



ASSOCIATION
of BUSINESS SERVICE LEADERS
IN POLAND



OFFSHORING

USŁUGI BIZNESOWE
DLA SEKTORA FINANSOWEGO

SUCCESS STORY OF POLAND



Raport przygotowany przez
Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)

we współpracy z:



Spis treści:

1.	Globalny rynek usług biznesowych dla sektora finansowego; offshoring w sektorze usług finansowych	7
1.1	Europa Środkowo-Wschodnia i Polska jako liderzy wzrostów usług dla sektora BIFS	10
1.2	Prognozy	11
2.	Sektor usług finansowych w Polsce: rynek bankowy, kapitałowy i ubezpieczeniowy	15
2.1	Sytuacja w polskim sektorze bankowym	16
2.2	Sytuacja na polskim rynku kapitałowym: przykład funduszy inwestycyjnych	19
2.3	Sytuacja na rynku ubezpieczeniowym	22
3.	Rynek usług biznesowych świadczonych w Polsce dla sektora finansowego	27
3.1	Centra usług instytucji sektora finansowego	29
3.2	Centra usług outsourcingowych prowadzące działalność na rzecz sektora finansowego	33
3.3	Usługi dla polskich i zagranicznych funduszy inwestycyjnych	37
4.	Procesy biznesowe realizowane dla firm sektora usług finansowych – przykłady	41
4.1	Procesy finansowo-księgowo dla sektora BIFS	42
4.2	Usługi dla zarządzających funduszami inwestycyjnymi	46
4.3	Zarządzanie wierzytelnościami	48
4.4	Systemy i rozwiązania IT do zarządzania procesami reklamacji	50
4.5	Systemy IT i rozwiązania dla banków inwestycyjnych	52
5.	Otoczenie prawne – kluczowe elementy	55
5.1	Zachęty inwestycyjne	56
5.2	Podatki	60
5.3	Kwestie regulacyjne	62

Przedmowa

Rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych jest jednym z najważniejszych przejawów globalizacji. Stanowi on dla przedsiębiorstw źródło przewagi konkurencyjnej oraz przesądza o możliwościach ich rozwoju. Jedną z najbardziej interesujących lokalizacji na globalnej mapie usług biznesowych jest Polska. Obecnie w zagranicznych centrach usług w Polsce pracuje już ponad 105 000 osób, a roczny przyrost zatrudnienia w branży od kilku lat oscyluje wokół 20%. **Sektor nowoczesnych usług biznesowych jest tym samym jedną z najdynamiczniej rozwijających się gałęzi polskiej gospodarki.**

Sektor usług finansowych (BIFS – *banking, insurance, financial services*) to działalność usługowa banków, ubezpieczycieli oraz innych instytucji finansowych. Polski sektor usług finansowych jest największym tego typu sektorem w Europie Środkowej i Wschodniej. Ogólna wartość aktywów polskiego sektora bankowego kształtuje się na poziomie ok. 1 400 mld PLN (350 mld EUR). Od kilku lat jest również jednym z najszybciej rozwijających się rynków w Europie. Polski rynek funduszy inwestycyjnych jest również, drugim po Rosji, największym z punktu widzenia relacji wartości zarządzanych aktywów (AuM) do produktu krajowego brutto (PKB). Pod koniec 2012 roku w Polsce działały 52 towarzystwa funduszy inwestycyjnych, zarządzając aktywami na poziomie 145,8 mld PLN. Szacując potencjalną wartość sektora BIFS, nie można również pominąć 61 spółek uprawnionych na rynku polskim do prowadzenia działalności ubezpieczeniowej.

Dynamicznie rozwijający się sektor finansowy w Polsce stanowi swoistą **kuźnię kadr dla centrów usług biznesowych, będąc zarazem beneficjentem ich rozwoju.**

W branży nowoczesnych usług biznesowych od kilku lat zauważalny jest wyraźny trend, przesuujący akcent z „tradycyjnej” obsługi klienta, na rzecz rozwiązań opartych o specjalistyczną wiedzę (*Knowledge Process Outsourcing*) i wysoce wykwalifikowaną kadrę. Dotyczy to zarówno podstawowych procesów organizacji (ang. *core processes*), jak również funkcji wspomagających, takich jak finanse, księgowość, HR czy IT. Rozumienie segmentu rynku (tzw. *vertical*), na rzecz którego wykonuje się usługi oraz dostęp do ekspertów jest kluczem do sukcesu. Po okresie spowolnienia, jaki miał miejsce w latach 2008-2009, w latach 2010 i 2011 globalny rynek usług outsourcingowych dla sektora finansowego rósł w ponad 16-procentowym tempie.

W Polsce w centrach usług biznesowych należących do inwestorów zagranicznych, na rzecz sektora usług finansowych pracuje łącznie co najmniej 27 000 osób. To ponad 25% ogólnego zatrudnienia w zagranicznych centrach usług w Polsce (>105 000 osób).

Większość z nich (>17 000) pracuje w centrach zagranicznych instytucji sektora usług finansowych, a pozostali świadczą usługi w firmach outsourcingowych z kapitałem zagranicznym. Swoje centra w Polsce posiada 10 z 25 największych banków świata (Deutsche Bank, HSBC, BNP Paribas, RBS, Citigroup, ING, Santander, UBS, UniCredit oraz Credit Suisse), już teraz czyniąc Polskę jednym z europejskich liderów usług biznesowych dla sektora BIFS. Warto dodać, że również liczne polskie firmy outsourcingowe pracują na rzecz klientów z sektora finansowego. Przykłady to m.in.: Ericpol, Grupa Outsourcing Experts (OEX), Casus Finance.



Warto zwrócić uwagę na to, że zdecydowana większość centrów usług z kapitałem zagranicznym w Polsce działających na rzecz branży finansowej, wykonuje usługi podlegające offshoringowi, pracując głównie dla podmiotów z Europy Zachodniej i USA. Szacuje się, że usługi które trafiły do Polski dzięki offshoringowi świadczy kilkanaście tysięcy osób – 2/3 pracowników centrów z kapitałem zagranicznym pracujących dla branży finansowej (czyli także firm outsourcingowych).

Biorąc pod uwagę dotychczasowy rozwój branży, można stwierdzić, że z centrów zlokalizowanych na terytorium Polski, w niedługim czasie będzie można przeprowadzać wszelkie operacje dla banków inwestycyjnych, międzynarodowych domów maklerskich, banków powierniczych oraz innych instytucji finansowych. Warto przy tym zaznaczyć, że polscy pracownicy są doskonale przygotowani do świadczenia usług na rzecz podmiotów z sektora finansowego. Znajomość zagranicznych uwarunkowań prawnych (w tym kwestii regulacyjnych) związanych z realizacją procesów biznesowych wraz z możliwością świadczenia usług w kilkudziesięciu językach świata, stanowią o wartości dodanej centrów usług zlokalizowanych w Polsce.

W niniejszym raporcie przybliżymy Państwu globalny rynek usług biznesowych dla sektora finansowego (BIFS) i jego polski odpowiednik, omówimy wybrane procesy realizowane w centrach usług w Polsce dla klientów z sektora finansowego oraz scharakteryzujemy otoczenie prawne, w którym funkcjonuje branża.

ABSL prognozuje, że potencjał rynku usług dla sektora BIFS w Polsce to kilkadziesiąt tysięcy nowych miejsc pracy w ciągu kolejnych 5 lat. Polska ma szansę – już jako uznana lokalizacja dla offshoringu usług biznesowych – stać się za kilka lat jednym z głównych światowych hub'ów dla usług dedykowanych branży finansowej.

Zapraszamy do lektury.

Marek Grodziński
Wiceprezes Zarządu ABSL,
Vice President, Dyrektor Centrum BPO Capgemini



1

Globalny rynek usług biznesowych
dla sektora finansowego;
offshoring w sektorze usług
finansowych

Kluczowe pojęcia

Do sektora usług finansowych (BIFS)¹ zalicza się trzy segmenty: bankowość, ubezpieczenia i rynki kapitałowe.

Istnieje kilka modeli organizacyjnych działalności usługowej dla sektora BIFS. W przypadku usług finansowych najczęstszym typem są modele hybrydowe, w których firma sektora korzysta zarówno z outsourcingu, jak i usług oferowanych przez centra typu captive. Drugim, nieco mniej popularnym modelem operacyjnym w przypadku usług BIFS są centra usług wspólnych (*captive centres*). Warto podkreślić, że sektor usług finansowych był jednym z pierwszych, do którego obsługi zaczęły powstawać takie centra. Popularność centrów usług wspólnych w skali globalnej nie maleje. Rodzaje działalności wykonywane przez te centra obejmują zarówno obsługę kluczowych procesów (*core processes*, np. dla firm sektora BIFS są to analiza ryzyka, kluczowe procesy związane z rynkami kapitałowymi, obsługa kart kredytowych, itp.), jak i usługi wsparcia (*support*, np. wsparcie IT czy HR). Z kolei centra typu BPO oferują najczęściej usługi z zakresu wsparcia, choć coraz częściej w Polsce uzyskują możliwość obsługi kluczowych procesów biznesowych.

Terminy

BIFS – sektor usług finansowych (*banking, insurance, financial services*)

BPO – outsourcing procesów biznesowych (*business process outsourcing*)

ITO – outsourcing IT (*IT outsourcing*)

Captive centres – centra usług wspólnych



Usługi dla sektora BIFS swój rozwój zawdzięczają konieczności optymalizacji kosztowej, standaryzacji procesów i rozwojowi technologii, konieczności dostosowania się do wymagań regulacyjnych i pozyskania dostępu do utalentowanych pracowników². Outsourcing procesów biznesowych staje się standardem dla wielu firm BIFS. W samym 2012 roku aż 39% z 351 ankietowanych przez PwC menedżerów firm BIFS po raz pierwszy rozpoczęło zlecenie na zewnątrz swoich procesów³.

¹ W raporcie wymiennie stosowany jest termin „sektor finansowy”.

² The State of Banking and Financial Services in 2013, HfS, KMPG, Webinar, 31.01.2013.

³ 16th Annual Global CEO Survey, Global Presentation of Findings – Financial Services, December 2012, PwC.



Obok outsourcingu usług popularnym modelem są centra usług wspólnych. W ostatnim czasie w ponad 20% firm BIFS odnotowano rezygnację z korzystania z usług firm zewnętrznych i powrót do wewnętrznego świadczenia usług⁴.

Outsourcing procesów biznesowych zyskuje w sektorze BIFS coraz większą popularność. Wiele firm BIFS w 2012 roku po raz pierwszy rozpoczęło korzystanie z usług zewnętrznych. Niemniej popularny jest rozwój centrów usług wspólnych.

Po stagnacji, którą zaobserwowano w latach 2008-2009, globalny rynek usług outsourcingowych (*third-party*) dla sektora usług finansowych rósł w ponad 16-procentowym tempie w latach 2010 i 2011⁵. W roku 2011 w segmencie bankowym największy udział w usługach BPO miały działalności związane z pożyczkami i kredytami, a w segmencie rynków kapitałowych – bankowość inwestycyjna⁶.

⁴ 16th Annual Global CEO Survey..., PWC, 2012.

⁵ BFS BPO Annual Report..., 2012, Everest, 2012.

⁶ BFS BPO Annual Report..., 2012, Everest, 2012.

Rynek usług zewnętrznych dla sektora BIFS wzrasta bardzo dynamicznie.

Wśród usług świadczonych na rzecz sektora BIFS szczególne znaczenie mają usługi IT. Wydatki na usługi ITO (75-80 mld USD) stanowią około 70% całego rynku usług dla sektora BIFS, podczas gdy usługi BPO stanowią około 30% tego rynku⁷. Niemniej rynek usług BPO powiększa się szybciej (15-20% rocznie w latach 2010-2011) niż usług ITO (3-5%)⁸. Szczególnie wzrósł udział segmentu rynków kapitałowych w ogólnej liczbie transakcji ITO. Na rynku globalnym usług ITO najwyższą średnią wartość kontraktu (TCV, *total contract value*) odnotowano w latach 2008-2011 dla segmentu ubezpieczeniowego (148 mln USD), w porównaniu ze 115 mln USD w segmencie bankowym i 100 mln USD w segmencie rynków kapitałowych. Również średnia długość trwania kontraktu była najwyższa w segmencie ubezpieczeniowym⁹.

Największą grupą usług na rzecz firm sektora BIFS są usługi IT. Znaczącym klientem jest segment ubezpieczeniowy, w którym najwyższa jest średnia wartość kontraktu oraz długość jego trwania.

1.1 Europa Środkowo-Wschodnia i Polska jako liderzy wzrostów usług dla sektora BIFS

Europa dysponuje bardzo dużym potencjałem w zakresie rozwoju BPO dla sektora usług finansowych, zwłaszcza dla segmentu ubezpieczeniowego¹⁰. Na Starym Kontynencie szczególne znaczenie na mapie wzrostów posiada Europa Środkowo-Wschodnia. W 2012 roku oczekiwano ponadprzeciętnego (3,6%) w porównaniu z innymi sektorami wzrostu wydatków na IT w sektorze finansowym w regionie EMEA, w tym największego w segmencie ubezpieczeniowym (5,3%)¹¹. Był to większy wzrost niż w innych sektorach korzystających z IT (2,9%)¹². Wśród wszystkich regionów świata w Europie Środkowo-Wschodniej (*Eastern Europe*) prognozowano w 2012 roku bardzo wysoki (przekraczający 10,1%) wzrost wydatków na IT w sek-

⁷ PEAK into the Banking, Financial Services, and Insurance (BFSI) Outsourcing Market, October 25, 2012, Live Tweeting #PEAKMatrix, Everest Group.

⁸ PEAK into the Banking, Financial Services, and Insurance..., Everest Group, 2012.

⁹ PEAK into the Banking, Financial Services, and Insurance..., Everest Group, 2012.

¹⁰ PEAK into the Banking, Financial Services, and Insurance..., Everest Group, 2012.

¹¹ Market Trends..., Gartner, 2012.

¹² Forecast: Enterprise IT Spending for the Insurance Market, Worldwide, 2009-2015, 4Q11 Update, 2012, Gartner.

torze usług finansowych¹³. Spowodować to miała zwiększona aktywność inwestorów zagranicznych w regionie. W zestawieniu wielkości wzrostu wydatków firm sektora usług finansowych na IT Polska miała w 2012 roku osiągnąć drugą pozycję w regionie za Rosją¹⁴. W 2013 roku zainteresowanie Europą Środkowo-Wschodnią nie zmaleje – działania w zakresie przejęć, *joint venture* lub aliansów strategicznych w sektorze BIFS zamierza podjąć 15% ankietowanych firm¹⁵.

Europa Środkowo-Wschodnia jest jednym z liderów wzrostów wydatków IT w sektorze BIFS w regionie EMEA (wzrost wydatków o 10%). Polska stała się kluczową europejską destynacją dla usług IT.

