

# FINANSISTA ROKU



## Leadership w cyfrowej erze

**Każdy lider musi poszerzać swoje kompetencje, by nie zostać w tyle. Istotne jest nie tylko zrozumienie technologii, ale także umiejętność zarządzania zespołami wirtualnymi oraz promowanie kultury ciągłego uczenia się. By skutecznie przewodzić w erze cyfrowej, trzeba jednak wziąć pod uwagę to, co odróżnia nas od innych – własne, unikalne doświadczenie i perspektywę.**



**EDYTA MAŁYSZ-MALATRAC**  
dyrektorka ds. marketingu i PR  
w Grupie Symfonia

### Adaptacyjność jako fundament przywództwa

Umiejętność elastycznego myślenia i działania w obliczu niepewności w różnych odsłonach pomaga nam zarówno zawodowo, jak i prywatnie. Cyfryzacja wymaga od liderów ciągłej gotowości do zmian. Adaptacyjność, czyli umiejętność

przystosowania się do nowych okoliczności jako kluczowego paradygmatu dla liderów, podkreślają m.in. eksperci od doradztwa strategicznego z McKinsey & Company w tekście „Future proof: Solving the »adaptability paradox« for the long term” (pol. „Rozwiązanie paradoksu adaptacyjności: Przyszłościowe rozwiązania na długą metę”). Tsedal Neeley i Paul Leonardi na łamach „Harvard Business Review” jako najważniejszą umiejętność lidera wskazują z kolei digital mindset, czyli otwartości na technologie i ich zastosowanie w biznesie. Elementami wspólnymi obu koncepcji, które cechują dobrych liderów, są:

- ciągłe uczenie się: liderzy powinni nieustannie poszerzać swoją wiedzę zarówno w obszarze technologii, jak i zarządzania;
- budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej nauce: tworzenie środowiska, w którym pracownicy są zachęceni do rozwoju i eksperymentowania;
- wytrwałość: umiejętność radzenia sobie z niepowodzeniami i wyciągania z nich wniosków.

### Integracja kompetencji biznesowych i technologicznych

Współczesny lider musi łączyć wiedzę z zakresu strategii biznesowej ze rozumieniem technologii informatycznych, a także, jeśli mówimy o sektorze finansowym, ze znajomością wyzwań (np. regulacyjnych czy analitycznych), z jakimi zmagają się członkowie jego zespołu. Taka integracja pozwala na skuteczne wykorzystanie narzędzi cyfrowych w realizacji celów organizacji. Budowanie zespołów o zróżnicowanych kompetencjach, które potrafią współpracować nad kompleksowymi projektami, staje się zatem niezbędne.

W erze cyfrowej tradycyjny model pracy w silosach przestaje być efektywny. Skuteczni liderzy powinni promować myślenie całościowe, które uwzględnia współpracę między różnymi działami i funkcjami organizacji. Takie podejście sprzyja innowacyjności i szybszemu reagowaniu na zmiany rynkowe.

### Od mikrozarządzania do delegowania odpowiedzialności

Choć lider kojarzy nam się zazwyczaj z kimś obdarzonym wielką charyzmą i mającym „wszystko pod kontrolą”, na dłuższą metę najwięcej sukcesów osiągają ci, którzy potrafią delegować zadania. Szczególnie w środowisku zdalnym mikrozarządzanie jest nie tylko nieefektywne, ale może również demotywować pracowników. Budowanie w swoich zespołach poczucia odpowiedzialności otwiera podwładnym drogę do samodzielnego działania.

Precyzyjne wyznaczanie i komunikowanie celów sprawia, że pracownicy powinni dokładnie wiedzieć, czego się od nich oczekuje.

Umożliwienie im podejmowania decyzji i samodzielnego rozwiązywania problemów to podwaliny kultury przywództwa. Dobry lider jest dostępny dla pracownika w razie potrzeby, ale unika nadmiernej kontroli.

### Pozytywne przywództwo i kultura innowacji

Liderzy powinni motywować i wspierać, stawiając przed członkami swoich zespołów ambitne wyzwania. Ważne jest również zachęcanie do eksploracji nowych obszarów, promowanie proaktywności i innowacyjności. Gdy pokażemy pracownikom, że oczekujemy od nich czegoś więcej, niż wyników i wykonywania poleceń, dostarczą wielu nowych, przydatnych pomysłów i rozwiązań. By czuli się oni komfortowo z dzieleniem się swoimi opiniami, potrzeba bezpiecznego środowiska, wolnego od odpowiedzialności za popełnianie pewnych błędów. Niepowodzenia powinny być traktowane jako okazja do nauki, a nie pretekst do karanania.

Współczesny świat finansów to dynamicznie rozwijające się środowisko, w którym kluczową rolę odgrywają nie tylko umiejętności merytoryczne, ale także predyspozycje osobiste, które pozwalają na skuteczne poruszanie się w złożonym krajobrazie ekonomicznym. Aby odnieść sukces w tym obszarze, niezbędne jest posiadanie szerokiego wachlarza kompetencji zawodowych, które obejmują zarówno wiedzę teoretyczną, jak i umiejętność analizy, podejmowania szybkich decyzji oraz przewidywania zmian na rynku. Finansista Roku to nie tylko osoba, która doskonale rozumie mechanizmy rynku, ale także posiada zdolność do wykorzystywania nowoczesnych narzędzi analitycznych oraz zarządzania ryzykiem w zmieniających się warunkach. W dzisiejszym świecie, który zdominowany jest

przez cyfryzację i globalizację, umiejętność adaptacji oraz elastyczność w reagowaniu na nowe wyzwania stały się kluczowe. Wyzwania te obejmują m.in. zmiany regulacyjne, rosnącą presję na zrównoważony rozwój, jak również rozwój sztucznej inteligencji, który zrewolucjonizował sposób prowadzenia analiz finansowych.

W niniejszym raporcie przyjrzymy się sylwetkom tych, którzy wyróżniają się na tle branży, analizując ich umiejętności, podejście do zarządzania finansami oraz to, jak radzą sobie z trudnościami, które codziennie stawiają przed nimi zmieniające się realia rynku. Podsumowaniem będzie wskazanie, które z kompetencji zawodowych i cech osobistych są dziś kluczowe, by zdobyć miano Finansisty Roku w tak wymagającej i konkurencyjnej dziedzinie.



## TOMASZ BOROWSKI

PREZES ZARZĄDU VIENNA LIFE TU NA ŻYCIE S.A. VIENNA INSURANCE GROUP,  
CZŁONEK ZARZĄDU VIENNA INSURANCE GROUP POLSKA

Doświadczony lider branży ubezpieczeniowej z doświadczeniem zarówno na rynku lokalnym, jak i międzynarodowym. Obecnie (od 2020 r.) jest prezesem zarządu Vienny Life. Równoległe od 2020 r. jest członkiem zarządu Vienna Insurance Group Polska, gdzie odpowiada za strategiczne kierunki rozwoju grupy. W la-

tach 2013-2016 jako członek zarządu odpowiadał za finanse spółek dystrybucyjnych Capital i Compensa Dystrybucja. W latach 2012-2020 sprawował też funkcję rzecznika i sekretarza generalnego Vienna Insurance Group Polska. Ma kompetencje w zarządzaniu wielowymiarowymi projektami. Jed-

nym z jego ostatnich sukcesów jest skuteczne przeprowadzenie unikalnego połączenia Vienna Life z Aegonem i Compensą Życie, co zaowocowało stworzeniem czwartego towarzystwa ubezpieczeń na życie w Polsce. Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego oraz Szkoły Głównej Handlowej.



## MIROSŁAW CZEKAJ

PREZES ZARZĄDU BGK

Ma bogate, blisko 30-letnie doświadczenie w zarządzaniu dużymi podmiotami gospodarczymi, w tym bankami i instytucjami finansowymi. W latach 1996-1997 był członkiem rady nadzorczej Pomorskiego Banku Kredytowego w Szczecinie. W latach 2004-2006 był wiceprezesem Banku Gospodarstwa Krajowego nadzorującym działalność komercyjną banku, współpracę z klientami komercyjnymi i samorządami, a także zarządzanie siecią oddziałów. Obecnie w BGK nadzoruje obszar zarządzania strategicznego i finansów. Od 2009 do 2016 r. pełnił funkcję wiceprzewodniczącego rady nadzorczej PKO Banku Polskiego oraz przewodni-

czącego Komitetu Audytu w tym banku, gdzie nadzorował m.in. proces raportowania finansowego, audytu wewnętrznego, zarządzania ryzykiem, zarządzania zgodnością oraz audytu zewnętrznego. Wielokrotnie był przewodniczącym lub członkiem rad nadzorczych, m.in. Miejskich Zakładów Autobusowych, Metra Warszawskiego, Miejskiego Przedsiębiorstwa Taksówkowego oraz Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Od stycznia 2007 r. do kwietnia 2024 r. pełnił funkcję skarbnika m.st. Warszawy, gdzie był odpowiedzialny m.in. za gospodarkę i politykę finansową, skonsolidowaną sprawozdawczość ponad 1 tys. jednostek, po-

datki i księgowość. Odpowiadał także za zarządzanie długiem, płynnością i ryzykiem finansowym, w tym emisję papierów wartościowych oraz współpracę z międzynarodowymi instytucjami finansowymi, bankami, agencjami ratingowymi i audytorami. Doktor habilitowany Mirosław Czekaj jest profesorem w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie, gdzie specjalizuje się w zagadnieniach naukowych dotyczących w szczególności finansów publicznych, w tym planowania budżetowego oraz sprawozdawczości finansowej. Jest autorem kilkudziesięciu publikacji o tej tematyce w krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych.



