

Karina Pietuszyńska

## **Bankowość typu offshoring w Polsce**

**Opiekun naukowy:** dr Sławomir Wymysłowski

**Karina Pietuszyńska** – absolwentka finansów i bankowości Akademii Leona Koźmińskiego. Aktywna członkini społeczności akademickiej – wiceprzewodnicząca NKM Kreatywni, związana wcześniej z Samorządem Studentów ALK. Wicekoordynatorka I edycji projektu studenckiego *Market Masters*. Dwukrotna Stypendystka Fundacji Koźmińskich. Inspiracją do napisania artykułu stało się doświadczenie zawodowe zdobyte podczas studiów – odbyła staże w Departamencie Bankowości Korporacyjnej PKO Banku Polskiego oraz w Fund Dealing Services w BNP Paribas Securities Services. Pasjonatka fotografii oraz kinematografii

### **Abstrakt**

Wraz z pogłębiającą się globalizacją międzynarodowe korporacje coraz chętniej podejmują decyzje o offshoringu wybranych procesów poza granice kraju. Dane funkcje zaliczane są zazwyczaj do działalności operacyjnej lub pomocniczej, która nie stanowi zasadniczej roli w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, jednak ich obecność jest konieczna w strukturze firm. Tendencję tę można dostrzec także w sferze bankowości, która w ostatnim czasie doświadcza wzmożonej relokacji działań z obszaru back office. Europa Środkowo-Wschodnia stała się atrakcyjnym kierunkiem nearshoringu, z czym wiąże się również wyraźnie rosnący trend zatrudnienia w centrach usług firm sektora bankowości, finansów i ubezpieczeń. Ze względu na wysoką dynamikę rozwoju sektora BFSI w Polsce i aktualność tematu autorka skupia się przede wszystkim na scharakteryzowaniu procesów zachodzących w tym kraju. Jej celem jest przedstawienie offshoringu w sferze bankowości w Polsce oraz próba identyfikacji efektów tego procesu na podstawie dostępnych źródeł i danych.

**Słowa kluczowe:** bankowość, back office, offshoring, nearshoring, centra usług wspólnych

## Offshore banking in Poland

### Abstract

On the wave of progressing globalization, international companies are deciding to offshore a part of the conducted processes outside the country. Operational or supportive activities that are not a representative role are normally relocated, but the company would not be able to function without it. This trend is also common in the banking sphere and is manifested by an increased relocation of the back office function to the newly created shared services centres. Recently, Central and Eastern Europe have become an attractive target destination for nearshoring, which is also associated with a clear growing trend of employment in service centres of banking, finance and insurance companies. Due to the high dynamics of development of the BFSI sector in Poland and the topicality of the topic, the author of the work focused primarily on characterizing this country's market. The purpose of this article is to present offshoring banking in Poland and to attempt to identify effects of this process based on available sources and statistical data.

**Keywords:** banking, back office, offshoring, nearshoring, shared services centres

## 1. Wstęp

Na fali postępującej globalizacji międzynarodowe przedsiębiorstwa decydują się na relokację części procesów poza granice kraju. Proces ten nazywany jest offshoringiem i w ciągu ostatnich 10 lat mocno nabiera na znaczeniu w Europie Środkowo-Wschodniej (CBRE Polska, 2017, s. 3). Jednym z głównych celów offshoringu jest chęć zwiększenia zyskowności podmiotu poprzez przenoszenie działalności do krajów o niższych kosztach operacyjnych. W sektorze bankowości dokonywane jest to zazwyczaj przez utworzenie filii zagranicznej (ang. *captive offshoring*), aby mieć pełną kontrolę nad świadczonymi usługami. Procesy przenoszone są stopniowo, pod pełnym nadzorem pracowników z kraju macierzystego. Offshoringowi podlega zazwyczaj działalność operacyjna lub pomocnicza, która nie stanowi reprezentatywnej roli, jednak bez niej funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie byłoby możliwe (Trampel, 2004, s. 2). Trend ten jest również powszechny w sferze bankowości i objawia się wzmożoną relokacją funkcji back office do krajów odznaczających się korzystnym stosunkiem

kwalifikacji pracowników do ich wymagań płacowych oraz innych uwarunkowań kosztowych, np. kosztu wynajmu powierzchni biurowych.

W ostatnich latach szczególnie atrakcyjnym kierunkiem offshoringu w bankowości są państwa Europy Środkowo-Wschodniej, których gospodarki przeżywają obecnie rozkwit wywołany licznymi inwestycjami zagranicznymi. Trend ten umocnił się również na fali odchodzenia od klasycznego modelu offshoringu, tj. przenoszenia procesów do lokalizacji najbardziej opłacalnych (Sandhu, 2012), ponieważ występujące zazwyczaj duże różnice kulturowe odległych od siebie krajów negatywnie wpływały na efektywność rozwiązania. Rejon Europy Środkowo-Wschodniej podlega relokacji w ramach nearshoringu, tj. przenoszenia działalności do krajów położonych blisko kraju macierzystego (Slepniov i inni, 2012, s. 6). Z zagadnieniem tym wiąże się popularne w ostatnim czasie pojęcie Centrum Usług Wspólnych (ang. *Shared Services Centres*, w skrócie: SSC), tj. wewnętrznych centrów tworzonych poza granicami kraju. Tworzenie SSC polega na przenoszeniu działalności pomocniczej do jednego wyodrębnionego miejsca, w którym obsługiwane mogą być różne podmioty z jednej grupy kapitałowej.

Na potrzeby pracy poddano analizie centra usług firm sektora bankowości, usług finansowych i ubezpieczeń (BFSI, ang. *Banking, Financial Services and Insurance*) zlokalizowane w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji z sektora bankowego. Relokacja aktywności back office ma zazwyczaj miejsce do BFSI, obsługujących jednocześnie kilka regionów (Sako, 2010, s. 28). W artykule wykorzystano takie metody badawcze jak: przegląd literatury, ilościowa metoda statystyczna oraz metody dedukcji i indukcji. Celem artykułu było przedstawienie offshoringu w sferze bankowości do Polski oraz próba identyfikacji efektów tego procesu.

## **2. Charakterystyka działalności wykonywanej w bankach w ramach back office i front office**

Wyrażenia *back office* i *front office* stosuje się do scharakteryzowania wyodrębnionych części korporacji, które różnią się między sobą zarówno częstotliwością kontaktu pracowników z klientami, jak i specyfiką procesów wykonywanych przez zatrudnione osoby. Terminy te znalazły szczególne miejsce w sektorze bankowości, ponieważ właściwie ujmują różnice w zakresie obowiązków, stopniu ekspozycji na klienta oraz udziale w generowaniu przychodów dla banku (Zomerdijk, 2007, s. 110–111).