1.2 Prognozy

Znaczący wzrost zakresu i wartości usług dla BIFS w 2013 roku jest prognozowany dla wszystkich typów centrów: BPO, ITO i usług wspólnych. W zakresie działalności outsourcingowej ponad 2/3 menedżerów oczekuje znacznego lub umiarkowanego wzrostu portfolio w zakresie usług ITO i BPO dla sektora BIFS¹⁶. Z drugiej strony firmy sektora BIFS są również zainteresowane outsourcingiem – przekazanie na zewnątrz procesu biznesowego planuje w 2013 roku 36% ankietowanych menedżerów, analogiczny odsetek dla wszystkich firm reprezentujących różne branże gospodarki wyniósł 31%¹⁷. Trendem, który stopniowo będzie zdobywał większą popularność może stać się połączony outsourcing usług ITO i BPO (*integrated outsourcing*), który pod koniec 2013 roku wykorzystywało ponad 1/3 instytucji sektora usług finansowych, natomiast ponad 1/4 rozważała taką możliwość w przyszłości¹⁸. Plany zmian organizacyjnych w firmach sektora BIFS są szeroko obecne w planach menedżerów. Przeprowadzenie takich zmian w najbliższym czasie zakłada 72% menedżerów instytucji bankowych i rynków kapitałowych¹⁹. W najbliższych trzech latach zwiększy się w sektorze korzystanie z modelu hybrydowego²⁰. W porównaniu z podmiotami innych sektorów firmy BIFS zamierzają w ciągu najbliższych trzech lat w większym

¹³ Market Trends..., Gartner, 2012.

¹⁴ Market Trends..., Gartner, 2012.

¹⁵ 16th Annual Global CEO Survey..., PWC, 2012.

¹⁶ PEAK into the Banking, Financial Services, and Insurance, Everest Group, 2012.

¹⁷ 16th Annual Global CEO Survey..., PWC, 2012.

¹⁸ PEAK into the Banking, Financial Services, and Insurance, Everest Group, 2012.

¹⁹ 16th Annual Global CEO Survey..., PWC, 2012.

²⁰ The State of Banking and Financial Services..., HfS, KMPG, 2013.

stopniu polegać również na modelu centrów usług wspólnych²¹. Jedynym rodzajem modelu operacyjnego, który będzie tracił na wartości w najbliższych trzech latach jest dostawa usług wewnętrznych bez wyodrębniania centrów usług wspólnych.

W sektorze BIFS na popularności zyskiwać będzie model hybrydowy i centrum usług wspólnych. Większą popularność może również zyskać zintegrowany outsourcing procesów biznesowych i IT.

Pod względem wielkości wzrostów Polska będzie w najbliższym czasie utrzymywać pozycję jednego z europejskich liderów usług ITO i BPO dla sektora BIFS. Wydatki sektora usług finansowych na IT mają osiągnąć w latach 2011–2016 średniorocznie ponad 6% wzrost, co da Polsce pozycję wicelidera wśród krajów EMEA po Rosji. Najwięcej firm planuje w najbliższym roku zwiększyć zakres i skalę outsourcowanych usług w zakresie rozwoju i utrzymania aplikacji oraz infrastruktury IT, finansów i księgowości oraz usług specyficznych dla sektora²².

Według prognoz Polska będzie utrzymywać pozycję jednego z europejskich liderów wzrostów ITO i BPO dla sektora BIFS (prognozowany ponad 6% średnioroczny wzrost).

²¹ The State of Banking and Financial Services..., HfS, KPMG, 2013.

²² State of Outsourcing, HfS, KPMG, 2013.



BPO Business
Process
Outsourcing

Cut your costs, Cut your costs, not your potential

BPO to accelerate growth and optimize operations in Financial Services.

- Governance, Risk and Compliance with Business Analytics
- Finance and Accounting
- Back and Middle Office services
- Customer Operations Management
- Global Process Model[®]



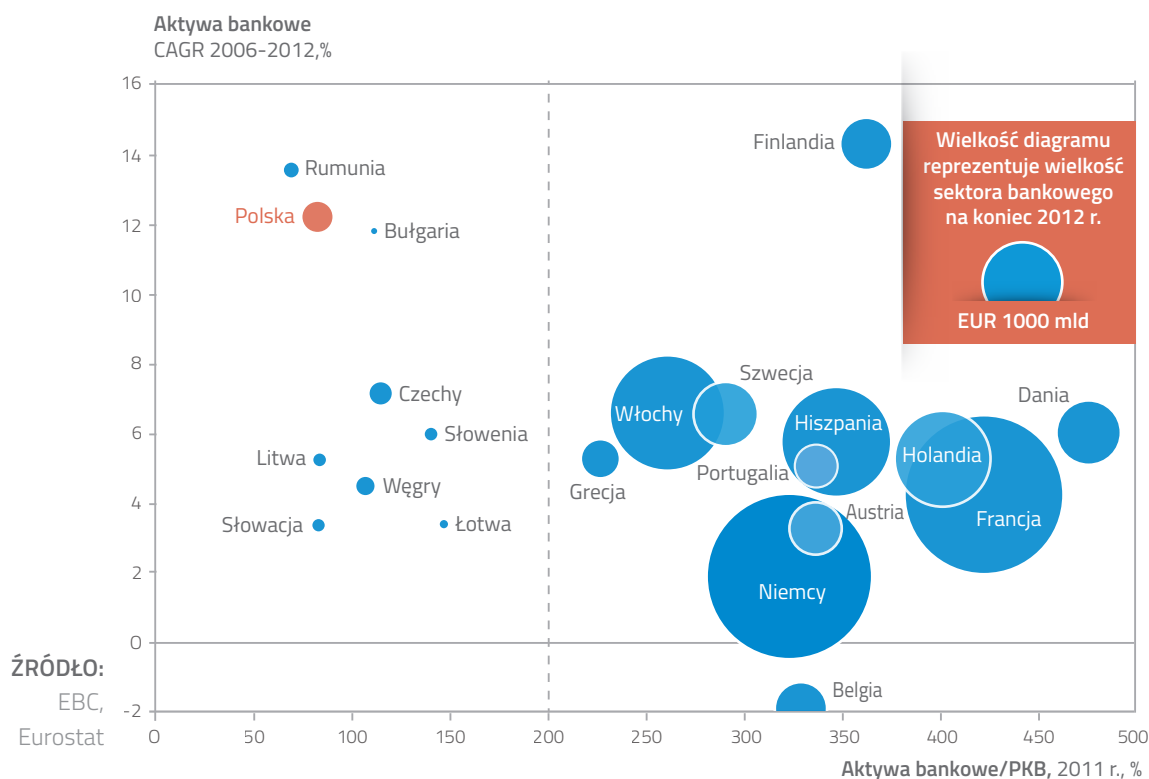
2

Sektor usług finansowych w Polsce: rynek bankowy, kapitałowy i ubezpieczeniowy

2.1 Sytuacja w polskim sektorze bankowym

Polski sektor bankowy jest największym rynkiem w Europie Środkowej i Wschodniej (z wyłączeniem Rosji) pod względem wartości aktywów ogółem, która kształtuje się na poziomie ok. 1 400 mld PLN (350 mld EUR). Od kilku lat jest również jednym z najszybciej rozwijających się rynków w Europie. Z punktu widzenia wielkości względnej, tzn. udziału w produkcie krajowym brutto (PKB), polski sektor bankowy ma nadal duży potencjał wzrostowy, gdyż pod tym względem wciąż jest jednym z najmniejszych rynków w Europie.

RYCINA 1: AKTYWA BANKOWE



Na koniec 2012 roku w Polsce działało 45 banków komercyjnych, 572 stosunkowo niewielkie banki spółdzielcze i 24 oddziały zagranicznych instytucji kredytowych. Głównym akcjonariuszem 4 banków komercyjnych (w tym PKO BP) jest Skarb Państwa, a pakiet kontrolny 61 banków (w tym 8 z 10 największych) znajduje się w posiadaniu inwestorów zagranicznych. Kapitał zagraniczny odgrywa istotną rolę, gdyż jego udział w aktywach ogółem sektora bankowego kształtuje się na poziomie ok. 70%.

TABELA 1: BANKI W POLSCE

L.p.	Bank	Aktywa (w mld PLN, III kw. 2012)	Akcjonariusz większościowy	Kraj pochodzenia głównego akcjonariusza
1	PKO BP	193,2	Skarb Państwa	Polska
2	Pekao SA	147,9	UniCredit	Włochy
3	BRE Bank	99,8	Commerzbank	Niemcy
4	ING	73,6	ING Group	Holandia
5	BGK	66,6	Skarb Państwa	Polska
6	BZ WBK	59,9	Santander	Hiszpania
7	Getin Noble Bank	57,4	L. Czarnecki (pośrednio, inwestor prywatny)	Polska
8	Millennium	52,3	Millennium	Portugalia
9	KB	43,6	Santander	Hiszpania
10	Citi Handlowy	36,5	Citigroup	USA
11	BGŻ	36,2	Rabobank	Holandia
12	BPH	34,5	GE	USA
13	Nordea	32,6	Nordea	Skandynawia
14	Raiffeisen Bank	29,7	Raiffeisen	Austria
15	Deutsche Bank PBC	26,9	Deutsche Bank	Niemcy
16	Credit Agricole	20,3	Credit Agricole	Francja
17	BNP	19,9	BNP	Francja
18	Alior	17,8	Carlo Tassara	Włochy
19	BOŚ	16,4	Skarb Państwa (pośrednio)	Polska
20	Santander Consumer	11,9	Santander	Hiszpania

ŹRÓDŁO:
KNF, Rzeczpospolita,
strony internetowe
wymienionych
banków

Wyniki finansowe polskiego sektora bankowego wciąż utrzymują się na dobrym poziomie. W 2012 roku sektor odnotował rekordowy poziom zysku netto w wysokości 16,1 mld PLN (4 mld EUR), co oznacza 4-procentowy wzrost w ujęciu rocznym. Zyski netto z tytułu odsetek wzrastały szybciej niż zyski z prowizji, natomiast wzrost kosztów praktycznie pokrywał się ze wzrostem przychodów.

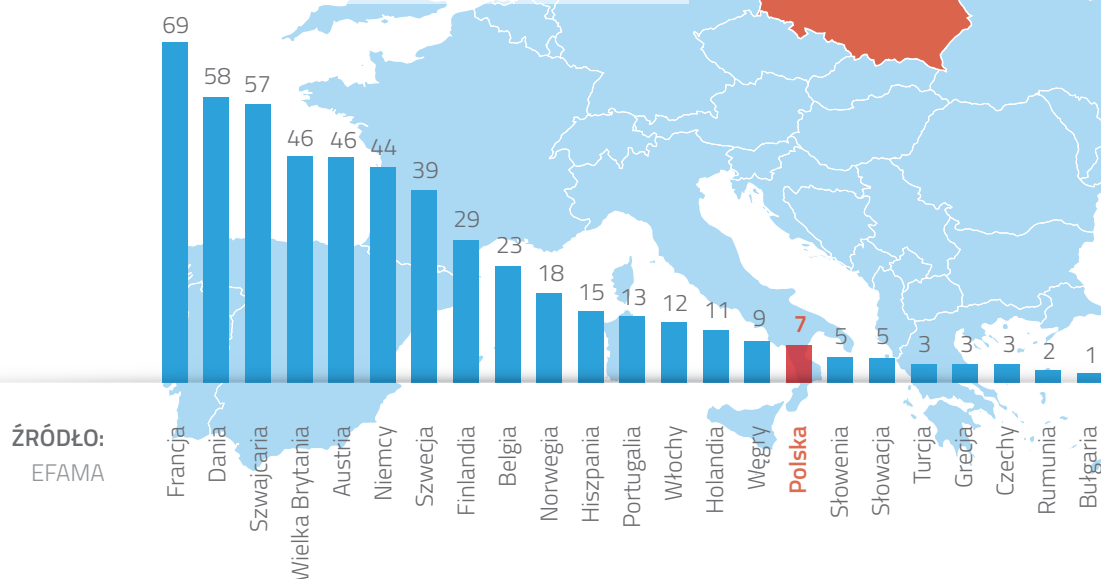
Polski sektor bankowy pozostaje jednym z najbardziej rentownych w Europie pod względem zwrotu z kapitału własnego (ROE), marży odsetkowej netto, marży prowizyjnej netto, należy również do najefektywniejszych w Europie z punktu widzenia stosunku kosztów do przychodów. Negatywny wpływ na stosunkowo wysoką rentowność może w nadchodzących latach mieć rosnąca konkurencja w sektorze bankowym, coraz gorsze prognozy dla gospodarki europejskiej i polskiej oraz rosnąca ilość regulacji prawnych w Polsce i na świecie. Polskie banki pozostają jednak stosunkowo bezpieczne w porównaniu z wieloma bankami europejskimi. Pod koniec grudnia 2012 roku współczynnik wypłacalności polskiego sektora bankowego kształtował się na poziomie 14,7% i był o 1,6 p.p. wyższy niż rok wcześniej. Polski sektor bankowy konsoliduje się dzięki wysokiej rentowności kapitału własnego w porównaniu z Europą Zachodnią, pozytywnym prognozom przyszłego rozwoju i konieczności konsolidacji aktywów przez niektóre międzynarodowe grupy bankowe.

„Polski sektor usług finansowych (BIFS) jest największym tego typu sektorem w Europie Środkowej i Wschodniej; dysponuje solidną pulą wykwalifikowanych i doświadczonych osób, pracujących w najlepszych międzynarodowych bankach zakładających i rozwijających centra usług wspólnych w różnych miastach Polski. Oczekujemy, że ta tendencja będzie się utrzymywać.”

Paul Jasniach, PwC Polska, SSC Practice Lead



**RYCINA 2: WARTOŚCI ZARZĄDZANYCH AKTYWÓW
JAKO UDZIAŁ PROCENTOWY W PKB (2011)**



ŹRÓDŁO:
EFAMA

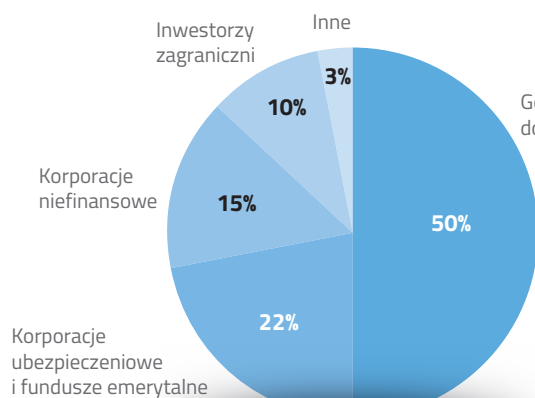
2.2 Sytuacja na polskim rynku kapitałowym: przykład funduszy inwestycyjnych

Polski rynek funduszy inwestycyjnych, choć nadal nieporównywalny z rynkiem Europy Zachodniej, jest jednym z największych w Europie Środkowej i Wschodniej (z wyłączeniem Rosji) z punktu widzenia relacji wartości zarządzanych aktywów (AuM) do produktu krajowego brutto (PKB). Pod koniec września 2012 roku w Polsce działały 52 towarzystwa funduszy inwestycyjnych. Większość z nich jest członkami grup bankowych lub ubezpieczeniowych. Prawie 50% rynku zdominowane jest przez sześć największych firm, a 75% rynku należy do 11 największych podmiotów.

