

# FINANSISTA ROKU



W realiach rosnącej zmienności gospodarczej i dynamicznych zmian regulacyjnych rola finansistów zyskuje kluczowe znaczenie. To oni odpowiadają za stabilność organizacji, wspierają decyzje strategiczne i skutecznie zarządzają ryzykiem w coraz bardziej złożonym otoczeniu rynkowym.

Raport „Finansista Roku” Gazety Finansowej prezentuje sylwetkę nowoczesnego przywództwa finansowego, opartego na eksperckiej wiedzy, odpowiedzialności i zdolności adaptacji do zmian. Wyróżnieni profesjonalści potwierdzają, że współczesny finansista to nie tylko strażnik dyscypliny finansowej, lecz także partner w budowaniu długofalowej wartości i konkurencyjności gospodarki.



## MICHAŁ BOLESŁAWSKI

prezes zarządu ING Banku Śląskiego

Doświadczony menedżerem sektora bankowego, od ponad dwóch dekad związanym z Grupą ING w Polsce i za granicą. Od kwietnia 2025 r. pełni funkcję prezesa zarządu ING Banku Śląskiego. Jest absolwentem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, gdzie ukończył studia na Wydziale Finansów i Bankowości, uzyskując tytuł magistra z wyróżnieniem. Wykształcenie menedżerskie i międzynarodowe kompetencje rozwijał również na renomowanych uczelniach zagranicznych – Harvard University oraz Kennedy School of Government, a także ESADE w Barcelonie, gdzie był stypendystą programu CEMS. W 2019 r. ukończył prestiżowy program rozwojowy PLD (Program for Leadership Development) w Harvard Business School. Karierę zawodową rozpoczął w 2000 r. w Generalnym Inspektoracie Nadzoru Bankowego jako analityk mikroekonomiczny,

a następnie dołączył do Grupy ING, gdzie zdobywał doświadczenie w strukturach międzynarodowych. Od 2001 r. związany był z ING Bankiem Śląskim. W latach 2008–2020 pełnił funkcję wiceprezesa zarządu ING Banku Śląskiego. Następnie kontynuował karierę na poziomie międzynarodowym w strukturach ING Bank N.V. W latach 2023–2025 pełnił funkcję globalnego dyrektora Business Banking w Grupie ING. Równolegle angażuje się w działalność nadzorczą i społeczną. Jest członkiem Rady Nadzorczej ING Belgium oraz pełnił funkcję przewodniczącego rad nadzorczych spółek z Grupy ING w Polsce, w tym ING Investment Holding, ING Lease oraz ING Commercial Finance Polska. Od lat aktywnie wspiera także inicjatywy kulturalne – związany jest z Fundacją Sztuki Polskiej ING.



## MARCIN KUKSINOWICZ

prezes zarządu Alior Lesing

Doświadczony menedżer i ekspert rynku finansowego, specjalizujący się w bankowości, leasingu i zarządzaniu strategicznym. Pracował m.in. w Banku Pekao, Allianz Bank Polska, Raiffeisen Bank oraz Kredobank (Ukraina), gdzie jako wiceprezes odpowiadał za transformację modelu biznesowego i rozwój segmentu MŚP.

Był prezes PKO Leasing, PKO Faktoring i członek zarządu Getin Noble Banku. Absolwent Uniwersytetu Szczecińskiego, uczestnik programów MBA i specjalistycznych szkoleń z zakresu zarządzania finansami. Specjalizuje się w rozwoju sprzedaży, transformacjach organizacyjnych i zarządzaniu wieloobszarowymi zespołami.



## ARTUR MALISZEWSKI

prezes zarządu TU Europa i TU na Życie Europa

Doświadczony menadżer z ponad 20-letnim stażem na stanowiskach prezesa czy też członka zarządu instytucji finansowych. Karierę zawodową rozpoczął na początku lat 90. XX w. w Raiffeisen Bank Polska. W 2001 r. został powołany do zarządu banku, w którym odpowiadał za wiodące obszary działalności: bankowość detaliczną oraz segment małych i średnich przedsiębiorstw. W 2008 r. dołączył do Alior Banku, w którym pełnił rolę wiceprezesa zarządu odpowiedzialnego m.in. za bankowość korporacyjną i MSP. Był jednym z kluczowych menedżerów bankowego start-upu, który w ciągu kilka lat stał się ósmym bankiem na polskim rynku, a jego akcje z powodzeniem zadebiutowały pod koniec 2012 r. na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W latach 2014–2017 pełnił funkcję prezesa Nordea Powszechne Towarzystwo Emerytalne. Od lipca 2017 r. był szefem grupy pięciu spółek

AXA w Polsce, w tym prezesem AXA Towarzystwo Ubezpieczeń i AXA Życie Towarzystwo Ubezpieczeń. Pod jego kierownictwem AXA Polska przeszła zakończoną sukcesem transformację, skoncentrowaną na wzroście rentowności, koncentracji na rozwoju kluczowych linii biznesowych oraz digitalizacji. Pod koniec 2020 r. polskie spółki AXA wraz z aktywami w regionie zostały sprzedane za kwotę ponad 1 mld euro. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, w której ukończył także studia podyplomowe na kierunku bankowość. Uczestnik kursów menedżerskich w INSEAD Fontainebleau i Darden Business School. Prywatnie jest miłośnikiem podróży, literatury, fotografii podwodnej i biegów długodystansowych – na swoim koncie ma kilka ukończonych maratonów, w tym słynny Maraton Nowojorski.



## KRZYSZTOF MAZUREK

prezes zarządu Rockbridge TFI

Absolwent Uniwersytetu Łódzkiego na kierunku informatyka i ekonometria. Z rynkiem finansowym związany jest od 2003 r. W latach 2005–2013 pracował w ING Banku Śląskim, gdzie pełnił kolejno funkcje: dyrektora biura maklerskiego, zastępcy dyrektora departamentu private banking ds. sprzedaży, dyrektora ds. rozwoju biznesu, zarządzającego marketingiem oraz dyrektora centrum bankowości prywatnej. W latach 2013–2019

był zatrudniony w ALTUS TFI na stanowisku dyrektora departamentu sprzedaży. Równolegle, w latach 2014–2019, pełnił w Altus TFI funkcje członka zarządu, a następnie prezesa zarządu. Posiada rozległą wiedzę z zakresu zarządzania sprzedażą instrumentów finansowych oraz wieloletnie doświadczenie w tworzeniu nowych produktów i konstruowaniu strategii marketingowych ich sprzedaży.



## SZYMON MIDERA

prezes 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. Był założycielem, współwłaścicielem i prezesem Shumee (platforma commerce) – jednego z liderów rynku cross-border e-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-commerce 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 Pocztowego. W tym czasie bank pozyskał około miliona klientów i przeszedł transformację z instytucji rozliczeniowej w masowy bank detaliczny, uruchamiając m.in. nowoczesną bankowość internetową i sieć około 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 rośnie ponad rynek oraz znać poprawiła się dochodowość tego biznesu. Odpowiada też za detaliczny biznes ubezpieczeń majątkowych i na życie. Do AXA dołączył w 2018 r. Pełnił 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 konsultingowej oraz banku inwestycyjnego w Londynie. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz MBA na London Business School



## JAROSŁAW PARKOT

prezes zarządu TUIR Warta

Jest absolwentem Instytutu Transportu Politechniki Warszawskiej oraz Podyplomowego Studium Marketingu i Zarządzania na Uniwersytecie Warszawskim. Posiada również tytuł Master of Business Administration Uniwersytetu Erasmus w Rotterdamie. Na początku kariery zawodowej pracował w wielu prywatnych polskich i międzynarodowych firmach. W 1998 r. rozpoczął pracę w Citibanku / Bank Handlowy na stanowisku dyrektora zarządzającego

dystribucją i bankowością detaliczną. Był członkiem Rady Nadzorczej TFI Banku Handlowego. W 2003 r. rozpoczął pracę dla Grupy Ubezpieczeniowej Uniqa Polska na stanowisku wiceprezesa zarządu, odpowiedzialnego za rozwój strategiczny wszystkich spółek ubezpieczeniowych Uniqa w Polsce. Od 2004 r. pełnił funkcję prezesa Grupy Uniqa w Polsce. Prezesem TUIR Warta S.A. i TUNŻ Warta S.A. jest od lipca 2010 r.



## CEZARY STYPUŁKOWSKI

prezes zarządu Banku Pekao

W latach 2010–2024 prezes mBank. Pełni funkcję wiceprzewodniczącego Rady Związku Banków Polskich oraz przewodniczy Sekcji Banków Dużych przy ZBP. Od 2022 r. zasiada w międzynarodowej radzie doradców MasterCard. W październiku 2024 r. dołączył do Rady Institute of International Finance (IIF) w Waszyngtonie, najważniejszej globalnej organizacji branży finansowej, zrzeszającej blisko 500 największych podmiotów z ponad 60 krajów. Od 2012 r. jest współprzewodniczącym Emerging Markets Advisory Council przy IIF. W latach 2006–2010 pracował w J.P. Morgan w Londynie, gdzie od 2007 r. był dyrektorem zarządzającym banku inwestycyjnego

J.P. Morgan na Europę Środkową i Wschodnią. W latach 2003–2006 pełnił funkcję prezesa zarządu Grupy PZU, a w latach 1991–2003 kierował zarządem Banku Handlowego w Warszawie.

Był członkiem międzynarodowej rady doradczej zarządu Deutsche Banku, Europejskiej Rady Doradców J.P. Morgan, międzynarodowej rady doradczej INSEAD oraz członkiem Geneva Association. Jest doktorem nauk prawnych Uniwersytetu Warszawskiego. W późnych latach osiemdziesiątych jako stypendysta Fulbrighta studiował na Business School Uniwersytetu Columbia w Nowym Jorku.



