotów finansowania.

– Myślimy o procesach e-commerce, ale ulokowanych wszędzie tam, gdzie klienci przychodzą po dobrą inwestycję – mówi Krzemiński. Warunkiem koniecznym jest tu przyspieszenie rozwoju i popra-

– *Myślimy o procesach e-commerce, ale ulokowanych wszędzie tam, gdzie klienci przychodzą po dobrą inwestycję*
– *mówi Andrzej Krzemiński, prezes zarządu Pekao Leasing.*



– Zgodnie z założeniami, do końca 2027 r. celujemy w trzecie miejsce na rynku. Jest to możliwe do osiągnięcia dzięki wzrostowi organicznemu. Mamy nadzieję jednak, że dorównanie do pozycji banku – obecnie drugiej – jest także w naszym zasięgu – podkreśla Andrzej Krzemiński.

o 5,6 proc., a Pekao Leasing – aż o 11 proc. Liczba obsługiwanych umów wzrosła o 19 proc. Jeszcze szybciej rósł wskaźnik umów podpisanych, co wskazuje na dobry trend w okresach przyszłych. Te wyniki wzmocniły się po dziewięciu miesiącach, w ciągu których biznes wzrósł o ponad 12 proc.

wa procesów wewnętrznych oraz znaczący wzrost automatyzacji. Rynek mikro i małych przedsiębiorców porównuje oferty finansowe, korzystając także ze swoich doświadczeń jako osób fizycznych, a tu świat poszedł naprawdę daleko, jeśli chodzi o tzw. doświadczenie klienta.

– Kto stworzy taki proces, który spowoduje, że podmiot finansujący „zniknie” z pola widzenia przedsiębiorcy pragnącego pozyskać dany sprzęt do swojej działalności, wygra w przyszłości na rynku

– zaznacza prezes. – Klienci chcą, byśmy w sposób zdalny, wykorzystując dostępne dane i informacje o ich działalności gospodarczej, byli w stanie podjąć natychmiastową decyzję kredytową, przygotować i wystawić do cyfrowego podpisania umowę, pozostawiając im radość z odbioru np. fajnego samochodu w salonie.

Trend wzrostowy Pekao Leasing już widać

Według danych Związku Polskiego Leasingu w pierwszej połowie 2025 r. rynek leasingu urosł

Największe wzrosty spółka zanotowała w segmencie aut osobowych (30 proc.) i maszyn rolniczych (61 proc.), a także w pojazdach ciężkich i sprzęcie budowlanym.

Pekao Leasing, wspierany przez jedną z największych grup bankowych w kraju, konsekwentnie wzmacnia swoją pozycję. Ambicja sięga drugiego miejsca w branży – a kluczami do sukcesu mają być silniejsza obecność w segmencie MŚP, budowa relacji z dostawcami oraz skok technologiczny.

Polski rynek ubezpieczeń – rosną cyberzagrożenia i wyzwania w HR

Polski rynek ubezpieczeń znajduje się obecnie w fazie miękkiej, szczególnie w obszarze polis finansowych i cybernetycznych. Oznacza to, że klienci biznesowi mogą poszerzać zakres ochrony przy niższych kosztach składek. Jednocześnie dynamiczna sytuacja gospodarcza i geopolityczna zwiększa ekspozycję przedsiębiorstw na nowe ryzyka – w tym cyberzagrożenia oraz zakłócenia w handlu.

Okluczowych trendach i wyzwaniach w obszarze zarządzania ryzykiem i kapitałem ludzkim dyskutowano podczas konferencji Marsh McLennan Forum 2025 „Risks, Challenges and Trends in Business and HR”, która odbyła się 14 października 2025 roku w Warszawie.

– W obliczu dynamicznych zmian gospodarczych, regulacyjnych i technologicznych niezwykle istotne jest, abyśmy nie tylko śledzili bieżące trendy rynkowe, ale także rozumieli szerszy kontekst, w którym funkcjonujemy – podkreśla Artur Grześkowiak, prezes Grupy Marsh McLennan w Polsce. – W tym złożonym i wymagającym otoczeniu naszym priorytetem jest wspieranie klientów poprzez innowacyjne rozwiązania, dogłębną analizę ryzyka oraz partnerskie podejście, które pozwala skutecznie reagować

na wyzwania współczesnego rynku i budować odporność biznesów na przyszłość.