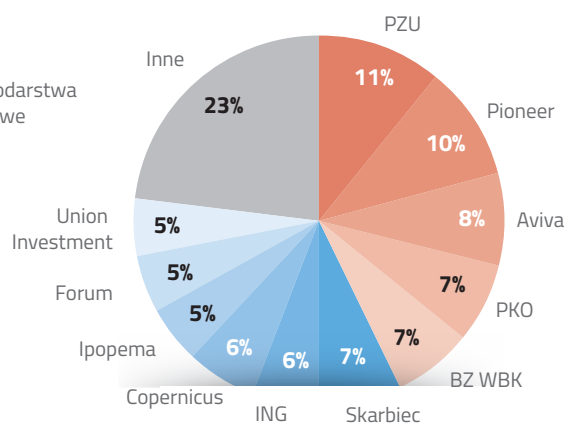
Rynek funduszy inwestycyjnych rozwijał się dynamicznie aż do globalnego kryzysu finansowego w 2008 roku, kiedy to można było zaobserwować masowy odpływ zainwestowanych pieniędzy. W 2012 roku wiele rynków finansowych powróciło na ścieżkę wzrostu – polskie fundusze inwestycyjne zakończyły rok 27-procentowym wzrostem wartości zarządzanych aktywów w ujęciu rocznym, które osiągnęły rekordowy poziom 145,8 mld PLN. Wzrost napędzany był zarówno napływem nowych inwestycji (średnia miesięczna 1,2 mld PLN) i stosunkowo dobrymi notowaniami na giełdach, szczególnie w drugiej połowie roku.

Bezpośrednimi właścicielami 50% aktywów zarządzanych przez fundusze inwestycyjne w Polsce są polskie gospodarstwa domowe, jednak w ubiegłym roku ich udział zmniejszył się o 5 punktów procentowych. Polskie fundusze emerytalne i korporacje ubezpieczeniowe zachowały swój dotychczasowy udział w rynku i utrzymały pozycję drugiego najważniejszego inwestora pod względem posiadania jednostek funduszy inwestycyjnych. Równocześnie inwestorzy zagraniczni i polskie korporacje niefinansowe zwiększyły swój udział o, odpowiednio, 3 i 2 punkty procentowe.

**RYCINA 3: ZARZĄDZANE AKTYWA W PODZIALE NA INWESTORÓW
(WRZESIEŃ 2012 R.)**



ŹRÓDŁA: NBP, IZFA



NAJWIĘKSI GRACZE - STRUKTURA RYNKU (2012)

A background image showing a person on a boat at sunset. The person is wearing a dark jacket and a colorful life vest, looking towards the camera. The boat's rigging, including ropes and a pulley, is visible in the foreground. The sky is a mix of orange and blue, suggesting the time is either dawn or dusk.

Ludzie

Bardzo ważnym elementem sektora usług finansowych są wykwalifikowani pracownicy. W Polsce w branży bankowej zatrudnionych jest około 175 000 osób, a w branży ubezpieczeniowej – około 28 000. Liczby te są stosunkowo płynne, a duży wpływ miał na nie niedawny kryzys finansowy i ekonomiczny.

Ponad 200 000 osób zatrudnionych w sektorze usług finansowych i rozsianych po różnych miastach Polski (głównie w Warszawie) tworzy bardzo solidną pulę talentów, którą regularnie zasila wiele uniwersytetów prowadzących międzynarodowe studia z zakresu bankowości i finansów na wysokim poziomie.

Mobilna siła robocza i stosunkowo niskie koszty zatrudnienia w porównaniu z innymi państwami europejskimi tworzą silną bazę przyciągającą firmy chcące prowadzić tu swoją działalność, co można było już obserwować w wielu polskich miastach.

2.3 Sytuacja na rynku ubezpieczeniowym

W 2012 roku do prowadzenia działalności ubezpieczeniowej na rynku polskim uprawnionych było 61 spółek. 29 z nich to zakłady oferujące ubezpieczenia na życie (dział I), a 32 – pozostałe ubezpieczenia osobowe oraz ubezpieczenia majątkowe (dział II). Niemal wszystkie zakłady ubezpieczeniowe działały w formie spółki akcyjnej z większościovym udziałem kapitału zagranicznego, a tylko 8 to spółki z przewagą kapitału krajowego. Ponadto szacuje się, że mniej niż 10% składek przypisanych brutto należnych z tytułu umów ubezpieczenia podpisanych w Polsce stanowią składki oddziałów zagranicznych firm ubezpieczeniowych niepodlegających polskiej Komisji Nadzoru Finansowego.

Koncentracja rynkowa w sektorze ubezpieczeń utrzymuje się na stałym, wysokim poziomie. Udział w rynku ubezpieczeń na życie 5 największych zakładów ubezpieczeń działu I, mierzony wysokością składki przypisanej brutto, wyniósł 58%, a udział w rynku pozostałych ubezpieczeń 5 największych zakładów oferujących ubezpieczenia działu II wyniósł 63%. Zakłady ubezpieczeń na życie z najwyższych pozycji na liście przedstawiającej ich udział w rynku zasadniczo wymieniają się miejscami. W 2012 r. Benefia i Open Life znalazły się na liście 5 największych pod względem udziału w rynku zakładów ubezpieczeniowych, mimo że w 2011 roku zaczynały od udziału w rynku na poziomie 2,7% i 0%.

TABELA 2: UDZIAŁ W RYNKU 5 NAJWIĘKSZYCH ZAKŁADÓW UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE W III KW. 2012 R. (MIERZONY WIELKOŚCIĄ SKŁADKI PRZYPISANEJ BRUTTO)

L.p.	Zakład ubezpieczeń na życie	Udział większościowy	Udział w rynku w III kw. 2012
1.	PZU Życie S.A.	Krajowe	26,50%
2.	Benefia TUnŻ S.A. (VIG)	Zagraniczne	10,26%
3.	Open Life TU Życie	Krajowe	9,36%
4.	Warta TUnŻ S.A.	Krajowe	6,44%
5.	Allianz Życie Polska S.A.	Zagraniczne	5,54%
Ogółem			58,10%

ŹRÓDŁO:

Komisja Nadzoru Finansowego, 2011-2012; dane nie obejmują informacji o oddziałach zagranicznych zakładów ubezpieczeń na życie

TABELA 3: UDZIAŁ W RYNKU 5 NAJWIĘKSZYCH ZAKŁADÓW UBEZPIECZEŃ DZIAŁU II W III KW. 2012 R. (MIERZONY WIELKOŚCIĄ SKŁADKI PRZYPISANEJ BRUTTO)

L.p.	Zakład ubezpieczeń działu II	Udział większościowy	Udział w rynku w III kw. 2012
1.	PZU S.A.	Krajowe	32,26%
2.	STU Ergo Hestia S.A.	Zagraniczne	10,31%
3.	Warta TUiR S.A.	Zagraniczne	9,34%
4.	Allianz TUiR Polska S.A.	Zagraniczne	6,80%
5.	InterRisk S.A. (VIG)	Zagraniczne	4,50%
Ogółem			63,21%

ŹRÓDŁO:

Komisja Nadzoru Finansowego, 2011-2012; dane nie obejmują informacji o oddziałach zagranicznych zakładów ubezpieczeń na życie

Poniżej przedstawione zostały główne, sprzedawane przez zakłady ubezpieczeń produkty z I i II działu.

TABELA 4: SPRZEDAŻ PRODUKTÓW UBEZPIECZENIOWYCH ZE WZGLĘDU NA SKŁADKĘ PRZYPISANĄ BRUTTO (DZIAŁ I)

Rodzaj ubezpieczenia na życie	Sprzedaż ze względu na składkę przypisaną brutto w 2011 r.
Ubezpieczenie na życie	57,01%
Ubezpieczenie z funduszem kapitałowym	30,65%
Ubezpieczenia zdrowotne i wypadkowe	11,80%
Ubezpieczenie rentowe	0,29%
Ubezpieczenie na dożycie	0,25%

ŹRÓDŁO:
Komisja Nadzoru
Finansowego, 2011.

TABELA 5: SPRZEDAŻ PRODUKTÓW UBEZPIECZENIOWYCH ZE WZGLĘDU NA SKŁADKĘ (DZIAŁ II)

Rodzaj ubezpieczenia działu II	Sprzedaż ze względu na składkę przypisaną brutto w 2011 r.
Ubezpieczenie Autocasco	56,01%
Ubezpieczenie rzeczowe	20,74%
Ubezpieczenie odpowiedzialności osobistej	7,96%
Ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków, uszkodzenia i choroby	6,12%
Ubezpieczenie finansowe	5,80%
Inne	3,37%

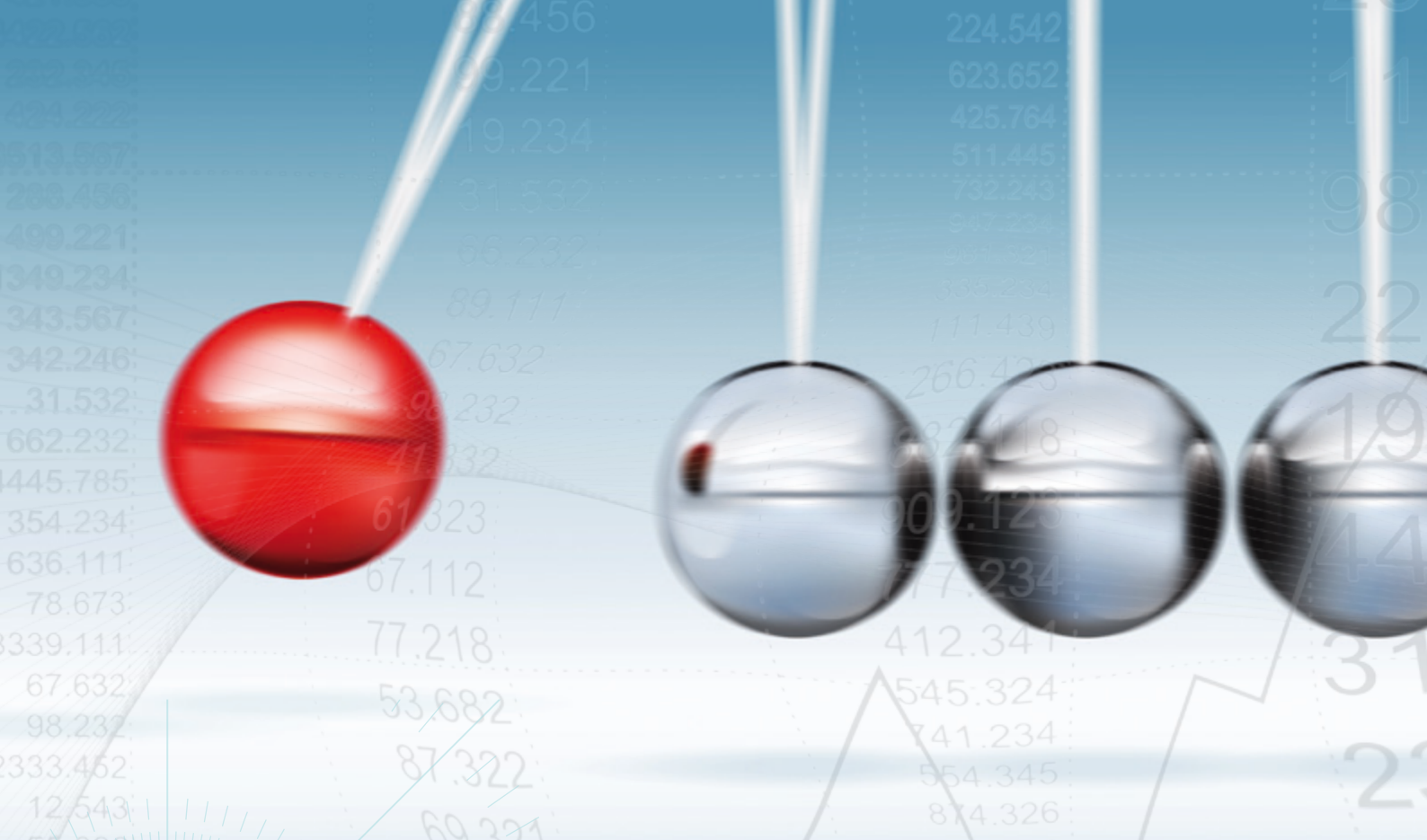
ŹRÓDŁO:
Komisja Nadzoru
Finansowego, 2011.

GRANDMASTER SOFTWARE FOR FINANCIAL SERVICES

Augment your IT capabilities and work with one of the largest and most experienced investment banking software development firms in Poland.



www.luxoft.com



3

Rynek usług biznesowych świadczonych w Polsce dla sektora finansowego



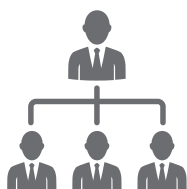
Usługi biznesowe dla sektora finansowego (BIFS) świadczy 1/3 z ponad 400 zagranicznych centrów usług w Polsce. Centra wykonujące usługi biznesowe na rzecz sektora finansowego posiada 67 spośród ponad 260 zagranicznych inwestorów działających w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce.

W centrach usług (outsourcingowych, usług wspólnych oraz badawczo-rozwojowych) należących do inwestorów zagranicznych, na rzecz sektora finansowego pracuje łącznie co najmniej 27 000 osób. Większość z nich (17 000) zatrudniona jest w centrach zagranicznych instytucji sektora usług finansowych a pozostali świadczą usługi dla klientów zewnętrznych z branży finansowej pracując w firmach outsourcingowych. Warto dodać, że również liczne polskie przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością outsourcingową pracują na rzecz klientów z sektora finansowego. Przykłady to m.in.: Ericpol, Grupa Outsourcing Experts (OEX), Casus Finance. Zdecydowana większość centrów usług z kapitałem zagranicznym w Polsce działających na rzecz branży finansowej, wykonuje usługi podlegające offshoringowi, pracując głównie dla podmiotów z Europy Zachodniej i USA. Szacuje się, że usługi które trafiły do Polski dzięki offshoringowi świadczy kilkanaście tysięcy osób - 2/3 wszystkich pracowników centrów z kapitałem zagranicznym pracujących dla branży finansowej (czyli także firm outsourcingowych).

Należy uściślić, że usługi finansowe są świadczone w prawie wszystkich 30 centrach należących do zagranicznych instytucji sektora usług finansowych. Chodzi tu o usługi stanowiące podstawową działalność tych inwestorów (*core business*). Usługi finansowe są również coraz częściej przedmiotem działalności niektórych firm zajmujących się outsourcingiem procesów biznesowych. W pozostałych jednostkach działających na rzecz sektora finansowego świadczone są usługi wsparcia (*support services*), przede wszystkim usługi IT, finansowo-księgowo oraz usługi typu contact center. Dobre perspektywy rynku usług biznesowych świadczonych w Polsce dla sektora finansowego, potwierdzają zapowiedzi zagranicznych banków dotyczące otwierania w Polsce biur bankowości inwestycyjnej oraz nowe tendencje branżowe, związane z przejmowaniem przez centra w Polsce zadań wymagających specjalistycznej wiedzy z obszaru zaawansowanych usług dla instytucji finansowych.

3.1 Centra usług instytucji sektora finansowego

Ważną częścią omawianej branży jest działalność wykonywana w centrach usług biznesowych, tworzonych przez firmy z sektora finansowego (tzw. captive centers). Takie centra usług mogą wspierać zarówno działalność podstawową firm sektora (świadczenie specjalistycznych usług finansowych) jak i wykonywać na rzecz firmy macierzystej operacje pomocnicze (usługi IT, HR itp.). Swoje centra usług posiada w Polsce 10 z 25 największych banków świata: ²³ Deutsche Bank, HSBC, BNP Paribas, Royal Bank of Scotland (RBS), Citigroup, ING, Santander, UBS, UniCredit oraz Credit Suisse. Wśród innych korporacji finansowych centra usług w Polsce posiadają również m.in.: State Street, Franklin Templeton, Nordea, Commerzbank, The Bank of New York Mellon (BNY Mellon), Brown Brothers Harriman, Euroclear. Banki decydują się na przeniesienie procesów niezależnie od przedmiotu ich działalności. W należących do nich centrach znajdziemy procesy związane ze wszystkimi rodzajami bankowości: inwestycyjną, korporacyjną, detaliczną, ale także innymi usługami finansowymi świadczonymi na rzecz klientów biznesowych.