## **2.1. Back office**

Nazwa *back office* pochodzi od specyfiki wykonywanej pracy, ponieważ obejmuje ona procesy wewnętrzne, właściwie dla danej jednostki, które nie wymagają zaangażowania w relacje z klientami. W ramach działalności back office wykonywane są procesy podstawowe, zapewniające sprawne i prawidłowe działanie banku. Prowadzone są one zazwyczaj w lokalizacjach odmiennych niż główna siedziba firmy. Międzynarodowe korporacje decydują się często na offshoring. Funkcje w ramach back office'u są różnorodne i dotyczą wielu płaszczyzn: wsparcia technologicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, świadczenia usług finansowo-księgowych, zarządzania bazami danych, kontroli podatkowej i zakupów. Funkcje wsparcia są skupione w pojedynczych, dużych centrach i obsługują wiele jednostek front office. Ze względu na postępujące procesy globalizacyjne back office bardzo przybrał na znaczeniu. Wysoki konsumpcjonizm i makdonaldyzacja potrzeb przyczyniły się do dynamicznego wzrostu liczby osób korzystających z kredytów konsumenckich, co w rezultacie spowodowało konieczność wykształcenia się komórek odpowiedzialnych za przetwarzanie niezbędnej dokumentacji i informacji. Osoby zajmujące się na zapleczu obsługą posprzedażową, rozliczeniami, archiwizacją dokumentacji czy zarządzaniem danymi klientów stały się istotnym ogniwem w bankowości (Barone, 2019).

## **2.2. Front office oraz middle office**

Front office wyraźnie odróżnia się od back office'u – osoby pracujące w tym obszarze są w bezpośrednim kontakcie z klientem i reprezentują bank na zewnątrz. Front office generuje większość przychodów, a więc pracownicy muszą wykazywać się obszernymi umiejętnościami w zakresie zarządzania finansami, sprzedaży, handlu oraz inwestycji. Działalność front office jest bardziej rozproszona w porównaniu do back office, to znaczy, że oddziały detaliczne są zlokalizowane często w wielu miejscach, tak aby ułatwić klientom dostęp i zachęcić do współpracy. Funkcje front office to najczęściej praca z klientem – oferowanie usług, gromadzenie informacji, sprzedaż, wsparcie dla klientów korporacyjnych (B2B) i indywidualnych (B2C), trading, badania oraz szeroko pojęte doradztwo, np. w zakresie fuzji i przejęć. Procesy te zazwyczaj nie podlegają relokacji do innych krajów (Dollarhide, 2019). Działalność front office jest wspierana bezpośrednio przez middle office. Middle office odpowiada za monitorowanie i przekazywanie informacji front office'owi, a także kontroluje i minimalizuje ryzyko informacyjne. Pracownicy tego sektora dbają o stuprocentowe wykonanie

usługi i zadowolenie klientów. Działalność middle office jest bardzo popularna w zakresie bankowości inwestycyjnej, ponieważ dani pracownicy analizują ryzyko inwestycyjne i monitorują produkty inwestycyjne (Kopp, 2019). Kwalifikacje osób zatrudnionych w obrębie middle office oraz charakter ich pracy sprawiają, że zdecydowanie łatwiej jest im przejść do front office niż pracownikom back office.

### **3. Uwarunkowania rozwoju struktur back office banków w Europie Środkowo-Wschodniej**

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat rejon Europy Środkowo-Wschodniej (ang. Central Eastern Europe; CEE) nabiera coraz większego znaczenia dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Staje się prawdziwym centrum usług dla największych instytucji finansowych z Europy Zachodniej oraz Stanów Zjednoczonych (Skanska i in., 2016, s. 5). Takim stanowi rzeczy sprzyja kombinacja wykwalifikowanej kadry specjalistów, zdecydowanie niższych kosztów operacyjnych w porównaniu do krajów Europy Zachodniej wynikających z płac i najmu powierzchni biurowych, a także bliskości z rynkami Europy Zachodniej. Objawia się to redukcją zarówno kosztów logistycznych wynikających z offshoringu do odległych krajów, jak i niewielkich różnic kulturowych. Przenoszone są przede wszystkim mniej zaawansowane operacje middle & back office, co ma pozytywny wpływ na lokalny rynek pracy, ponieważ w rozległych strukturach zatrudnienie mogą odnaleźć pracownicy z różnym wachlarzem kompetencji i doświadczenia. Wydaje się, że proces relokacji procesów do Europy Środkowo-Wschodniej będzie trwał, ponieważ coraz to bardziej kluczowi, międzynarodowi gracze decydują się na otwieranie centrów operacyjnych w tym regionie. Sektor bankowości jest dość konserwatywny, jednak decyzje takich gigantów, jak np. J.P. Morgan Chase, który w połowie 2018 roku zdecydował się na otwarcie biura w Warszawie, przecierają szlaki kolejnym bankom (Grzegorzczak, 2017).

Istniejące już w CEE podmioty rozszerzają stale swoją działalność, migrując coraz bardziej zaawansowane procesy z krajów macierzystych. Pomagają w tym zagraniczni specjaliści, którzy swoim doświadczeniem i znajomością wewnętrznych przepisów nadzorują poprawność przeprowadzanych relokacji. Atrakcyjność regionu Europy Środkowo-Wschodniej wzrosła również po podjętej przez Wielką Brytanię w 2016 roku decyzji o brexicie, ponieważ dłuższe utrzymywanie siedzib w centrum Londynu mogło nieść ze sobą ogromne problemy wynikające ze zmieniających się przepisów prawnych i wprowadzania nowych regulacji finansowych (Grzegorzczak, 2017). Nowo tworzone biura finansowe zlokalizowane są

najczęściej w centrach największych miast, w najbardziej prestiżowych lokalizacjach przy głównych węzłach komunikacyjnych.