## ROGER HODGKISS

PREZES ZARZĄDU SPÓŁEK GENERALI POLSKA

Od 2020 roku Prezes Zarządu spółek Generali Polska do którego dołączył w 2019 r. jako członek zarządu odpowiedzialny za sprzedaż. Pod jego przywództwem Generali Polska skutecznie rozwija strategię bycia part-

nerem na całe życie dla klientów i partnerów. W latach 2009-2015 był prezesem Link4 i nadzorował transformację firmy z ubezpieczyciela direct do ubezpieczyciela wielokanałowego. W 2016 r. dołączył do zarządu PZU SA

i PZU Życie. Ma tytuł inżyniera uzyskany z wyróżnieniem na Uniwersytecie w Liverpoolu oraz uprawnienia biegłego rewidenta certyfikowanego w Wielkiej Brytanii.





## ARTUR MALISZEWSKI

PREZES ZARZĄDU TU EUROPA

Ma 28 lat doświadczenia w branży finansowej, z czego 18 lat na stanowiskach członków zarządu. Swoją karierę rozpoczął w 1992 r. w Raiffeisen Bank Polska, powołany do zarządu banku w 2001 r., gdzie odpowiadał za obszar klienta biznesowego, a później ban-

kowości detalicznej. W 2008 r. dołączył do tworzącego się Alior Banku, gdzie od 2009 r. jako wiceprezes rozwijał działalność instytucji w segmencie korporacyjnym i SME. W latach 2014-2017 pełnił funkcję prezesa w Nordea Powszechnie Towarzystwo

Emerytalne. W 2017 r. objął stanowisko prezesa zarządu w spółkach ubezpieczeniowych Grupy AXA w Polsce. Jest absolwentem WSH w Warszawie oraz kursów „executive” Darden School of Business, Uniwersytet Wirginii oraz Harvard Business School.



## SZYMON MIDERA

PREZES ZARZĄDU PKO BP

Doświadczony zarządzający z silnymi kompetencjami na stanowiskach kierowniczych w bankach oraz innych instytucjach finansowych. Skuteczny menedżer w spółkach Skarbu Państwa oraz prywatnych, z udokumentowanymi sukcesami. Od 2016 r. założyciel, współwłaściciel i prezes Shumee (platforma commerce). Członek rad nadzorczych z wieloletnim doświadczeniem w obszarze profesjonalnych standardów ładu korporacyjnego. Ekspert w obszarze bankowości, e-commerce oraz inkubacji i akceleracji start-upów. Autor wielu publikacji nt. rynku e-com-

merce oraz platform typu marketplace. Jest absolwentem Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych i Politycznych Uniwersytetu Łódzkiego i Advanced Management Programme w INSEAD w Fontainebleau. Ukończył również Executive MBA Program na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego zorganizowany przy współpracy z Towson University oraz Robert H. Smith School of Business. Przez osiem lat, do czerwca 2016 r., pełnił funkcję prezesa i wiceprezesa zarządu Banku Poczтового. W tym czasie bank pozyskał ok. 1 mln

klientów i przeszedł transformację z instytucji rozliczeniowej w masowy bank detaliczny, uruchamiając m.in. nowoczesną bankowość internetową i sieć ok. 300 placówek. Wcześniej przez siedem lat związany był z mBankiem. Zarządzał m.in. obszarem marketingu, sprzedaży w internecie i rozwoju biznesu. Przewodniczący rady nadzorczej Polskiego Standardu Płatności oraz członek rady nadzorczej Krajowej Izby Rozliczeniowej. Biegacz długodystansowy, pasjonat muzyki i szczęśliwy tata czterech córek.



## MARCIN NEDWIDEK

PREZES ZARZĄDU UNIQA W POLSCE

Objął stanowisko prezesa UNIQA w Polsce na początku kwietnia 2021 r., zaraz po połączeniu prawnym spółek UNIQA i AXA w Polsce. Obecnie UNIQA to czołowa grupa ubezpieczeniowa na rynku zarówno pod względem kompleksowości oferty ubezpieczeń majątkowych, komunikacyjnych i życiowych oraz inwestycyjnych i emerytalnych, jak i kanałów sprzedaży (agenci, brokerzy, banki, online). Jest liderem w ubezpieczeniach majątku spółdzielni

i wspólnot mieszkaniowych. Celem spółek ubezpieczeniowych jest rentowny wzrost, co udaje się z powodzeniem realizować. Po I półroczu 2022 r. majątkowa spółka ubezpieczeniowa miała najwyższą rentowność na rynku (najniższy wskaźnik CoR). Z kolei biznes życiowy rósł ponad rynek oraz znacząco poprawiła się dochodowość tego biznesu. Odpowiada też za detaliczny biznes ubezpieczeń majątkowych i na życie. Do AXA dołączył w 2018 r. Peł-

nił funkcję członka zarządu i dyrektora obszaru klienta indywidualnego w części majątkowej. Wcześniej związany był z The Boston Consulting Group, gdzie odpowiadał za rozwój praktyki ubezpieczeniowej BCG w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej. Pracował też dla innej międzynarodowej firmy consultingowej oraz banku inwestycyjnego w Londynie. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz MBA na London Business School.



## RADOSŁAW OLSZEWSKI

PREZES ZARZĄDU DM BOŚ

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

Banku Rozwoju. Jest współzałożycielem Domu Maklerskiego BOŚ i od wielu lat pełni funkcję prezesa zarządu. Absolwent Politechniki Warszawskiej, podplomowych studiów w Szkole Głównej

Handlowej oraz EMBA na Uniwersytecie Warszawskim. Był wieloletnim członkiem Zarządu i Rady Izby Domów Maklerskich, a obecnie pełni funkcję wiceprzewodniczącego Rady IDM.



## MACIEJ TRYBUCHOWSKI

PREZES ZARZĄDU KRAJOWEGO DEPOZYTU PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH I KDPW\_CCP

Z polskim rynkiem finansowym związany od ponad 30 lat. Od 2018 r. pełni funkcję prezesa zarządu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych, a od roku 2019 r. prezesa zarządu izby rozliczeniowej KDPW\_CCP. Karierę zawodową rozpoczął w Katedrze Teorii Organizacji na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Jednocześnie w latach 1989-1990 był radcą w Biurze Pełnomocnika Rządu ds.

Przekształceń Własnościowych w Ministerstwie Finansów. W latach 1995-2002 dyrektor Departamentu Emisji i Gwarancji, a następnie dyrektor zarządzający w Centralnym Domu Maklerskim Pekao. W okresie 2003-2012 dyrektor Biura Maklerskiego Banku BGŻ. Od roku 2013 do 2014 dyrektor, a następnie wiceprezes IDM. W latach 2015-2017 prezes Domu Maklerskiego Banku BPS, a w latach 2017-2018 prezes PGE Dom Maklerski.

Członek Rady Dyrektorów Europejskiego Stowarzyszenia Centralnych Depozytów Papierów Wartościowych (ECSDA). Od 2004 r. działa w Izbie Domów Maklerskich. Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, stypendysta programu Międzynarodowego Marketingu i Zarządzania w Copenhagen Business School oraz licznych międzynarodowych programów edukacyjnych.



## MARCIN WLAZŁO

DYREKTOR BIURA MAKLERSKIEGO PEKAO

Menedżer z 20-letnim doświadczeniem w rynkach finansowych. Swoją karierę zawodową rozpoczął w międzynarodowych korporacjach zarządzających aktywami: Commercial Union PTE (obecnie Allianz PTE), Credit Suisse Asset Management (Polska), ING Investment Management Polska (obecnie NN IP TFI) odpowiadając za zarządzanie portfelami dłużnymi klientów zewnętrznych. W latach 2011-2020 sprawował funkcje kierownicze i za-

rzędcze w podmiotach Grupy PZU. Od 2016 r. pełnił funkcję wiceprezesa zarządu PZU TFI oraz PZU PTE. Następnie w Banku Gospodarstwa Krajowego był dyrektorem Departamentu Inwestycji nadzorującego krajowe i zagraniczne inwestycje kapitałowe. Z racji zajmowanych stanowisk wielokrotnie był odpowiedzialny za relacje z klientem wewnętrznym i zewnętrznym, m.in. reprezentując pracodawcę podczas konferencji branżowych. Ukończył

studia wyższe na Wydziale Matematyki, Informatyki i Mechaniki Uniwersytetu Warszawskiego na kierunku matematyka. Studiował również na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. W trakcie swojej kariery ukończył szereg krajowych i zagranicznych kursów branżowych m.in. Goldman Sachs Derivative University, Letnią Szkołę Nauk Aktuarialnych i inne z obszaru szeroko pojętych rynków finansowych.