## DARIUSZ SZKARADEK

współwłaściciel i prezes zarządu NFG, wiceprezes Kaczmarek Group

Menedżer z 27-letnim doświadczeniem w sektorze finansowym. Specjalizuje się we wdrażaniu nowoczesnych produktów finansowych z wykorzystaniem zaawansowanych rozwiązań technologicznych dla pozyskania i obsługi klientów. Ponadto jest ekspertem w zakresie zarządzania ryzykiem, rachunkowości oraz wyceny przedsiębiorstw i instrumentów finansowych.

W Kaczmarek Group jest odpowiedzialny za rozwój faktoringu dla mikroprzedsiębiorców i małych firm oraz za inne nowoczesne usługi finansowe dla biznesu. Twórca produktów finansowych eFaktoring, Fakturarka i eGotówka (finansowanie przedsiębiorstw), Easy Check (usługi dostępu do rachunku bankowego) oraz RiskRadar (analiza i monitoring wiarygodności płatniczej kontrahentów).

Wcześniej pracował w Andersen (1997-2002), EY(2002-2008) oraz Deloitte (2008-2017), ostatnio jako Partner, Lider Sektora Instytucji Finansowych w Polsce. Absolwent programu Global-EMBA organizowanego przez London Business School oraz Columbia Business School, jak również absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Posiada prestiżowe certyfikaty zawodowe CFA, FCCA oraz biegłego rewidenta.

Uczestnik wielu konferencji branżowych i paneli dyskusyjnych podczas wydarzeń takich jak: Europejski Kongres Finansowy, Kongres Bankowości Detalicznej, Seminarium Zarządzanie Ryzykiem i Kapitałem w Bankach, FinTech & InsurTech Digital Congress, Kongres Przedsiębiorczości, Build 4 Future etc. Członek Rady Programowej Fintech Digital Congress.



## MACIEJ TRYBUCHOWSKI

prezes zarządu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych i KDPW\_CCP

Od 2018 r. pełni funkcję prezesa zarządu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych, a od roku 2019 r. prezesa zarządu izby rozliczeniowej KDPW\_CCP. Obie instytucje są kluczowymi podmiotami infrastruktury rynku kapitałowego oraz jednymi z podstawowych filarów bezpieczeństwa systemu finansowego w Polsce. Z polskim rynkiem finansowym związany od ponad 30 lat. Karierę zawodową rozpoczynał w Katedrze Teorii Organizacji na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Jednocześnie był radcą w Biurze Pełnomocnika Rządu ds. Przekształceń Własnościowych w Ministerstwie Finansów. Przez kolejne

organów zarządczych w domach i biurach maklerskich.

Członek Rady Dyrektorów (Board of Directors) Europejskiego Stowarzyszenia Centralnych Depozytów Papierów Wartościowych (ECSDA). Od 2004 r. działa w Izbie Domów Maklerskich. Członek 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 licznych międzynarodowych programów edukacyjnych.

# Cyberbezpieczeństwo jako element strategii finansowej

**Współczesne organizacje funkcjonują w środowisku, w którym technologia informatyczna stanowi jeden z kluczowych filarów realizacji celów biznesowych.**



**PIOTR REMISZEWSKI**  
Key Account Manager w Safesqr

Cyberbezpieczeństwo, obejmujące zarówno ochronę danych, jak i zapewnienie ciągłości działania, powinno być dziś postrzegane jako integralny element strategii finansowej przedsiębiorstwa. Skala i złożoność zagrożeń cyfrowych, w połączeniu z rosnącymi wymaganiami regulacyjnymi oraz presją kosztową, wymuszają podejście oparte na świadomym zarządzaniu ryzykiem, a nie doraźnych decyzjach budżeto-

wych. Mimo to w wielu organizacjach inwestycje w bezpieczeństwo IT nadal traktowane są jako koszt operacyjny, który można ograniczyć, zamiast jako strategiczna inwestycja zabezpieczająca stabilność finansową i operacyjną firmy. Cięcie wydatków na IT jest ostatnio bardzo częste. Jednakże stwierdzenie, że firmy tną koszty nie jest do końca prawdziwe, ponieważ one raczej nie dostosowały budżetów do rosnących kosztów rozwiązań informatycznych, zarówno sprzętu, jak i aplikacji.

Niestety obecna sytuacja geopolityczna, wojna w Ukrainie i wzrost wynagrodzeń w branży IT spowodowany ogromnym popytem na specjalistów doprowadziły do dużego wzrostu cen w tym obsza-

rze. Menadżerowie odpowiedzialni w firmach za IT często muszą podejmować decyzje o ograniczaniu wydatków, gdyż mają zbyt mało środków, aby w 100 proc. pokryć potrzeby całej organizacji. Decyzje te – niestety – nie są często podejmowane w oparciu o analizę ryzyka, tylko o przecucie biznesowe. W pierwszej kolejności natomiast ogranicza się budżety na cyberbezpieczeństwo traktując je nadal marginalnie. Brak wsparcia do posiadanych urządzeń czy aktualizacji oprogramowania odpowiedzialnych za bezpieczeństwo organizacji jest częstą praktyką. Firmy wychodzą z założenia, że jeżeli do tej pory jakoś sobie radziły w tym obszarze, to jeszcze jakoś sobie poradzą.

Takie podejście jest jednak błędne. Podobnie jak przekonanie, że korzystanie z zewnętrznych firm eksperckich jest zbędnym wydatkiem, a większość zadań można wykonać przy wykorzystaniu własnych zasó-

bów lub pracowników. Ci są często zbyt obciążeni lub po prostu nie posiadają odpowiedniej wiedzy i umiejętności, aby zrealizować zleczone im zadania. Mimo to, dbając o swoje stanowiska, podejmują się ich wykonania.

Tego typu oszczędności oraz szereg podobnych decyzji często kończą się fatalnie. Firmy padają ofiarą

cyberataków, które w skutkach są znacznie bardziej kosztowne niż odpowiednie budżety na cyberbezpieczeństwo. Bardzo częste ataki ransomware potrafią unieruchomić przedsiębiorstwa na wiele dni, a nawet tygodni, co może prowadzić do ogromnych strat finansowych. Jeżeli dodatkowo dochodzi do wycieku danych, należy liczyć się z karami od regulatorów za naruszenie przepisów, takich jak RODO czy NIS2. Do tego dochodzą straty wizerunkowe oraz utrata zaufania i wiarygodności na rynku, które mogą być równie dotkliwe. Należy pamiętać, że ewentualne oszczędności powinny być podejmowane w oparciu o analizę ryzyka, a nie przecucia. Nie powinniśmy zatem mówić o cięciu kosztów, lecz o ich optymalizacji. Wydatki na bezpieczeństwo powinny być traktowane nie jako koszt, ale raczej jako inwestycja, która zapewnia spokój i ciągłość działania organizacji.



**Obecna sytuacja geopolityczna, wojna w Ukrainie i wzrost wynagrodzeń w branży IT spowodowany ogromnym popytem na specjalistów doprowadziły do dużego wzrostu cen w tym obszarze.**



# Nowoczesny leasing jako element ekosystemu finansowego

Z Marcinem Kuksinowiczem, prezesem zarządu Alior Leasing, rozmawiała Justyna Szymańska.

## W dynamicznej branży finansowej skuteczne zarządzanie zespołem bywa wyzwaniem. Jakie cechy, według Pana, powinien mieć dzisiejszy menedżer?

Branża finansowa cechuje się dużą presją czasu, wymagającymi regulacjami i silną konkurencją. Stąd skuteczny menedżer musi łączyć kompetencje twarde z wysoką świadomością ludzką. W dzisiejszych czasach skuteczny lider powinien cechować się przede wszystkim zwinnością decyzyjną, czyli umiejętnością podejmowania decyzji przy niepełnych danych, szybkiego reagowania na ryzyko oraz dostosowywania strategii i taktyki w czasie rzeczywistym. Dodatkowo musi posiadać umiejętność myślenia nie tylko analitycznego, ale przede wszystkim cyfrowego – to znaczy rozumieć dane i ich interpretację, automatyzację procesów czy wpływ technologii na biznes. Musi być po prostu świadomym użytkownikiem technologii.

Oprócz tych „twardych” cech bardzo ważne są nadal wysoka inteligencja emocjonalna, tj. empatia, umiejętność słuchania, budowanie zaufania oraz zarządzanie emocjami – własnymi i zespołu. Świat nas otaczający, nie tylko w finansach, staje się coraz bardziej różnorodny, a więc umiejętność pracy z różnorodnością jest bardzo wskazana. Coraz ważniejszym zadaniem menedżerów jest tworzenie kultury inkluzywnej.

Odporność i stabilność psychiczna w każdej branży obciążonej stresem są kluczowe. Zachowanie spokoju w sytuacjach kryzysowych, umiejętność priorytetyzacji oraz świadome zarządzanie własną energią – bez tego trudno o trwałe sukcesy. Niezwykle istotna jest także transparentna komunikacja: dobry menedżer jasno przedstawia cele, oczekiwania i feedback – nie tylko krytyczny, ale również motywujący. Branża finansowa nie wybacza błędów reputacyjnych, dlatego etyka i odpowiedzialność zawsze stoją na pierwszym miejscu. Dzisiejszy lider stawia na uczciwość i przejrzystość, wzmacnia kulturę compliance, a przede wszystkim daje przykład własnym zachowaniem.

Last but not least – orientacja na rozwój ludzi. Najlepsi menedżerowie nie tylko „zarządzają”, lecz przede wszystkim rozwijają talenty, pomagają pracownikom rosnąć i delegują zadania w sposób wzmacniający kompetencje zarówno zespołu, jak i poszczególnych jego członków.