Centra zagranicznych instytucji sektora usług finansowych (BIFS) zatrudniają w Polsce ponad 17 000 osób - to kilkanaście procent ogólnego zatrudnienia w zagranicznych centrach usług w Polsce (>105 000 osób) oraz ponad 8% całościowego zatrudnienia w sektorze usług finansowych w Polsce.

Zatrudnienie w centrach zagranicznych instytucji sektora usług finansowych (BIFS) w Polsce potroiło się w okresie od 2008 do 2013 roku. Przyrost zatrudnienia (%) w tych podmiotach we wspomnianym okresie był większy od łącznego przyrostu we wszystkich zagranicznych centrach usług w Polsce.

Największą liczbą centrów usług należących do zagranicznych instytucji sektora finansowego oraz największym zatrudnieniem w tych podmiotach charakteryzuje się Kraków (8 centrów i ponad 4 tys. zatrudnionych w nich osób). Sześć centrów znajduje się w Łodzi, a po trzy we Wrocławiu, Warszawie i Trójmieście (w Gdańsku i Gdyni). Pozostałe centra są zlokalizowane w Aglomeracji Katowickiej, Poznaniu, Szczecinie, Rzeszowie, Olsztynie, Opolu i Pile.

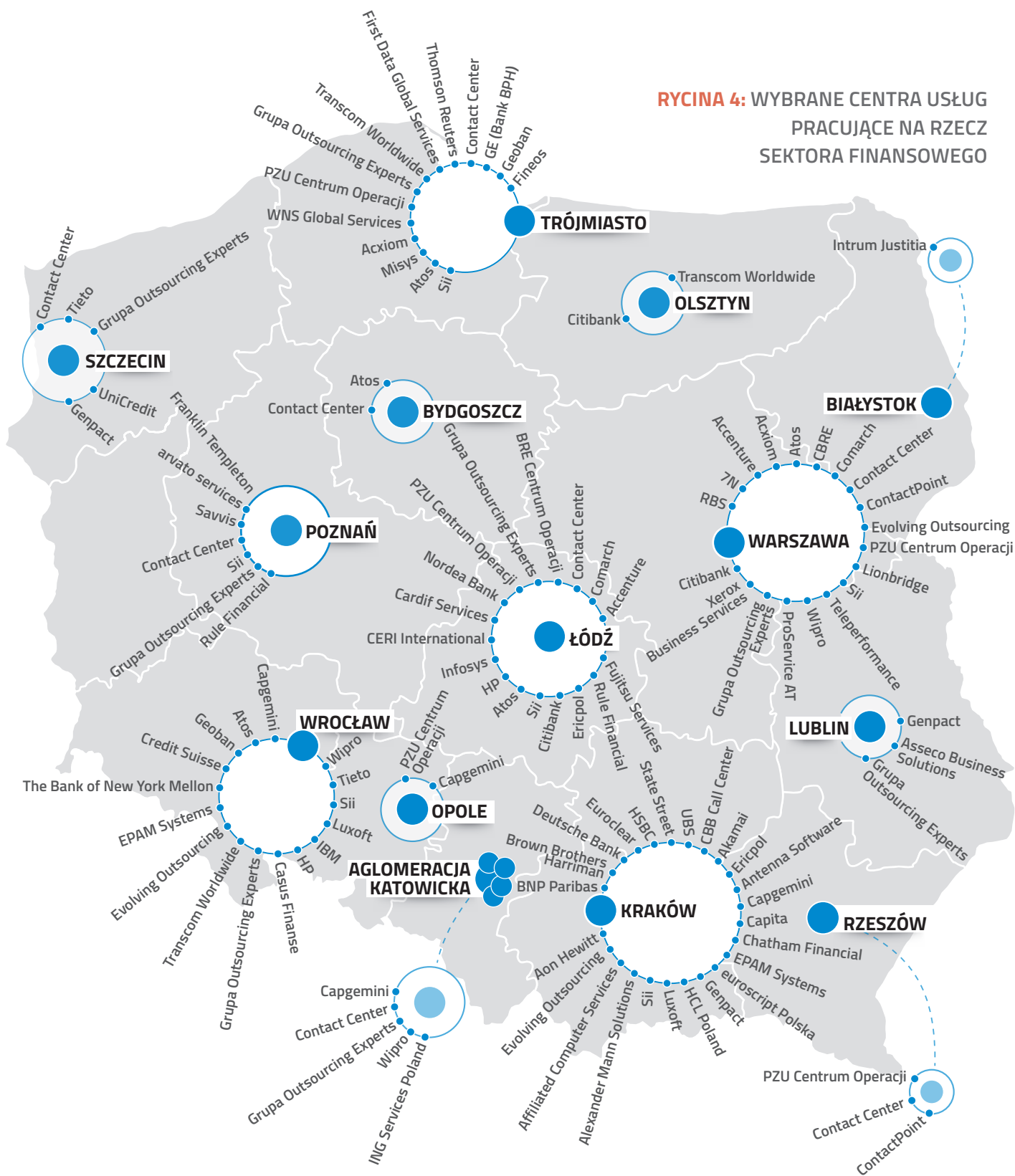
²³ Według magazynu Global Finance (2012):
<http://www.gfmag.com/tools/best-banks/11986-worlds-50-biggest-banks-2012.html>

**TABELA 6. ZAGRANICZNI INWESTORZY Z SEKTORA FINANSOWEGO
POSIADAJĄCY W POLSCE CENTRA USŁUG**

Inwestor	Opis działalności, przykłady realizowanych usług	Lokalizacja centrów
BNP Paribas	Usługi rozliczeniowe, usługi IT.	Kraków
BNP Paribas (Cardif Services)	Sprzedaż i dystrybucja ubezpieczeń.	Łódź
BNY Mellon	Księgowość funduszy inwestycyjnych, realizacja transakcji i zarządzanie zamówieniami. Usługi wsparcia dla oddziałów firmy na świecie w tym: IT, HR.	Wrocław
Brown Brothers Harriman	Usługi bankowości korporacyjnej, zarządzania inwestycjami, doradztwa w procesach fuzji i przejęć, zarządzania majątkiem, usługi inwestycyjne, wsparcie techniczne klientów.	Kraków
Citibank	Monitorowanie przeciwdziałania praniu pieniędzy, obsługa operacji bankowych, papierów wartościowych i funduszy inwestycyjnych, rozliczanie należności i płatności, technologiczne funkcje kontrolne oraz obsługa infrastruktury teleinformatycznej dla podmiotów z sektora usług finansowych.	Warszawa, Olsztyn, Łódź
Commerzbank (BRE Centrum Operacji)	Obsługa procesów back-office spółek należących do Grupy BRE Banku.	Łódź
Commerzbank (CERI International)	Bankowość transakcyjna (realizacja płatności krajowych i zagranicznych, automatyczna identyfikacja płatności masowych, obsługa procesów wspomagających zarządzanie płatnościami, obsługa księgowości na rachunkach bankowych), usługi wspierające.	Łódź
Credit Suisse	Usługi bankowości prywatnej, inwestycyjnej, usługi IT, inne usługi wspierające globalne działania firmy (Accounting Services, Human Resources, Legal and Compliance, Marketing, Communications and Operations).	Wrocław
Deutsche Bank	Centrum usług wspólnych Deutsche Bank.	Kraków
Euroclear	Doradztwo operacyjne w zakresie usług posprzedażowych.	Kraków
Franklin Templeton	Usługi w dziedzinie zarządzania inwestycjami.	Poznań
GE (Bank BPH)	Centrum operacyjne banku BPH.	Trójmiasto
HSBC	Obsługa kart kredytowych, obsługa klienta, operacje finansowe, zarządzanie wierzytelnościami, usługi HR, obsługa płatności.	Kraków

Inwestor	Opis działalności, przykłady realizowanych usług	Lokalizacja centrów
ING Services Poland	Usługi IT na rzecz podmiotów Grupy ING m.in. hosting zasobów systemowych, usługi związane z zarządzaniem bazami danych, składowaniem i odtwarzaniem danych, bezpieczeństwem IT oraz udostępnianiem połączeń sieciowych. Rozwój oprogramowania.	Aglomeracja Katowicka
Nordea Bank	Uzgadnianie rachunków Nostro, płatności międzynarodowe, operacje na czekach zagranicznych i inkasie dokumentowym, uzgadnianie i korygowanie kont oddziałów, księga główna, zarządzanie zobowiązaniami, obsługa kart.	Łódź
PZU (PZU Centrum Operacji)	Świadczenie usług pomocniczych związanych z ubezpieczeniami i funduszami emerytalno-rentowymi. Spółka prowadzi m.in. rejestry, rachunki i rozliczenia funduszy inwestycyjnych oraz emerytalnych.	Warszawa, Trójmiasto, Piła, Opole, Rzeszów, Łódź
RBS	Globalne centrum kompetencyjne dla grupy RBS (RBS Global Hub Europe), świadczące usługi w zakresie wsparcia procesów bankowych (operacji bankowych, finansów, wsparcia procesów biznesowych, technologii i bezpieczeństwa informacji).	Warszawa
Santander (Geoban)	Usługi w zakresie bankowości operacyjnej typu back office (działania związane z obsługą kont, pożyczek, kart płatniczych, płatności krajowych i międzynarodowych, obrotem papierami wartościowymi, rozliczeniami oraz zarządzaniem aktywami).	Trójmiasto, Wrocław
State Street	Zarządzanie księgowością funduszy inwestycyjnych, wycena aktywów przedsiębiorstw (w tym papierów wartościowych), wycena funduszy indeksowych i innych instrumentów pochodnych, analizy inwestycyjne, obsługa funduszy.	Kraków
UBS	Wsparcie oddziałów UBS m.in. w dziedzinach: analizy danych, obsługi operacyjnej, analizy ryzyka, usług HR. Usługi IT: tworzenie oprogramowania, kontrola jakości, wsparcie produkcyjne, analiza systemów oraz analiza ryzyka IT.	Kraków
UniCredit	Usługi w zakresie rozliczeń finansowych.	Szczecin
UniCredit (CBB Call Center)	Finansowa, informacyjna i sprzedażowa obsługa klientów Banku Pekao S.A.	Kraków

**RYCINA 4: WYBRANE CENTRA USŁUG
PRACUJĄCE NA RZECZ
SEKTORA FINANSOWEGO**



3.2 Centra usług outsourcingowych prowadzące działalność na rzecz sektora finansowego

W ostatnich latach jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się segmentów sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce jest outsourcing dla instytucji z branży finansowej. Wśród firm pracujących na rzecz omawianego sektora zwraca uwagę duża grupa centrów usług zajmujących się outsourcingiem IT i tworzeniem oprogramowania na potrzeby instytucji finansowych. Nawiązuje to do globalnych trendów na rynku usług biznesowych.

TABELA 7. WYBRANE FIRMY Z KAPITAŁEM ZAGRANICZNYM ŚWIADCZĄCE USŁUGI OUTSOURCINGOWE NA RZECZ KLIENTÓW Z SEKTORA FINANSOWEGO

Firma	Opis działalności; przykłady usług realizowanych dla klientów z sektora finansowego	Lokalizacja centrów
7N	Projekty IT związane z bezpieczeństwem i środowiskami krytycznymi dla biznesu.	Warszawa
Accenture	Usługi kredytowe, konta elektroniczne, usługi płatnicze, zarządzanie ryzykiem i regulacjami w sektorze usług finansowych, outsourcing aplikacji na potrzeby usług finansowych.	Warszawa, Łódź
Acxiom	Pozyskiwanie nowych klientów, optymalizacja i rozwój sieci placówek obsługi klienta, określanie Indeksu Stabilności Ekonomicznej klienta, segmentacja własnych baz danych, czyszczenie i deduplikacja własnych baz danych, analiza występowania grup docelowych w terenie.	Warszawa, Trójmiasto
Alexander Mann Solutions	Outsourcing Procesów Rekrutacyjnych (ang. RPO - Recruitment Process Outsourcing).	Kraków
Antenna Software	Rozwiązania mobilne dla sektora finansowego.	Kraków
arvato services	Faktoring, windykacja, usługi finansowo-księgowe dla sektora BIFS.	m.in. Poznań, Szczecin, Konin

Firma	Opis działalności; przykłady usług realizowanych dla klientów z sektora finansowego	Lokalizacja centrów
Atos	Centralne systemy bankowe i ubezpieczeniowe, zarządzanie roszczeniami, systemy informatyczne i analityczne niezbędne do usprawnienia raportowania i nadzoru, outsourcing zaawansowanych procesów transakcyjnych.	Bydgoszcz, Trójmiasto, Wrocław, Łódź, Warszawa
BMS Bankruptcy Management Solutions	Rozwój oprogramowania optymalizującego zarządzanie sprawami upadłościowymi.	Łódź
Capgemini	Usługi finansowo-księgowe dla sektora BIFS, procesy typu back-office dla sektora ubezpieczeń (zarządzanie polisami, roszczeniami), zarządzanie i analiza danych z rynków kapitałowych, tworzenie rozwiązań informatycznych dla firm z sektora BIFS, zarządzanie infrastrukturą IT.	Kraków, Katowice, Wrocław, Opole
Capita	Wsparcie działalności biznesowej w administracji, finansach, IT, HR, ubezpieczeniach dla klientów z sektora BIFS.	Kraków
Chatham Financial	Specjalistyczne usługi finansowe m.in: doradztwo strategiczne, usługi w zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym. Rozwój oprogramowania dla sektora finansowego.	Kraków
Contact Center	Usługi call center dla klientów z sektora finansowego.	m.in. Bydgoszcz, Szczecin, Łódź, Aglomeracja katowicka, Warszawa, Trójmiasto, Poznań, Rzeszów
ContactPoint	Usługi call center dla klientów z sektora finansowego.	Warszawa, Rzeszów
EPAM Systems	Rozwiązania IT dla sektora usług finansowych.	Kraków, Wrocław
euroscript Polska	Rozwiązania w kwestii zarządzania treścią.	Kraków
Fineos	Rozwój oprogramowania dla instytucji z branży ubezpieczeniowej (ubezpieczenia ogólne i państwowe ubezpieczenia społeczne).	Trójmiasto
First Data Global Services	Usługi dla instytucji finansowych z zakresu wydawnictwa i obsługi kart oraz zarządzania bankomatami, rozwiązania zabezpieczające przed oszustwami finansowymi, rozwiązania w zakresie handlu przez Internet oraz rozwiązania mobilne.	Trójmiasto