### 3.1. Uwarunkowania rozwoju bankowości back office w Polsce

Coraz popularniejsze staje się stwierdzenie, że Polska jest zagłębiem światowego offshoringu bankowości. Jeszcze do niedawna w Polsce nie prowadziły swoich działań w szerszym zakresie takie światowe instytucje finansowe, jak J.P. Morgan Chase, Goldman Sachs czy Franklin Templeton. Pojawia się jednak szereg argumentów przemawiających za rosnącą popularnością sektora BFSI w Polsce, z której zadowolone są zarówno zagraniczne banki, jak i polscy finansiści pracujący w prestiżowych instytucjach. W 2018 roku aż 13 z 50 największych banków świata pod względem wartości aktywów posiadało Centra Usług Wspólnych (CUW) w Polsce: J.P. Morgan Chase, HSBC, BNP Paribas, Citigroup, Deutsche Bank, Banco Santander, Royal Bank of Scotland Group, UBS, ING, UniCredit, Goldman Sachs, Crédit Suisse, Nordea (Puls HR, 2018). Jednocześnie w Polsce obecnych jest 7 na 10 największych banków inwestycyjnych na świecie. Kraj nad Wisłą jest liderem w Europie pod względem liczby osób zatrudnionych w CUW – w 2018 r. zatrudnienie w samym sektorze BFSI wyniosło aż 39 tys. osób – liczba ta odpowiada ponad 14 proc. zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Według Wojciecha Popławskiego, wiceprezesa Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (Association of Business Service Leaders in Poland, ABSL), przy zachowaniu obecnego trendu w roku 2020, w sektorze BFSI będzie pracować aż 50 tys. osób (Puls HR, 2018). W tabeli 1 przedstawiono łańcuchowy przyrost zatrudnienia w CUW w Polsce na przestrzeni lat 2008–2019 ze szczególnym uwzględnieniem zatrudnienia w BFSI wraz ze skumulowanym średniorocznym wzrostem zatrudnienia.

Tabela 1. Dynamika wzrostu zatrudnienia w CUW w Polsce w okresie 2009–2018

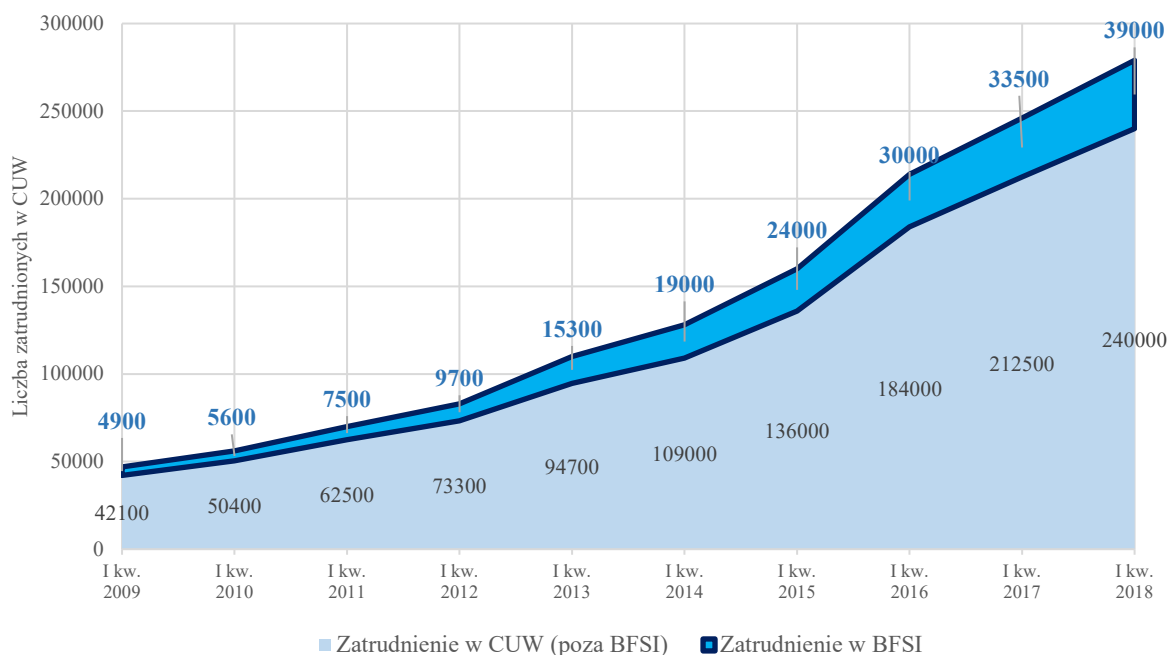
Kategoria/ Rok	CUW (poza BFSI)			BFSI			% BFSI w zatrudnieniu w CUW
	Zatrudnienie	Przyrost absolutny zatrudnienia $Y_t - Y_{t-1}$	Przyrost względny zatrudnienia $(Y_t - Y_{t-1})/Y_{t-1}$ (%)	Zatrudnienie	Przyrost absolutny zatrudnienia $Y_t - Y_{t-1}$	Przyrost względny zatrudnienia $(Y_t - Y_{t-1})/Y_{t-1}$ (%)	
I kw. 2009	42100	-	-	4900	-	-	10,4%
I kw. 2010	50400	8300	19,7%	5600	700	14,3%	10,0%
I kw. 2011	62500	12100	24,0%	7500	1900	33,9%	10,7%
I kw. 2012	73300	10800	17,3%	9700	2200	29,3%	11,7%
I kw. 2013	94700	21400	29,2%	15300	5600	57,7%	13,9%

I kw. 2014	109000	14300	15,1%	19000	3700	24,2%	14,8%
I kw. 2015	136000	27000	24,8%	24000	5000	26,3%	15,0%
I kw. 2016	184000	48000	35,3%	30000	6000	25,0%	14,0%
I kw. 2017	212500	28500	15,5%	33500	3500	11,7%	13,6%
I kw. 2018	240000	27500	12,9%	39000	5500	16,4%	14,0%
Skumulowany średni roczny wzrost zatrudnienia w CUW (poza BFSI) na przestrzeni lat 2009-2018			21,5%	Skumulowany średni roczny wzrost zatrudnienia w BFSI na przestrzeni lat 2009-2018			26,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w raportach ABSL (2014; 2015; 2016; 2017; 2018a).

Dynamika zatrudnienia w Centrach Usług Wspólnych ze szczególnym uwzględnieniem zatrudnienia w BFSI na przestrzeni lat 2009–2018 pokazuje, że skumulowany średni roczny wzrost zatrudnienia (CAGR, Compound Annual Growth Rate) w BFSI wynosił 26,5% i był wyższy o 5 p.p. od CAGR dla CUW (wyłączając BFSI), który wynosił 21,5%. Przez 7 na 10 okresów wzrost zatrudnienia w sektorze BFSI był wyższy od wzrostu dla pozostałej części CUW – największe zróżnicowanie odnotowano w latach 2011–2014: CAGR zatrudnienia w BFSI w tym okresie wyniósł 36,3% i był o niemalże 15 p.p. wyższy od CAGR dla pozostałych gałęzi CUW – 21,4%. W okresie tym doszło do wyraźnego wzrostu udziału BFSI w zatrudnieniu w CUW – w roku 2015 wartość ta wynosiła 15% i była największą odnotowaną w całym okresie badawczym.