## Jakie doświadczenia z prowadzenia firmy najbardziej pomagają Panu w codziennym zarządzaniu i motywowaniu zespołu?

Z perspektywy mojego doświadczenia pracy z wieloma współpracownikami w wielu firmach, nie tylko z branży finansowej, a także obserwacji działań innych liderów, najbardziej „transferowalne” doświadczenia z prowadzenia firmy, które realnie pomagają w zarządzaniu i motywowaniu zespołu, to:

- komunikacja „jasno, krótko, częściej” – pozwala łączyć zespoły hybrydowe i różne pokolenia, zmniejsza tarcia i domysły;
- spotkania 1:1 jako główne narzędzie informacji zwrotnej – regularne, dobrze prowadzone rozmowy indywidualne z feedbackiem i propozycją wsparcia;
- publiczne docenianie zgodnie z maksymą „nagradzaj na forum, karz w samotności” – pozytywne wzmocnienie napędza powtarzanie pożądanych zachowań;
- zarządzanie przez wynik z przejrzystym łańcuchem celów

– budowanie strategii na poziomie firmy wraz z P&L i przekładanie jej na cele działów i zespołów;

• finansowy „shadow P&L” dla liderów funkcji – uczenie menedżerów myślenia kategoriami P&L, nawet w back office, co przekłada się na lepsze decyzje operacyjne, mądrzejsze cięcia kosztów i wyższą motywację;

• szybki proces decyzyjny przy niepełnych danych – redukuje paraliż decyzyjny, nadaje tempo bez chaosu i wspiera odpowiedzialność;

• post mortem i kultura no blame – operacyjne retrospektywy po wypadkach i „niemal-wypadkach”, nastawione na naukę, a nie szukanie winnych;

• talent review i plan sukcesji – okresowe przeglądy talentów względem strategii, które zwiększają motywację i gotowość sukcesyjną organizacji;

• higiena operacyjna – rytm pracy pozwalający lepiej zarządzać czasem własnym i zespołu;

• dawanie przykładu na każdym etapie – zespół naśladuje standardy liderów.

Tylko tyle albo aż tyle.

## Relacje z klientami to dziś nie tylko sprzedaż, ale też szybkość i wygoda obsługi. Jak Alior Leasing buduje długoterminowe więzi z klientami i odpowiada na ich rosnące oczekiwania?

Oczekiwania klientów wyraźnie zmierzają w dwóch, równoległych kierunkach. Pierwszy ma charakter technologiczny i opiera się na automatyzacji oraz prostocie obsługi. Klienci, którzy swobodnie poruszają się w przestrzeni cyfrowej, oczekują, że obsługa ich kontraktów będzie szybka, prosta, przewidywalna i dostępna od ręki – także w aplikacji mobilnej. Dotyczy to zarówno wnioskowania o zmiany w umowie, jak i realizacji płatności.

W tym obszarze Alior Leasing stale rozbudowuje Strefę Klienta – cyfrową przestrzeń kontaktu z firmą. Jesteśmy na progu wdrożenia innowacyjnej bramki płatniczej, która umożliwi klientom regulowanie należności online przez całą dobę, z wykorzystaniem narzędzi takich jak BLIK, Apple Pay czy Google Pay.

Drugi kierunek to oczekiwanie obsługi opartej na profesjonalnych konsultantach. Dla części klientów jest to wyznacznik bezpieczeństwa i poczucia zaopiekowania. W Alior Leasing dbamy o równomierny rozwój obu tych obszarów – klienci są różni, ale zawsze otrzymują obsługę dopasowaną do swoich preferencji: bardziej cyfrową lub bardziej ludzką.

## Czy zauważa Pan zmiany w preferencjach klientów – np. w leasingu samochodów, maszyn czy nowych technologii – i jak firma na nie reaguje?

Zdecydowanie tak. Zmiana preferencji klientów jest jednym z najsilniejszych trendów, jakie dziś obserwujemy, i wynika zarówno z otoczenia makroekonomicznego, jak i rosnącej dojrzałości przedsiębiorców.

W segmencie leasingu samochodów widać odejście od myślenia „posiadam” na rzecz „użytkuję”. Klienci coraz częściej wybierają najem długoterminowy, pojazdy używane oraz elastyczne konstrukcje umów. Rośnie znaczenie całkowitego kosztu i przewidywalności.

W obszarze maszyn i środków trwałych firmy inwestują ostrożnie, ale bardziej świadomie. Leasing staje się ele-

mentem zarządzania płynnością i ryzykiem. Klienci pytają o sezonowość rat czy możliwość zmiany struktury finansowania.

Najbardziej dynamiczne zmiany dotyczą nowych technologii i sprzętu IT. Cykl życia tych aktywów jest krótki, dlatego rozwijamy mikroleasing i najem sprzętu z uproszczonym procesem i możliwością regularnej wymiany.

## Digitalizacja i nowe technologie wkraczają w każdy obszar finansów. Jak wpływają na strategię firmy i kształtowanie oferty dla klientów?

Klienci postrzegają dziś finanse jako element świata online i ciągów procesowych. Oznacza to, że cyfryzacja staje się fundamentem obsługi. Dotyczy to obu stron transakcji – zarówno leasingobiorców, jak i sprzedawców, którzy mogą powiązać sprzedaż z ofertą całkowicie zdigitalizowanego finansowania.

Wymusza to prostotę, przejrzystość i mobilność usług leasingowych, które po zmianach prawnych z lipca 2025 r. – zniesieniu formy pisemnej i rygoru nieważności umów – mogą stać się w pełni cyfrowe.

W branży finansowej coraz większą rolę odgrywają innowacje i ESG. Jak firma łączy nowe rozwiązania z odpowiedzialnością społeczną?

Stawiamy na cyfrową prostotę i model paperless. Wdrożyliśmy zdalną weryfikację tożsamości oraz kwalifikowany podpis elektroniczny, rezygnując z papierowego obiegu dokumentów. Finansujemy także niskoemisyjne technologie, takie jak fotowoltaika, magazyny energii czy pompy ciepła.

Budujemy długofalowe relacje z dostawcami, oczekując spełniania standardów etycznych, oraz dostosowujemy się do wymogów raportowania ESG, licząc ślad węglowy zarówno w zasobach własnych, jak i portfelu.

## Jakie są kluczowe cele strategiczne Alior Leasing na najbliższe lata?

Koncentrujemy się na skali, szybkości i dostępności. Naszym celem jest maksymalna automatyzacja procesów i decyzja leasingowa w kilkanaście sekund. Odpowiadamy na konkurencję, w tym fintechów, rozwijając mikroleasing i najem drobnych aktywów oraz integrując leasing z bankowością mobilną.

## Jakie trendy w leasingu i finansach uważa Pan za najważniejsze?

Niedoszacowany pozostaje najem krótko- i długoterminowy, szczególnie w segmencie MŚP. Rośnie też znaczenie leasingu konsumenckiego oraz najmu w e-commerce. Firmy finansowe będą kluczowymi dostawcami bezpiecznych form finansowania dzięki doświadczeniu w zarządzaniu ryzykiem.

## Jak firma radzi sobie z niepewnością rynkową i zmiennymi warunkami gospodarczymi?

Fundamenty leasingu pozostają niezmiennie, ale skraca się czas reakcji rynku. Procesy muszą być proste, cyfrowe, skalowalne i mierzalne. Automatyzacja, zarządzanie danymi i elastyczność procesowa są dziś kluczem do skutecznego zarządzania zmianą i długoterminowego bezpieczeństwa.

# AI i automatyzacja zmieniają codzienną pracę

Jeszcze kilka lat temu sztuczna inteligencja w finansach była traktowana głównie jako eksperyment technologiczny. W 2026 r. coraz częściej staje się elementem codziennej pracy działów finansowych i księgowych – szczególnie tam, gdzie skala dokumentów, presja czasu i ryzyko błędów są największe.



**DR PRZEMYSŁAW SOŁDACKI**  
CEO AMODIT

AI nie zastępuje klasycznych systemów finansowo-księgowych, lecz uzupełnia je tam, gdzie reguły „i do i” przestają wystarczać: w weryfikacji faktur, analizie zgodności, porządkowaniu dokumentów i usprawnianiu workflow. Kluczowe pytanie nie brzmi już „czy warto”,

ale jak wykorzystać AI w sposób praktyczny i bezpieczny.

**Co realnie zmienia AI w finansach, a co jest tylko dodatkiem do procesów?**

Wiele organizacji deklaruje, że chce „wdrażać AI”, ale tylko część z nich osiąga mierzalne efekty. Różnica najczęściej nie leży w samej technologii, lecz w punkcie jej zastosowania. AI najlepiej sprawdza się nie jako samodzielne narzędzie, lecz jako warstwa decyzyjna osadzona w istniejącym workflow dokumentów.

W finansach mamy do czynienia

z tzw. procesami „ostrej krawędzi” – błędy liczone są w złotych, a czasem w ryzyku regulacyjnym. Dlatego AI nie zastępuje precyzyjnych algorytmów księgowych ani systemów ERP. Jej realna wartość pojawia się tam, gdzie dotąd potrzebna była ludzka interpretacja: przy porównywaniu faktur z zamówieniami, ocenie podobieństw opisów pozycji, wykrywaniu nietypowych odchyleń czy identyfikowaniu dokumentów wymagających szczególnej uwagi.

AI najlepiej działa wtedy, gdy jest wpięta w realne procesy biznesowe. Sama technologia nie rozwiązuje problemów – dopiero połączenie jej z uporządkowanym workflow daje wymierne efekty w finansach. Organizacje, które zaczynają od uporządkowania obiegu faktur i jasno zdefiniowanych zasad kontroli, szybciej widzą efekty automatyzacji. Tam, gdzie AI jest jedynie „nakładką” na chaotyczne procesy, staje się kosztownym gadżetem. W praktyce to właśnie połączenie do-



brze zaprojektowanego workflow i selektywnego użycia AI decyduje o realnym odciążeniu zespołów finansowych.

**Jak AI pomaga w weryfikacji faktur w praktyce?**

Jednym z najbardziej czasochłonnych etapów pracy działów finan-

## Deficyt talentów finansowych

**Automatyzacja procesów finansowych, rozwój narzędzi opartych na sztucznej inteligencji oraz postępująca cyfryzacja w oczywisty sposób zmieniają funkcjonowanie działów finansów.**



**KATARZYNA SZUDY**  
General Manager HR Contact

Naturalną konsekwencją wydawałoby się mniejsze zapotrzebowanie rynku na specjalistów z tego obszaru. Rzeczywistość rynku pracy pokazuje jednak, że te intuicyjne założenia nie znajdują potwierdzenia w praktyce. Zarówno dane z Barometru Zawodów, jak i nasze doświadczenie pokazują, że deficyt talentów z obszaru finansów nie tylko nie maleje, ale wręcz się pogłębia. Dziś staje się on jednym z istotniejszych wyzwań dla pracodawców.

