



# Centrum Finansowe Nowej Generacji

Szanse i wyzwania dla Polski



mastercard.

POLITYKA  
INSIGHT

RESEARCH

Partnerzy raportu:

impact

ABSL



# Spis treści

<b>Executive summary</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Czynniki sukcesu centrów finansowych</b> .....	<b>7</b>
<b>2. W stronę centrów finansowych nowej generacji</b> .....	<b>19</b>
<b>3. Polskie Centrum Finansowe Nowej Generacji</b> .....	<b>33</b>
<b>4. Korzyści z utworzenia CFNG w Polsce</b> .....	<b>45</b>
<b>5. Droga do polskiego CFNG</b> .....	<b>49</b>
<b>6. Aneks. Przykłady dobrych praktyk</b> .....	<b>57</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>72</b>

## Autorzy

FinTech Poland **Paweł Widawski**  
**Michał Sas**  
**Piotr Brewiński**  
**Zuzanna Piotrowska**

Mastercard **Krzysztof Sobala**  
**Agnieszka Śpionek**  
**Katarzyna Aleksander**

Polityka Insight **Adam Czerniak**  
**Piotr Sobolewski**

## Projekt graficzny

**Anna Olczak**

## Redakcja

**Adam Puczejda**

Opracowanie jest bezstronne i obiektywne.

Wszystkie prawa zastrzeżone.

Warszawa, maj 2021 r.

## Autor Raportu



FinTech Poland (Fundacja na rzecz innowacji finansowych FinTech Polska) to niezależny think tank działający na rzecz rozwoju sektora innowacji finansowych w Polsce poprzez budowę kultury dialogu uczestników rynku z regulatorami i nadzorcami, prowadzenie badań i analiz rynkowych, przygotowywanie stanowisk regulacyjnych i ekspertyz prawnych oraz promowanie polskiego sektora fin-tech na świecie. Wspieramy rozwój innowacyjnego, transparentnego, zrównoważonego, innowacyjnego i otwartego sektora finansowego będącego jednym z wiodących silników polskiej gospodarki. Fin-tech Poland jest również członkiem założycielem European Digital Finance Association.

## Partner Strategiczny i Współautor Raportu



Mastercard jest globalną firmą technologiczną działającą w obszarze płatności. Wprowadzamy innowacje, dzięki którym transakcje są bezpieczniejsze, prostsze i bardziej inteligentne. W efekcie włączamy się w rozwój cyfrowej gospodarki, która wyrównuje szanse i przynosi korzyści wszystkim. Dzięki bezpiecznemu wykorzystaniu danych oraz możliwościom naszej sieci, usługi i rozwiązania Mastercard pomagają konsumentom, instytucjom finansowym, przedsiębiorstwom i sektorowi publicznemu wykorzystać w pełni swój potencjał. Łącząc siecią Mastercard ponad 210 krajów i terytoriów, realizujemy wizję zrównoważonego świata, który otwiera przed każdym wyjątkowe, bezcenne możliwości.

## Współautor Raportu



Polityka Insight to pierwsza w Polsce platforma wiedzy dla liderów biznesu, decydentów politycznych i dyplomatów. Działa od pięciu lat i ma trzy linie biznesowe: wydaje serwisy analityczne dostępne w abonamentach (PI Premium, PI Finance i PI Energy), przygotowuje opracowania, prezentacje i szkolenia na zlecenie firm, administracji publicznej i organizacji międzynarodowych oraz organizuje debaty tematyczne i konferencje.

## Partnerzy Raportu



Impact CEE wspiera innowacyjność w Polsce i na terenie całej Europy Środkowo-Wschodniej. Łączy startupy z inwestorami, naukowców ze środowiskiem biznesowym, kluczowych decydentów z sektora publicznego i prywatnego. Dostarcza narzędzia, inspiracje i sieci kontaktów, które umożliwiają wprowadzanie istotnych innowacji. Wspiera swoich klientów oraz partnerów w ich misji aby zmieniać świat dostarczając im najlepszą w swoim rodzaju treść oraz doświadczenia.



Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) jest wiodącą organizacją reprezentującą sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Zrzesza ponad 200 firm, wyznacza standardy i kierunki rozwoju branży zatrudniającej ponad 350 000 osób. Reprezentowany przez ABSL sektor nieustannie rośnie pomimo pandemii. Misją ABSL jest rozwój potencjału branży oraz tworzenie warunków dla jej stałego wzrostu. Sektor nowoczesnych usług biznesowych to obecnie ok. 3,5% polskiego PKB. Pracodawcy sektora dbają o harmonijną równowagę między pracownikami, czego dowodem jest fakt, że 51% pracowników branży to kobiety.

# Executive summary

Ostatnie lata to okres bezprecedensowej dynamiki zmian w świecie finansowym. Postęp technologiczny, przemiany pokoleniowe, globalizacja oraz transformacja modelu życia i pracy przekształcają dotychczasowe centra finansowe i umożliwiają tworzenie nowych, opartych na wcześniej pomijanych przewagach konkurencyjnych. Dla ośrodków, które dotąd leżały na obrzeżach globalnej mapy finansowej, stwarza to szansę na szybki rozwój i przejęcie pałeczki lidera w swoim regionie, a nawet na świecie. Aby ją jednak wykorzystać, trzeba najpierw zrozumieć, czym są centra finansowe nowej generacji – jak funkcjonują i z czego wynikają ich przewagi. Następnie określić mocne i słabe strony regionu, gdzie takie centrum finansowe ma powstać. A na koniec skoordynować działania wielu podmiotów, aby tę szansę wykorzystać. Niniejszy raport stanowi przyczynek do oceny możliwości powstania centrum finansowego nowej generacji w Polsce.