Firma	Opis działalności; przykłady usług realizowanych dla klientów z sektora finansowego	Lokalizacja centrów
Fujitsu Services	Usługi w zakresie pierwszego i drugiego poziomu wsparcia IT dla klientów korporacyjnych, głównie z branży finansowej.	Łódź
Intrum Justitia	Usługi oraz zintegrowane rozwiązania zarządzania należnościami finansowymi.	Białystok
Luxoft	Rozwiązania IT w zakresie handlu akcjami, instrumentami pochodnymi, obrotu na rynku dewizowym.	Kraków, Wrocław
Misys	Dostarczanie zaawansowanych systemów IT dla sektora finansowego.	Trójmiasto
Rule Financial	Usługi doradcze i technologiczne dla banków inwestycyjnych oraz instytucji finansowych w zakresie rozwiązań dotyczących zarządzania ryzykiem, obrotem papierami wartościowymi, towarami i instrumentami pochodnymi, zarządzania płynnością, zarządzania aktywami oraz regulacji rynku finansowego.	Łódź, Poznań
Sii	Rozwiązania biznesowe usprawniające procesy obsługi klienta oraz procesy w instytucjach finansowych.	m.in. Łódź, Kraków, Poznań, Wrocław, Gdańsk, Warszawa
Teleperformance	Usługi call center dla klientów z sektora finansowego.	m.in. Warszawa
Thomson Reuters	Zarządzanie danymi finansowymi, rozwój oprogramowania dla produktów dedykowanych do zarządzania ryzykiem na rynkach finansowych.	Trójmiasto
Tieto	Usługi w zakresie konsultacji biznesowych, infrastruktury i konkretnych rozwiązań IT dla banków oraz innych dostawców usług finansowych.	Wrocław, Szczecin
Transcom Worldwide	Usługi call center dla klientów z sektora finansowego.	Olsztyn, Trójmiasto, Wrocław
Xerox Business Services (w tym Affiliated Computer Services)	Usługi finansowe (m.in. rozwiązania kapitałowe, usługi kredytów hipotecznych, usługi doradztwa w zakresie inwestycji giełdowych), zarządzanie dokumentacją, outsourcing IT.	Warszawa, Kraków, Łódź



TABELA 8. WYBRANE POLSKIE FIRMY ŚWIADCZĄCE USŁUGI OUTSOURCINGOWE NA RZECZ KLIENTÓW Z SEKTORA FINANSOWEGO

Firma	Opis działalności; przykłady usług realizowanych dla klientów z sektora finansowego	Lokalizacja centrów
Casus Finanse	Usługi w zakresie zarządzania należnościami, w tym w dziedzinie informacji gospodarczej, monitoringu i windykacji należności.	Wrocław
Ericpol	Rozwiązania IT służące do wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem, wsparcia sprzedaży i windykacji, zaawansowane usługi integracyjne, usługi przetwarzania danych w oparciu o rozwiązania chmurowe.	Łódź, Kraków, Warszawa
Grupa Outsourcing Experts (OEX)	Aktywacja kart kredytowych dla banku, obsługa kancelaryjna banku, digitalizacja wzorów podpisów w terenowych placówkach banku, obsługa wniosków kredytowych w modelu outsourcingowym, sprzedaż produktów finansowych w placówkach handlowych, wsparcie procesu likwidacji szkód, zarządzanie dokumentacją archiwalną firmy ubezpieczeniowej.	m.in. Warszawa, Łódź, Wrocław, Poznań, Szczecin, Trójmiasto, Lublin, Białystok

3.3. Usługi dla polskich i zagranicznych funduszy inwestycyjnych

Polska jako niewysyciony rynek z dużym doświadczeniem i potencjałem rozwoju będzie stanowić naturalny kierunek outsourcingu usług świadczonych dla zagranicznych funduszy inwestycyjnych.

Usługi dla funduszy inwestycyjnych realizowane przez podmioty działające w Polsce można podzielić na:

1. Obsługę transakcji i uczestników funduszu (agenci transferowi)
2. Sprzedaż jednostek uczestnictwa funduszu:
 - dla klienta detalicznego – banki, domy maklerskie, doradcy inwestycyjni,
 - dla wybranej grupy klientów – usługi *private banking*,
 - dla klientów zamożnych: usługi zarządzania portfelem – *asset management*, gdzie jednostki funduszu mogą być sprzedawane jako jeden ze składników portfela.
3. Prowadzenie rachunków bankowych funduszu – bank depozytariusz
4. Zarządzanie aktywami funduszu
5. Prowadzenie księgowości funduszu (agenci transferowi, inne instytucje finansowe)
6. Funkcje pomocnicze związane z polityką inwestycyjną funduszu np. produkty bankowe

Jednym z procesów coraz częściej obsługiwanych z centrów usług w Polsce jest **księgowość funduszy inwestycyjnych**. W chwili obecnej obsługiwane są procesy księgowości dla funduszy zarejestrowanych we wszystkich możliwych systemach prawnych na całym świecie. Proces księgowości zwany również procesem wyceny funduszu charakteryzuje się sporządzaniem na bazie dziennej bilansu i rachunku wyników funduszu oraz wyliczeniem wartości aktywów netto funduszu przypadających na jednostkę rozrachunkową/akcję funduszu. Proces charakteryzuje się dużą zależnością od godzin pracy poszczególnych rynków finansowych, jak również wymogów informacyjnych związanych z macierzystym rynkiem, na którym fundusz jest zarejestrowany. Codziennie sporządzany jest bilans wszystkich aktywów posiadanych przez fundusz, wyliczenie zobowiązań, wyliczanie wartości netto aktywów oraz w oparciu o informacje uzyskane od agenta transferowego dotyczących aktywności klientów (nabywania/umorzenia) wyliczanie wartości akcji funduszu dla potrzeb rozrachunkowych.

Biorąc pod uwagę dotychczasowy rozwój branży, można stwierdzić, że z centrów zlokalizowanych na terytorium Polski w niedługim czasie będzie można przeprowadzać wszelkie operacje dla banków inwestycyjnych, międzynarodowych domów maklerskich, banków powierników i instytucji rozliczeniowych.

„Polski rynek ma duży potencjał zarówno w uruchamianiu sprzedaży nowych polskich, jak i zagranicznych funduszy inwestycyjnych, dlatego też obserwujemy dynamiczny rozwój usług świadczonych dla funduszy”.

Paweł Sujecki, Prezes Zarządu, ProService Agent Transferowy Sp. z o.o



3.3.1 Usługi agenta transferowego

Wiele obowiązków regulacyjnych nałożonych na Fundusze Inwestycyjne Otwarte w Polsce powoduje, że Fundusze chcąc skupić się na zarządzaniu, outsourcują możliwie największą liczbę usług. Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych (TFI) skupiają się na pomnażaniu pieniędzy swoich uczestników a działania dodatkowe delegują do podwykonawców, jakimi są agenci transferowi. Usługi, jakie Fundusz reprezentowany przez TFI może oddać do agenta transferowego to:

- prowadzenie księgowości funduszu,
- prowadzenie rejestru uczestników,
- prowadzenie punktu informacyjnego dla inwestorów,
- prowadzenie rejestru reklamacji i wyjaśnień,
- prowadzenie obsługi sieci dystrybucji,
- naliczanie prowizji dla sieci dystrybucji,
- prowadzenie sprzedaży przez Internet, telefon oraz sprzedaży bezpośredniej.

Agent transferowy ściśle współpracuje z wskazanym przez Fundusz bankiem depozytariuszem oraz siecią dystrybucji.

Rynek funduszy inwestycyjnych w Polsce to rynek z dużym potencjałem. Udział funduszy inwestycyjnych w porównaniu do depozytów wynosi 20% (fundusze) do 80% (depozyty). W krajach UE wskaźnik ten jest wyższy i waha się między 30-35% (fundusze) a 65-70% (depozyty).



Polski rynek to przede wszystkim rodzime fundusze, jednak od roku 2004 (po wstąpieniu Polski do UE) systematycznie zwiększa się udział zagranicznych funduszy inwestycyjnych sprzedawanych w Polsce. Na koniec 2011 roku wpisanych do rejestru KNF było 600 subfunduszy, a faktyczna liczba sprzedawanych subfunduszy to około 300. Najczęściej wybierane fundusze z oferty funduszy zagranicznych w roku 2011 to fundusze z zabezpieczonym ryzykiem kursowym tzw. PLN-hedge. Udział funduszy zagranicznych na polskim rynku na koniec roku 2011 wyniósł około 3%²⁴.

Niewielki udział tych funduszy można tłumaczyć przede wszystkim małą popularnością zagranicznych firm inwestycyjnych w Polsce oraz koniecznością inwestowania środków w walucie euro. Dużą barierą wejścia na polski rynek firm inwestycyjnych są koszty obsługi. Aby obniżyć koszty uruchomienia funduszu zagranicznego w Polsce można zastosować coraz bardziej popularne rozwiązanie typu *White-label* połączone z rozwiązaniem *funds of fund*. W tym rozwiązaniu tworzymy w Polsce fundusz inwestujący, który 100% środków inwestuje w fundusz zagraniczny i oddajemy go w zarządzanie polskiemu TFI.

Fundusz zagraniczny, który zdecydował się sprzedawać fundusze pod swoją marką, po rozpoznaniu specyfiki polskiego rynku pierwsze kroki kieruje do agenta transferowego, który w przypadku współpracy z funduszem zagranicznym peł-

²⁴ Źródło: Raport 2011 – Izba Zarządzających Funduszami i Aktywami

ni rolę lokalnego agenta transferowego (sub-agenta) i jest punktem kontaktu dla głównego agenta transferowego. Usługi, jakie świadczy lokalny agent poza księgowością funduszy są takie same jak w przypadku rodzimych funduszy.

Brak *nominee account* w Polsce powoduje, iż polscy agenci transferowi są przygotowani na przetwarzanie dużej liczby transakcji, a dodatkowo proces przepływu zleceń od dystrybutora do agenta transferowego jest w pełni zautomatyzowany, co wyróżnia Polskę chociażby na tle Luksemburga, gdzie większość zleceń spływa do agenta transferowego w formie papierowej.

Polscy agenci transferowi stanowią dużą konkurencję dla zagranicznych instytucji pełniących rolę agenta transferowego – nasze know-how, obsługa dużych wolumetrii zleceń, w pełni automatyczny proces, wysokie kwalifikacje pracowników połączone z niższymi niż na zachodzie kosztami pracy powodują, iż zagraniczne firmy inwestycyjne coraz odważniej spoglądają na Polskę jako miejsce, w którym można tworzyć i rozwijać duże centra outsourcingowe.

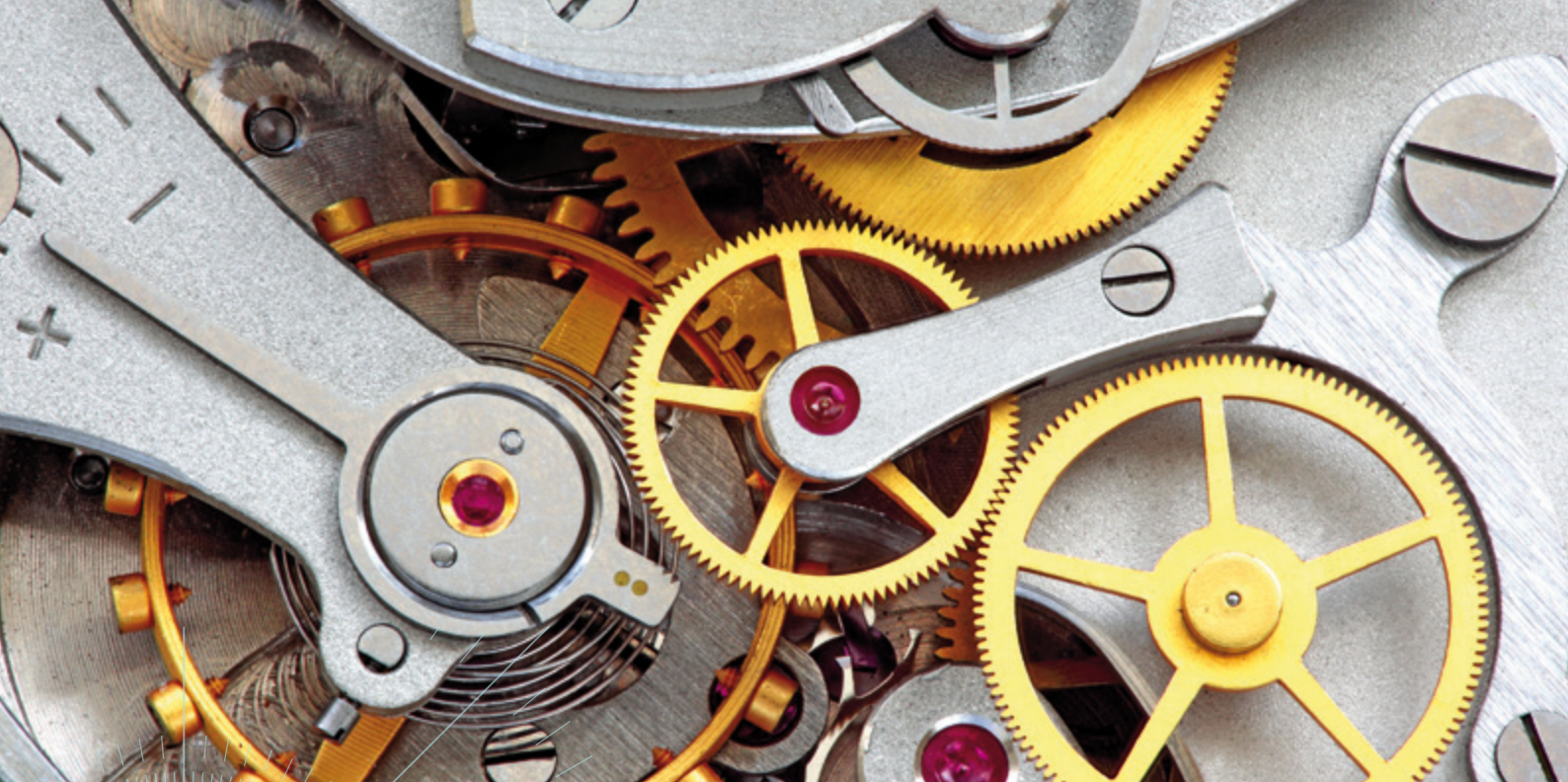
Z punktu widzenia prawa posiadanie agenta transferowego nie jest wymagane, czynności te mogą być prowadzone w ramach TFI, niemniej jednak z ekonomicznego punktu widzenia nie jest to uzasadnione. Agent transferowy posiada odpowiednie zaplecze techniczne, doświadczony personel, sprawdzone rynkowo procedury i wiedzę, która pozwala optymalizować procesy, a tym samym koszty obsługi.

W przypadku funduszy zagranicznych agent transferowy (sub-agent transferowy) jest to podmiot, który zna polski rynek i współpracuje z polskimi dystrybutorami, co znacząco ułatwia uruchomienie sprzedaży w naszym kraju.

3.3.2 Rynek agentów transferowych w Polsce

W Polsce agentów transferowych można podzielić na agentów, którzy powstali do obsługi TFI utworzonych w ramach grupy kapitałowej oraz agentów oferujących usługi dla szerokiego grona TFI. Wśród agentów działających na rynku można wymienić m.in.:

- ProService Agent Transferowy Sp. z o.o.
- Atlantic Fund Services Sp. z o.o.
- Net Fund Administration Sp. z o.o.
- PZU Centrum Operacji S.A. (obsługa PZU TFI S.A.)
- Biuro Usług Transferowych BZ WBK S.A. (obsługa BZ WBK TFI S.A.)
- Pekao Financial Services Sp. z o.o.