Rysunek 1. Zatrudnienie w CUW w Polsce w okresie 2009-2018 ze szczególnym uwzględnieniem zatrudnienia w BFSI



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w raportach ABSL (2014; 2015; 2016; 2017; 2018a).

Rysunek 1 w sposób syntetyczny przedstawia zatrudnienie w Centrach Usług Wspólnych w Polsce na przestrzeni lat 2009–2018 z wyszczególnieniem zatrudnienia w BFSI. W ciągu 10 lat sektor nowoczesnych usług dla biznesu bardzo mocno rozszerzył swoją działalność, przy czym sektor bankowości, usług finansowych i ubezpieczeń stanowił istotne ogniwo w jego tworzeniu. Atrakcyjność BFSI z punktu widzenia zatrudnionych wypływa m.in. z oferowanego wysokiego wynagrodzenia w stosunku do firm lokalnych, zadowolenia z pracy wynikającego z różnorodności systemów świadczeń pozapłacowych oraz dużej możliwości kształcenia się i rozwoju dzięki oferowanym przez pracodawców kompleksowym szkoleniom. Warto zaznaczyć, iż struktury w tego typu organizacjach zazwyczaj są wysmukłe, co umożliwia często dynamiczny rozwój kariery zawodowej w ramach struktury organizacyjnej.

Z raportu wykonanego przez stowarzyszenie ABSL wynika, że 81% pracowników Centrów Usług Wspólnych zamierza związać swoją karierę zawodową z tą branżą (Parkiet, 2017). Jeśli potencjalny kandydat do pracy cechuje się otwartością na wiedzę oraz dobrą znajomością języków obcych, możliwość rozwoju w międzynarodowych instytucjach finansowych wydaje się ułatwiona. Pracodawcy zapewniają, że na starcie nie wymagają skomplikowanej wiedzy specjalistycznej, ponieważ sami zadbają o wyposażenie pracownika w niezbędny zestaw umiejętności podczas dedykowanych sesji treningowych. Takie podejście jest preferowane, ponieważ zakres aktywności wykonywanych w bankach w ramach operacji back office jest specyficzny i wymaga zapoznania się z nowymi narzędziami do pracy oraz doksztalcenia się.

### **3.2. Banki relokujące procesy middle office i back office do Polski**

Jednym z banków mających swoje centrum finansowe w Polsce jest zlokalizowany w Warszawie BNP Paribas Securities Services (BP2S) będący częścią grupy BNP Paribas, pełniący funkcję banku depozytariusza dla funduszy inwestycyjnych. Jest to jeden z pięciu największych banków powierniczych na świecie, przechowujący aktywa w depozycie (Assets Under Custody/Administration, AUC/A) o wartości 13 bilionów dolarów (stan na III kw. 2019)<sup>1</sup>. Jego działalność opiera się w dużej mierze na wspieraniu procesu inwestycyjnego klientów banku. Oddział w Polsce obsługuje działalność middle i back office, co wymaga utrzymywania stałych relacji z zarządzającymi funduszami, agentami transferowymi oraz klientami instytucjonalnymi. W banku obecne są komórki zajmujące się zarówno księgowością funduszy

---

<sup>1</sup> Informacja uzyskana na podstawie analizy raportów kwartalnych za III kw. 2019 oraz informacji opublikowanych przez Bank of New York Mellon, State Street, JPMorgan, Citigroup, BNP Paribas.



inwestycyjnych, jak i obsługą operacji na papierach wartościowych. Wykonywane zadania wspierają jednostki banku zlokalizowane w różnych miejscach na świecie – przykładowo, w oddziale zlokalizowanym w Warszawie obsługiwane są procesy dla oddziałów w Luksemburgu, Frankfurt, Paryżu, Jersey, Mediolanie czy Madrycie. Oddział w Polsce powstał w 2008 roku i był tworzony przez garstkę specjalistów BNP Paribas, których zadaniem była migracja procesów z poszczególnych central BP2S (zgodnie z BNP Paribas Securities Services Polska). Dzisiaj firma, zlokalizowana w biurowcu Wronia 31, nieopodal kompleksu Warsaw Spire przy Rondzie Daszyńskiego w Warszawie, zatrudnia ponad 1 tys. osób, a według planów rozwoju liczba ta z każdym rokiem będzie rosła. Dowodem na to jest fakt, że w przeciągu ostatniego półtora roku do pracy zostały oddane 3 nowe piętra (stan na grudzień 2019), co wynika z intensywnego wzrostu ilości wykonywanej pracy oraz zatrudnienia. Początkowo BP2S Polska zajmował się świadczeniem usług typowo back-office’owych, jednak w ostatnim okresie zaczął przejmować także funkcje z zakresu middle office.

Kolejnym przykładem zagranicznego banku, który zdecydował się na offshoring części swojej działalności do Polski jest State Street Corporation. State Street jest jednym z największych dostawców usług finansowych dla inwestorów instytucjonalnych. Pod względem usług powierniczych jest klasyfikowany jako drugi największy na świecie bank depozytariusz z wynikiem AUC/A na poziomie 32,9 bilionów dolarów, zaraz po Bank of New York Mellon (35,8 bilionów dolarów) – stan na III kw. 2019<sup>2</sup>. Pierwszy oddział State Street Bank Polska otwarto w 2007 roku w Krakowie; liczył zaledwie 70 pracowników. Docelowo miało być zatrudnionych 1 tys. osób, jednak obecnie kadra liczy już ponad 5 tys. osób w siedzibach w Krakowie i w Gdańsku. Jest to pierwszy oddział w Europie pod względem liczby zatrudnionych oraz drugi na świecie – po Bostonie, gdzie znajduje się siedziba firmy (Wyborcza, 2019). State Street znajduje się w czołówce największych inwestorów zagranicznych sektora nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce – w 2019 r. znalazł się na 7. miejscu, bezpośrednio za największym spośród przedstawicieli BFSI w danym zestawieniu – Credit Suisse. Pracownicy w Polsce zajmują się świadczeniem usług z zakresu obsługi inwestycji finansowych poprzez obsługę funduszy inwestycyjnych i funduszy arbitrażowych, wycenę papierów wartościowych oraz sporządzanie sprawozdań dla największych europejskich inwestorów instytucjonalnych (State Street, 2019). Na przestrzeni 12 lat działalności polski oddział intensywnie się kształtował i zmieniał swój charakter, co wiązało się z przejmowaniem coraz to bardziej skomplikowanych procesów i przekazywaniem

---

<sup>2</sup> Ibidem.

prostszych do pozostałych lokalizacji. Zgodnie ze słowami Wojciecha Mrugalskiego, dyrektora ds. komunikacji i marketingu State Street Poland, część bankowa pełni obecnie aż 70 funkcji; dołączyli do niej również pracownicy State Street Global Advisors – części zajmującej się zarządzaniem aktywami i doradztwem inwestycyjnym (*State Street...*, 2019).