Ryzyka geopolityczne i miękki rynek ubezpieczeń

Czynniki geopolityczne i ryzyka wojenne generują niepewność, zmuszając ubezpieczycieli do poszukiwania elastycznych i innowacyjnych rozwiązań. Jednocześnie konkurencja cenowa pozostaje silna.

– Według danych Polskiej Izby Ubezpieczeń średnie stawki za polisy odpowiedzialności cywilnej członków władz spółek spadły w ciągu ostatniego roku o 6 proc., a w segmencie ubezpieczeń cybernetycznych obniżki sięgają nawet 15 proc. To stwarza klientom realną możliwość rozszerzenia zakresu ochrony przy jednoczesnym obniżeniu kosztów – mówi Artur Grześkowiak. – Miękki rynek nie oznacza jednak braku wyzwań. Ryzyko

cybernetyczne pozostaje jednym z najpoważniejszych zagrożeń dla polskich przedsiębiorstw.

Cyberzagrożenia w czołowiec ryzyk

Zgodnie z Global Risks Report 2025, cyberzagrożenia należą do pięciu najistotniejszych czynników ryzyka w krótkim okresie oraz do dziesięciu najważniejszych w dłuższej perspektywie.

– W 2024 r. 10 proc. firm w Polsce zgłosiło szkodę z polisy cybernetycznej, a liczba zgłoszeń wzrosła o 61 proc. rok do roku. To pokazuje, jak dynamicznie rośnie skala tego ryzyka i jak ważne jest dostosowywanie ofert ubezpieczeniowych do zmieniających się potrzeb klientów – mówi Artur Grześkowiak. W ubiegłym roku 62 proc. wszystkich szkód było związanych z wymuszeniami (m.in. ransomware), zakłóceniami działalności sieci lub wyciekiem danych.



– Ciągłe chcemy być partnerem wspierającym nie tylko ocenę dojrzałości cyber naszego klienta, przy wykorzystaniu naszych narzędzi analitycznych, ale również partnerem w świadomym przygotowaniu na atak. W tym celu udostępniamy naszym klientom platformę Marsh Central, która służy do przygotowania się na atak zanim do niego dojdzie – mówi Małgorzata Splett-Kulik, Szefowa Praktyki FIN-PRO i Cyber w Regionie CEE. Jak dodaje, firma coraz częściej wykorzystuje sztuczną inteligencję Marsh LenAI do analizy ryzyka. – Od dawna nie korzystamy już tylko z narzę-

**W SEGMENTIE
UBEZPIECZEŃ
NALEŻNOŚCI
HANDLOWYCH
OBSERWOWANY JEST
SPADEK SKŁADEK
I ROSNĄCA SZKODOWOŚĆ
– MIMO DOBREJ KONDYCJI
GOSPODARKI.**

dzi benchmarkingowych. Teraz naszą ocenę ryzyka wspiera AI – zaznacza.

Ekspertka prognozuje, że linia ubezpieczeń finansowych będzie stopniowo się stabilizować, natomiast segment cyber pozostanie w fazie miękkiej.

Spadek składek i wzrost szkodowości w ubezpieczeniach należności

W segmencie ubezpieczeń należności handlowych obserwowany jest spadek składek i rosnąca szkodowość – mimo dobrej kondycji gospodarki.

– Mimo wzrostu polskiego PKB w 2024 roku, zaob-



serwowaliśmy spadek przypisu składki o 9 proc. w porównaniu do 2023 r. oraz wzrost odszkodowań o 23 proc. Szkodowość osiągnęła poziom 50 proc., a jeśli trend się utrzyma, może przekroczyć 60 proc. – tłumaczy Marcin Olczak, Dyrektor Departamentu Ryzyk Kredytowych w Marsh Polska.

Jak wskazuje, wzrost szkód szczególnie dotyczy kierunków eksportowych, które – mimo że stanowią tylko 25 proc. portfela – generują większość strat. – Żyjemy w czasach, w których kryzysy eskalują, przenikają się

**FIRMY Z REGIONU
EUROPY ŚRODKOWEJ,
WSCHODNIEJ
I POŁUDNIOWEJ
RYWALIZUJĄ
O PRACOWNIKÓW
GŁÓWNIEM POPRZECZ
ROZBUDOWANE PAKIETY
BENEFITOWE.**

i wpływają na siebie. Standardowe podejście do biznesu już nie wystarcza – dodaje Olczak.