## JANUSZ WŁADYCZAK

PREZES ZARZĄDU KUKE

Posiada wieloletnie doświadczenie w instytucjach finansowych zarówno w Polsce jak i poza granicami kraju. Wcześniej pełnił funkcję dyrektora departamentu produktów inwestycyjnych w PKO TFI, odpowiadając za kształtowanie strategii produktowej w zakresie funduszy inwestycyjnych, tworzenie i wdrażanie rozwiązań inwestycyjno-oszczędnościowych oferowanych klientom na rynku polskim. Podczas swojej pracy w instytucji finansowej w Austrii wdrażał strukturyzowane produkty inwestycyjne dla klientów bankowości prywatnej oraz detalicznej jak również instrumenty po-

chodne w formie certyfikatów, oraz warrantów notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. We francuskich bankach inwestycyjnych odpowiadał za relacje, oraz zawieranie transakcji z największymi przedsiębiorstwami, oraz instytucjami finansowymi z krajów byłego ZSRR takich jak Rosja, Kazachstan, Ukraina, Armenia, Azerbejdżan, Litwa, Łotwa i Estonia. Był również odpowiedzialny za zabezpieczanie wielomilionowych pozycji bilateralnych, kredytów strukturyzowanych i syndykowanych oraz transakcji export finance, współpracu-

jąc z największymi agencjami kredytów eksportowych (ECA's) na świecie. Zajmował się także szerokim spektrum transakcji na rynku kapitałowym. Ukończył ESCP European School of Management z siedzibą w Paryżu. Studiował również na Uniwersytecie w Wiedniu, w Graduate Institute of International and Development Studies w ramach Uniwersytetu Genewskiego, jak i w Asian Institute of Technology w Bangkoku. Lubi aktywny wypoczynek, a w szczególności snowboard, kajakarstwo i tenis. Jego pasją są podróże.

OGŁOSZENIE WŁASNE



W MARCU NA ŁAMACH „GAZETY FINANSOWEJ”, POJAWI SIĘ

## RANKING FIRM SZKOLENIOWYCH

Zapraszamy do współpracy i promocji na łamach tego wydania.

Aleksandra Piekarska a.piekarska@gazetafinansowa.pl 512 382 737  
Agnieszka Prasowska a.prasowska@gazetafinansowa.pl 501 209 900



# Kluczowe kompetencje 2025

**Jakie kompetencje zyskają na znaczeniu w 2025 r.? Dynamiczne zmiany technologiczne, transformacja ekologiczna, wyzwania demograficzne – wszystko to zmienia sposób funkcjonowania rynku pracy, rośnie znaczenie interdyscyplinarnych umiejętności i zdolności adaptacyjnych.**

Czym są kompetencje przyszłości?

– Kompetencje to nasz indywidualny zestaw umiejętności, cech charakteru i postaw, który pozwala efektywnie działać, podejmować decyzje, rozwiązywać problemy i budować relacje. To więc nie tylko umiejętności techniczne czy wiedza merytoryczna, ale również zdolności adaptacyjne, umiejętność zastosowania w praktyce wszystkiego, czego się nauczyliśmy. Zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym wpływają na efektywność działania, poczucie satysfakcji i spełnienia – wyjaśnia Anna Wesołowska, dyrektor zarządzająca Gi Group. Współczesny rynek pracy wymaga zarówno kompetencji twardych, takich jak znajomość technologii cyfrowych czy języków obcych, jak i umiejętności miękkich, czyli kreatywności, zdolno-

ści do współpracy oraz odporności na stres. Jakie kompetencje będą kluczowe w 2025 r.?

**Technologia? Jest wszędzie**

Rozwój technologiczny wpływa na wszystkie obszary działalności firm, tym samym na pożądane kompetencje. To technologie cyfrowe będą miały szczególne znaczenie w transformacji biznesowej – aż 86 proc. pracodawców uważa je za kluczowe dla prowadzonej przez nich działalności do 2030 r., wynika z raportu „Future of Jobs Report 2025” opracowanego przez Światowe Forum Ekonomiczne. Także zmiany klimatyczne i rosnące wymagania w zakresie zrównoważonego rozwoju znajdują odzwierciedlenie w obszarze oczekiwanych umiejętności. Nieodczuwa stają się adaptacja do zmian środowi-

skowych, optymalizacja zużycia energii oraz zarządzanie projektami zielonej transformacji. Inżynierowie energii odnawialnej, specjaliści ds. zrównoważonego rozwoju oraz analitycy ESG, znajdują się w czołówce najbardziej poszukiwanych profesji.

– Technologie rozwijają się w błyskawicznym tempie, a zapotrzebowanie na nowe specjalizacje rośnie, szczególnie w kontekście rynkowych wyzwań i wprowadzanych regulacji. Kluczowe stają się umiejętności związane ze wsparciem rozwoju biznesu, optymalizacją czy tworzeniem strategii bezpieczeństwa w obliczu rosnących zagrożeń cyfrowych. Przyszłość rynku pracy będzie należała do specjalistów, którzy potrafią łączyć wiedzę techniczną z umiejętnością analizy i szybkiego znajdowania rozwiązań – twierdzi Daniel Piaszczyk, Senior Partner Wyser Executive Search.

**Analityczne myślenie, odporność na zmiany, elastyczność i zdolności przywódcze**

Raport „Future of Jobs Report 2025” Światowego Forum Ekonomicznego wskazuje, że kluczowe kompetencje przyszłości będą

pochodną głębokich przemian technologicznych, ekologicznych oraz demograficznych, które kształtują globalny rynek pracy. Na czele zestawienia umiejętności najbardziej poszukiwanych przez pracodawców będą analityczne myślenie, odporność na zmiany, elastyczność oraz zdolności przywódcze.

– Profil oczekiwanych kompetencji zawodowych się zmienia – coraz bardziej cenione są umiejętności analityczne, niezbędne w podejmowaniu decyzji, prognozowaniu trendów rynkowych czy optymalizacji procesów biznesowych. Kluczowe jest również krytyczne myślenie oraz ela-

styczność i umiejętność adaptacji w zmieniającym się środowisku biznesowym – podkreśla Ewa Michalska, dyrektor operacyjna Grafton Recruitment.

Obok odporności na zmiany czy elastyczności coraz większe znaczenie zyskują zdolności przywódcze. Czym będą w najbliższych latach?

Trudne czasy wymagają od zarządzających nowego podejścia. Rolą menedżera jest stworzenie sprzyjającego i możliwie stabilnego środowiska pracy, jednak nie tylko – pracujący potrzebują lidera rozumiejącego ich potrzeby i emocje. Nowoczesne przywództwo powinno łączyć kompetencje miękkie z mentoringiem.

– Do skutecznego zarządzania niezbędna jest otwartość i troska o zespół. Jak nigdy potrzebujemy uważności, prawdziwej obecności, autentyczności i partnerstwa. Nie dziwi więc, że szcerość i uczciwość wysuwają się na pierwszy plan w komunikacji menedżera z zespołem. Zarządzanie oparte na wsparciu i transparentnej komunikacji pozwala firmom zachować stabilność nawet w niesprzyjających czasach – podkreśla Paweł Prociak, dyrektor zarządzający Wyser Executive Search.



**Pracujący potrzebują lidera rozumiejącego ich potrzeby i emocje. Nowoczesne przywództwo powinno łączyć kompetencje miękkie z mentoringiem.**

## Zaangażowanie społeczne Generali Polska

**Wsparcie matek i dzieci w ramach programu Dobry Początek, kontynuacja przetomowego programu terapeutycznej hipotermii leczniczej w transporcie noworodków, organizacja sportowego obozu Generali Soccer Camp dla dzieci z Ukrainy i Białorusi oraz pomoc Ochotniczym Strażom Pożarnym działającym na terenach objętych powodzią – to inicjatywy zrealizowane przez Generali Polska dla społeczności w 2024 r.**

– Dobry Początek to kooperacja Generali Polska, The Human Safety Net i Caritas Polska na rzecz kobiet i dzieci, które przebywają czasowo w domach samotnej matki. Podczas serii warsztatów mamy uczą się unikania przemocy m.in. w relacjach z dziećmi oraz wartościowego spędzania czasu z nimi, planowania przyszłości czy radzenia sobie z emocjami. W tym czasie dla dzieci organizowane są atrakcyjne zajęcia, by mamy mogły w pełni skorzystać ze szkoleń. Program uzupełniają akcje charytatywne przygotowywane przez naszych wolontariuszy – mówi **Hanna Rajkowska**, ekspertka ds. projektów THSN w Generali Polska. W ramach corocznego czerwcowego Wyzwania The Human Safety Net pracownicy, agenci i przyjaciele Generali Polska zorganizowali szereg aktywności, aby nagłośnić zbiórkę pie-

niędzy na wspólne wakacje dla części mam i dzieci. Dodatkowo pomalowali i odnowili wymagające tego pomieszczenia w wybranych DSM. W grudniu natomiast ufundowali świąteczne prezenty dla ponad 150 dzieci z domów samotnej matki i z domów dziecka.

**Nowoczesna pomoc medyczna**

Kolejnym ważnym projektem była kontynuacja programu terapeutycznej hipotermii leczniczej w transporcie noworodków. Program został zainicjowany już pod koniec 2019 r. przez Generali Polska, Fundację The Human Safety Net, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu i profesora Jana Mazelę, kierownika Oddziału Neonatologicznego Ginekologiczno-Położniczego Szpitala Klinicznego UM w Poznaniu.

– W Polsce dotychczas hipoter-

mia terapeutyczna u noworodków stosowana była stacjonarnie, w wybranych ośrodkach o najwyższym stopniu referencyjności. Dzieci urodzone w miastach odległych od tych ośrodków musiały dotrzeć do nich w kluczowych dla dalszej terapii sześciu godzinach. Dzięki przygotowanemu na UM w Poznaniu we współpracy z Generali i Fundacją THSN projektowi wykorzystania hipotermii leczniczej już w trakcie transportu noworodki szybciej otrzymują niezbędną pomoc i leczenie. Dotychczas przeszkolony personel medyczny, lekarze i pielęgniarki pomogli 28 noworodkom, które otrzymały szansę na lepszą, zdrową przyszłość – mówi **Justyna Szafraniec**, dyrektor ds. PR w Generali Polska.