4

Procesy biznesowe realizowane dla firm sektora usług finansowych – przykłady

Niniejszy rozdział ma na celu przybliżenie wybranych przykładów procesów biznesowych wykonywanych w Polsce dla firm sektora usług finansowych (BIFS):

- Procesów finansowo-księgowych dla sektora BIFS
(na przykładzie działalności Capgemini)
- Usług dla zarządzających funduszami inwestycyjnymi
(na przykładzie działalności Citibank)
- Zarządzania wierzytelnościami
(na przykładzie działalności Casus Finanse)
- Systemów i rozwiązań IT do zarządzania procesami reklamacji
(na przykładzie działalności Geoban)
- Systemów IT i rozwiązań dla banków inwestycyjnych
(na przykładzie działalności Luxoft)

4.1 Procesy finansowo-księgowe dla sektora BIFS

W 2012 roku procesy finansowo-księgowe były świadczone w Polsce przez największą liczbę centrów usług biznesowych²⁵. Należy nadmienić, że zwykle centra oferowały obsługę co najmniej dwóch procesów np. finansów i księgowości oraz usług IT. Centra działające w Polsce zdobyły i utrzymują nadal wielu znaczących globalnych klientów. Przykładem może być tu Capgemini²⁶, które m.in. świadczy od 8 lat usługi finansowo-księgowe na rzecz jednego ze światowych liderów rynku produktów i usług ubezpieczeniowych. Wymagało to przeniesienia operacji z lokalnych biur klienta do Polski, co wiązało się z transferem wiedzy oraz udokumentowaniem procesów poprzez opisanie ich w postaci setek szczegółowych procedur postępowania. Obecnie serwis dla tego klienta jest świadczony przez w pełni dedykowanych pracowników w dwóch lokalizacjach Capgemini: ponad 320 osób pracuje w centrum w Krakowie w Polsce, a ponad 130 osób w centrum w Chennai w Indiach. Polski zespół specjalizuje się w dostarczaniu usług najbardziej zaawansowanych oraz wymagających umiejętności językowych (*tzw. Value Centre*), podczas gdy pracownicy w Indiach koncentrują się na standardowych operacjach o dużym wolumenie transakcji (*tzw. Transactional Centre*).



Wachlarz usług finansowo-księgowych świadczonych w Polsce może być bardzo szeroki i obejmować (jak w przypadku Capgemini) m.in.: fakturowanie, księgowanie transakcji w księgach rachunkowych i uzgadnianie sald na rachunkach bankowych, rozliczanie środków trwałych, zarządzanie należnościami i ich windykacja, zarządzanie kontaktami z klientami, rozrachunki między jednostkami klienta, współpraca z jednostkami klienta w celu rozwiązywania sporów klientów dotyczących faktur i dokumentów, księgowość reasekuracyjna, zamykanie okresów rozliczeniowych na kontach księgi głównej, raportowanie i sporządzanie raportów regulowanych przepisami prawnymi w krajach jednostek macierzystych klienta.

²⁵ Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, 2012, ABSL.

²⁶ Capgemini Polska należy do grupy Capgemini i zatrudnia ponad 5000 specjalistów, świadcząc usługi m.in. na rzecz sektorów telekomunikacji, bankowości, ubezpieczeń i użyteczności publicznej. W krakowskim centrum firma świadczy usługi w 29 językach. Obok szerokiego wachlarza usług biznesowych Capgemini Polska oferuje również wdrożenia systemów informatycznych, integrację usług IT oraz rozwiązania w zakresie utrzymania infrastruktury IT.

„Capgemini dostarcza usługi dla wielu lokalizacji klienta (światowej klasy firmy ubezpieczeniowej) z terenu Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych, Niemiec, Szwajcarii, Włoch i Hiszpanii. Zakres usług obejmuje całościowe procesy z zakresu obsługi transakcji finansowo-księgowych, charakteryzujących się kompleksowością wynikającą ze specyfiki branży ubezpieczeniowej i specyfiki konkretnych krajów. Klient postrzega Capgemini jako strategicznego dostawcę usług w obszarze funkcji finansów korporacyjnych, który dostarcza stabilne wyniki i jakość, redukuje kosztów operacyjnych, a także tworzy wartość dodaną wspierając transformację.”

Agnieszka Boho, Service Delivery Manager, Capgemini Poland



W opisanym przypadku Capgemini dostarczyło klientowi kilkudziesięcioprocentową redukcję kosztów z tytułu świadczonego serwisu, możliwą do uzyskania dzięki wzrostowi produktywności po stronie dostawcy usług. Jednocześnie wskaźniki jakościowe poprawiły się o kilkanaście procent w porównaniu ze stanem sprzed migracji. Dodatkowo od momentu przedłużenia kontraktu w 2012 roku Capgemini wdraża transformację procesów przy użyciu innowacyjnego podejścia tzw. *Global Process Model*, stwarzając klientowi możliwość konsolidacji oraz standaryzacji kolejnych procesów, a tym samym zwiększając oszczędności kosztów operacyjnych. Typowe dla centrów usług w Polsce staje się dostarczanie usług dla klienta posiadającego wiele lokalizacji. Stawia to przed centrami usług wiele wyzwań. Po pierwsze, wymusza konieczność rozumienia różnic kulturowych oraz świadczenia serwisu w różnych językach. W przypadku opisywanego procesu realizowanego przez Capgemini dla korporacji ubezpieczeniowej usługi są prowadzone w języku angielskim, niemieckim, francuskim, włoskim i hiszpańskim. Po drugie, obsługa wielu lokalizacji w krajach o różnych systemach, zarówno prawno-podatkowych jak i informatycznych, wymaga zwykle czasochłonnej standaryzacji procesów, która wiąże się z potrzebą uzyskania akceptacji poszczególnych jednostek organizacyjnych klienta na zaproponowane zmiany w procesie.

Częstym wyzwaniem podejmowanym przez centra funkcjonujące w Polsce jest konieczność standaryzacji procesów finansowo-księgowych pomiędzy jednostkami lokalnymi klienta, umożliwiając tym samym klientowi transformację procesów na poziomie globalnym i wspomagając plany ekspansji klienta. Często świadczenie usług finansowo-księgowych wymaga spełnienia oczekiwań zleceniodawcy dotyczących nie tylko redukcji kosztów operacyjnych, ale i poprawy wskaźników finansowych, m.in. w zakresie windykacji należności bieżących czy ściagalności należności przeterminowanych oraz czasu rozwiązywania potencjalnych sporów. Jednocześnie takim działaniom towarzyszyć musi utrzymanie wysokiego poziomu obsługi kluczowych klientów, stwarzających problemy w terminowości, lecz podlegających obsłudze niestandardowej.

W przypadku opisywanego projektu, utrzymaniu wysokiego poziomu obsługi w Capgemini służyć miało uruchomienie projektu Akademii Treningowej dla grupy około 100 pracowników kontaktujących się z klientami. W rezultacie nastąpiło podniesienie poziomu umiejętności i wiedzy pracowników, co pozwoliło na uzyskanie w czasie trwania kontraktu o wiele lepszych wyników ściagalności należności i szybszego rozwiązywania sporów dotyczących należności przeterminowanych. W konsekwencji, klient zdecydował przenieść się do Capgemini w Polsce ponad 100 stanowisk więcej niż oryginalnie zaplanowano.



4.2 Usługi dla zarządzających funduszami inwestycyjnymi

Od roku 2003 Citi w Polsce²⁷ zaangażowane jest w wiele inicjatyw związanych z przyjmowaniem outsourcingu usług od zarządzających funduszami inwestycyjnymi. Departament Middle Office współpracuje bardzo blisko z globalnymi towarzystwami funduszy inwestycyjnych, brokerami, depozytariuszami oraz osobami odpowiedzialnymi za księgowanie funduszy, w celu potwierdzania i rozliczania dokonanych transakcji na rynkach kapitałowych i pieniężnych oraz zapewnienia właściwej ewidencji tych transakcji w wycenie jednostek funduszy.

Polska została wybrana jako docelowa lokalizacja dla tego typu funkcji w 2009 roku. Następnym etapem tej decyzji był liniowy model zmiany zgodnie z zasadą „przenieś, ustabilizuj, usprawnij” (*migrate, stabilize and improve*). Centralizacja funkcji z Londynu i Edynburga, która nastąpiła w ciągu dwóch lat, skutkowałą utworzeniem regionalnego centrum usług (EMEA Hub) dla kluczowych klientów. Naturalnym celem centrum usług było zwiększanie efektywności oraz wykorzystanie najlepszych praktyk wśród klientów. Następnie wprowadzona została metodologia LEAN, która wzmocniła proces usprawnień i pozwoliła osiągnąć poprawę efektywności o 18%.

Z jednego z uczestników procesu, Polska stała się pomysłodawcą projektów oraz źródłem wiedzy eksperckiej dla rozwoju aplikacji globalnych. Obecnie wszelkie dokumenty związane z wprowadzaniem zmian w aplikacjach wymagają aprobaty polskich zespołów, które prowadzą również najbardziej wymagające testy wdrożeniowe.

Terri Gerosa, Dyrektor Zarządzający, Szef Citi Service Center w Polsce



²⁷ CSC w Polsce (Citibank International Plc Oddział w Polsce i Citibank Europe Plc Oddział w Polsce) świadczy usługi outsourcingowe dla oddziałów i klientów Citi zlokalizowanych na całym świecie.



Następnymi krokami w ewolucji było wyjście poza fazę migracji i skupienie się na wykorzystaniu zasobów wypracowanych dzięki metodologii LEAN na pełnieniu roli lidera w procesie przyjmowania nowych klientów oraz wprowadzania nowych usług. Najlepsi eksperci stworzyli zespół odpowiedzialny za implementację, który był partnerem dla obszarów produktów biznesowych oraz technologii. EMEA Hub zdobył cenne doświadczenie, które było wykorzystywane przy tworzeniu nowych modeli obsługi klientów. Przykładem takiej implementacji był niestandardowa usługa, która zapewniła wsparcie klientowi z Bliskiego Wschodu wymagającego serwisu i wyceny funduszy przez 7 dni w tygodniu.

Wszystkie te osiągnięcia przyczyniły się do otrzymania przez Polskę szansy na rozwój globalne centrum obsługujące klientów z regionu Ameryki Północnej. W 2012 roku przeniesiono do Polski również procesy z Nowego Jorku. Po raz kolejny przyjęto model „przenieś, ustabilizuj, usprawnij” (*migrate, stabilize and improve*). Kolejnym innowacyjnym i interesującym wyzwaniem jest wypracowanie globalnego modelu serwisu. Ambicją Citi jest obecnie przeprowadzanie transformacji biznesowej według modelu „połącz, zbuduj, rośnij” (*link, build, grow*).

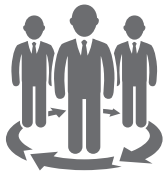
4.3 Zarządzanie wierzytelnościami

Centra usług funkcjonujące w Polsce przejmują coraz nowsze i bardziej specjalistyczne zadania. Jednym z nich jest zarządzanie wierzytelnościami sprowadzane niegdyś do windykacji należności mającej na celu odzyskanie środków klienta, a obecnie rozumiane szeroko jako zarządzanie przepływami finansowymi, na które składa się szereg procesów umożliwiających utrzymanie płynności finansowej przedsiębiorstw, a także zarządzanie ryzykiem biznesowym. Taką definicję przedstawia Casus Finanse²⁸.

Na pierwszy etap procesu zarządzania wierzytelnościami składają się m.in.: ocena ryzyka, pozyskiwanie informacji gospodarczych oraz monitoring wierzytelności wymagalnych. Jest to faza prewencyjna, dzięki której można ograniczyć ryzyko powstania zatorów płatniczych i konieczność egzekwowania należności na etapie polubownym lub sądowo-egzekucyjnym. Drugim etapem zarządzania wierzytelności jest windykacja polubowna (w tym także windykacja terenowa) umożliwiająca bezpośredni kontakt z wierzycielem. Kolejnymi etapami procesu mogą być windykacja sądowo-egzekucyjna, a następnie długoterminowy nadzór nad wierzytelnościami, których proces obsługi zakończył się postanowieniem o bezskutecznej egzekucji.

W ramach każdego etapu agencje windykacyjne dokonują segmentacji wierzytelności ze względu na ich okres przeterminowania, zaangażowanie kapitału, produkty, rodzaj kontrahenta/ dłużnika, a także mając na uwadze specyfikę rynku, na którym funkcjonuje Klient zlecający swoje wierzytelności do obsługi. Narzędzia i metody stosowane w kompleksowym procesie zarządzania wierzytelnościami są następujące: kierowanie wezwań do zapłaty, wysyłanie krótkich wiadomości tekstowych i głosowych, kontakt telefoniczny i osobisty z dłużnikiem.

²⁸ Casus Finanse S.A. jest jedną z najstarszych (istnieje od 1997 roku) polskich firm realizujących outsourcing procesów zarządzania wierzytelnościami i świadczy usługi zarządzania wierzytelnościami dla polskich i zagranicznych klientów z sektora BIFS, m.in.: Bank PSA Finance, Getin Bank i BRE Bank. Grupa oferuje pełną obsługę obszaru zarządzania wierzytelnościami w firmie – od monitoringu należności, przez windykację polubowną, wywiad gospodarczy, po windykację przedegzekucyjną i sądową. Casus Finanse obsługuje ponad 700 Klientów z kraju i zagranicy i zatrudnia blisko 300 pracowników.



Globalne ujednoczanie przepisów prawnych ułatwia standaryzację usług zarządzania wierzytelnościami, która z kolei umożliwia porównywalność wskaźników. Offshoring zarządzania wierzytelnościami jest również możliwy na skutek zmniejszenia ograniczeń w komunikacji i wymianie oraz weryfikacji informacji. Kluczem do efektywnej oferty zarządzania wierzytelnościami dla firm z odległych destynacji jest dobra współpraca z ogólnosiwiatowymi organizacjami oraz specjalistycznymi kancelariami prawnymi.

„Już od 1997 roku bezpośrednio uczestniczymy w tej transformacji. Obserwujemy ewolucję rynku oraz idące za tą zmianą rosnące potrzeby naszych klientów. Dzisiaj, spoglądając na kierunek rozwoju branży zarządzania wierzytelnościami w ciągu ostatnich kilkunastu lat, z perspektywy jednego z liderów na polskim rynku, z pełną odpowiedzialnością możemy stwierdzić, że outsourcing procesów zarządzania przepływami finansowymi to znakomicie funkcjonująca część sektora nowoczesnych usług biznesowych. Istotna jest szybkość działania i kompleksowość usług, dlatego w Grupie Casus Finanse, obok Casus Finanse S.A., funkcjonują kancelaria prawna oraz firma detektywistyczna. Takie rozwiązanie ma bezpośrednie przełożenie na efektywność obsługi, która w outsourcingu ma decydujące znaczenie.”

Grzegorz Paszkiewicz, założyciel i Wiceprezes ds. Rozwoju Casus Finanse S.A.