Spada zaangażowanie pracowników

Zmiany widoczne są także w sferze kapitału ludzkiego. Z badania Mercer wynika, że w 2025 roku odsetek wysoko zaangażowanych pracowników spadł z 20 do 16 proc., a liczba osób biernych wzrosła do 27 proc.

– Poziom zaangażowania pracowników w średnim i długim okresie przekłada się na wyniki biznesowe. Obserwowane spadki



pokazują, że firmy wytracają korzyści związane z wysokim zaangażowaniem. To jak zdejmowanie nogi z gazu przy większym obciążeniu pojazdu – mówi Magdalenka Warzybok, Talent & Transformation Consulting Leader w Mercer Polska.

W tym samym czasie 84 proc. zarządów oczekuje wyższej efektywności przy mniejszych zasobach. Mniejsza liczba pracowników realizuje więcej zadań, co pogarsza równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Coraz więcej osób rozważa zmianę pracy

– choć nie decyduje się na nią z powodu niepewności na rynku.

Walka o talenty i stabilizacja wynagrodzeń

Firmy z regionu Europy Środkowej, Wschodniej i Południowej rywalizują o pracowników głównie poprzez rozbudowane pakiety benefitowe.

– To pierwsze takie badanie w regionie Central South Eastern Europe. Widzimy, że dominującym powodem oferowania benefitów jest walka o talenty, a następnie troska o zdrowie i dobrostan pracowników. Aż 47 proc. firm nie planuje redukować pakietów medycznych, a kolejne 30 proc. zamierza je rozszerzać – mówi Marcin Kowalski, Lider Mercer Marsh Benefits w Polsce.

Po okresie dynamicznego wzrostu płac tempo wynagrodzeń stabilizuje się.

– W 2025 r. średni wzrost wynagrodzeń wyniósł ok. 6 proc., wobec 7,8 proc. rok wcześniej. Nadal przekraczał jednak inflację, prognozowaną na poziomie 3,1 proc. W 2026 roku spodziewamy się dalszego spowolnienia do około 5,5 proc. – informuje Małgorzata Ciarka, Lider Biznesu Mercer Career w Europie Centralno-Wschodniej.

Nowe wyzwania: jawność wynagrodzeń

Do czerwca 2026 roku Polska będzie musiała wdrożyć unijną dyrektywę o przejrzystości wynagrodzeń, nakładającą na firmy obowiązek m.in. ujawniania średnich płac kobiet i mężczyzn czy informowania kandydatów o oferowanym wynagrodzeniu.

**CZYNNIKI
GEOPOLITYCZNE
I RYZYKA WOJENNE
GENERUJĄ NIEPEWNOŚĆ,
ZMUSZAJĄC
UBEZPIECZYCIELI
DO POSZUKIWANIA
ELASTYCZNYCH
I INNOWACYJNYCH
ROZWIĄZAŃ.
JED NOCZEŚNIE
KONKURENCJA CENOWA
POZOSTAJE SILNA.**

– Według badania Mercer Global Pay Transparency Survey z 2024 roku, tylko 7 proc. organizacji w Europie wdrożyło strategię przejrzystości wynagrodzeń. Większość firm kieruje się chęcią zgodności z przepisami, ale połowa widzi w tym także sposób na poprawę satysfakcji pracowników i spójność z wartościami organizacji – mówi Krzysztof Nowak, Prezes Mercer Polska.

Ekspert zwraca uwagę, że proces wdrażania przepisów może być kosztowny i czasochłonny, a efekty nie zawsze jednoznaczne.

– Jawność może prowadzić do zaskakujących sytuacji, gdy pozytywne działania – jak podwyżka czy awans – zostaną odebrane negatywnie. To pokazuje, jak złożone jest to zagadnienie – podsumowuje Nowak.

KaMa/ Marsh Polska





Nadużycia w sektorze finansowym

Już niemal połowa (46,7 proc.) przedstawicieli branży finansowej w Polsce uważa, że problem nadużyć jest coraz większy. Kluczowym zjawiskiem pozostaje rosnąca skala zdarzeń, w których przestępcy wprowadzają w błąd klientów instytucji finansowych, by wyłudzić od nich pieniądze.

Pomimo zwiększonych wysiłków po stronie instytucji finansowych, liczba oszustw opartych na socjotechnice wcale nie maleje - to wniosek, który można wyciągnąć z najnowszej edycji

raportu „Nadużycia w sektorze finansowym 2025”, opracowanego przez Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (ZPF) oraz EY Polska.