Od 2024 r. piąty szpital – Instytut Matki i Dziecka w Warszawie – jadąc po noworodka z asfiksją, może już stosować hipotermię leczniczą podczas całego transportu. Wcześniej te urządzenia trafiły do Poznania, Zielonej Góry, Bydgoszczy i Łodzi.

**Sport, ekologia i bezpieczeństwo – wszechstronne działania Generali**

We wrześniu 2024 r. wraz z Caritas Polska, Legią Warszawa i Fundacją Paolo Rossiego został zorganizowany Generali Soccer Camp w ramach programu THSN dla uchodźców. Na boisku treningowym Legii Warszawa w sesjach treningowych prowadzonych przez profesjonalnych trenerów z Włoch i Legii Warszawa

uczestniczyło prawie 80 dzieci z Ukrainy i Białorusi w wieku 6-15 lat – podopiecznych Centrum Pomocy Migrantom i Uchodźcom Caritas. Ambasadorem projektu był włoski piłkarz Gianluca Zambrotta.

W 2024 r. Generali wsparło także Ochotnicze Straże Pożarne (OSP) z pięciu gmin, przekazując fundusze na zakup niezbędnego sprzętu ratowniczego i przeciwpowodziowego. Decyzja o wsparciu była odpowiedzią na skutki powodzi, które nawiedziły te regiony.

Firma została również drugim rok z rzędu oficjalnym ubezpieczycielem uczestników społecznego sprzątania rzek – Operacji Czysta Rzeka. W ramach współpracy Generali Polska objęło ochroną m.in. wszystkich wolontariuszy biorących udział w akcjach Operacji w zakresie następstw nieszczęśliwych wypadków. Również w przypadku tego partnerstwa zaangażowali się wolontariusze Generali i dołączyli do akcji, by w dniu Święta Ziemi posprzątać okolice Wisły w Kazimierzu Dolnym.

W 2024 r. w ramach Operacji Czysta Rzeka prawie 900 sztabów zorganizowało ponad 1 tys. akcji, w których ponad 29 tys. wolontariuszy zebrało ok. 600 t śmieci do 37 tys. worków.

*Materiał partnera*



# Agenci AI dla sektora finansowego

**W erze nie tylko gwałtownej cyfryzacji, ale także dynamicznego tempa rozwoju sztucznej inteligencji oraz wzrostu oczekiwań klientów sektor finansowy zmagają się z licznymi wyzwaniami, które stawiają przed nim konieczność wdrażania innowacyjnych rozwiązań technologicznych.**

Wiele firm pragnie skutecznie i bezpiecznie wykorzystać możliwości rozwoju oraz skalowania swojej działalności, które obiecuje sztuczna inteligencja. Sercem tej transformacji jest Agentforce. To rozwiązanie zapewnia firmom cyfrową siłę roboczą z autonomicznymi agentami AI, którzy współpracując z ludźmi, zwiększają możliwości i pomagają szybciej osiągnąć planowane wyniki. Agenci mogą autonomicznie rozwiązywać problemy klientów, kwalifikować leady sprzedażowe i optymalizować kampanie marketingowe, eliminując przy tym ograniczenia obecnych systemów.

## Czym są agenci AI?

Agenci AI do wykonania swojej pracy potrzebują trzech rzeczy: danych, tzw. rozumowania (reasoning) oraz zbioru zdefiniowanych akcji. Do obecnych w platformie Salesforce rozwiązań pozwalających na wykorzystanie danych klienta oraz wspierających procesy biznesowe dodaliśmy najnowsze osiągnięcia w zakresie dużych modeli językowych (LLM) połączone z technikami rozumowania, czyli klasyfikowania zadań i planowania możliwych ścieżek interakcji.

Dzięki takiemu połączeniu agenci AI mogą interpretować zapytania czy polecenia oraz planować i orkiestrować działania na wysokim poziomie wyrafowania.

Agentforce to nie tylko zestaw gotowych agentów AI, ale także zestaw narzędzi do łatwego i szybkiego ich tworzenia oraz dostosowywania.

## Agentforce a chatboty

Tradycyjny chatbot wykorzystuje wstępnie zdefiniowane reguły, drzewa decyzyjne i skryptowe odpowiedzi do interakcji z użytkownikami. Wymagają one zazwyczaj znacznego przeszkolenia i tzw. dostrojenia (fine-tuning), aby dokładnie przetwarzać zapytania użytkowników.



Chociaż chatboty mają interfejsy konwersacyjne podobne do agentów AI, nie rozumieją języka w taki sam sposób jak duże modele językowe (LLM). Ich zdolność do udzielania szybkich, spójnych odpowiedzi na typowe pytania sprawia, że są dobrym rozwiązaniem do obsługi rutynowych zapytań dotyczących obsługi klienta, zbierania podstawowych informacji i sugerowania odpowiednich zasobów. Ich zdolność do rozumienia kontekstu i uczenia się na podstawie interakcji jest jednak ograniczona, podobnie jak ich zdolność do obsługi zapytań spoza wstępnie zdefiniowanych, w bardzo deklaratorywny i z góry określony sposób, tematów konwersacji. Tak więc, chociaż są skuteczne w przypadku prostych, powtarzalnych zadań, mają problemy z bardziej otwartymi rozmowami. Agent bazujący na Agentforce potrafi natomiast rozumieć, ale także generować język naturalny oraz przetwarzać i analizować duże ilości informacji, oraz pomagać w złożonych czynnościach, takich jak pisanie, kodowanie, rozwiązywanie problemów czy zadania kreatywne.

Agenci AI do wykonania swojej pracy potrzebują trzech rzeczy: danych, tzw. rozumowania (reasoning) oraz zbioru zdefiniowanych akcji.

Agent, łącząc wiedzę z dużych modeli językowych z unikalnymi danymi biznesowymi, obejmującymi zarówno dane ustrukturyzowane, takie jak arkusze kalkulacyjne czy bazy danych, jak i nieustrukturyzowane, takie jak pliki PDF, wiadomości e-mail czy historie rozmów, potrafi znacznie lepiej prowadzić kontekstowe i bardziej niuansowe interakcje. Agent stosuje duży model językowy do orkiestracji konwersacji, co bardzo ułatwia stworzenie naturalnych dla ludzkiego użytkownika interakcji, a także znacznie skraca czas konfiguracji samego agenta.

## Wzrost zapotrzebowania na cyfryzację i sprawność operacyjną

Zgodnie z danymi zebranymi przez Salesforce aż 72 proc. klientów instytucji finansowych oczekuje, że ich sprawy będą rozwiązywane niemal natychmiastowo, przy czym 38 proc. klientów banków deklaruje, że czas obsługi krótszy niż 10 min to ich główne oczekiwanie przy wyborze usługodawcy. W tradycyjnych strukturach organizacyjnych, opierających się na pracy manualnej i często przestarzałych systemach, wprowadzenie takich standardów bywa nieosiągalne, co zniechęca klientów do korzystania z usług tradycyjnych banków na rzecz nowoczesnych firm fintechowych. Jeśli by przyrównać dotychczasowe rozwiązania do obsługi klienta do automatu z napojami i przekąskami, to agent AI jest jak osobisty kucharz z imponującym repertuarem przepisów

(ogromna baza wiedzy), umiejętnością rozumienia złożonych zapytań dotyczących dań (przetwarzanie języka naturalnego) i może uczyć się nowych posiłków, które dostosowują się do twoich preferencji (umiejętność uczenia się na podstawie danych historycznych).

## Funkcjonalności Agentforce w sektorze finansowym

Agentforce wyróżnia się szerokim zakresem funkcji, które mogą być dostosowane do specyficznych potrzeb sektora finansowego. Wśród najważniejszych zastosowań tej technologii znajdują się:

- onboarding klientów: Agentforce automatyzuje proces wdrażania nowych klientów poprzez szybkie zbieranie dokumentacji oraz automatyczną weryfikację tożsamości, co pozwala na płynne i bezpieczne przeprowadzenie procedur Know Your Customer (KYC);
- optymalizacja procesów kredytowych: system wspiera banki w procesie udzielania kredytów, oceniając ryzyko i przeprowadzając analizy kredytowe na podstawie zgromadzonych danych, co skraca czas potrzebny na podjęcie decyzji. Agent wspiera procesy windykacyjne oraz odzyskiwanie należności;
- automatyzacja procesu zablokowania karty płatniczej: od automatycznego utworzenia sprawy w aplikacji CRM po zablokowanie zgubionej lub skradzionej karty oraz utworzenie zamówienia nowej karty wraz z aktualizacją adresu klienta;
- zarządzanie reklamacjami

72 proc. klientów instytucji finansowych oczekuje, że ich sprawy będą rozwiązywane niemal natychmiastowo.

transakcyjnymi: Agentforce umożliwia automatyczne przetwarzanie i analizowanie sporów transakcyjnych. Narzędzie to jest w stanie w czasie rzeczywistym udzielać odpowiedzi klientom, dokonać obciążenia lub uznania rachunku, co znacznie przyspiesza proces rozwiązywania problemów i zwiększa zadowolenie klientów;

• zarządzanie zgłoszeniami w dziale obsługi klienta: system automatycznie prowadzi klienta przez cały proces składania reklamacji, zbierając kluczowe informacje i generując szczegółowe podsumowanie dla personelu. Pracownicy mogą dzięki temu szybciej podejmować decyzje, a klienci otrzymują natychmiastową odpowiedź i wsparcie.