4.4 Systemy i rozwiązania IT do zarządzania procesami reklamacji

Dostarczanie oprogramowania dla bankowości z lokalizacji offshore wiąże się z wieloma pytaniami i ryzykami dotyczącymi m.in. dostępu do danych i ich bezpieczeństwa, współpracy pomiędzy centralą banku a zespołami rozwijającymi oprogramowanie i w końcu doboru pracowników do tych zespołów – ekspertów w zakresie technologii rozumiejących złożoną logikę kluczowych procesów w sektorze bankowym.

Znacząca część transakcji kartami płatniczymi odbywa się bez komplikacji. Niemniej przy gwałtownie rosnącej liczbie obsługiwanych transakcji zakładać należy pojawienie się rozmaitych problemów. Obsługa procesów reklamacyjnych w obszarze kart płatniczych jest jednym z obszarów działalności centrów usług biznesowych Geoban²⁹ zlokalizowanych w Polsce. Centra te oferują pełną obsługę procesów reklamacyjnych: od etapu projektowania infrastruktury, przez zarządzanie operacjami reklamacyjnymi po utrzymanie i rozwój systemu. **W ramach zbudowanego własnymi środkami systemu Geoban będzie corocznie obsługiwał ponad milion procesów reklamacyjnych grupy Santander. Wartość ta odpowiada czterokrotnej liczbie reklamacji obsługiwanych przez wszystkie banki w Polsce.** Pełna obsługa procesu polega na budowie koncepcji, projektowaniu, testowaniu i rozwoju systemu wraz z przejściem pełnej odpowiedzialności za wykonywane operacje. Kluczowym założeniem filozofii Geoban jest połączenie znajomości technologii i procesów w jednym zespole. Co ważne, zarządzanie projektem Geoban, jak i wieloma projektami w branży, dokonuje się z Polski.

²⁹ Od 2006 roku Geoban dostarcza szeroki wachlarz usług dla banków grupy Santander w zakresie bankowości operacyjnej typu back office, m.in. w zakresie obsługi kart płatniczych, rachunków i pożyczek, płatności, obrotu papierami wartościowymi. Przez ostatnich kilka lat firma zwiększyła zatrudnienie z 50 do ponad 600 osób. Geoban przeszedł transformację z klasycznego centrum usług wspólnych do centrum wartości dodanej funkcjonującego w ramach Działu Operations and Technology grupy Santander.



„Geoban przechodzi proces transformacji swojej działalności od operacji opartych w głównej mierze na ludziach, do najlepszego w swojej klasie serwisu opartego również na zaawansowanej technologii, który dostarczamy dla banku Santander na całym świecie.

Procesy reklamacyjne dla kart płatniczych to jeden z obszarów w których Geoban Polska tworzy i rozwija globalną platformę informatyczną od fazy wstępnych założeń, wizualizacji, programowania do jej wdrożenia. Będziemy wprowadzać to nowe rozwiązanie technologiczne oraz centralizować zarządzanie tych procesów skupiając je w dwóch krajach na świecie.

W rezultacie tych prac będziemy mogli zaproponować bankom w naszej grupie: najlepszą jakość usług, redukcję kosztów i możliwych strat oraz efektywny sposób wykorzystania kapitału obrotowego. Powierzenie tego procesu zespołowi z Polski jest potwierdzeniem wysokiego zaufania, jakim darzeni są nasi pracownicy”

Rajasekhar Cheemakurti, Service Center Director for Disputes, Geoban Polska



4.5 Systemy IT i rozwiązania dla banków inwestycyjnych

Globalizacja rynków kapitałowych ma swoje konsekwencje w ich rosnącej konkurencyjności, stawiającej nowe wyzwania i stwarzającej niespotykane dotąd możliwości biznesowe. **Obsługa wzmoczonych przepływów informacji w odpowiednim czasie wymaga wykorzystania nowoczesnego i skrojonego na miarę oprogramowania, wkomponowanego w niezwykle złożoną architekturę już istniejących systemów informatycznych. Dlatego też wśród znaczących klientów centrów rozwoju oprogramowania funkcjonujących w Polsce są globalne banki inwestycyjne.** Takich klientów obsługuje Luxoft³⁰. Polskie centrum współpracuje z szeregiem globalnych banków, pracując między innymi nad platformami zarządzania ryzykiem, rozwiązaniami do handlu papierami wartościowymi czy surowcami. Za przykład może posłużyć system zarządzania zamówieniami w zakresie instrumentów pochodnych (*Order Management System for Equity Derivatives*) zbudowany dla jednego z dziesięciu największych banków inwestycyjnych. System ten obsługuje rynek pozagiełdowy (*over-the-counter, OTC*) i handel instrumentami pochodnymi, ułatwiając przetwarzanie danych i informacji. Do budowy systemu wykorzystano 18 technologii i zintegrowano go z 10 innymi systemami i narzędziami. System miał z punktu widzenia Klienta zautomatyzować zarządzanie zamówieniami w pełnym zakresie, m.in. wprowadzanie zamówień czy negocjacje cenowe. Luxoft zajął się analizą biznesową systemu, jego projektowaniem, rozwojem, testowaniem i utrzymaniem.

Czynnikami stymulującymi powstanie i rozwój projektów w sektorze bankowym są zmiany regulacyjne. Reforma sektora bankowego w Stanach Zjednoczonych z lipca 2010 roku (*Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*) skutkować musiała zmianami w systemach i rozwiązaniach IT wielu firm sektora usług finansowych. W przypadku projektu realizowanego przez Luxoft powstało pięć nowych

³⁰ Założony w 2000 roku Luxoft zatrudnia globalnie blisko 6000 pracowników i dostarcza usługi outsourcingu IT oraz rozwiązania IT. Na bazie doskonałych rozwiązań technologicznych, dogłębnej znajomości branży, nowatorskiego podejścia do realizacji projektów oraz elastycznego modelu zaangażowania Luxoft oferuje innowacyjne rozwiązania w zakresie handlu akcjami, instrumentami pochodnymi, obrotu na rynku dewizowym. Systemy oferowane w Polsce dla banków inwestycyjnych obejmują pełny cykl operacyjny. W Polsce Luxoft działa od 2010 roku zatrudniając ponad 250 specjalistów.

zespołów programistów pracujących w metodyce Agile. Projekt ten stał się doskonałym przykładem wdrożenia tej metodyki, w której duża odległość od Klienta i innych interesariuszy, nie była przeszkodą w realizacji zadania. Sukces tego modelu Luxoft zawdzięcza decyzji o wydzieleniu roli analityka biznesowego i powierzeniu jej jednemu z członków zespołu, zdolnemu szybko kontaktować się z interesariuszami.



Globalne banki inwestycyjne rozwijają swoje centra w Polsce ponieważ znajdują tu dobre kadry. U polskich informatyków ceniona jest rzetelność, kreatywność czy bliskość kulturowa do Klientów w Europie Zachodniej i w USA. Co ważne, polscy specjaliści dzięki swojej zaawansowanej wiedzy IT oraz podejściu do obowiązków często potrafią wnieść do systemów klienta innowacyjne rozwiązania IT. Wielofunkcyjne zespoły specjalistów w zakresie metodyki Scrum posiadają szeroką wiedzę ekspercką dotyczącą różnych aspektów procesów bankowych. Zdobyte w tej pracy doświadczenie otwiera im też drzwi do kariery w międzynarodowych instytucjach.

Firmy sektora nowoczesnych usług biznesowych wskazują, że z uwagi na rosnące kompetencje pracowników, potencjał analityczny, językowy oraz w zakresie zarządzania projektami, Polska ma duże szanse na przyciągnięcie nowych procesów biznesowych oraz rozwój obecnie realizowanych rozwiązań. Mogą one obejmować m.in. obsługę kompleksowych operacji finansowo-księgowych wymagających zarządzania specyficzną wiedzą branżową o np. procesach wsparcia w naliczaniu ryzyka i składek, rozliczaniu szkód ubezpieczeniowych oraz reasekuracji, identyfikacji wyłudzeń finansowych czy zarządzaniu pożyczkami. Dodatkowo rozwijać się mogą w Polsce procesy oparte o znajomość rzadziej znanych języków, technologii, systemów i platform (np. Openlink, platformy zarządzania ryzykiem).

„Duże doświadczenie Luxoft w zakresie wdrażania rozwiązań używając metodyk zwinnych okazało się kluczowe na początkowym i zasadniczym etapie realizacji usługi. Znacząco skróciliśmy czas wdrażania kolejnych wersji systemu, wspólnie z Klientem transformując najistotniejsze procesy rozwoju oprogramowania. Co ważne, dzięki pracy z ekspertami Luxoft w dziedzinie programowania zwinnego Klienti w pełni zrozumieli korzyści wynikające z takiego podejścia, co zapoczątkowało zmianę sposobu działania i współpracy z partnerami IT”.

Wojciech Mach, Managing Director, Luxoft Poland





5

Otoczenie prawne - kluczowe elementy

Kluczowe elementy prawne kształtujące warunki outsourcingu i offshoringu usług dla instytucji finansowych w Polsce to m.in. przepisy podatkowe oraz przepisy normujące regulowaną działalność finansową. W niniejszej części prezentujemy te kwestie, obok istniejących zachęt inwestycyjnych dla sektora nowoczesnych usług biznesowych.

5.1 Zachęty inwestycyjne

Polska polityka zachęt inwestycyjnych przyznaje szczególne preferencje sektorowi nowoczesnych usług biznesowych (w tym dla instytucji finansowych) jako jednej z branż priorytetowych. Obok tradycyjnych instrumentów wsparcia inwestycji, w ostatnim czasie rośnie znaczenie instrumentów przeznaczonych na dofinansowanie działalności badawczo-rozwojowej (B+R).



Zachęty inwestycyjne dla sektora:

- ulgi podatkowe w Specjalnych Strefach Ekonomicznych (zwolnienie z podatku CIT)
- bezpośrednie dotacje budżetowe na nową inwestycję/zatrudnienie (od 3,2 do 15,6 tys. PLN na 1 miejsce pracy)
- wsparcie działalności B+R (np. Program Badań Stosowanych) - dotacje do 65% kosztów B+R.

Sektor jest jednym z **sektorów priorytetowych** polityki gospodarczej.

5.1.1 Specjalne Strefy Ekonomiczne

Specjalne Strefy Ekonomiczne (SSE) to wyznaczone obszary na terytorium Polski, na terenie których inwestorzy korzystają ze zwolnienia z podatku dochodowego od osób prawnych. Każda z SSE podzielona jest na szereg podstref, obejmujących wybrane grunty na obszarze całego kraju.

Zwolnienie jest dostępne dla inwestorów, którzy uzyskali zezwolenie na prowadzenie działalności w SSE. Zezwolenie określa minimalny poziom inwestycji oraz zatrudnienia, a także maksymalny poziom pomocy publicznej oraz zakres działalności, jaka może być wykonywana. Zwolnienie przysługuje zazwyczaj od momentu poniesienia pierwszych wydatków i obejmuje wyłącznie działalność zgodną z zakresem przedmiotowym w nim określonym (działalność niewymieniona w zezwoleniu może być wykonywana, jednak nie korzysta ze zwolnienia).

Nie wszystkie obszary działalności mogą być objęte zwolnieniem w SSE (patrz szerzej na ten temat w sekcji podatki) – wyłączenia obejmują m.in. działalności wymagające uzyskania koncesji, czy usługi finansowe. Limit zwolnienia obliczany jest na

bazie wydatków inwestycyjnych lub 2-letnich kosztów pracy, przy czym wartość ograniczenia zależy od regionu (w większości kraju jest to 50% wydatków, w wybranych województwach jest to 40 lub 30%). Inwestor zwolniony jest całkowicie z CIT z tytułu działalności wymienionej w zezwoleniu do czasu wykorzystania limitu lub zakończenia działania SSE (obecnie do 2020 roku).

Dostępność i atrakcyjność tego środka dla sektora zależy od podaży odpowiednich powierzchni biurowych, zlokalizowanych na terenach objętych SSE. Obecnie relatywnie nieznaczna oferta nieruchomości biurowych objętych strefami nieco ogranicza wykorzystanie tej formy zachęt przez spółki sektora, jednak jest ona stale poszerzana. W razie potrzeby, istnieje także możliwość objęcia strefą gruntu wybranego przez inwestora, po spełnieniu pewnych warunków.

5.1.2 Dotacje rządowe

System Wsparcia Inwestycji o Istotnym Znaczeniu dla Gospodarki oferuje dotacje na inwestycję i/lub utworzenie nowych miejsc pracy.



Warunki otrzymania dotacji:

- Centra Zaawansowanych Usług Biznesowych: utworzenie min. 250 nowych miejsc pracy, nakłady inwestycyjne co najmniej 2 mln zł (w praktyce co najmniej dwukrotność dotacji),
- Centra Badawczo-Rozwojowe (R&D): min. 35 nowych miejsc pracy dla pracowników z wyższym wykształceniem oraz min. 3 mln zł kosztów kapitałowych.

Wysokość wsparcia na jedno miejsce pracy kształtuje się w przedziale od 3 200 zł do 15 600 zł i zależy od oceny następujących czynników:

- liczby utworzonych miejsc pracy,
- jakości tworzonych miejsc pracy, tj. liczby miejsc pracy dla pracowników z wyższym wykształceniem,
- rodzaju i stopnia zaawansowania wykonywanych procesów,
- lokalizacji inwestycji,
- zaangażowania w rozwój lokalnego środowiska np. współpracy z uczelniami wyższymi, marki inwestora, unikatowości procesów itp.

Wsparcie z programu nie może być co do zasady łączone z innymi formami wsparcia, w tym w szczególności ze wsparciem z funduszy unijnych oraz zwolnieniami dostępnymi na terenie SSE, z pewnymi wyjątkami (m.in. dla projektów przekraczających poziom zatrudnienia 500 osób lub gdy dotacja nie przekracza 3 mln PLN/10% pomocy ogółem). Dotacji udziela minister gospodarki, natomiast wnioski składane są do Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych. Uzyskanie wsparcia uzależnione jest od zgody Komisji Europejskiej (chyba, że dotacja łączona jest z zezwoleniem na działalność w SSE).



5.1.3 Dofinansowanie działalności B+R

Dofinansowanie działalności B+R ma rosnące znaczenie w polityce gospodarczej Polski i coraz większy udział w zachętach inwestycyjnych zarówno krajowych, jak i finansowanych ze środków UE. Spośród programów krajowych, interesujący dla sektora, a zwłaszcza dla usługodawców obsługujących sektor finansowy może być Program Badań Stosowanych realizowany przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR).



Program ten pozwala uzyskać dofinansowanie w wysokości do 65% (dla dużych przedsiębiorstw) kosztów projektów badawczo-rozwojowych. Warunkiem uzyskania dofinansowania jest nawiązanie współpracy przez przedsiębiorcę z jednostką naukową w celu opracowania nowych rozwiązań umożliwiających osiągnięcie z góry zdefiniowanych celów praktycznych.

Przedmiotem działalności B+R mogą być różne procesy, kluczowym elementem jest jednak osiągnięcie innowacyjnego efektu o walorach nowości, umożliwiającego znaczące ulepszenie usług. Pomocniczo o sklasyfikowaniu danej działalności jako badawczo-rozwojowej mogą decydować: zaangażowanie personelu w stopniu doktora lub wyższym, współpraca z uczelniami w sferze badawczej czy poniesienie określonego rodzaju kosztów.