**To nie brak kandydatów, lecz brak dopasowania**

Co istotne, problem ten nie wynika wprost z niedoboru osób z wy-

kształceniem finansowym. Liczba absolwentów kierunków „finansowych” jest od lat dość stabilna. Na rynku nie brakuje więc osób z wykształceniem finansowym czy doświadczeniem w księgowości, controllingu lub analizie finansowej. Źródłem deficytu jest raczej narastające niedopasowanie między oczekiwaniami pracodawców a kompetencjami i aspiracjami potencjalnych pracowników.

Umiejętności, które jeszcze kilka lat temu były wystarczające, dziś stanowią jedynie punkt wyjścia. Pracodawcy coraz częściej poszukują osób, które poza solidną wiedzą z zakresu finansów i rachunkowości potrafią pracować z danymi, rozumieją systemy IT, znają procesy automatyzacji oraz swobodnie funkcjonują w środowisku opartym na technologii. Rola finansisty przesunęła się z pozycji osoby zbierającej i raportującej dane – co w dużej mierze przejmują dziś systemy – w stronę eksperta, który potrafi dane inter-

pretować, identyfikować ryzyka i realnie wspierać decyzje biznesowe.

**Kandydaci też zmieniają swoje oczekiwania**

Równolegle rosną oczekiwania samych kandydatów i nie chodzi tu wyłącznie o poziom wynagrodzenia. Specjaliści z obszaru finansów coraz częściej zwracają uwagę na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, elastyczne formy pracy oraz stabilność organizacyjną. Model pracy oparty na permanentnych nadgodzinach, przez lata wpisany w funkcjonowanie wielu działów finansowych, przestaje być akceptowalny.

Coraz wyraźniej widać również, że młodszym pracownikom zależy na poczuciu sensu wykonywanej pracy. W tym kontekście wyzwaniem staje się fakt, że wiele stanowisk specjalistycznych, także finansowych, funkcjonuje dziś w ramach struktur typu Shared Service Centers. Praca w takich modelach często oznacza koncentrację na wąskim fragmencie procesu, bez realnego kontaktu z produktem, klientem czy rynkiem. W efekcie pracownik wykonuje zadania operacyjne, ale traci poczucie wpływu i współtworzenia organizacji. Taka forma pracy coraz częściej

bywa postrzegana jako obsługa systemu, a nie rozwój kompetencji czy budowanie wartości biznesowej. Nie sprzyja to ani satysfakcji zawodowej, ani długofalowej motywacji, szczególnie wśród młodszych specjalistów. Choć wiele osób rozpoczyna karierę właśnie w tego typu strukturach, relatywnie szybko zaczyna poszukiwać bardziej angażujących ról. To jeden z powodów, dla których sektor centrów usług wspólnych od lat mierzy się z wysoką rotacją. Odpowiedzią na to wyzwanie jest w dużej mierze rola menedżera, który powinien nie tylko nadzorować realizację zadań, ale także nadawać im szerszy kontekst biznesowy, budując zaangażowanie i poczucie sensu pracy zespołu.

Oczywiście wynagrodzenie wciąż pozostaje ważnym czynnikiem wpływającym na rotację, jednak coraz rzadziej jest jedynym. Dopasowanie do kultury organizacyjnej, stylu zarządzania, poziomu autonomii czy modelu work-life balance ma dziś bezpośredni wpływ na trwałość zespołów finansowych. Brak elastyczności, nadmierne obciążenie pracą oraz niejasna perspektywa rozwoju sprawiają, że nawet dobrze dopasowane procesy rekrutacyjne często nie kończą się sukcesem.

**Problem nie w liczbie ludzi, lecz w sposobie ich wyboru**

Wszystko to przesunęło dyskusję z poziomu „nie ma ludzi” na znacznie bardziej trafne pytanie: „czy potrafimy ich właściwie wybierać i rozwijać?”. W przypadku talentów finansowych kluczowa staje się jakość rekrutacji. Mechaniczne dopasowywanie umiejętności wpisanych w CV do listy wymagań z ogłoszenia jest dziś zdecydowanie niewystarczające.

Zaryzykuję tezę, że w warunkach ograniczonej podaży talentów największym wyzwaniem nie jest samo pozyskanie kandydata, lecz trafna ocena jego potencjału, dopasowania do zespołu i organizacji oraz zdolności do rozwoju w dłuższej perspektywie. Rekrutację warto traktować jak inwestycję, a nie szybkie uzupełnienie braków kadrowych. Zwłaszcza że nawet identyczne role, funkcjonujące w różnych branżach, wymagają w praktyce zupełnie innych kompetencji. Firmy, które potrafią precyzyjnie zidentyfikować swoje potrzeby, właściwie ocenić potencjał kandydatów i zaprojektować realne ścieżki rozwoju, są dziś znacznie bardziej odporne na niedobory odpowiednich talentów finansowych.

# działów finansowych



sowych jest weryfikacja faktur: sprawdzanie ich zgodności z zamówieniami, budżetem, opisem kosztu czy zasadami wewnętr-

nymi. Klasyczne systemy radzą sobie dobrze tam, gdzie dane są identyczne. Problem pojawia się wtedy, gdy zgodność nie jest dosłowna, lecz znaczeniowa.

AI umożliwia porównywanie faktur i zamówień nawet wtedy, gdy nazwy towarów lub usług różnią się opisem, skrótami czy językiem. Zamiast sztywnego dopasowania „1 do 1”, możliwa jest analiza podobieństwa – tak, jak zrobiłby to człowiek. Dzięki temu system potrafi wskazać, że pozycja na fakturze odpowiada zamówieniu mimo innego nazewnictwa albo zasignalizować nieoczywiste rozbieżności wymagające kontroli.

Istotną rolę w tym procesie odgrywają również sytuacje nietypowe, których nie da się jednoznacznie opisać klasycznymi regułami. Nowoczesne systemy workflow dokumentów pozwalają zlecać AI zarówno prace żmudne – takie jak weryfikacja dokumentów według ustalonych zasad – jak i reagowanie na anomalie. W praktyce może

to oznaczać wplecenie w proces zadań typu: „sprawdź, czy faktura nie wyróżnia się na tle wcześniejszych dokumentów od tego kontrahenta” albo „zasygnalizuj, jeśli dokument wygląda podejrzanie lub może być podrobiony”.

W takich przypadkach AI korzysta z wiedzy ogólnej oraz kontekstu historycznego, porównując nowe dokumenty z wcześniejszymi wzorcami. To obszar, który do niedawna był domeną wyłącznie człowieka. Dziś pozwala on przenieść uwagę zespołów finansowych z masowej kontroli rutynowych dokumentów na analizę rzeczywistych wyjątków i ryzyk.

## OCR faktur w 2026 r.: dlaczego nadal ma znaczenie mimo KSeF?

Wprowadzenie KSeF znacząco zmienia sposób wymiany faktur w Polsce, ale nie eliminuje potrzeby automatycznego odczytu dokumentów. W praktyce działy finansowe nadal obsługują dokumenty kosztowe, które nie trafiają do

„  
AI umożliwia  
porównywanie faktur  
i zamówień nawet  
wtedy, gdy nazwy  
towarów lub usług  
różnią się opisem,  
skrótami czy językiem.

KSeF: faktury zagraniczne, paragony, korekty w różnych formatach, załączniki czy dokumenty powiązane z rozliczeniami.

Rola OCR w 2026 r. przesuwają się z prostego „przepisywania danych” w stronę inteligentnego rozpoznawania dokumentów. AI nie tylko odczytuje pola z faktury, ale potrafi rozpoznać jej typ, sprawdzić spójność danych, zweryfikować kontra-

henta oraz wskazać brakujące lub nietypowe informacje. W nowoczesnych platformach obiegu dokumentów OCR staje się elementem szerszego workflow, a nie jednorazowym narzędziem technicznym. Workflow dokumentów finansowych: mniej ręcznej pracy, więcej kontroli

Największa zmiana, jaką przynosi AI w finansach, dotyczy całego workflow dokumentów. Automatyzacja pozwala wcześniej klasyfikować dokumenty, sugerować właściwą ścieżkę akceptacji oraz dostarczać osobom decyzyjnym kontekst zamiast surowych danych. W praktyce oznacza to krótszy czas obiegu faktur i mniejsze ryzyko przeoczenia istotnych informacji.

AI może także podpowiadać sposób opisu i dekretacji dokumentu na podstawie podobnych przypadków z przeszłości. Decyzja nadal pozostaje po stronie człowieka, ale jego rola przesuwają się z ręcznego wypełniania pól na kontrolę i korektę wyjątków.

## Biznes 2026: w poszukiwaniu finansowej odporności

**W 2026 r. przedsiębiorcy będą opierać decyzje biznesowe na danych – nie na domysłach. Finansowanie nie będzie już tylko dostępem do kapitału. Stanie się sposobem na budowanie odporności.**



**RAFAŁ LASOTA**

dyrektor rozwoju biznesu MŚP  
w Krajowym Rejestrze Długów  
i Kaczmarek Group

Kiedy 10 lat temu firma faktoringowa NFG po raz pierwszy wprowadziła na polski rynek eFaktoring, wielu mikroprzedsiębiorców patrzyło na to z dystansem. Uważali, że faktoring jest wyłącznie dla dużych firm, że jest drogi i że psuje relacje handlowe. Dziś przedsiębiorcy już lepiej rozumieją wartość pieniądza w czasie, a elastyczne finansowanie wykorzystują do zarządzania bieżącymi zobowiązaniami i ochrony płynności. Wiedzą

też, że prawdziwym wrogiem relacji handlowych nie jest chęć zabezpieczenia płatności, ale brak płatności.