- Dynamiczny rozwój technologii oraz lawinowy wzrost transakcji

online niosą nie tylko nowe możliwości, lecz także generują coraz bardziej złożone zagrożenia. Schematy nadużyć ulegają ciągłym zmianom. Sprawcy błyskawicznie adaptują się do nowych rozwiązań i luk systemowych,

co wymaga od nas nieustannej czujności - podkreśla Mariusz Witalis, partner EY.

Z kolei prezes ZPF Marcin Czuga wskazuje na wyzwanie dla sektora finansowego, jakim niezmienne są oszustwa oparte na manipulowaniu klientami instytucji finansowych: - Nasz raport pokazuje m.in. że w przestępczym świecie rośnie rola usług phishing-as-a-service (PhaaS). Nawet osoby bez wiedzy technicznej mogą przekwalifikować się w oszustów i zarabiać na zamówionych wcześniej fałszywych stronach sklepów internetowych czy instytucji finansowych.

Eksperti z branży finansowej: ryzyko nadużyć wyraźnie wzrosło

Przedstawiciele sektora finansowego zostali w tym roku po

raz kolejny zapytani o ocenę skali zjawiska nadużyć na rynku. Okazało się, że już 46,7 proc. respondentów uważa, że intensywność oszustw wzrosła. To najwyższy odczyt w historii badania i jednocześnie 9,2 pkt proc. więcej niż w 2024 r.

W raporcie „Nadużycia w sektorze finansowym 2025” na rosnącą skalę tego zjawiska zwracali uwagę przede wszystkim przedstawiciele banków (62,5 proc.), a także instytucji pożyczkowych (50 proc.).

Według większości respondentów narażeni na oszustwa są głównie klienci indywidualni, w tym osoby prowadzące jednoosobowe działalności gospodarcze (63,3 proc.).

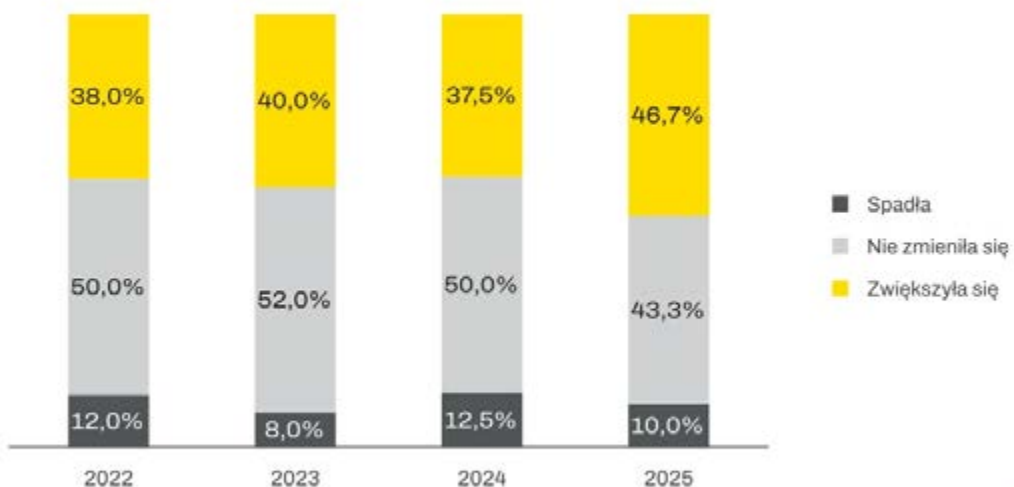
„Może to świadczyć o tym, że klienci indywidualni oraz mikroprzedsiębiorstwa, ze względu

WEDŁUG WIĘKSZOŚCI RESPONDENTÓW NARAŻENI NA OSZUSTWA SĄ GŁÓWNIEMIE KLIENTY INDYWIDUALNI, W TYM OSOBY PROWADZĄCE JEDNOOSOBOWE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZE (63,3 PROC.).

na ograniczoną skalę działalności, mniejsze zasoby oraz niższą świadomość zagrożeń, są mniej przygotowani do skutecznego rozpoznawania i przeciwdziałania próbom nadużyć” - czytamy w raporcie.