Credit Suisse, jedna z wiodących instytucji finansowych o szerokim spektrum działalności, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania aktywami oraz bankowości inwestycyjnej, również zdecydowała się na offshoring procesów do Polski. Credit Suisse jest największym inwestorem zagranicznym z sektora BFSI pod względem zatrudnienia w centrach usług dla biznesu w Polsce, zatrudniającym łącznie ponad 5 tys. pracowników. Pierwszy oddział powstał we Wrocławiu w 2007 roku i zatrudniał około 100 pracowników. Obecnie klasyfikuje się on jako drugie największe biuro banku w regionie Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki (EMEA), zatrudniające ponad 4500 pracowników (Zieliński, 2017). Wrocławskie biuro świadczy kluczowe usługi w zakresie bankowości inwestycyjnej i prywatnej, zarządzania operacjami bankowymi, zarządzania ryzykiem, księgowości oraz controllingu, usług prawnych i compliance, zarządzania zasobami ludzkimi, obsługi rozwoju infrastruktury i technologii IT. Drugi z kolei polski oddział zatrudniający obecnie około 800 osób, został otwarty w 2016 roku w Warszawie. Ważnym czynnikiem przy wyborze lokalizacji okazał się dostęp do największej bazy specjalistów z dziedziny finansów w obszarze EMEA, który pozwolił na świadczenie niezwykle istotnych procesów z obszaru analizy ryzyka rynkowego i kredytowego, matematyki finansowej czy technologii IT. Tak jak w przypadku dwóch omówionych wcześniej instytucji finansowych, wraz z rozwojem działalności Credit Suisse w Polsce, rozwijał się zakres oraz specjalizacja usług, realizowanych całkowicie w Polsce (ABSL, 2018, s. 16). Według Anety Kocemby-Muchowicz, dyrektor zarządzającej biurem Credit Suisse w Warszawie, znaczna część modeli wyceny oraz prognostycznych wykorzystywanych przez bank tworzona jest przez polskie zespoły analityczne – niemalże jedna trzecia światowego zespołu analityków ilościowych Credit Suisse zatrudniona jest w Polsce (Grzegorzczak, 2019).

## **4. Charakterystyka procesów wykonywanych w jednostkach**

### **BFSI w ramach offshoringu**

W ramach centrów SSC relokowane są operacje niemające kluczowego znaczenia dla banku i mogące być wykonywane poza głównymi siedzibami. Według raportu ABSL – *BFSI: Siła napędowa sektora usług biznesowych w Polsce*, najczęściej obsługiwanymi przez pracowników w Polsce procesami w sektorze bankowości, usług finansowych i ubezpieczeń są:

- 1) usługi finansowe (28%);
- 2) usługi bankowe (22%);
- 3) usługi IT (21%);
- 4) usługi kontaktu z klientem (6%);
- 5) finanse i księgowość (6%);
- 6) usługi HR (4%);
- 7) inne kategorie usług (13%).

Usługi finansowe oraz bankowe stanowią aż 50% działalności w sektorze BFSI. Do tych usług zaliczają się m.in.: usługi w obszarze inwestycji i bankowości prywatnej, operacje bankowe z sektora bankowości korporacyjnej, zarządzanie ryzykiem, compliance, przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy, obsługa funduszy inwestycyjnych poprzez ich monitoring, rozliczanie, analizowanie i raportowanie wyników, obsługa funduszy emerytalnych, szeroko pojęta sprzedaż (ABSL, 2018, s. 12). Szczegółową prezentację dwóch z wymienionych operacji przedstawiono w kolejnym podrozdziale.

#### **4.1. Obsługa operacji na papierach wartościowych**

Jedną z czynności często wykonywanych w ramach biur back office jest przeprowadzanie operacji na papierach wartościowych. Jest ona wykonywana przez banki powiernicze, zwane inaczej kastodianami, które przechowują aktywa powierzone przez klientów i mają wpływ na ich wartość. W ramach operacji na papierach wartościowych można wyszczególnić corporate actions, czyli aktywności wpływające na papiery wartościowe wyemitowane bezpośrednio przez przedsiębiorstwa. Do corporate actions zalicza się aktywności związane z podziałem akcji, asymilacją akcji, doradztwem w zakresie dywidend, przydziałem praw poboru, fuzjami i przejęciami czy spin-off'ami (Chen, 2019). Innymi aktywnościami wykonywanymi w ramach obsługi operacji na papierach wartościowych zajmują się działy związane z dealingiem. Do ich obowiązków należy przede wszystkim przyjmowanie zleceń klientów na zakup papierów wartościowych (subskrypcja) oraz ich zbywanie (redempcja). Praca w tym obszarze jest dynamiczna i mimo że operacje te zaliczane są do obszaru back office, wymagają utrzymywania kontaktu z klientem.