## Finansowanie dziś vs 10 lat temu

Z perspektywy tych dziesięciu lat widać wyraźnie, jak dalece zmieniło się postrzeganie faktoringu: od narzędzia ostatniej szansy po codzienne wsparcie operacyjne – dopasowane do struktury przychodów firmy, dostępne od ręki, bez zbędnych formalności. Co ciekawe, mikrofirmy finansują też coś innego niż kiedyś. Nie interesuje ich ekspansja ani wzrost działalności. Największą potrzebą jest zabezpieczenie bieżących zobowiązań tu i teraz: ZUS, podatki, wynagrodzenia, paliwo, zakup surowców i materiałów.

Z badania NFG „Marketing w skali mikro – co działa

i ile to kosztuje” wynika, że 23 proc. firm uznaje obecną liczbę zleceń za wystarczającą, a 22 proc. świadomie rezygnuje z reklamy, by nie zwiększać skali działalności. Oznacza to, że głównym problemem finansowym firm nie jest brak środków na rozwój, tylko zarządzanie płynnością w warunkach dużej niepewności.

„  
84 proc.  
przedsiębiorców  
stwierdziło, że należy  
nieustannie uważać, by  
nie zostać oszukanym,  
54 proc. nie zaczyna  
współpracy z nowymi  
kontrahentami,  
a blisko 42 proc. nie  
zawiera transakcji  
właśnie dlatego, że są  
postrzegani jako „nowi”.

## Dostęp do danych vs ślepe intencje

To łączy się także z innym ważnym zjawiskiem, jakim jest spadek zaufania między przedsiębiorcami. Badanie „Kapitał społeczny i zaufanie w polskim biznesie 2025”, opracowane na zlecenie Krajowego Rejestru Długów przez zespół naukowców z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu pod kierunkiem prof. Jana Fazlagicia, przy udziale ekspertów Rzetelnej Firmy, ujawniło, że w 2025 r. skala strat wynikających z ograniczonego zaufania wyniosła 974 mld zł – to aż 27 proc. polskiego PKB.

84 proc. przedsiębiorców stwierdziło, że należy nieustannie uważać, by nie zostać oszukanym, 54 proc. nie zaczyna współpracy z nowymi kontrahentami, a blisko 42 proc. nie zawiera transakcji właśnie dlatego, że są postrzegani jako „nowi”. To ogranicza przedsiębiorczość, zwiększa koszty zabezpieczeń i komplikuje procesy decyzyjne. Dlatego w 2026 r. relacje partnerskie będą za-

stępowane analizą danych i oceną wiarygodności płatniczej. Dostęp do danych stanie się ważniejszy niż ślepe intencje.

## Finansowanie to zarządzanie

W 2026 r. firmy skupią się na czterech aspektach:

- Płynność operacyjna – narzędzia dostępne 24/7, z uproszczonym procesem wnioskowania.
- Przewidywalność – transparentne harmonogramy spłat, brak ukrytych kosztów.
- Szybka decyzja – krótki czas reakcji, jasna komunikacja oferty.
- Stabilność relacji z dostawcą usług finansowych – zaufanie wynikające z przejrzystych zasad.

Finansowanie przestanie być jedynie kwestią dostępu do kapitału, a będzie częścią procesu zarządzania ryzykiem, płynnością i reputacją. Firmy, które potrafią analizować dane, korzystać z nowoczesnych narzędzi i wybierać sprawdzonych partnerów, zyskają większą odporność biznesową.



## Zatrzymać eksperta

**Nie ma uniwersalnych recept, które zagwarantowałyby, że specjaliści wybiorą z nami zostać na zawsze. Jak w takim razie można zwiększyć prawdopodobieństwo, że ludzie zdecydują się związać z organizacją na lata?**

**DARIUSZ KLUPI**  
ekspert ds. emocji w biznesie  
i założyciel Adaptacja.works

W organizacjach, w których wypracowywana wartość dodana w przeważającej mierze zależy od wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników, w branżach takich jak technologia i inżynieria, finanse i zaawansowane strategie inwestycyjne, specjalistyczna medycyna i biotechnologia, prawo na wyższym poziomie skomplikowania czy wreszcie sprzedaż rozwiązań o bardzo wysokiej wartości jak samoloty, kontrakty infrastrukturalne itp., utrzymanie specjalistów jest strategiczną odpowiedzialnością zarządu. Strategiczną, bowiem zastąpienie takiego pracownika może zająć od 6 miesięcy do kilku lat, nie wspominając o nakładach finansowych na ponowne przeszkolenie.

Zadanie jest strategiczne, aczkolwiek nie jest łatwe, ponieważ nie

ma uniwersalnych recept, które zagwarantowałyby, że specjaliści wybiorą z nami zostać na zawsze. Jak w takim razie można zwiększyć prawdopodobieństwo, że ludzie zdecydują się związać z organizacją na lata?

Tak jak każdy z nas ma unikatowe odciski palców, tak każdy specjalista ma unikatowy zestaw potrzeb, które składają się na motywację i zaangażowanie. Warto znać swoich ludzi i wiedzieć, na jakim etapie swojego życia się znajdują, bo to również wpływa na te potrzeby. Coś, co działało do tego momentu, nie gwarantuje, że będzie wystarczające lub adekwatne w przyszłości. Trzeba na bieżąco wychwytywać sygnały takie jak wypowiedziana narracja, prezentowana postawa i obserwowane emocje. Ale o tym później. Przyjrzyjmy się najpierw czterem aspektom, które warto brać pod uwagę.

### Czynniki zewnętrzne

Zacznijmy od czynników zewnętrznych, indywidualnych dla każdego specjalisty. Najbardziej oczywistym

będzie oczywiście zapewnienie rynkowego poziomu wynagrodzenia, moderowanego faktem, czy mamy w danej specjalizacji rynek pracownika czy pracodawcy. Przy małej podaży na daną ekspertyzę atrakcyjność wynagrodzenia ma odrobinę mniejsze znaczenie. Zaliczyłbym do tej kategorii też udziały w firmie, które mogą być powiązane z lojalnością, bo psychologia podkreśla, że często strata motywuje bardziej niż potencjalne zyski. Zanim zostawimy temat pieniędzy i korzyści materialnych, warto wspomnieć, że majątność i poziom zobowiązań danego pracownika mocno wpływa na to, jak ważne będą inne motywy, o których będziemy rozmawiać. Im trudniejsza sytuacja finansowa danej osoby, tym większa waga stałego, rynkowego wynagrodzenia.

### Bezpieczeństwo psychologiczne

Drugim czynnikiem w tej grupie jest bezpieczeństwo psychologiczne, na które składają się jasno wyznaczone oczekiwania i granice zajmowanej roli. Kolejnym będzie to, czy rola sama w sobie jest ważna w działaniu całej organizacji. Jest to istotne, bowiem wypełnianie ważnych zadań generuje dużą ilość sensu i znaczenia, i jeżeli tylko ta odpowiedzialność nas nie wypala, to jest to ogromny składnik zaangażowania. Ostatnim czynnikiem indy-

widualnym, zewnętrznym, będzie otrzymywane od zarządu wsparcie i wyzwania potrzebne do rozwoju.

### Czynniki zewnętrzne zbiorowe

Kolejną grupą czynników są zewnętrzne, zbiorowe. Tutaj motywujące bezpieczeństwo obejmuje jasność podejścia do konfliktów i błędów, a te nieuniknione co jakiś czas się pojawiają, oraz jasne zasady promocji, degradacji i zwolnień. Nieznajomość ich stresuje, a stres obniża zaangażowanie oraz utrudnia zgranie się z pożądaną kulturą firmy. Sporym motywatorem w tej grupie jest głębszy cel całego przedsięwzięcia. Jeżeli organizacja pracuje nad przełomowymi technologiami, jest innowatorem i liderem rynku lub zajmuje się szlachetnymi społecznie sprawami, taki cel może być mocną kotwicą. Zachęca do „poświęcenia” i szeroko pojętej „służby”.

### Motywatory wewnętrzne, indywidualne

Przejdźmy teraz do motywatorów wewnętrznych, indywidualnych. Jest to grupa, która jest dużo mniej zależna od menedżerów i organizacji, niemniej jednak ma moc kompensowania braku lub nieadekwatnego poziomu zachęt zewnętrznych. Zaczę od naszych potrzeb bycia potrzebnym i kompetentnym, a te dwie

budują naszą dobrą samoocenę. Kolejnym „koniem pociągowym” zaangażowania są pasja i samorozwój, które realizowane w miejscu pracy budują listę naszych osiągnięć. Wiele innowacji bierze się też z potrzeby oszczędzania naszej energii życiowej. Jak wspomniałem, te wewnętrzne „napędy” mają moc, natomiast bardzo łatwo przegapić moment, w którym pracownik wykorzysta dostępny potencjał, a może się to dzieć po cichu, i trudno ten moment wyłapać bez regularnej komunikacji i prawdziwego zainteresowania ludźmi w zespole. Jeżeli zaangażowanie pracownika w przeważającej mierze było zależne od motywatorów z tej grupy, to ich wygaśnięcie trzeba na nowo pobudzić, na przykład rozszerzając odpowiedzialność albo dając wgląd w niedostępne wcześniej technologie lub zagadnienia. Jeżeli to niemożliwe, to zostają motywy z innych grup.

Organizacje są systemami społecznymi, w których spędzamy dużą część naszego życia. Ważne jest, by były to zdrowe społeczności i nie drenowały regularnie naszej energii poprzez konflikty, nieprzyjemne zachowania, zawstydzanie czy bezduszną (niesportową) konkurencję. W grupie wewnętrznej, zbiorowej, mamy przynależność do grupy, równość w traktowaniu, koleżeństwo, obopólny szacunek i grupowe osiągnięcia. Każde z nich może być paliwem zaangażowania na długi czas.

Nie wszystkie wymienione motywy potrzebują być zapewnione, natomiast jest potrzebna pewna masa krytyczna wielu z nich, by specjalista wybierał pozostać w obecnej organizacji i zrezygnować z innych możliwych ścieżek kariery i nowych doświadczeń.