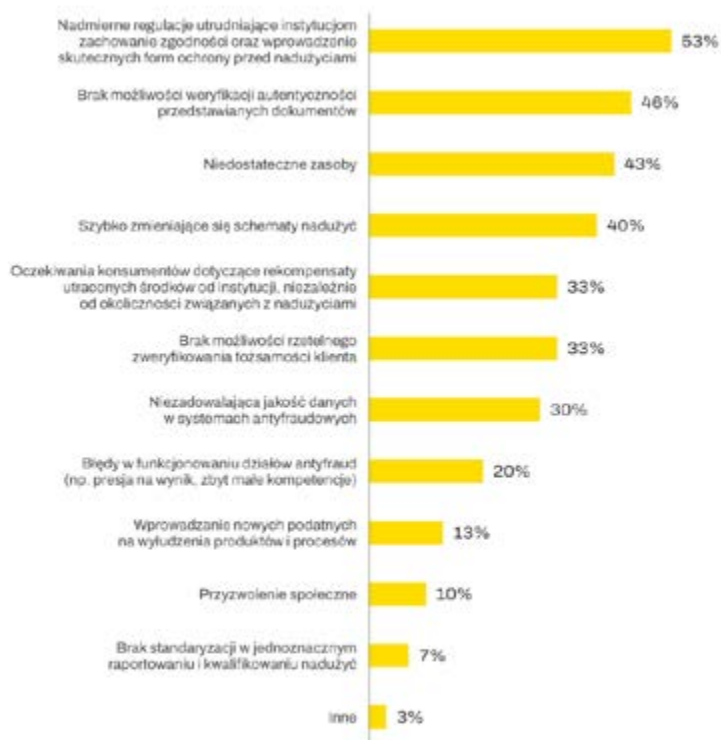
Skala zjawiska nadużyć w sektorze finansowym

(porównanie edycji z lat 2022–2025)



Źródło: Nadużycia w sektorze finansowym. Edycja 2025, Raport EY i ZPF.

Problemy, z jakimi zmagają się badane instytucje w obszarze nadużyć



Źródło: Nadużycia w sektorze finansowym. Edycja 2025, Raport EY i ZPF.

Z P F

EY
Shape the future
with confidence

Jako przykład wyraźnie narastającego problemu przedstawiciele branży finansowej wskazują fraudy inwestycyjne - polegające na wyłudzeniu od ofiar pieniędzy, z wykorzystaniem obietnicy wysokich zysków z fałszywych inwestycji.

Grupy przestępcze tworzą w tym celu strony internetowe czy reklamy generowane przez AI - warto wspomnieć, że tylko w 2024 r. zidentyfikowano prawie 46 tys. domen powiązanych z fałszywymi inwestycjami (CSIRT KNF).

- W tegorocznym badaniu, po raz pierwszy, respondenci wskazali na istotne bariery w rozwoju przeciwdziałania oszustwom, podkreślając ograniczenia finansowe oraz regulacyjne. Choć rynek oferuje szeroki wachlarz rozwiązań opartych na nowoczesnych technologiach, ich wdrożenie często napotyka trudności związane z wysokimi kosztami i ograniczeniami prawnymi - barierami, których oszuści nie muszą pokonywać - podkreśla Katarzyna Łukasik-Gogol, ekspertka EY Polska, współautorka badania.

- Wyraźnie widać, że grupy przestępcze stawiają na wszelkiego rodzaju ataki socjotechniczne, których celem jest wyłudzenie albo środków pieniężnych, albo danych i haseł umożliwiających zlecenie transakcji z rachunków ofiar - wskazuje dr Piotr Majewski, ekspert z Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu i Przewodniczący Rady Programowej Kongresu Antyfraudowego ZPF.

Ataki socjotechniczne. Rośnie problem fraudów inwestycyjnych

W badaniu przedstawiciele branży finansowej zostali zapytani o największe problemy, z którymi zmagają się w obszarze nadużyć. 53 proc. respondentów wskazało, że są nimi nadmierne regulacje, które utrudniają skuteczną walkę z przestępcami.

Eksperci wskazują, że poważnym zagrożeniem dla klientów instytucji finansowych pozostają nadużycia polegające na wyłudzeniu od nich nie tylko środków finansowych, ale również danych osobowych.

EKSPERCI WSKAZUJĄ, ŻE POWAŻNYM ZAGROŻENIEM DLA KLIENTÓW INSTYTUCJI FINANSOWYCH POZOSTAJĄ NADUŻYCIA POLEGAJĄCE NA WYŁUDZANIU OD NICH NIE TYLKO ŚRODKÓW FINANSOWYCH, ALE RÓWNIEŻ DANYCH OSOBOWYCH.