Przykłady działań, które mogą być wspierane jako B+R w obszarze usług dla instytucji finansowych:

- badania matematyczne w zakresie analizy ryzyka,
- opracowanie nowych modeli ryzyka, badania nowych rodzajów lub cech ryzyka ubezpieczeniowego,
- prace B+R nad nowymi usługami czy metodami świadczenia usług na drodze elektronicznej,
- prace B+R nad nowymi lub znacząco udoskonalonymi usługami finansowymi,
- opracowanie nowych technik badań konsumenckich w celu tworzenia nowych rodzajów usług finansowych, badania zjawisk społecznych mających wpływ na usługi finansowe.

5.2 Podatki

5.2.1 VAT

Podatek VAT kluczowym elementem otoczenia podatkowego dla usług dla instytucji finansowych

Podatek VAT dla usług wykonywanych na rzecz finansowych w Polsce:

- Zwolnienia z VAT dla usług finansowych generalnie zgodne z unijną Dyrektywą VAT
- Zwolnienia dla usług pomocniczych do ubezpieczeniowych w Dyrektywie nieco węższe niż dla pozostałych
- Polska nie korzysta z opcji grupowej rejestracji VAT (ABSL podejmuje działania w tym kierunku)



Institucje finansowe nie mają w większości prawa do odliczenia naliczonego podatku VAT, dlatego to, czy usługi outsourcingowe są nim obciążone, czy też nie, często decyduje o opłacalności transakcji outsourcingowej. Polska nie zdecydowała się dotychczas na przyjęcie jednego z rozwiązań sprzyjających rozwojowi outsourcingu usług dla instytucji finansowych, jakim jest grupowa rejestracja VAT (tzw. „grupy VAT”). Polega ono na dopuszczeniu możliwości, by usługodawca oraz usługobiorca rozliczali podatek VAT tak, jakby byli jednym podatnikiem. Dzięki temu, usługi świadczone pomiędzy nimi nie są obciążone tym podatkiem.

Rozwiązanie to jest szczególnie korzystne w instytucjach finansowych. Dzięki niemu, decyzja instytucji finansowej, czy daną czynność wykonywać wewnętrznie, czy zlecić ją podmiotowi zewnętrznemu, jest neutralna podatkowo – ani nie przynosi szczególnych kosztów, ani korzyści podatkowych. Przy braku takiego rozwiązania, bankowi czy ubezpieczycielowi korzystniej (z perspektywy podatkowej) jest ją wykonywać wewnętrznie, bez pomocy outsourcera, co nie obciąża jej podatkiem VAT.

Grupy VAT są opcją przewidzianą w unijnej dyrektywie VAT – państwa członkowskie mogą, choć nie muszą jej wprowadzać. W rzeczywistości jednak, została ona wprowadzona w większości państw członkowskich UE (16 państw). Szczególnie dobrym przykładem wpływu wprowadzenia grup VAT na rozwój branży nowoczesnych usług biznesowych w usługach finansowych jest Irlandia, gdzie był to jeden z głównych czynników sukcesu. Już kilka lat temu instytucja badawcza Oxford Economic Forecasting przewidywała, że wprowadzenie grup VAT w Polsce pozwoliłoby stworzyć w Polsce dodatkowych 10 000 miejsc pracy. Przy obecnej skali rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych, szacuje się, że efekty byłyby nawet większe.

ABSL podejmuje działania zmierzające do upowszechnienia wiedzy o korzyściach tego rozwiązania dla rozwoju sektora.

Zakres zwolnienia z VAT dla usług finansowych i zbliżonych do finansowych. Począwszy od 2011 roku, przepisy kształtujące klasyfikację usług dla celów VAT są w Polsce ukształtowane generalnie zgodnie z unijną Dyrektywą VAT2, możliwe jest zatem stosowanie do ich interpretacji wypracowanych w praktyce zasad określonych w orzeczeniach Trybunału Sprawiedliwości UE (TSUE).

Prawo UE ściślej definiuje zwolnienie z VAT dla usług ubezpieczeniowych, a nieco szerzej dla większości pozostałych usług finansowych. W przypadku usług finansowych innych niż ubezpieczeniowe, usługi pomocnicze mogą również podlegać zwolnieniu, jeśli stanowią „specyficzny i niezbędny” element usługi zasadniczej. Polskie przepisy, niezgodnie z prawem UE, rozszerzają jednak zwolnienie również na usługi pomocnicze do ubezpieczeniowych. W większości przypadków, czynności czysto techniczne nie będą podlegać zwolnieniu.

W przypadku usług ubezpieczeniowych, istotna część usług pomocniczych (outsourcingowanych elementów procesu), takich jak: szacowanie szkód, czy obsługa umów i wniosków, wydawanie polis i administrowanie nimi, obsługa baz danych i IT może być opodatkowana VAT, biorąc pod uwagę prawo UE.

Z uwagi na szczegółowość regulacji, nieprecyzyjną implementację prawa UE i często rozbieżne orzeczenia sądów, należy każdorazowo indywidualnie ocenić każdy z procesów wykonywanych dla instytucji finansowych w celu ustalenia, czy będzie on podlegał zwolnieniu z podatku VAT, czy też może on być opodatkowany tym podatkiem.

5.2.2 Podatki dochodowe

Korzystając ze zwolnienia z CIT w SSE, należy również zwrócić szczególną uwagę na klasyfikację wykonywanych usług. Wynika to z faktu, iż zwolnienie to jest niedostępne dla usług klasyfikowanych jako finansowe.

W wielu wypadkach usługi, które mogą być zwolnione z podatku VAT jako finansowe, mogą okazać się wyłączone ze zwolnienia z CIT. Należy zatem zbadać, czy w Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU) dany proces realizowany przez centrum usług uznawany jest za usługi przetwarzania danych, bądź inną usługę niefinansową, czy też może być traktowany jako jedna z usług pomocniczych, ujętych w systemie PKWiU w szeroko pojętych usługach finansowych. Dotyczy to w szczególności usług pomocniczych do usług ubezpieczeniowych, czy usług wykonywanych na potrzeby podmiotów wykonujących działalność na rynkach finansowych, które mogą opodatkowane CIT także w SSE.

Analogicznie jak w wypadku podatku VAT, zakres planowanych dla danego centrum czynności należy zatem poddać szczegółowej analizie, jeśli rozważa się korzystanie ze zwolnień z CIT dostępnych w SSE.

5.3. Kwestie regulacyjne

Zakres działalności wykonywanej dla instytucji finansowych wymaga weryfikacji pod kątem konieczności spełnienia wymogów regulacyjnych dotyczących działalności w sektorze finansowym.

Dla przykładu, działania wspomagające marketing nie stanowią większego problemu od strony regulacyjnej, o ile są wykonywane na rzecz innych podmiotów z grupy kapitałowej i nie są bezpośrednio adresowane do Klientów zewnętrznych. Podobnie przetwarzanie zagregowanych danych polegające na weryfikacji prawidłowości okresowych zestawień operacji na rachunkach oraz przygotowywaniu wewnętrznych raportów i zestawień również nie budzą wątpliwości od strony prawnej. W Polsce nadzorca rynku finansowego – Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) nie stawia barier dla wykonywania usług pomocniczych na rzecz podmiotów z sektora finansowego, o ile te czynności nie wymagają odpowiednich zezwoleń. Jednakże wykonywanie czynności faktycznych związanych z działalnością regulowaną przez KNF wymaga już spełnienia wymagań oraz warunków wyszczególnionych w prawie bankowym lub ustawie o obrocie instrumentami finansowymi. Wykonywanie czynności innych niż czynności wymagające zezwolenia KNF przez przepisy prawa dotyczącego sektora finansowego (jak np. zbieranie depozytów czy udzielanie kredytów, czynności ubezpieczeniowe, płatnicze czy maklerskie itp.) oraz czynności faktycznych związanych z działalnością regulowaną jest wykonywane bez ograniczeń wynikających z nadzoru KNF – na podstawie przepisów o swobodzie działalności gospodarczej i podlega ogólnym przepisom obowiązującym wszystkie spółki (m.in. przepisy o ochronie danych osobowych, o ochronie konsumenta, etc.). Zakres podmiotów w sektorze finansowym objętych nadzorem i regulacjami jest w niektórych segmentach węższy niż w innych krajach UE (np. firmy leasingowe nie są nadzorowane w Polsce przez KNF). Co więcej KNF



dopuszcza także nieregulowany oddział instytucji kredytowej obok spółki zależnej od banku lub oddziału instytucji kredytowej (podlegającej częściowej regulacji KNF jako nadzorcy goszczącego) jako formę instytucjonalną, w ramach której zagraniczne instytucje kredytowe (banki) mogą ulokować w Polsce wykonywanie, bez podlegania nadzorowi KNF, niektórych czynności back-office (np. księgowość, rozliczenia) czy przetwarzania IT. Zakres czynności podlegających nadzorowi KNF, jakie mogą być wykonywane w Polsce przez zagraniczne podmioty finansowe i związane z nim obowiązki i obciążenia dla podmiotów zagranicznych (m.in. zachowania limitów i norm ostrożnościowych i wymogi sprawozdawcze) wynika generalnie z przepisów dyrektyw UE i nie różni się istotnie od wymogów w innych krajach (np. w przypadku banków jest to dyrektywa –o podejmowaniu i prowadzeniu działalności przez instytucje kredytowe 2006/48/EC, dla rynków kapitałowych

- ustawa o obrocie instrumentami finansowymi, dla ubezpieczeń – ustawa o działalności ubezpieczeniowej). Dlatego też zagraniczne instytucje finansowe, które tworzą centra usług w Polsce mają zapewnioną pełną elastyczność w korzystaniu zarówno ze statusu podmiotu nieregulowanego (o ile nie wykonują czynności wymagających zezwoleń), np. w formie spółek wykonujących czynności przetwarzania danych na rzecz grupy jak i podmiotu regulowanego lokalnie w ograniczonym zakresie (np. oddziały instytucji kredytowych czy oddziały instytucji płatniczych) lub podmiotu w pełni regulowanego – w przypadku instytucji kredytowej, domu maklerskiego czy firmy ubezpieczeniowej, o ile wykonują czynności wymagające zezwoleń, podlegające nadzorowi. Czasem jednak tworzenie w Polsce podmiotu podlegającego polskiemu nadzorowi (KNF) wynika z oczekiwań nadzorców macierzystych tych podmiotów w kraju pochodzenia. Polski regulator sektora finansowego reguluje czynności outsourcowane przez podmioty regulowane mające siedzibę w Polsce (np. banki), ale nie stawia żadnych barier i nie reguluje czynności wykonywanych w Polsce na rzecz regulowanych podmiotów zagranicznych sektorów finansowych, które podlegają w tym względzie przepisom kraju pochodzenia. Ponadto, wraz ze wzrostem skomplikowania usług świadczonych przez centra w Polsce, dochodzą zagadnienia z pogranicza doradztwa podatkowego albo rachunkowości, która to działalność w Polsce jest regulowana.

Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) jest wiodącą organizacją branżową reprezentującą sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. ABSL zrzesza centra usług wspólnych (Shared Service Centers, SSC), outsourcingu procesów biznesowych (Business Process Outsourcing, BPO), outsourcingu IT (Information Technology Outsourcing, ITO), centra badawczo-rozwojowe (Research&Development, R&D) oraz firmy wspierające rozwój sektora.

ABSL działa od 2009 roku. Obecnie Związek zrzesza już **ponad 80 firm**

ABSL jest reprezentowany przez ponad **200 managerów wyższego szczebla z 15 polskich miast**
Firmy zrzeszone w ABSL odpowiadają za znaczącą część zatrudnienia w branży w kraju

ABSL to platforma wymiany wiedzy, doświadczeń i dobrych praktyk wewnątrz branży. Organizacja działa na rzecz modyfikacji przepisów, rekomenduje kierunki rozwoju systemu kształcenia, wspiera rozwiązania służące przedsiębiorczości i nowoczesnym praktykom biznesowym. W tym celu współpracuje z politykami, przedstawicielami samorządów i biznesu, a także organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość.

PRIORYTETY

DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ

Miejsce służące dialogowi oraz współpracy pomiędzy przedstawicielami sektora (np. warsztaty ABSL, spotkania ABSL Regional Chapters)

Platforma wymiany informacji

Określanie i weryfikowanie priorytetów sektora

Działanie w charakterze organizacji doradczej

Wymiana wiedzy i najlepszych praktyk (HR, prawo, podatki, dane dotyczące sektora)

WSPÓŁPRACA Z WŁADZAMI CENTRALNYMI I LOKALNYMI

Rozwój i pogłębienie współpracy z władzami

Zapewnianie wzajemnego wsparcia inwestycji

Ocena możliwości poprawy przepisów prawnych

Pomoc w dostosowaniu kształcenia do wymogów biznesowych (inicjatywy z obszaru Business 2 Universities)

Wzmacnianie zaangażowania w społeczność lokalne (spotkania Okrągłego Stołu w największych polskich miastach)

PR I MEDIA

Wzmacnianie pozytywnego wizerunku Sektora

Upowszechnianie ogólnego rozumienia roli sektora

Wskazywanie trendów z obszaru O&O (Outsourcing & Offshoring) poprzez organizację konferencji, przygotowanie raportów sektorowych i analizy

Promocja Kodeksu Postępowania i Etyki ABSL

Wskazywanie najlepszych praktyk

NETWORKING

Punkt kontaktowy dla wiodących inwestorów i liderów opinii w Polsce

Stwarzanie możliwości współpracy wewnątrz sektora
Angażowanie przedstawicieli z branży wspierających rozwój sektora (np. nieruchomości, HR)
Promocja wspólnych projektów biznesowych

LISTA CZŁONKÓW ABSL:

ZAŁOŻYCIELE: Arla, arvato services, Capgemini, Carlsberg, Citibank, Credit Suisse, Franklin Templeton, Geoban, Hewlett-Packard, IBM, Infosys, Luxoft, MAN, Procter & Gamble, Shell, Thomson Reuters, UBS

WSPIERAJĄCY: AIG/Lincoln, Baker & McKenzie, City Core, Jones Lang LaSalle, Kinnarps, ManpowerGroup, Randstad, Rhenus Data, SGI Baltis, SkrivaneK, Start People, Kancelaria Radcy Prawnego Marek Maciej Wiewiórski

CZŁONKOWIE: Accenture, ArcelorMittal, Atos, Avon, Bayer, Brown Brothers Harriman, Business Support Solution, Casus Finance, CERi, Ciber, Connectis, Contract Administration, Cooper Standard, Cybercom Group, Dalkia Services, Duni, EPAM Systems, Ericpol, Euroclear, First Data, Fujitsu, Genpact, Google, Grant Thornton Frąckowiak, Grupa Żywiec, HAYS, Holicon, HSBC, Itella, Lorenz Snack-World, Mellon Poland, Mettler-Toledo, Mercer, Motorola Solutions, Nordea, Outsourcing Experts, ProService AT, REC Global, RBS, Saint Gobain Glass, Savvis, Sii, Sony, Takeda, Tieto, Transcom, TRW, UCMS Group, Qatar Airways, Wipro, WNS, Xerox

PARTNERZY STRATEGICZNI ABSL: HAYS, Jones Lang LaSalle, Kinnarps

KONTAKT:

ZWIĄZEK LIDERÓW
SEKTORA USŁUG
BIZNESOWYCH
W POLSCE

absl@absl.pl
www.absl.pl



ASSOCIATION
of BUSINESS SERVICE LEADERS
IN POLAND