Systemem wczesnego ostrzegania dostępnym dla menedżerów jest zauważanie emocji, nastroju i wysyłanych komunikatów. W przypadku gdy suma motywatorów spadnie poniżej poziomu wystarczalności, to osoby asertywne będą coraz częściej pokazywać irytację i zniecierpliwienie i najpewniej otwarcie komunikować, że czegoś potrzebują więcej. Osoby bardziej uległe, bierne i mniej odważne mogą natomiast stawać się chłodne i zdystansowane, mniej hojne w uwagę i energię i powoli ześlizgiwać się w apatię. W któryś momencie pojawi się pomysł, żeby poszukać miejsca, gdzie krytyczna ilość motywatorów znowu będzie osiągnięta.

# Cyfryzacja zaczyna się w finansach. To CFO nadaje tempo transformacji

**Cyfrowa transformacja coraz rzadziej jest projektem realizowanym wyłącznie przez dział IT. Staje się fundamentem zarządzania firmą – wpływa na budżety, ryzyko, bezpieczeństwo i długoterminową konkurencyjność. Co ważne, organizacje, które nie włączają finansów w proces cyfryzacji, coraz częściej tracą tempo zmian.**



**ROBERT CZARNIEWSKI**  
CFO Polcom

**Technologia wychodzi z IT i trafia do zarządów**

Jeszcze kilka lat temu cyfryzacja była w wielu firmach traktowana jako zbiór projektów technologicznych: wdrożenie systemu, migracja danych, automatyzacja wybranego procesu. Dziś ten model przestaje działać. Cyfryzacja coraz częściej decyduje o zdolności firmy do skalowania działalności, spełniania wymogów regulacyjnych i reagowania na kryzysy.

Dane z najnowszego raportu Polcom pokazują, że 46 proc. firm w pełni zrealizowało swoje plany inwestycji IT, a technologie takie jak chmura, AI, automatyzacja i cyberbezpieczeństwo są postrzegane jako elementy jednej, spójnej strategii, a nie odrębne inicjatywy.

Cyfrowa transformacja przestała być dodatkiem do strategii biznesowej. Dziś to jeden z jej fundamentów, który wpływa na sposób planowania, zarządzania ryzykiem i podejmowania decyzji inwestycyjnych. Firmy, które traktują ją wyłącznie jako projekt IT, bardzo szybko napotykać bariery kosztowe i organizacyjne. Bez powiązania technologii z celami biznesowymi cyfryzacja nie przynosi trwałych efektów. To zasadnicza zmiana w myśleniu o roli IT w organizacji.

**CFO jako współautor transformacji**  
Zmiana podejścia do cyfryzacji oznacza również zmianę ról na poziomie zarządczym. Decyzje technologiczne coraz częściej wpływają bezpośrednio na strukturę kosztów, model inwestycyjny, ryzyko regulacyjne oraz odporność organizacji pod kątem cyberbezpieczeństwa. To sprawia, że CFO staje się jednym z kluczowych współtwórców transformacji cyfrowej.

Bez perspektywy finansowej nie da się dziś prowadzić odpowiedzialnej transformacji cyfrowej. Technologia generuje wartość tylko wtedy, gdy jest powiązana z mierzalnym zwrotem z inwestycji, długoterminowym planowaniem kosztów i świadomym zarządzaniem ryzykiem. Rolą CFO nie jest już wyłącznie kontrola wydatków, ale współtworzenie kierunku cyfryzacji. To przesuwają finanse bliżej centrum decyzji technologicznych.

**Koniec silosów: finanse, IT i innowacje**

Raport „Barometr cyfrowej transformacji polskiego biznesu 2025-2026” pokazuje, że 72 proc. firm widzi największe korzyści w łącze-

niu chmury, AI, automatyzacji i cyberbezpieczeństwa. Taka synergia wymaga jednak przełamania tradycyjnych silosów organizacyjnych i wspólnej odpowiedzialności na poziomie C-level.

Należy wskazać, że transformacja cyfrowa nie może być prowadzona w oderwaniu od finansów ani od realiów operacyjnych i funkcjonowania całej organizacji. Jeśli każdy dział patrzy na cyfryzację wyłącznie ze swojej perspektywy, efekty zawsze będą fragmentaryczne i będą obejmować tylko wybrane sektory przedsiębiorstwa. Dopiero współpraca finansów, IT i obszaru innowacji pozwala połączyć tempo zmian z bezpieczeństwem i stabilnością biznesu. To warunek dojrzałej transformacji.

**Cyberbezpieczeństwo na agendzie finansów**

Jednym z obszarów, w których rola CFO w cyfryzacji jest szczególnie widoczna, jest cyberbezpieczeństwo. Z raportu Polcom wynika, że 91 proc. firm inwestuje w bezpieczeństwo IT, a 81 proc. planuje dalsze zwiększanie wydatków w tym obszarze. Cyberbezpieczeństwo

coraz częściej traktowane jest jako element zarządzania ryzykiem biznesowym.

Z perspektywy finansowej cyberbezpieczeństwo przestało być kosztem operacyjnym. To inwestycja w ciągłość działania, wiarygodność organizacji i zaufanie rynku. Każdy incydent bezpieczeństwa ma dziś bezpośrednie przełożenie na wyniki finansowe i reputację firmy. Dlatego decyzje w tym obszarze muszą być podejmowane na poziomie zarządczym, a nie wyłącznie technicznym.

Polskie firmy przechodzą więc od projektowego podejścia do cyfryzacji w stronę modelu zarządczego, w którym technologia, finanse i bezpieczeństwo są ze sobą nierozdzielnie powiązane.

Dojrzałość cyfrowa nie polega dziś na liczbie wdrożonych narzędzi. Kluczowa jest zdolność integrowania technologii z codziennym zarządzaniem firmą, procesami finansowymi i kulturą organizacyjną. W tym sensie cyfryzacja staje się sprawdzianem dojrzałości całego zarządu. A CFO odgrywa w tym procesie rolę znacznie większą niż jeszcze kilka lat temu.

## Zdrowy rozsądek, dane i odpowiedzialność w świecie automatyzacji

**Jeszcze kilkanaście lat temu finansista kojarzył się głównie z arkuszem kalkulacyjnym, kalkulatorem i zdolnością do znalezienia błędu na trzecim miejscu po przecinku. Dziś oczekiwania wobec tej roli rosną szybciej niż inflacja w okresach kryzysowych. Finansista ma być analitykiem, partnerem biznesowym, tłumaczem danych, a czasem nawet psychologiem zarządu. I choć technologia zmienia narzędzia pracy, jedno pozostaje niezmiennie – odpowiedzialność za liczby.**



**ŁUKASZ PASZKIEWICZ**  
prawnik, ekspert ds. finansów  
i walut, prezes Ekantor

**Od księgowego do partnera biznesowego – bez utraty kontroli**  
Transformacja roli finansisty z wykonawcy na partnera biznesowego to fakt, nie marketingowe hasło. Zarządy oczekują dziś nie tylko raportów, ale interpretacji danych, scenariuszy i rekomendacji. Problem zaczyna się wtedy, gdy partnerstwo biznesowe próbuje zastąpić rzetelność.

Dobry finansista musi rozumieć strategię firmy, ale nie może zatrać sceptycyzmu wobec zbyt opty-

mistycznych założeń. Jego rolą nie jest „sprzedawanie narracji”, lecz zadawanie niewygodnych pytań. W czasach niepewności makroekonomicznej konserwatywne podejście do prognoz bywa nie wadą, lecz przewagą konkurencyjną.

**Data literacy zamiast wiary w algorytmy**

Dane stały się podstawowym surowcem pracy finansisty. Problem w tym, że sama dostępność danych nie oznacza jeszcze zdolności do ich właściwego wykorzystania. Data literacy – rozumiana jako umiejętność oceny jakości danych, ich źródeł i ograniczeń – staje się jedną z kluczowych kompetencji finansistów.

Automatyzacja i AI potrafią znacząco przyspieszyć analizy, ale nie zwalniają z myślenia. Algorytm nie wie, że dane są niepełne, źle zmapowane albo historycznie nie-reprezentatywne. Finansista, który bezkrytycznie ufa narzędziom, ryzykuje więcej niż ten, który czasem policzy coś „ręcznie”.

**AI i automatyzacja – mniej pracy operacyjnej, więcej odpowiedzialności**

Automatyzacja procesów finansowych to realna zmiana jakościowa. Raportowanie, reconciliacje czy monitoring transakcji mogą dziś działać szybciej i taniej niż kiedykolwiek wcześniej. Paradoksalnie jednak im więcej automatyzacji, tym większa odpowiedzialność spoczywa na ludziach.

Ktoś musi zrozumieć, jak działa model, jakie są jego ograniczenia i kiedy należy go zatrzymać. Finansista przyszłości nie będzie liczył wszystkiego sam, ale będzie odpowiadał za to, że liczby mają sens. To różnica zasadnicza.

**Miękkie kompetencje twardych liczb**

Współczesny finansista musi umieć komunikować się z biznesem. Dane bez kontekstu są bezużyteczne, a raport bez wniosków trafia do szuflady. Storytelling finansowy nie polega na upiększaniu wyników, lecz na jasnym tłumaczeniu konse-

kwencji decyzji – także tych niepopularnych.

To szczególnie ważne w organizacjach, gdzie zespoły finansowe współpracują z IT, sprzedażą czy marketingiem. Umiejętność rozmowy z różnymi środowiskami staje się równie istotna jak znajomość standardów rachunkowości.

**Finansista jako stabilizator w niestabilnych czasach**

W świecie ciągłych zmian technologicznych i regulacyjnych finansista pełni coraz częściej rolę stabilizatora. Jego zadaniem nie jest gonienie każdej mody, lecz ocena ryzyka i opłacalności w długim horyzoncie. To wymaga doświadczenia, ciągłego uczenia się i odporności na presję krótkoterminowych wyników. Finansista 2030 nie będzie ani wyłącznie technokratą, ani wyłącznie strategiem. Będzie łączył kompetencje analityczne z odpowiedzialnością i zdrowym rozsądkiem. A to – niezależnie od zmieniających się narzędzi – pozostaje najcenniejszą walutą w finansach.