Dzięki automatyzacji procesów w obszarze finansów i bankowości Agentforce wspiera instytucje finansowe w redukcji kosztów operacyjnych i zwiększeniu efektywności. Dla firm finansowych to nie tylko oszczędność czasu, ale także możliwość zwiększenia przychodów poprzez lepsze wykorzystanie zasobów.



### Przeciwdziałanie cyberzagrożeniom i zgodność z regulacjami

Bezpieczeństwo danych to jeden z kluczowych priorytetów sektora finansowego. W związku z tym Agentforce oferuje rozbudowane mechanizmy ochrony prywatności, które zapewniają zgodność z międzynarodowymi standardami bezpieczeństwa, takimi jak RODO. System ten integruje narzędzia do audytu decyzji AI, umożliwiając pełną przejrzystość podejmowanych działań. Takie podejście nie tylko minimalizuje ryzyko naruszeń bezpieczeństwa, ale także ułatwia instytucjom finanso-



**Bezpieczeństwo danych to jeden z kluczowych priorytetów sektora finansowego.**

wym spełnienie wymogów regulacyjnych, co jest szczególnie istotne w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu prawnym. Jednym z największych wyzwań związanych z implementacją AI jest zapewnienie bezpieczeństwa oraz odpowiedzialności w użytkowaniu tej technologii. Agentforce od Salesforce spełnia najwyższe standardy w zakresie etyki i wiarygodności. Integralnym elementem Agentforce jest bezpieczna architektura AI nazwana Einstein Trust Layer. Jest to zestaw następujących rozwiązań zapewniających bezpieczne korzystanie z dużych modeli językowych: Polityka zerowej retencji danych – wrażliwe dane i ogólnie dane będące własnością banku nie są zapisywane po stronie LLM oraz nie służą dalszemu trenowaniu modeli. Dynamiczny grounding oraz bezpieczne pozyskiwanie danych z bazy CRM – dane pozostające

po stronie Salesforce oraz odczytywane w zabezpieczony sposób są używane w celu dopełnienia tzw. promptu, aby dostarczyć kontekst Agentowi AI. Prompt defence / ochrona promptów – zbiór reguł i zasad zabezpieczających przed groźnymi odpowiedziami z dużych modeli danych oraz redukujący poziom tak zwanych halucynacji. Maskowanie wrażliwych danych – wykrywanie wrażliwych danych oraz ich maskowanie przed wysłaniem promptu do LLM. Ocena toksyczności – możliwość prowadzenia scoringu dotyczącego toksyczności odpowiedzi oraz treści generowanych przez duże modele językowe.

### Eksperymentalne podejście do wdrożeń AI

Sektor finansowy, który historycznie podchodził z dużą ostrożnością do wdrożeń technologicznych, dziś zmienia podejście, inwestując w pilotażowe

projekty AI. Salesforce wskazuje, że 75 proc. instytucji finansowych znajduje się obecnie w fazie eksperymentowania z AI, testując różne scenariusze wdrożeń, aby zminimalizować ryzyko i skutecznie zintegrować nowe technologie w swoich strukturach. Pilotażowe projekty pozwalają organizacjom przetestować funkcjonalności AI i zobaczyć realne korzyści, zanim podejmą decyzję o szerokim wdrożeniu.

### Perspektywy rozwoju technologii AI w finansach

Agentforce jest odpowiedzią na rosnące zapotrzebowanie sektora finansowego na narzędzia wspierane przez sztuczną inteligencję, które poprawiają wydajność, podnoszą poziom bezpieczeństwa i zwiększają zadowolenie klientów. Przedsiębiorstwa finansowe coraz częściej zwracają się w stronę nowoczesnych technologii, dostrzegając ich potencjał w zwiększaniu konkurencyj-



**Sektor finansowy, który historycznie podchodził z dużą ostrożnością do wdrożeń technologicznych, dziś zmienia podejście, inwestując w pilotażowe projekty AI.**

ności. Długoterminowe prognozy zakładają, że rozwiązania, takie jak Agentforce, staną się standardem w zarządzaniu relacjami z klientami i obsługą transakcji. Źródła: <http://help.salesforce.com>, <https://www.salesforce.com/agentforce/ai-agent-vs-chatbot/>, <https://www.salesforce.com/agentforce/what-is-a-reasoning-engine/atlas/> Materiały Salesforce

## Czy menedżerowie nadążają za zmianami?

**Mniej niż połowa menedżerów w Europie uważa, że ich firmy dysponują odpowiednią wiedzą do wdrożenia i efektywnego wykorzystania narzędzi opartych na AI. Z pomocą przychodzą organizatorzy szkoleń i kursów, jednak dane pokazują, że większość z nich jest przeciętnej jakości.**



**RADOSŁAW MECHŁO**  
współzałożyciel BUZZcenter

Rozwój sztucznej inteligencji jest bezprecedensowy. Narzędzia oparte na AI, takie jak zaawansowane modele przetwarzania danych, chatboty obsługujące klientów czy algorytmy analityczne, stają się standardem także w operacjach instytucji finansowych. Ostatnie premiery modeli DeepSeek R1, Qwen 2.5 od Alibaby czy o3 od OpenAI pokazują, że menedżerowie muszą podnosić swoje kompetencje, by bezwiednie nie iść za tłumem, gdy ten panikuje. Podczas pierwszych dni po premierze R1 prawie wszyscy byli przekonani, że właśnie obserwujemy koniec amerykańskiej supremacji. Jedynie część specjalistów nie uległa społecznej presji, którą można było zaobserwować w mediach społecznościowych i na giełdzie. Kiedy większość się zachwycała, nieliczni zwracali uwagę na kwestie bezpieczeństwa czy sposobu tworzenia takich narzędzi. Do nowości należy podchodzić z pewną dozą sceptycyzmu i powiedzieć „sprawdzam”, kiedy coś wydaje się zbyt dobre, żeby było prawdziwe (i dodatkowo za darmo). Sztuczna inteligencja znajduje zastosowanie w wielu obszarach

sektora finansowego, wpływając zarówno na wewnętrzne procesy, jak i sposób interakcji z klientami. Przykładem może być automatyzacja analizy ryzyka kredytowego – dzięki narzędziom opartym na AI banki są w stanie błyskawicznie ocenić zdolność kredytową klientów na podstawie tysięcy zmiennych, co pozwala na szybsze, dokładniejsze i powtarzalne decyzje. Sztuczna inteligencja wspiera również sektor ubezpieczeń, gdzie modele predykcyjne pozwalają na dostosowanie ofert do indywidualnych potrzeb klientów oraz wykrywanie potencjalnych oszustw na podstawie wzorców zachowań. W obszarze obsługi klienta chatboty oparte na odpowiednich algorytmach mogą znacznie skrócić czas odpowiedzi i poprawić jakość usług, dostarczając je 24/7.

### Wątpliwości menedżerów

Podczas gdy szeregowi pracownicy coraz śmielej korzystają z narzędzi AI w codziennej pracy, menedżerowie nadal często traktują tę technologię jako temat przyszłościowy, a nie niezbędną kompetencję współczesnego lidera. Według badania przeprowadzonego przez EY w 2024 r. jedynie czterech na 10 menedżerów w Europie uważa, że ich organizacje dysponują odpowiednią wiedzą do wdrożenia i efektywnego wykorzystania AI. Z nowego raportu McKinsey wynika, że aż dziewięć na 10 firm planuje zwiększyć inwestycje w AI

w ciągu najbliższych trzech lat, jednak zaledwie 1 proc. menedżerów twierdzi, że ich organizacje osiągnęły pełną dojrzałość w zakresie wdrożeń AI. To oznacza, że wciąż jesteśmy w momencie badania potencjału i szukania najlepszych rozwiązań. Warto dodać, że zdaniem prawie połowy przebadanych przedstawicieli kadry C-level ich firmy zbyt wolno rozwijają narzędzia oparte o AI, mimo że w większości przypadków inwestują w nie od ponad roku.

### Szkolenia i programy mentoringowe

Oprócz tradycyjnych kursów i szkoleń coraz większą popularnością cieszą się również programy mentoringowe oraz współpraca z ekspertami AI w ramach konsultacji strategicznych. Wiele instytucji finansowych decyduje się na nawiązywanie partnerstw z uczelniami wyższymi oraz organizacjami badawczymi, które oferują dedykowane programy edukacyjne dla menedżerów. Takie inicjatywy umożliwiają nie tylko zdobycie teoretycznej wiedzy, ale także praktyczne zrozumienie zastosowania AI w kontekście biznesowym. Według przeprowadzonego przez nas badania przedstawiciele C-level i właściciele firm najczęściej wybierają konferencje i szkolenia stacjonarne jako główne źródło wiedzy na

temat AI. Ich popularność wynika z możliwości bezpośredniego kontaktu z ekspertami oraz wymiany doświadczeń z innymi uczestnikami. Mimo to szkolenia stacjonarne nie zawsze spełniają oczekiwania uczestników – aż dwie trzecie z nich jest ocenianych jako przeciętne, słabe lub bardzo słabe.