Obsługa operacji na papierach wartościowych jest funkcją typowo operacyjną, w której długoterminowe zatrudnienie oraz wieloletnie doświadczenie mogą się nie przekładać na

zdobywanie uniwersalnych umiejętności, przydatnych w obliczu chęci zmiany pracy. Może się okazać, że specyfikacja operacji przeprowadzanych na papierach wartościowych jest czynnością wysoce specjalistyczną i trudno jest odnaleźć podobne stanowisko w innej firmie. Warta rozważenia byłoby również kwestia postępującej coraz większej automatyzacji procesów w obszarze back office. W związku z tym, po okresie wzmożonego zapotrzebowania na pracowników zaplecza, może się ono stopniowo zmniejszać. Jest to naturalna konsekwencja rozwoju sektora i wynika między innymi z faktu, że sami pracownicy są zobowiązani do automatyzacji i usprawniania procesów – w krótkiej perspektywie ułatwiają swoją pracę, jednak w dłuższej przyczyniają się do redukcji popytu na pracę. Ponadto istnieją nowoczesne przedsiębiorstwa z sektora IT, dostarczające systemy obsługujące proste i bardziej skomplikowane operacje na papierach wartościowych. Korzystanie z ich usług jest obecnie kosztowne, jednak w przyszłości mogą one stanowić mocną konkurencję dla fizycznych pracowników (Comarch). Przyczyn wprowadzania Zrobotyzowanej Automatykacji Procesów (ang. Robotic Process Automation, RPA) jest wiele, przy czym do głównych zalicza się chęć skrócenia długiego czasu realizacji zadań, ograniczenie ilości pomyłek wynikających z przeprowadzanych manualnych i powtarzalnych operacji oraz chęć redukcji zużycia papieru (Gontkiewicz, 2017).

#### **4.2. Obsługa księgowości inwestycyjnej**

Obsługa procesów księgowych w sektorze BFSI odgrywa znacznie mniejszą rolę niż usługi finansowe lub bankowe, ponieważ zajmuje się tym jedynie 6% zatrudnionych (ABSL, 2018, s. 12). Tradycyjna księgowość często oddelegowywana jest do firm zewnętrznych, wyspecjalizowanych w świadczeniu takich usług, jednak księgowość funduszy inwestycyjnych (FA, ang. fund accounting) pozostaje często w gestii banków. Aż 6 na 15 największych inwestorów zagranicznych z sektora BFSI w Polsce świadczy usługi fund accounting. Zaliczyć do nich można: Credit Suisse, State Street, BNY Mellon, Brown Brothers Harriman, BNP Paribas, Franklin Templeton (ABSL, 2018, s. 8–9). Firmy te stale rozbudowują struktury FA, co wskazuje na duży potencjał rozwojowy sektora. Specjaliści w zakresie tego typu księgowości świadczą usługi dla inwestorów instytucjonalnych oraz funduszy zlokalizowanych na całym świecie. Praca w tym sektorze łączy charakter zadań wykonywanych przez tradycyjnych księgowych z dynamicznymi warunkami środowiskowymi sektora finansowego. Obsługiwane są fundusze inwestycyjne, emerytalne, ubezpieczeniowe, wielowalutowe, oferujące różne klasy jednostek lub przydzielone w struktury parasolowe z wydzielanymi subfunduszami. Księgowi funduszy inwestycyjnych zajmują się m.in. codziennym

wyliczaniem wartości aktywów netto funduszy, sporządzają raporty obrazujące stan aktywów finansowych oraz przeprowadzają analizy finansowe (Kariera w Finansach, 2019, s. 72–73).

W przeciwieństwie do obsługi operacji na papierach wartościowych kompetencje zdobyte na stanowisku księgowego funduszy inwestycyjnych są uniwersalne i umożliwiają ewentualną zmianę ścieżki kariery na obszary związane z audytem, controllingiem, analizą finansową czy zarządzaniem aktywami (Bartz i Stanczykiewicz, 2014). Warto zaznaczyć, że księgowość funduszy inwestycyjnych przypomina w dużym stopniu tradycyjną księgowość – w przypadku sporządzania elementów sprawozdania finansowego dla banków struktura aktywów i pasywów jest zupełnie odmienna niż ta w księgowości podmiotów niefinansowych. Jeśli chodzi o automatyzację procesów w ramach księgowości, raczej nie obserwuje się wzmożonej aktywności w tej sferze – pojawiają się jedynie coraz lepsze aplikacje do zarządzania funduszami, jednak nie ogranicza to liczby zatrudnionych. Perspektywy rozwoju tych operacji w Polsce stale rosną i są składową czynników wymienionych w poprzednim fragmencie artykułu.

## **5. Efekty relokacji procesów operacyjnych dla krajów docelowych na przykładzie Polski**

Wysoki napływ inwestycji zagranicznych przyczynia się do odnoszenia przez kraj docelowy znacznych korzyści. Autorka artykułu zauważyła, że tendencje relokacyjne procesów w sektorze BFSI mają wpływ na następujące pozycje:

- 1) rynek pracy,
- 2) poziom Produktu Krajowego Brutto
- 3) rozpoznawalność kraju na arenie międzynarodowej

Jak wcześniej wspomniano, obecnie w sektorze BFSI zatrudnionych jest około 40 tys. pracowników, jednak w perspektywie najbliższych 3–5 lat liczba ta może wzrosnąć do 50 tysięcy. Powstawanie nowych miejsc pracy w sektorze finansów stymuluje rozwój sektora usług w Polsce i przyczynia się do wzrostu konkurencyjności Polski na skalę światową. Migrowane operacje wymagają coraz to wyższych kwalifikacji zawodowych i ponoszenia większej odpowiedzialności, co przekłada się na wzrost płac. Warto wspomnieć o tym, że zagraniczne banki są w stanie zaoferować wyższe o około 30% wynagrodzenie na podobnych stanowiskach w stosunku do banków polskich (Sedlak&Sedlak, 2015). Jest to możliwe ze

względu na to, że i tak w dużym stopniu zredukowały one koszty poprzez offshoring usług do Polski, a przewaga płacowa może mieć wpływ na przyciąganie bardziej wykwalifikowanej kadry.

Według raportu Polityki Insight, wydanego na początku roku 2017, bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) w 2015 roku przyczyniły się do wzrostu PKB o ponad 15 procent. Korzyściami wynikającymi z takiego stanu rzeczy są: wyższa konkurencyjność gospodarki, przyrost dochodów obywateli oraz wyższe wpływy budżetowe (Pielach, 2017). Niepodważalnie swój wkład we wzrost PKB miały inwestycje zagranicznych banków. W 2017 roku Polska zajmowała 23. miejsce w rankingu państw świata wg PKB w parzystości siły nabywczej z wynikiem 1.121 mld dolarów. W porównaniu z rokiem 2010, w którym miała 801,67 mld dolarów i plasowała się na 24. miejscu, zmiana wynosi ponad 319 mld dolarów (International Monetary Fund, 2018).