# Miękkie kompetencje twardych liczb

**W ostatnim czasie coraz więcej prezentacji finansowych zaczyna się od anegdot zamiast slajdów z IRR. Nie jest to przypadek. Świat finansów, ten sam, który przez dekady budował swoją tożsamość na nieprzekłamałości liczb i chłodnej precyzji, odkrywa, że bez opowieści liczby są jak mapa bez legendy.**



**DAMIAN WIELECHOWSKI**  
CEO Comply & Co-founder  
JackSEO

Widzisz symbole, ale mało kto wie co faktycznie oznaczają. W czasach, gdy każdy CFO ma dostęp do tych samych narzędzi analitycznych, a AI generuje raporty szybciej niż zdążymy je przeczytać, prawdziwą przewagę buduje się nie w Excelu, ale w zdolności do tłumaczenia tego, co pokazują komórki D47:G89, na język, który przekonuje zarząd, uspokaja inwestorów i inspiruje zespół.

## Gdy liczby przestają mówić same za siebie

Rynki finansowe nigdy nie były tak szybkie, a jednocześnie tak przeładowane informacją. Raporty kwartalne, komunikaty giełdowe, rekomendacje analityków, alerty makroekonomiczne – wszystko walczy o uwagę inwestorów, mediów i partnerów biznesowych. Problem w tym, że same liczby nie opowiadają historii. EBITDA może rosnąć, ale bez kontekstu strategicznego nie mówi nic o tym, dlaczego firma rośnie i czy ten wzrost jest trwały. Spadek marży może wyglądać źle, dopóki nie pokażemy, że jest elementem długoterminowej inwestycji w skalę lub technologię. Ten sam zestaw liczb może zostać odczytany jako sygnał ostrzegawczy albo jako dowód dojrzałości strategicznej. Wszystko zależy od tego, czy potrafimy wyjaśnić, że krótkoterminowe pogorszenie wskaźników jest ceną za długoterminową przewagę konkurencyjną. Rynek nie karze dziś za ryzyko. Karze za brak narracji, która to ryzyko tłumaczy. Dlatego komunikacja finansowa przestała być prostym raportowaniem faktów. Stała się sztuką nadawania im znaczenia.

**Storytelling finansowy to nie marketing.** To narzędzie decyzyjne. Storytelling w finansach bywa mylnie kojarzony z „upiększaniem” rzeczywistości. W praktyce jest dokładnie odwrotnie. Dobrze prowadzona narracja finansowa porządkuje dane, tłumaczy zależności i pomaga interesariuszom podejmować lepsze decyzje. Najlepsze fundusze venture capital, globalne banki inwestycyjne czy spółki technologiczne nie ograniczają się dziś do tabel i wykresów. One budują spójną opowieść – o ryzykach, o ambicjach, o tym, gdzie firma jest dziś i dokąd realnie zmierza. To dlatego listy do akcjonariuszy pisane przez CEO największych spółek coraz częściej przypominają eseje strategiczne, a nie suche podsumowania wy-

ników. Inwestorzy nie oczekują już tylko odpowiedzi na pytanie „ile?”, ale coraz częściej na pytanie „dlaczego właśnie tak?”. Dobry storytelling finansowy nie polega na ukrywaniu słabości, ale na ich nazwaniu i umiejscowieniu w szerszym obrazie. Paradoksalnie to właśnie transparentność, a nie perfekcja, najczęściej buduje dziś wiarygodność.

## Media, regulatorzy i algorytmy.

**Czyli nowi pośrednicy narracji**  
Świat finansów nie komunikuje się dziś wyłącznie bezpośrednio z rynkiem. Między firmą a odbiorcą stoją media, regulatorzy, platformy technologiczne i algorytmy. Każdy z nich interpretuje informacje po swojemu. Jeśli komunikacja finansowa nie jest klarowna, spójna i zrozumiała, zostaje przefiltrowana w sposób niekontrolowany. Jedno zdanie wyrwane z kontekstu potrafi wywołać gwałtowne reakcje rynku. Jedna nieprecyzyjna narracja może uruchomić niepotrzebne spekulacje. W tym znaczeniu komunikacja przestaje być dodatkiem do strategii finansowej. Staje się jej integralną częścią.

## Współpraca finansów z biznesem zamiast silosów

Jednym z największych błędów, jakie wciąż obserwujemy, jest traktowanie komunikacji jako „warstwy końcowej”. Najpierw strategia, potem liczby, a na końcu komunikat. Tymczasem najlepsze organizacje projektują narrację równolegle z decyzjami biznesowymi. Finanse, zarząd, komunikacja i produkt siedzą przy jednym stole. Dzięki temu komunikat nie jest próbą tłumaczenia decyzji po fakcie, ale naturalnym przedłużeniem logiki



**Jeśli komunikacja finansowa nie jest klarowna, spójna i zrozumiała, zostaje przefiltrowana w sposób niekontrolowany. Jedno zdanie wyrwane z kontekstu potrafi wywołać gwałtowne reakcje rynku.**

biznesowej. To podejście szczególnie dobrze widać dziś w firmach technologicznych, które muszą jednocześnie tłumaczyć innowację, ryzyka regulacyjne oraz modele finansowe często wyprzedzające klasyczne definicje rentowności.

## Miękkie kompetencje jako twarda przewaga

Paradoks współczesnych finansów polega na tym, że im bardziej świat opiera się na danych, tym większego znaczenia nabierają kompetencje „miękkie”. Umiejętność jasnego tłumaczenia, budowania zaufania, opowiadania historii opartych na faktach. To nie jest kwestia stylu. To kwestia skuteczności. Dobrze opowiedziana historia finansowa nie zmienia liczb, ale zmienia sposób ich rozumienia. A to często robi różnicę między zaufaniem a sceptycyzmem, między inwestycją a wstrzymaniem decyzji.

W świecie, w którym każdy ma dostęp do tych samych danych, przewagę zyskują ci, którzy potrafią nadać im sens. I właśnie dlatego miękkie kompetencje stają się dziś jedną z najtwardszych walut rynku finansowego.



# Dzięki automatyzacji i AI księgowi stają się doradcami finansowymi dla swoich firm

W 2026 r. działy finansowe wchodzi pod silną presję kosztową.



**EDYTA WOJTAS**

prezes BrainSHARE IT, producenta SaldeoSMART

Jak wynika z raportu KPMG „Perspektywy i wyzwania CFO na 2026 rok”<sup>1</sup>, aż 52 proc. dyrektorów finansowych przedsiębiorstw w Polsce wskazuje rosnące koszty operacyjne jako największe wyzwanie – nawet przed zmiennością gospodarczą czy wymogami regulacyjnymi. W dodatku niemal co trzecia średnia i duża firma planuje redukcję kosztów operacyjnych, co oznacza wzrost o 21 p.p. rok do roku. To wyraźny sygnał, że optymalizacja kosztów przestaje być działaniem doraźnym, a staje się stałym elementem zarządzania finansami.

Problem w tym, że proste cięcia mają swoje granice. W realiach rosnącej złożoności biznesu, lawinowo przybywających danych i coraz krótszego czasu na podejmowanie decyzji działy finansowe nie mogą już skupiać się wyłącznie na pilnowaniu budżetów. Coraz większego znaczenia nabiera szybkość dostępu do informacji, ich jakość oraz możliwość analizy w czasie zbliżonym do rzeczywistego. To z kolei oznacza jedno: dane muszą być bardziej dokładne i dostępne szybciej niż kiedykolwiek wcześniej.



**Automatyzacja procesów księgowych i finansowych jest fundamentem skutecznej kontroli kosztów i pracy na wiarygodnych danych.**



## Automatyzacja, aby zgromadzić dane...

W tym miejscu naturalnie spotykają się finanse i księgowość. To zespoły księgowe mają najszerzy dostęp do informacji o kosztach i przychodach, bo to przez ich ręce przechodzi największa liczba dokumentów. Niestety, bez wykorzystania technologii znaczną część ich czasu pochłania ręczna obsługa faktur i rutynowe czynności, co ogranicza możliwość realnego wsparcia finansów w analizie i kontroli kosztów. Niemal co trzeci specjalista ds. finansów i księgowości, przebadany w 2025 r. przez SaldeoSMART, wykazał, że spędza powyżej sześciu godzin tygodniowo na ręcznym przepisywaniu danych do systemów IT. 19 proc. poświęca na te czynności nawet jedną czwartą tygodnia pracy<sup>2</sup>.

W efekcie informacje, na bazie których podejmowane są decyzje finansowe, powstają w warunkach dalekich od idealnych. Faktury giną w mailach, papierowe dokumenty krążą między biurkami, a te same informacje są wielokrotnie przepisywane i sprawdzane. Z perspektywy finansów przekłada się to na opóźnienia, niepewność i konieczność pracy na danych, którym trudno w pełni zaufać.

Automatyzacja procesów księgo-

wych i finansowych jest fundamentem skutecznej kontroli kosztów i pracy na wiarygodnych danych. Elektroniczny obieg dokumentów pozwala uporządkować pracę z fakturami, jasno określić ich status i skrócić czas przejścia dokumentu od momentu wpływu do zaksięgowania. Automatyzacja eliminuje konieczność ręcznego wprowadzania informacji, ogranicza ryzyko błędów i zapewnia spójność danych, na których opierają się raporty finansowe. Dzięki temu działy finansowe zyskują szybszy dostęp do aktualnych informacji, a księgowość może skuteczniej wspierać kontrolę kosztów i bieżące decyzje biznesowe.

## ...AI, aby je ujarzmić

Gdy dane zaczynają spływać szybciej, są uporządkowane i dostępne w jednym miejscu, naturalnym kolejnym krokiem staje się ich efektywne wykorzystanie. Skala materiału roboczego, z jaką dziś pracują działy finansowe, coraz częściej przekracza możliwości ręcznej analizy. Właśnie w tym momencie pojawia się przestrzeń dla sztucznej inteligencji, która wspiera pracę nad danymi, przyspiesza ich interpretację i ułatwia dostrzeganie zależności istotnych z punktu widzenia kosztów, płynności czy rentowności.