### Jak wybrać wartościowe szkolenie?

Aby uniknąć rozczarowań, menedżerowie powinni wybierać szkolenia prowadzone przez ekspertów z wiedzą biznesową oraz techniczną. Takie osoby mają nie tylko teoretyczną wiedzę, ale także praktyczne doświadczenie i aktualne informacje o trendach w dziedzinie AI. Dzięki temu uczestnicy mogą być pewni, że zdobyta wiedza będzie zgodna z najlepszymi praktykami i rzeczywistymi wymaganiami rynku. Warto sprawdzić, czy osoba prowadząca kurs lub szkolenie faktycznie ma doświadczenie w pracy z AI, i czy jej kompetencje są potwierdzone sukcesami zawodowymi. Referencje, wykształcenie, przykłady działań oraz opinie uczestników poprzednich szkoleń mogą pomóc w podjęciu decyzji. Istotne jest, aby trener potrafił przekazywać wiedzę w sposób przystępny i angażujący, co znacznie wpływa na skuteczność nauki. Istotne jest również dostosowanie

szkolenia do specyfiki stanowiska. Podczas gdy pracownicy niższego szczebla muszą nauczyć się praktycznego korzystania z narzędzi AI w codziennej pracy, menedżerowie potrzebują bardziej holistycznego podejścia uwzględniającego strategiczne i biznesowe aspekty wdrożeń. Dobre szkolenie powinno zapewnić nie tylko praktyczne umiejętności, ale także wgląd w możliwości rozwoju organizacji przy wsparciu sztucznej inteligencji. Bardzo ważnym elementem jest też możliwość realizacji szkolenia na przykładach z życia wziętych. Szkolenie nie może polegać na oglądaniu wideo, na którym są pokazane sprawdzone scenariusze, dlatego warto dobrać firmy, które personalizują szkolenia i mogą pokazywać działania na wskazanych przez zamawiającego przykładach czy plikach.

### Przyszłość AI w rękach menedżerów

Współczesne instytucje finansowe nie mogą pozwolić sobie na bierne przyglądanie się rozwojowi AI. Sztuczna inteligencja już teraz zmienia sposób funkcjonowania branży, a w nadchodzących latach jej rola będzie rosła. Ta technologia często rozwija się w tempie wykładniczym, zmiany są widoczne dosłownie z dnia na dzień, dlatego im wcześniej poznamy możliwości różnych narzędzi, tym lepiej będziemy mogli się przygotować na nadchodzące zmiany. Sztuczna inteligencja będzie za chwilę tak popularna, jak dziś strona www czy e-mail. Aby w pełni wykorzystać potencjał AI, menedżerowie muszą aktywnie uczestniczyć w procesie jej wdrażania i zdobywać kompetencje, które pozwolą im podejmować świadome decyzje strategiczne.







# Zmiany regulacyjne dotyczące ESG kształtują przyszłość biznesu

**Regulacje dotyczące ESG (środowiskowe, społeczne i ładu korporacyjnego) zmieniają się dynamicznie, wyznaczając nowe standardy dla firm. Z jednej strony wprowadzane przepisy mają na celu zwiększenie transparentności i odpowiedzialności biznesu. Z drugiej – dla wielu przedsiębiorstw stanowią dodatkowe koszty i wyzwania, wymagają dostosowania strategii biznesowych i generują poczucie niepewności co do przyszłości.**

**DR WIOLETA WITCZAK-SMOLNIK**  
doradca ESG i PR, ekspert ds. zarządzania kryzysowego, szacowania ryzyka i dialogu z interesariuszami

Jak te zmiany wpłyną na firmy? Czy mogą stać się impulsem do rozwoju, a nie tylko źródłem biurokratycznych obciążeń? Jak biznes dostosuje się do nowej rzeczywistości ESG?

**Nowa rzeczywistość regulacyjna**  
Powszechnie wiadomo, że zadaniem ESG jest realne osiągnięcie unijnych celów w trzech fazach: gospodarki o obiegu zamkniętym na poziomie niemal wszystkich przedsiębiorstw, do 2030 r. osiągnięcia niskoemisyjności gospodarczej, do 2050 r. osiągnięcia zero-emisyjności gospodarczej. Choć kwestie ESG są od lat gorącym tematem, przedsiębiorstwa mogą odnieść wrażenie, że poruszają się w rzeczywistości pełnej sprzecznych sygnałów.

Z jednej strony pojawiają się konkretne działania legislacyjne – prezydent podpisał nowelizację ustawy o rachunkowości, rozpoczęły się pierwsze atestacje raportów zrównoważonego roz-

woju, a Ministerstwo Finansów wyznaczyło kierunki rozwoju rynku zrównoważonych finansów w Polsce. To sygnał, że ESG jest już nie tylko hasłem, ale realnym elementem systemu prawnego i biznesowego. Z drugiej strony Komisja Europejska (KE) w ostatnich dniach zapowiedziała uproszczenia. Jak duże? Dowiemy się w przeciągu kilku tygodni. Czy będą to uproszczenia, czy jednak całkowite przemodelowanie systemu raportowania ESG?

Unia utrzymuje kurs na Zielony Ład, bez żadnych wątpliwości. – Przejście na gospodarkę o zerowej emisji netto ma zasadnicze znaczenie dla dobrobytu – mówiła w środę 29 stycznia 2025 r. przewodnicząca KE, Ursula von der Leyen. – Pozostajemy przy obranym kursie, ale takiej transformacji nikt nigdy wcześniej nie próbował robić. Dlatego też pozostajemy elastyczni i dostosowujemy się do zmieniających się czynników – dodała. KE zaprezentowała dokument pt. „Kompas konkurencyjności” i zapowiedziała zmniejszenie obciążeń regulacyjnych i administracyjnych o 25 proc. dla dużych firm i o 35 proc. dla małych i średnich

przedsiębiorstw. KE zamierza pokazać, jak to zrobić, 26 lutego w ramach pierwszego pakietu uproszczeń nazwanych Omnibusem, a ten obejmie CSRD, CSDDD i taksonomię.

**Polska i globalne wyzwania ESG**  
W tym kontekście Polska jako kraj przewodniczący Radzie UE ma realny wpływ na kształt przyszłych regulacji. Minister finansów zapowiada działania na rzecz uproszczenia wymagań raportowych, co może być dla wielu firm zarówno szansą, jak i źródłem dodatkowej niepewności. Równocześnie globalna sytuacja komplikuje dostosowanie do ESG. Stany Zjednoczone wycofały się z Porozumienia paryskiego, a wysokie ceny energii w Polsce osłabiają konkurencyjność krajowych przedsiębiorstw. Kryzys klimatyczny staje się coraz bardziej odczuwalny, a firmy muszą dostosować się do nowych realiów.

**ESG jako klucz do finansowania i strategii**  
Coraz więcej firm zaczyna dostrzegać, że ESG to nie tylko regulacje, ale także realne korzyści. Dostosowanie do zasad zrównoważonego rozwoju staje się kluczowe dla pozyskania finansowania i budowania konkurencyjnej pozycji na rynku. Raportowanie w zakresie zrównoważonego rozwoju w najbliższych latach obejmie coraz liczniejszą grupę przedsiębiorstw w Polsce, Europie i na świecie. Co więcej, dla niektórych już jest lub w krótkim czasie będzie to obligatoryjne. Inni dobrowolnie będą poddawać się certyfikowaniu i raportowaniu, gdy prze-

konają się, że ESG to konieczne narzędzie zarządcze i inwestycyjne. Umożliwi, a nawet zapewni dostęp do źródeł finansowania, będzie wręcz oczekiwane przez partnerów, kontrahentów, inwestorów czy klientów.

Od tego roku zobligowane do publikacji swoich raportów za 2024 r. są największe firmy, zatrudniające ponad 500 osób. W kolejnych latach pula podmiotów poszerzy się o wszystkie duże przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 osób. Będą miały obowiązek raportowania za rok 2025 w 2026 r. Następnie do tego grona dołączą notowane na giełdzie małe i średnie przedsiębiorstwa, które w 2027 r. obejmie obowiązek raportowania za rok 2026.

Rosnące znaczenie odpowiedzialności środowiskowej, społecznej i ładu korporacyjnego wpływa na strategię inwestycyjną, procesy decyzyjne oraz regulacje prawne w sektorze finansowym. Instytucje finansowe coraz częściej oceniają firmy przez przy-

zmat ESG, a przestrzeganie tych zasad staje się kluczowym elementem zarządzania ryzykiem i strategii inwestycyjnych. Banki koncentrują się na finansowaniu projektów związanych z transformacją energetyczną i ochroną środowiska. W Polsce rośnie oferta produktów finansowych dostosowanych do ESG, a klienci stopniowo zaczynają rozumieć znaczenie zrównoważonych inwestycji.

Składnikiem, który sprawia, że firmy są nie tylko ekonomicznie zyskowne, ale również społecznie odpowiedzialne i środowiskowo zrównoważone, jest działanie w oparciu o strategię ESG. Warto na nią spojrzeć jak na inwestycję w przyszłość, która ma przynieść korzyści zarówno biznesowe, jak i społeczne.

## Wyzwania i przyszłość ESG w instytucjach finansowych

Mimo rosnącego zainteresowania ESG pozostają wyzwania – ograniczona wiedza firm na temat regulacji, koszty dostosowania się do nowych wymogów, zmieniające się przepisy. Różne ich interpretacje mogą prowadzić do niejednoznaczności w ocenie inwestycji i podejmowaniu decyzji finansowych.

Wielu inwestorów i przedsiębiorstw nadal nie ma pełnej świadomości wpływu ESG na przyszłość biznesu oraz możliwości, jakie oferują zrównoważone inwestycje. Tu pojawia się potrzeba edukacji firm w zakresie zrównoważonego rozwoju. Bardzo ważne są i będą doradztwo ESG i przejrzysta komunikacja.