Intensywny rozwój Polski przekłada się także na wzrost rozpoznawalności kraju na arenie międzynarodowej, czego efektem jest poszerzanie się rynku usług turystycznych. Według danych GUS, liczba turystów korzystających z noclegów w I kwartale 2019 r. wzrosła o niemalże 450 tys. w stosunku do I kwartału 2018 r. (GUS, 2019). Powodem takiego stanu rzeczy jest rosnąca wiarygodność kraju w oczach turystów, rozwinięta baza noclegowa i infrastruktura komunikacyjna, a także coraz lepsza znajomość języków obcych wśród kadry obsługującej turystów. Obcokrajowcy doceniają bezpieczeństwo w Polsce, europejskość kraju oraz dostępność globalnych marek, a także brak granic i wymogów wizowych wynikający z wejścia do Unii Europejskiej (Goliat, 2017).

Warto podnieść dwie kwestie, które zdaniem autorki mogą negatywnie rzutować na procesy wzmożonej ekspansji banków zagranicznych, tworzących SSC na terenie Polski i warte byłyby poddaniu pogłębionej refleksji:

1. Zjawisko „lokalnego drenażu mózgów”, polegającego na przechodzeniu wykwalifikowanej kadry pracowników z podmiotów krajowych do banków z przewagą kapitału zagranicznego z powodu lepszego wynagrodzenia.
2. Dotychczas Polska była atrakcyjnym kierunkiem dla zagranicznych firm tworzących centra usług wspólnych – czy to może trwać nieustannie?

Pierwsza kwestia dotyczy tego, że perspektywa wyższych zarobków oferowanych przez zagraniczne podmioty wydaje się bardzo zachęcająca i może skłaniać specjalistów do zmiany miejsca pracy. Krajowe banki znajdują się w trudnej sytuacji, ponieważ trudno jest im dorównać do poziomu wynagrodzeń oferowanych przez banki zagraniczne – jest to różnica około 30% płacy (Sedlak&Sedlak, 2015). Należy pamiętać, że banki zagraniczne relokują

procesy operacyjne do Polski w celu obniżenia kosztów, a więc oferowane przez nie wynagrodzenie i tak jest niższe niż to, jakie musiałyby zaoferować w kraju macierzystym. Mając na uwadze to, że na obecny moment lokowane w Polsce biura z sektora BFSI pełnią w dużej mierze funkcję back-office'ów, wykwalifikowana kadra może wykonywać zadania obejmujące mniejszy zakres obowiązków i wymagające mniejszych kompetencji, niż miałyby to miejsce w innym ośrodku. Kolejnym negatywnym aspektem, do którego warto się odnieść, jest już wspomniana przy charakterystyce obsługi operacji na papierach wartościowych, wysoka specjalizacja czynności wykonywanych w back-office'ach. Może ona prowadzić do późniejszych problemów ze znalezieniem zatrudnienia w innych firmach ze względu na istniejące prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji, w której w żadnym innym podmiocie na terenie Polski nie wykonuje się danej działalności lub nie wykorzystuje się podobnych narzędzi.

Druga kwestia związana jest z tym, że istnieje ryzyko utraty atrakcyjności Polski jako miejsca docelowego dla nowych CUW, ponieważ jest to zależne od globalnych trendów. Jeszcze niedawno najpopularniejszym modelem relokacji biznesu był rightshoring, obecnie jest nim nearshoring, jednak trudno określić, czy w dłuższej perspektywie nie ustąpi on miejsca innemu podejściu. Ponadto, powstające nowe miejsca pracy mają również wpływ na redukcję poziomu bezrobocia, co zgodnie z modelem krzywej Philipsa pociąga za sobą skutek w postaci wzrostu płac. W okresie wrzesień–listopad 2019 poziom bezrobocia w Polsce osiągnął rekordowo niski poziom od czasów przemian gospodarczych w latach 90. XX wieku – około 5% (GUS, 2019a). Jednocześnie, wzrost wynagrodzeń nominalnych i realnych w Polsce w ostatnich latach był na jednym z najwyższych poziomów w krajach Unii Europejskiej, a w roku 2020 prognozuje się, że wyniesie odpowiednio 8,2% i 5,4% – będzie to drugi po Rumunii (9,2% i 5,0%) największy wzrost (Sedlak&Sedlak, 2019). Jeśli jednym z najczęściej wymienianych powodów relokacji działalności przedsiębiorstwa jest chęć ograniczenia kosztów, stale rosnące wynagrodzenia mogą stać się czynnikiem ograniczającym tak intensywny offshoring. Biorąc pod uwagę również fakt, że gospodarka rozwija się cyklicznie odnotowując wzrosty i spadki, przenosząc to na grunt rozwoju działalności CUW w Polsce, po okresie intensywnego wzrostu najprawdopodobniej nastąpi zahamowanie i spadek. Jedną z przesłanek skłaniających do nieodrżucenia tej hipotezy jest fakt, iż w II kw. 2019 nastąpił rekordowy od 10 lat roczny wzrost liczby likwidowanych miejsc pracy w Polsce w stosunku do roku 2018, wynoszący niemalże 40% (Morawski, 2019).

Biorąc pod uwagę rozpatrywane w artykule aspekty rozwoju back office można stwierdzić, iż zagraniczne podmioty, inwestując w Polsce, bezspornie wpływają korzystnie z perspektywy

krótkookresowej na rozwój gospodarczy, natomiast wpływ w długim okresie wymaga dalszej pogłębionej analizy.

## **Bibliografia**

- Bank of New York Mellon, *3Q19 At A Glance*, <https://www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/at-a-glance.jsp> (dostęp: 29.12.2019).
- Barone, A. (2019). *Back Office*, <https://www.investopedia.com/terms/b/backoffice.asp> (dostęp: 16.11.2019).
- Bartz, W. i Stanczykiewicz, K. (Michael Page) (2014). *Księgowy funduszy inwestycyjnych*, <http://www.outsourcingportal.eu/pl/ksiegowy-funduszy-inwestycyjnych>
- BNP Paribas Securities Poland, <https://securities.bnpparibas.com/poland> (dostęp: 09.11.2019).
- BNP Paribas, *Third Quarter 2019 Results*, <https://invest.bnpparibas.com/en> (dostęp: 29.12.2019).
- CBRE Polska (2017). Raport *Business Services Destinations in Central Europe 2017*, <https://www.cbre.lv/wp-content/uploads/2017/06/Bussiness-Services-Destnation-in-Central-Europe-2017-2.pdf> (dostęp: 01.11.2019).
- Chen, J., 2019. *Corporate actions*, <https://www.investopedia.com/terms/c/corporateaction.asp> (dostęp: 05.09.2019).
- Citi, *Markets and Securities Services*, <https://www.citibank.com/mss/index.html> (dostęp: 29.12.2019).
- Comarch, *Comarch custody: kompleksowa obsługa operacji na papierach wartościowych*, <https://www.comarch.pl/finanse/bankowosc/comarch-custody/> (dostęp: 01.11.2019).
- Dollarhide, M. (2019). *Front Office*, <https://www.investopedia.com/terms/f/frontoffice.asp> (dostęp: 16.11.2019).