AI w obszarze finansów i księgowości coraz częściej pełni rolę inteligentnego wsparcia w porządkowaniu i wnioskowaniu, a nie tylko w przetwarzaniu dokumentów. Pomaga szybciej identyfikować powtarzalne schematy kosztowe, wychwytywać nieprawidłowości i przygotowywać zestawienia w formie, która nadaje się do dalszej analizy. Dzięki temu księgowi i zespoły finansowe mogą pracować w oparciu o szerszy obraz sytuacji, a nie pojedyncze dokumenty, i aktywnie wspierać biznes w ocenie kondycji finansowej, planowaniu wydatków czy optymalizacji kosztów. To właśnie w tym miejscu rola księgowości przesunęła się z funkcji operacyjnej w stronę realnego partnera doradczego dla finansów i zarządu.

## Rewolucja w księgowości u podstaw cyfryzacji

Obok usprawniania i optymalizacji codziennej pracy dodatkowym katalizatorem cyfryzacji procesów finansowych i szerszego wykorzystania technologii w firmach staje się Krajowy System e-Faktur. Choć sam w sobie jest przede wszystkim regulacyjnym obowiązkiem, w praktyce przyspiesza standaryzację danych i zmusza firmy do uporządkowania pracy z dokumentami.



**W realiach rosnącej złożoności biznesu, lawinowo przybywających danych i coraz krótszego czasu na podejmowanie decyzji działy finansowe nie mogą już skupiać się wyłącznie na pilnowaniu budżetów.**

Połączenie KSeF z programami, które automatyzują pracę i wykorzystują sztuczną inteligencję, pozwala znacząco skrócić drogę od otrzymania faktury do danych gotowych do analizy – bez ręcznego uzupełniania parametrów księgowych i wielokrotnej weryfikacji dokumentów. W efekcie przedsiębiorstwa zyskują nie tylko zgodność z przepisami, ale także realnie lepszą kontrolę nad kosztami, płynnością i bieżącą sytuacją finansową. Nie jest przypadkiem, że – jak pokazują dane KPMG – rozwój zdolności w zakresie AI oraz zaawansowana analityka finansowa znalazły się wśród najważniejszych priorytetów inwestycyjnych dyrektorów finansowych na 2026 r.

# Rola AI i automatyzacji w ubezpieczeniach

**KATARZYNA  
SZMITKA-BŁAŻKIEWICZ**  
menedżer w Biurze Ubezpieczeń  
Klientów Strategicznych EIB

**W ubezpieczeniach technologia nie jest już dodatkiem do procesów, staje się ich rdzeniem. Automatyzacja i sztuczna inteligencja zmieniają sposób, w jaki analizujemy ryzyko, projektujemy produkty i obsługujemy klientów. Dla ekspertów to moment redefinicji kompetencji: przewaga nie wynika z posiadania narzędzi, lecz z umiejętności ich świadomego wykorzystania.**

Modele predykcyjne oparte na AI analizują dziś tysiące zmiennych, łącząc dane z telematyki, IoT, geolokalizacji, historii zakupów czy aktywności cyfrowej. To radykalnie zmienia sposób kalkulacji składki – od statystycznych profili przechodzimy do oceny zachowań w czasie rzeczywistym.

## Od Big Data do Smart Data

Ubezpieczyciel staje się partnerem, który potrafi przewidywać zagrożenia i im zapobiegać, a nie tylko reagować po fakcie. Czujniki ostrzegające o wycieku wody, analiza pogody czy monitoring maszyn przemysłowych to już standard, nie innowacja. Coraz większe znaczenie ma również Smart Data – selekcja danych istotnych biznesowo, a nie ich masowe gromadzenie. To kierunek, który będzie decydował o efektywności modeli w najbliższych latach.

Kiedyś decyzja taryfowa opierała się na kilku prostych zmiennych: wieku, miejscu zamieszkania, historii szkód. Taki model wystarczał w świecie ograniczonej informacji, ale dziś jest przestarzały wobec złożoności ryzyka. Big Data otworzyło branży zupełnie nową perspektywę – miliony punktów danych, setki źródeł informacji i algorytmy zdolne do wychwytywania subtelnych zależności. Dane z mediów społecznościowych, lokalizacji GPS, urządzeń IoT czy historii zakupów mogą być wykorzystywane do budowy znacznie bardziej precyzyjnych profili ryzyka. Przykładem jest telematyka w ubezpieczeniach komunikacyjnych, gdzie styl jazdy staje się równie ważny jak wiek czy miejsce zamieszkania.



**Specjaliści coraz częściej pełnią rolę analityków i konsultantów, a nie „procesorów dokumentów”.**



Korzyści z takiego podejścia są wielowymiarowe. Po stronie klienta oznacza to odejście od anonimowego „profilu statystycznego” na rzecz ochrony dopasowanej do realnych zachowań – ostrożni kierowcy płacą mniej, a ci bardziej dynamiczni ponoszą wyższy koszt ryzyka, które generują. Po stronie ubezpieczyciela Big Data i AI umożliwiają lepszą selekcję ryzyka, ograniczenie szkodowości portfela oraz bardziej precyzyjne zarządzanie kapitałem. Co istotne, dane w czasie rzeczywistym pozwalają przejść od reakcji po szkodzie do predykcji przed szkodą: czujniki mogą ostrzec o wycieku wody, zanim dojdzie do zalania, a analiza pogody i geolokalizacji – wysłać klientowi alert przed nadchodzącą burzą czy powodzią.

**Automatyzacja likwidacji szkód**  
AI rewolucjonizuje też proces likwidacji szkód. Algorytmy analizują dokumenty, wykrywają braki, identyfikują nieścisłości i oceniają zasadność roszczeń. W prostych sprawach działają szybciej niż człowiek, skracając czas wypłaty i obniżając koszty operacyjne.

Systemy antyfraudowe oparte na uczeniu maszynowym wykrywają też nietypowe wzorce, ograniczając wyłudzenia i stabilizując poziom składek.

Jednocześnie automatyzacja zmienia strukturę pracy w działach likwidacji. Specjaliści coraz częściej pełnią rolę analityków i konsultantów, a nie „procesorów dokumentów”. W bardziej złożonych sprawach – szkody o dużej wartości, spory interpretacyjne, zdarzenia o silnym ładunku emocjonalnym – nadal kluczowa pozostaje rola eksperta. To człowiek potrafi ocenić kontekst, zrozumieć motywacje stron i podjąć decyzję, której nie da się sprowadzić do algorytmu. AI przyspiesza proces, ale nie przejmuje odpowiedzialności.

**Automatyzacja ulepsza ubezpieczenia korporacyjne**  
W segmencie korporacyjnym możliwości automatyzacji są jeszcze bardziej widoczne. Programy ochrony dla firm to złożone konstrukcje, obejmujące wiele polis, klauzul i indywidualnie negocjowanych warunków. AI może



**Ubezpieczyciel staje się partnerem, który potrafi przewidywać zagrożenia i im zapobiegać, a nie tylko reagować po fakcie.**

wspierać analizę danych, ale nie zastąpi strategicznego myślenia brokera, który rozumie specyfikę branży klienta, potrafi przewidzieć konsekwencje biznesowe i zbudować spójny system ochrony.

W praktyce oznacza to model współpracy: AI zbiera i porządkuje dane, a broker interpretuje je i przekłada na rekomendacje. To właśnie ta synergia decyduje o jakości programu ubezpieczeniowego – szczególnie w sytuacjach, gdy szkoda dotyczy kilku zakresów ochrony lub wymaga pogodzenia sprzecznych zapisów polis. W takich momentach doświadczenie, intuicja i zdolność negocjacji są

nie do zastąpienia. Automatyzacja może wspierać proces, ale nie zastąpi kompetencji eksperckich.

## Nowe ryzyka i rosnące wymagania

Wraz z rozwojem technologii rośnie jednak ekspozycja na ryzyka cybernetyczne. Systemy oparte na AI zwiększają powierzchnię ataku, a błędne konfiguracje mogą prowadzić do poważnych strat. Dlatego cyberpolis staje się nieodzownym elementem programów ochrony, a ubezpieczyciele zaostrzają wymagania dotyczące bezpieczeństwa: aktualizacje systemów, szyfrowanie danych, wielopoziomowe uwierzytelnianie, kontrola dostępu, szkolenia pracowników.

Jednocześnie rośnie znaczenie jakości danych. Modele AI są tak dobre, jak dane, które je zasilają. Błędy, luki czy nieścisłości danych mogą prowadzić do błędnych decyzji, a w konsekwencji – do strat finansowych i reputacyjnych. Konieczne jest zachowanie transparentności, dokumentowanie procesów i możliwość wyjaśnienia decyzji algorytmów. To wyzwanie, ale też szansa na budowanie zaufania w relacji z klientem. Firmy, które potrafią połączyć innowacyjność z odpowiedzialnością, będą wyznaczać standardy rynku.

## Przyszłość należy do modelu hybrydowego

Przyszłość ubezpieczeń to nie pełna automatyzacja, lecz inteligentna współpraca człowieka z maszyną. AI przejmuje zadania powtarzalne i analityczne, uwalniając czas ekspertów na działania wymagające doświadczenia, empatii i strategicznego myślenia. To połączenie technologii i kompetencji eksperckich będzie definiować liderów rynku w nadchodzących latach. Ubezpieczenia zawsze były biznesem opartym na zaufaniu i relacjach. AI może je wzmacniać, ale tylko wtedy, gdy działa w duecie z człowiekiem. I to właśnie ta równowaga – między automatyzacją a odpowiedzialnością – stanie się kluczowym wyzwaniem i przewagą konkurencyjną. W świecie, w którym dane stają się walutą, a szybkość działania standardem, przewagę zdobędą ci, którzy potrafią połączyć technologiczną precyzję z wiedzą i doświadczeniem ekspertów.