Wyzwaniem jest także walka z praktyką tzw. greenwashingu, czyli przedstawiania działań jako prośrodowiskowych, mimo że nie spełniają one żadnych rzeczywistych standardów ESG. Wprowadzenie surowszych regulacji i mechanizmów kontrolnych stanie się kluczowe dla utrzymania zaufania rynku i inwestorów. Unia Europejska już pracuje nad uszczelnieniem systemu.

Przyszłość ESG to również rozwój nowych technologii i narzędzi analitycznych przydatnych w monitorowaniu i raportowaniu działań ESG. Automatyzacja ocen wpływu środowiskowego czy wdrażanie narzędzi blockchain do śledzenia zrównoważonych inwestycji to kierunki, które mogą znacząco wpłynąć na przyszłość rynku.

Zmiany regulacyjne i rosnące wymagania społeczne sprawiają, że ESG jest dziś już nie tylko trendem, ale także nieodłącznym elementem strategii finansowych. Jest realnym wyznacznikiem przyszłości biznesu. Firmy, które dostosują się do zmian, mogą zyskać przewagę konkurencyjną, dostęp do finansowania i większe zaufanie interesariuszy. Kluczowe będzie jednak zapewnienie jasnej komunikacji i wsparcia dla przedsiębiorstw w zakresie dostosowania do nowych wymogów.



**Rosnące znaczenie odpowiedzialności środowiskowej, społecznej i ładu korporacyjnego wpływa na strategię inwestycyjną, procesy decyzyjne oraz regulacje prawne w sektorze finansowym.**



# Czy znów pobijemy rekord wydatków na „grupówki” na życie?



**TOMASZ KANIEWSKI**  
dyrektor Biura Ubezpieczeń  
na Życie w EIB

**W I półroczu 2024 r. wydaliśmy prawie 5 mld zł na grupowe ubezpieczenia na życie – wynika z danych Polskiej Izby Ubezpieczeń. Dzieje się tak m.in. dlatego, że umowy grupowe mają nie tylko coraz szerszy zakres, ale też wyższe sumy ubezpieczenia niż wcześniej. To sprawia, że składka na poziomie 100 zł i więcej nie jest już rzadkością. Warto też zauważyć, że pomimo zmian pokoleniowych na naszym rynku pracy popularność „grupówek” nie słabnie.**

Grupowe ubezpieczenia na życie, na które wydajemy coraz więcej, od należą lat do najbardziej pożądanym i docenianym benefitów pracowniczych. Świadczą o tym nie tylko liczne raporty firm zajmujących się doradztwem czy pośrednictwem zawodowym, ale przede wszystkim twarde dane. Polska Izba Ubezpieczeń podsumowała we wrześniu I półrocze 2024 r. Pod koniec czerwca z ochrony „grupówek” na życie korzystało 11,8 mln ubezpieczonych. To podobny wynik jak przed rokiem. Wydaliśmy na nie jednak zdecydowanie więcej. Łączna składka z tytułu umów zbiorowych wyniosła w I półroczu br. 4,9 mld zł, czyli o 6 proc. więcej niż w tym samym okresie 2023 r. Czy na przyszły rok zaplanujemy jeszcze więcej?

W ostatnich latach możemy zauważyć, że popularność ubezpieczeń grupowych na życie utrzymuje się na wysokim poziomie, ale co ważniejsze, są one stale ulepszone przez pracodawców. Nowo zawierane umowy mają coraz szerszy zakres i wyższe sumy ubezpieczenia. Z kolei przy odnowieniu ochrony pracodawcy co do zasady decydują się na modyfikację dotychczasowych warunków polisy na korzyść pracowników. Wynika to z kilku czynników. Pracownicy doceniają przydatność tych ubezpieczeń i oczekują jak najszerszego wsparcia, a pracodawcy chętnie wychodzą im naprzeciw. Ponadto zmieniająca się realna siła nabywcza złotych skłania pracodawców do indeksowania sum ubezpieczenia, żeby odpowiadały rzeczywistym potrzebom.

## Dlaczego tak lubimy ubezpieczenia grupowe?

Polisy grupowe mają kilka istotnych zalet. Przede wszystkim zapewniają poczucie bezpie-

czeństwa, a ich koszt jest niższy w porównaniu z ubezpieczeniami indywidualnymi. Efekt skali sprawia, że zakres ochrony, wysokość sumy ubezpieczenia oraz składki są na ogół korzystniejsze. Dodatkowym atutem jest to, że w przypadku ubezpieczeń grupowych na życie ubezpieczyciele rzadko wymagają szczegółowych ankiet medycznych, co często jest konieczne przy polisach indywidualnych. Dzięki temu pracownicy mogą łatwiej skorzystać z takiej formy zabezpieczenia.

Od lat standardowa wysokość sumy ubezpieczenia z tytułu śmierci waha się od 50 do 200 tys. zł. Powoli ta kwota zaczyna jednak rosnąć. Ubezpieczający coraz częściej wybierają wyższe wartości, a nawet jeśli mieszczą się w tych widelkach, to zbliżają się one do górnej granicy. Wynika to z faktu, że świadomość ubezpieczeniowa Polaków rośnie, i zdają sobie sprawę, że kwota kilkudziesięciu tysięcy złotych odszkodowania nie stanowi już tak istotnego wsparcia jak jeszcze kilka lat temu. To jedna z przyczyn, dlaczego z roku na rok wydajemy więcej na grupowe

ubezpieczenia zdrowotne. Coraz częściej przekraczamy też barierę trzycyfrowej wartości składki, czyli powyżej 100 zł miesięcznie za jednego ubezpieczonego. Jeszcze parę lat temu tylko niewielki odsetek umów zakładał ją w takiej wysokości. Spodziewam się, że w ciągu najbliższych miesięcy ten trend się tylko nasili, ponieważ dalej będziemy rozszerzać zakres ubezpieczeń oraz zwiększać sumy ubezpieczenia. Te ubezpieczenia obecnie stanowią jeden z najistotniejszych elementów zabezpieczenia finansowego Polaków na wypadek choroby lub nieszczęśliwego wypadku.

## Z jakiej ochrony korzystamy w ramach ubezpieczeń grupowych?

Dostępne na rynku rozwiązania mają wiele cech wspólnych i różnią się zazwyczaj jedynie detalami, choć istotnymi, widocznymi w liczbie dostępnych umów dodatkowych oraz dostępnością świadczeń dzięki korzystnym regulacjom umownym. Podstawowym zadaniem ubezpieczenia, jak nazwa wskazuje, jest zapewnienie wsparcia finansowego rodzinie

i bliskim ubezpieczonego w razie jego śmierci. To jednak tylko jeden punkt szerokiego katalogu ochrony finansowej, jaką mogą zapewnić pracownicze polisy na życie. Do najczęściej wybieranych umów dodatkowych należą świadczenia na wypadek poważnego zachorowania, szczególnie w razie wykrycia nowotworów. Wypłata z polisy ma za zadanie wesprzeć leczenie m.in. poprzez pokrycie kosztów dodatkowych badań i konsultacji lekarskich (czasem łącznie z zagranicznymi

mi), a także często zakłada odszkodowanie za pobyt w szpitalu. Istotnym elementem jest również możliwość uwzględnienia wsparcia finansowego na wypadek utraty zdolności do pracy.

Chciałbym też zauważyć, że w ostatnich latach zmieniło się również podejście pracodawców do wyboru zakresu ubezpieczenia. Jeszcze kilka lat temu była to zazwyczaj arbitralna decyzja kadry zarządzającej czy osób odpowiedzialnych za sprawy kadrowe w firmie. Obecnie coraz częściej spotykam się z sytuacjami, gdy pracodawcy przed ostatecznym wyborem oferty, a czasem nawet jeszcze przed wysłaniem zapytań od ubezpieczycieli, konsultują z pracownikami oczekiwany zakres ubezpieczenia. W niektórych przypadkach przedstawiciel pracowników znajduje się też w zespole przetargowym, który decyduje o podpisaniu umowy ubezpieczenia.

Często ubezpieczenie na życie zawiera w sobie także ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków – zarówno od skutków drobnych urazów (jak skaleczenia), jak i poważniejszych (złamania, urazy w wypadkach komunikacyjnych itp.). W ramach umowy z ubezpieczycielem poszkodowany może otrzymać nie tylko odszkodowanie za uszczerbek na zdrowiu czy każdy dzień spędzony na zwolnieniu, ale także środki na leczenie, rehabilitację oraz asystancę medyczną.



Zmieniająca się realna siła nabywcza złotych skłania pracodawców do indeksowania sum ubezpieczenia, żeby odpowiadały rzeczywistym potrzebom.



Do najczęściej wybieranych umów dodatkowych należą świadczenia na wypadek poważnego zachorowania, szczególnie w razie wykrycia nowotworów.



# Rynek ubezpieczeń na życie w Polsce rozwija się powoli, ale stabilnie

Ostatnie lata w sposób szczególnie pokazały, że ochrona zdrowia i życia to nadrzędne wartości, o które warto dbać. Ubezpieczenie na życie jest jednym z najpewniejszych sposobów zabezpieczenia przed negatywnymi konsekwencjami finansowymi różnych zdarzeń, takich jak poważna choroba, wypadek, niepełnosprawność czy śmierć. Polisy takie oferują również możliwość sfinansowania określonych świadczeń medycznych, a w długoterminowej perspektywie pomagają oszczędzać, m.in. na emeryturę lub takie cele, jak studia czy mieszkanie dla dzieci.