Goliat, M. (2017). *Perspektywy rozwoju turystyki w Polsce*, <https://www.noclegowo.pl/przewodnik/perspektywy-rozwoju-turystyki-w-polsce/> (dostęp: 07.09.2019).

Gontkiewicz, R. (2017). *Cyfrowe back-office w bankach*, <https://alebank.pl/cyfrowe-back-office-w-bankach/> (dostęp: 07.09.2019).

Grzegorzczak, M. (2017). *Polska zagłębiem bankowości*, <https://www.pb.pl/polska-zaglebiem-bankowosci-872066> (dostęp: 16.09.2019).

Grzegorzczak, M. (2019). *Credit Suisse werbuje ponad 400 osób*, <https://www.pb.pl/credit-suisse-werbuje-ponad-400-osob-964355> (dostęp: 30.10.2019).

GUS (2019). *Raport Wykorzystanie turystycznych obiektów noclegowych w I kwartale 2019 roku*.

GUS (2019a). *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990–2019*.

International Monetary Fund, *World Economic Outlook Database: July 2018*, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/index.aspx> (dostęp: 30.11.2019).

JPMorgan Chase&Co., *3Q19 Earnings Presentation*, <https://www.jpmorganchase.com/corporate/investor-relations/quarterly-earnings.htm> (dostęp: 29.12.2019).

Kariera w Finansach (2019). *Przewodnik Kariera w Finansach i Bankowości 2019/20*.

Kopp, C. (2019). *Middle Office*, <https://www.investopedia.com/terms/m/middleoffice.asp> (dostęp: 16.11.2019).

Morawski, I. (2019). *Zagadkowy wzrost likwidowanych miejsc pracy*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Zagadkowy-wzrost-likwidowanych-miejsc-pracy-7736064.html> (dostęp: 20.10.2019).

Parkiet (2017). *Banki rywalizują z centrami usług wspólnych*, <https://www.parkiet.com/Finanse/308259915-Banki-rywalizuja-z-centrami-uslug-wspolnych.html> (dostęp: 10.09.2019).

Pielach, M. (2017). *Inwestycje zagraniczne dodały Polsce ponad 15 proc. PKB*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/inwestycje-zagraniczne-dodaly-polsce-ponad-15-proc-pkb/> (dostęp: 08.09.2019).

Puls HR (2018). *Praca w sektorze BFSI: Branża sporo zatrudnia i dobrze płaci*, <https://www.pulshr.pl/bpo/praca-w-sektorze-bfsi-branza-sporo-zatrudnia-i-dobrze-placi,53789.html> (dostęp: 19.09.2019).

Sandhu, A. (2012). *Nearshoring*. The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Globalization.

Sako, M. (2010). *Technology Strategy and Management, Outsourcing Versus Shared Service*. Said Business School, Oxford.

Sedlak&Sedlak (2015). *Praca w banku, zarobki: 2,8 tys. zł dla kasjera, 21 tys. zł dla dyrektora* <https://www.pulshr.pl/wynagrodzenia/praca-w-banku-zarobki-2-8-tys-zl-dla-kasjera-21-tys-zl-dla-dyrektora,24774.html> (dostęp: 08.08.2019).

Sedlak&Sedlak (2019). *Jak zmienia się wynagrodzenia*.

Skanska, JLL, Dentons, ABSL (2016). *CEE Investment Report 2016*, <https://www.skanska.pl/oferta/biura/raporty-i-standardy/cee-investment-report-2016/> (dostęp: 10.11.2019).

Slepniov, D., Brazinskas, S., Vejrum W. (2012). *Nearshoring practices An exploratory study of Scandinavian manufacturers and Lithuanian vendor firm*. Emerald.

State Street (2019). *State Street in Poland*, <http://www.statestreet.com/about/office-locations/poland-polishversion.html> (dostęp: 29.09.2019).

State Street, *Third-quarter Report 2019*, <https://newsroom.statestreet.com/press-release/corporate/state-street-reports-third-quarter-2019-eps-142-share-151-share-excluding-no> (dostęp: 29.12.2019).

Trampel, J. (2004). *To offshore or nearshore IT services. An investigation using transaction cost theory*, Proceedings of International Business Research Conference. Melbourne.

*Jak zmienia się wynagrodzenia w Polsce w 2020 roku?* <https://wynagrodzenia.pl/artukul/jak-zmienia-sie-wynagrodzenia-w-polsce-w-2020-roku> (dostęp: 29.12.2019).

*State Street otwiera czwarte biuro w Krakowie. Polski oddział największy w Europie* (2019). <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,24807399,state-street-otwiera-czwarte-biuro-w-krakowie-polski-oddzial.html>

Zieliński, R. (2017). *We Wrocławiu badają ryzyko. Zatrudniają już 4,5 tys. pracowników*, <https://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/7,35771,22661443,we-wroclawiu-badaja-ryzyko.html> (dostęp: 10.10.2019).

Zomerdijk, L. G. i Vries, J. (2007). Structuring front office and back office work in service delivery systems. An empirical study of three design decisions. *International Journal of Operations & Production Management*.

Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) (2014). *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014* <https://absl.pl/pl/publikacje/> (dostęp: 20.10.2019).

Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) (2015). *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2015* <https://absl.pl/pl/publikacje/> (dostęp: 20.10.2019).

Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) (2016). *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2016* <https://absl.pl/pl/publikacje/> (dostęp: 20.10.2019).

Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) (2017). *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017* <https://absl.pl/pl/publikacje/> (dostęp: 20.10.2019).

Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) (2018). *BFSI: Siła napędowa sektora usług biznesowych w Polsce*, <http://www.renews.pl/uploads/Raporty/abslbfsi2018.pdf> (dostęp: 20.07.2019).

Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) (2018). *BFSI: Siła napędowa sektora usług biznesowych w Polsce*, <http://www.renews.pl/uploads/Raporty/abslbfsi2018.pdf> (dostęp: 20.07.2019).

Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) (2018a). *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018* <https://absl.pl/pl/publikacje/> (dostęp: 20.10.2019).