– Ochrona życia i zdrowia to najważniejsze wartości, z którymi wiążą się nasze główne zmartwienia. Ponad 85 proc. Polaków obawia się poważnej choroby bliskich, a ponad 80 proc., że może im wówczas zabraknąć pieniędzy na leczenie. Niemal 85 proc. obawia się też śmierci bliskiej osoby. Nic więc dziwnego, że ubezpieczenia na życie stale zyskują na popularności. Nasz raport „Ubezpieczenia na życie. Finansowe wsparcie w najtrudniejszych chwilach” pokazuje, jak istotnym narzędziem ochrony finansowej w trudnych momentach są te ubezpieczenia i jak ważną funkcję pełnią w budowaniu stabilności społecznej – mówi Jan Grzegorz Prądyński, prezes zarządu Polskiej Izby Ubezpieczeń.

## Rynek ubezpieczeń na życie w Polsce

W Polsce ubezpieczenie na życie ma 23 mln osób, zarówno w formie indywidualnej, jak i grupowej. Na tego typu polisy wydaliśmy po trzech kwartałach 2024 r. 17,7 mld zł. W tym samym okresie ubezpieczyciele wypłacili 12,2 mld zł świadczeń z tytułu ubezpieczeń na życie. PIU odnotowuje spadek wypłat, co w głównej mierze jest odzwierciedleniem spadku śmiertelności po okresie pandemii. Mimo stałego wzrostu zainteresowania tymi ubezpieczeniami wciąż występuje zjawisko niedoubezpieczenia. Sytuacja ta powoli ulega poprawie, jednak w dalszym ciągu Polska pozostaje w tyle w porównaniu z Europą Zachodnią. Tamtejszy rynek polis na życie

**Najnowszy raport Polskiej Izby Ubezpieczeń, „Ubezpieczenia na życie. Finansowe wsparcie w najtrudniejszych chwilach”, opracowany we współpracy z Milliman Polska, potwierdza, że rośnie zainteresowanie Polaków rozwiązaniami, które w razie śmierci lub choroby żywiciela rodziny zapewniają bliskim wsparcie finansowe. Po trzech kwartałach 2024 r. na polisy życiowe wydaliśmy blisko 18 mld zł. To o 4 proc. więcej niż rok wcześniej. Zwiększa się też popularność produktów o charakterze inwestycyjnym.**

jest znacznie bardziej rozwinięty, a ponadto ubezpieczenia na życie w wielu państwach korzystają z licznych systemowych zachęt.

– Podobne praktyki są niezbędne do wprowadzenia w Polsce, aby promować długoterminowe oszczędzanie oraz ochronę życia i zdrowia. Konieczne jest również wyrównanie warunków działania zakładów ubezpieczeń i innych instytucji finansowych w zakresie podatku od aktywów. Zmiany są potrzebne, aby rynek ten w Polsce rozwijał się w szybszym tempie – komentuje Jan Grzegorz Prądyński.

Ubezpieczyciele dzięki swojej działalności wspierają też polską gospodarkę. Oferując długoterminowe produkty ubezpieczeniowe, mogą przyczynić się do rozwoju inwestycji, zwłaszcza tych związanych z rozwojem infrastruktury, transformacją energetyczną i ochroną klimatu. W Europie produkty inwestycyjne oparte na ubezpieczeniach stanowią największą część inwestycji detalicznych (70 proc.).

## Jakiego ubezpieczenia potrzebują Polacy?

W niedawnym raporcie „Polacy i ryzyko – jak się ubezpieczamy? Luka ubezpieczeniowa w Polsce” PIU wykazała, że suma ubezpieczenia na życie nie powinna być niższa niż kwota pozwalająca na zabezpieczenie spłaty zobowiązań danej

osoby oraz trzyletnich dochodów netto skorygowanych o wysokość jej oszczędności. Warto jednak podkreślić, że sytuacja i potrzeby każdej rodziny w zakresie zabezpieczenia będą się różnić. Suma polis na życie musi być więc ustalana indywidualnie.

– Pieniądze z ubezpieczenia pomagają przetrwać najtrudniejszy moment po śmierci jednego z członków rodziny lub w razie poważnej choroby w rodzinie. Pozwalają spłacić kredyt, utrzymać mieszkanie lub dom, kontynuować edukację dzieci albo po prostu stanąć na nogi po trudnym zdarzeniu. Coraz więcej osób dostrzega w ubezpieczeniach na życie bezpieczną formę inwestowania nadwyżek w domowych budżetach oraz długofalowego oszczędzania, które będzie wsparciem na emeryturze – dodaje Jan Grzegorz Prądyński.

– W raporcie pokazaliśmy, na co zwrócić uwagę przy wyborze ubezpieczenia na życie. Przeanalizowaliśmy ryzyko ubezpieczeniowe dla poszczególnych grup wiekowych, wskazując szczegółowo, kiedy jest ono największe, na co umierają Polacy i z jakimi poważnymi zachorowaniami się mierzą. Raport zawiera uproszczone schematy potrzeb dla poszczególnych grup wiekowych, co może być cenną wskazówką dla osób zainteresowanych tymi produktami – mówi

Marcin Krzykowski, partner firmy doradztwa aktuarialnego Milliman, która opracowała raport na zlecenie PIU. – Pokazaliśmy m.in., że ubezpieczenia terminowe najlepiej zabezpieczają zobowiązania kredytowe, gdzie występuje ograniczenie w postaci terminu spłaty zobowiązania, jak również mogą być wykorzystane w danym okresie życia, np. w okresie niepełnoletności dzieci czy też do czasu zakończenia przez nie edukacji. Pozwalają również na realizację określonych celów oszczędnościowych, w tym zabezpieczenia emerytalnego. Z kolei ubezpieczenia bezterminowe pozwalają na zabezpieczenie ryzyka śmierci w nieograniczonym czasie – dodaje.

Przy wyborze ubezpieczenia i określeniu jego sumy należy wziąć pod uwagę liczbę osób w gospodarstwie domowym – czy zabezpieczamy jedynie małżonka/partnera, dzieci, czy może i rodziców, których wspieramy finansowo, poziom dochodów, stałych wydatków oraz oczekiwanej poduszki finansowej, wielkość zobowiązań kredytowych i ich zabezpieczenie w przypadku śmierci lub choroby oraz cele oszczędnościowe (np. edukacja i zabezpieczenie finansowe dzieci).

## Warto dbać o życie i zdrowie

Raport „Ubezpieczenia na życie. Finansowe wsparcie w najtrudniejszych chwilach w życiu” wskazuje jednoznacznie, że kondycja zdrowotna polskiego społeczeństwa nie jest najlepsza.

Według GUS, w 2022 r. w Polsce zmarło 448 tys. osób. To średnio 9 tys. osób na tydzień. Umieralność spadła w porównaniu do okresu pandemii – w 2021 r. liczba ta wyniosła 520 tys. Dane OECD pokazują, że w 2023 r. w Unii Europejskiej średnia długość życia mężczyzny wyniosła 78,9 lat, a w Polsce 74,8 lat, zaś kobiet odpowiednio 84,2 i 82,4 lat. Średnia długość życia zarówno w Polsce, jak i w Europie się wydłuża. Istotnym wskaźnikiem jest też czas, w jakim pozostaniemy w zdrowiu. GUS ostrzega, że przeciętnie tylko przez połowę swojej emerytury nie będziemy chorować.

Raport PIU wskazuje, że jedna czwarta mężczyzn nie dożyje emerytury (65 lat), zaś połowa do 75. roku życia. Z kolei do 75. roku życia nie dożyje jedna czwarta kobiet. Emerytury (60 lat) doczeka 93 proc. z nich. Połowa kobiet przeżyje do 83. roku życia, a jedna czwarta do ponad 90 lat.

Z analizy PIU wynika, że do 50. roku życia najczęstszą przyczyną zgonów są czynniki zewnętrzne, takie jak wypadki, samobójstwa oraz skutki przestępstw, natomiast później – choroby układu krążenia. Ich udział w łącznej liczbie zgonów rośnie wraz z wiekiem (od 21 proc. w grupie 50-59 lat do 54 proc. w grupie 90 lat i więcej). Ponadto eksperci wymienili trzy najczęstsze przyczyny zgonów, niezależnych od wieku: poza chorobami układu krążenia są to nowotwory i choroby układu oddechowego. Dla kobiet od 30. roku życia to właśnie nowotwory złośliwe są najczęstszą przyczyną zgonów. W grupie 30-39 lat odpowiadają aż za ¼ zgonów.

## W ostatnich latach znacznie pogorszyło się również zdrowie psychiczne Polaków.

– W obecnej sytuacji demograficznej Polski i Europy kluczowe wydaje się motywowanie konsumentów do długoterminowego oszczędzania związanego z ubezpieczeniami na życie. Tym bardziej że rozwój rynku tych ubezpieczeń prowadzi do budowy długoterminowych zobowiązań ubezpieczeniowych, które mogą być inwestowane w aktywa o długiej perspektywie. A to sprzyjać będzie rozwojowi gospodarczemu, transformacji energetycznej i wzrostowi konkurencyjności Polski i Europy – podsumowuje Jan Grzegorz Prądyński.

„Do 50. roku życia najczęstszą przyczyną zgonów są czynniki zewnętrzne, takie jak wypadki, samobójstwa oraz skutki przestępstw, natomiast później – choroby układu krążenia.