**Centrum finansowe nowej generacji oparte jest na trzech filarach.** Powstanie i rozwój centrów finansowych jest uzależnione od szeregu czynników, które można podzielić na podstawowe (np. kapitał ludzki, przyjazne otoczenie regulacyjne) i wspomagające (np. chłonny rynek). Globalne trendy powodują jednak zmiany w tych czynnikach sukcesu i sprawiają, że to co dotychczas było elementem wspomagającym, staje się podstawą rozwoju. W konsekwencji powstają centra finansowe nowej generacji (CFNG), które wspierają spółki finansowe na każdym etapie rozwoju i umożliwiają ich dynamiczny wzrost. Przewaga takich centrów wynika z trzech głównych elementów:



**Innowacyjność.** Centrum finansowe nowej generacji żyje stale nowymi pomysłami. To innowacyjne rozwiązania stanowią jego motor napędowy. Dotychczasowe centra finansowe bazowały na usprawnianiu istniejących procesów biznesowych. Nowe centra skupiają się na testowaniu i oferowaniu klientom takich produktów, które pozwalają uzyskać synergię i zaoszczędzić czas – konsumentom a nie podmiotom finansowym.



**Współpraca i promocja.** Nowy charakter innowacyjności wymusza także zmianę sposobu współpracy – z nadzorcami przy regulowaniu nowych rynków i produktów, z międzynarodowymi korporacjami przy oferowaniu nowych usług oraz innymi centrami finansowymi przy wymianie pomysłów. Nie wystarczy już współpraca z kilkoma globalnymi graczami. Potrzebne są zdywersyfikowane relacje, elastyczne podejście do biznesu i ciągłe promowanie centrum finansowego i generowanych w nim innowacyjnych rozwiązań.



**Jakość życia.** Ekosystem centrum finansowego nowej generacji musi być nastawiony na kooperację, wymianę wiedzy i wymyślanie nowych rozwiązań. Pracodawcy powinni kłaść równie wysoki nacisk na dobrą atmosferę w pracy co na konkurencyjne wynagrodzenia, a miasta powinny w równym stopniu dbać o sprawną komunikację i biurową infrastrukturę co o dostępność parków, obiektów sportowych i szerokiej oferty kulturalnej i rozrywkowej. W rezultacie, większą szansę na stanie się centrum finansowym nowej generacji mają, paradoksalnie, mniejsze ośrodki niż globalne metropolie.

**Mocne strony polskich miast to otwartość, wysoki kapitał ludzki i jakość życia.** Polska ma duży potencjał, by zwiększyć znaczenie już istniejącego nad Wisłą centrum finansowego zwłaszcza, jeżeli podąży w stronę budowy centrum finansowego nowej generacji. Do jej silnych stron należą bowiem świetnie wykształceni, pracujący dla firm z całego świata eksperci, otwarte miasta o bogatej ofercie sportowej, kulturalnej i rozrywkowej oraz rozliczne kontakty biznesowe – na Wschodzie i na Zachodzie. Największe miasta dysponują dobrą infrastrukturą i profesjonalnym zapleczem firm oferujących usługi dla biznesu, ale przede wszystkim są przyjazne i stosunkowo tanie do życia.

**Wyzwaniem stojącym przed Polską jest podniesienie innowacyjności.** Chodzi o równoczesne usprawnienie trzech elementów. Po pierwsze, poprawę otoczenia regulacyjnego, aby krajowe prawo nie było bardziej restrykcyjne niż światowe i proaktywnie reagowało na propozycje nowych usług finansowych. Po drugie, zwiększenie finansowania dla innowacyjnych firm, w tym uruchomienie grantów dla innowatorów oraz zapewnienie preferencji fiskalnych dla finansowania kapitałowego. Po trzecie, odbiurokratyzowanie współpracy biznesu ze światem nauki, co umożliwi swobodny przepływ wiedzy i sprawną komercjalizację nowych pomysłów.

**Polska ma szansę stać się centrum finansowym nowej generacji.** Rodzime miasta mają bardzo duży potencjał biznesowy – ludzi, firmy i przestrzeń. Potencjał ten wymaga jednak uruchomienia poprzez skoordynowane działania wielu podmiotów – nadzoru, rządu, uczelni, samorządów i samych firm składających się na ekosystem rynku finansowego. Prawdopodobnie nie zadzieje się to samo. Aby Polska wykorzystała nadarzącą się okazję musi powstać podmiot, który przeanalizuje sytuację, opracuje strategię działania i połączy wszystkich interesariuszy we wspólnym działaniu.







# 01



**Czynniki sukcesu  
centrów finansowych**

# Czym są centra finansowe

Gdy mowa o nowoczesnych centrach finansowych, nierozdzielnie mowa również o nowoczesnych miastach, które je goszczą i umożliwiają ich funkcjonowanie. Wiedzę o nowoczesnych centrach finansowych oraz o relacjach urbanizacji i globalnych procesów ekonomicznych czerpiemy zarówno z prac stricte ekonomicznych, jak i publikacji geografów i socjologów.

Ci ostatni zwrócili zaś uwagę, że w rozwoju gospodarek coraz większe znaczenie odgrywają międzynarodowe związki dużych miast położonych nieraz na różnych kontynentach, a coraz mniejsze – choć nadal kluczowe – krajowe systemy urbanistyczne. Istotny wpływ na zmianę tego stanu rzeczy ma postępująca finansjalizacja gospodarek, polegająca na rosnącej roli rynków i usług finansowych w kreowaniu nowej wartości dodanej.

## **Coraz większe znaczenie w rozwoju gospodarek odgrywają międzynarodowe związki dużych miast.**

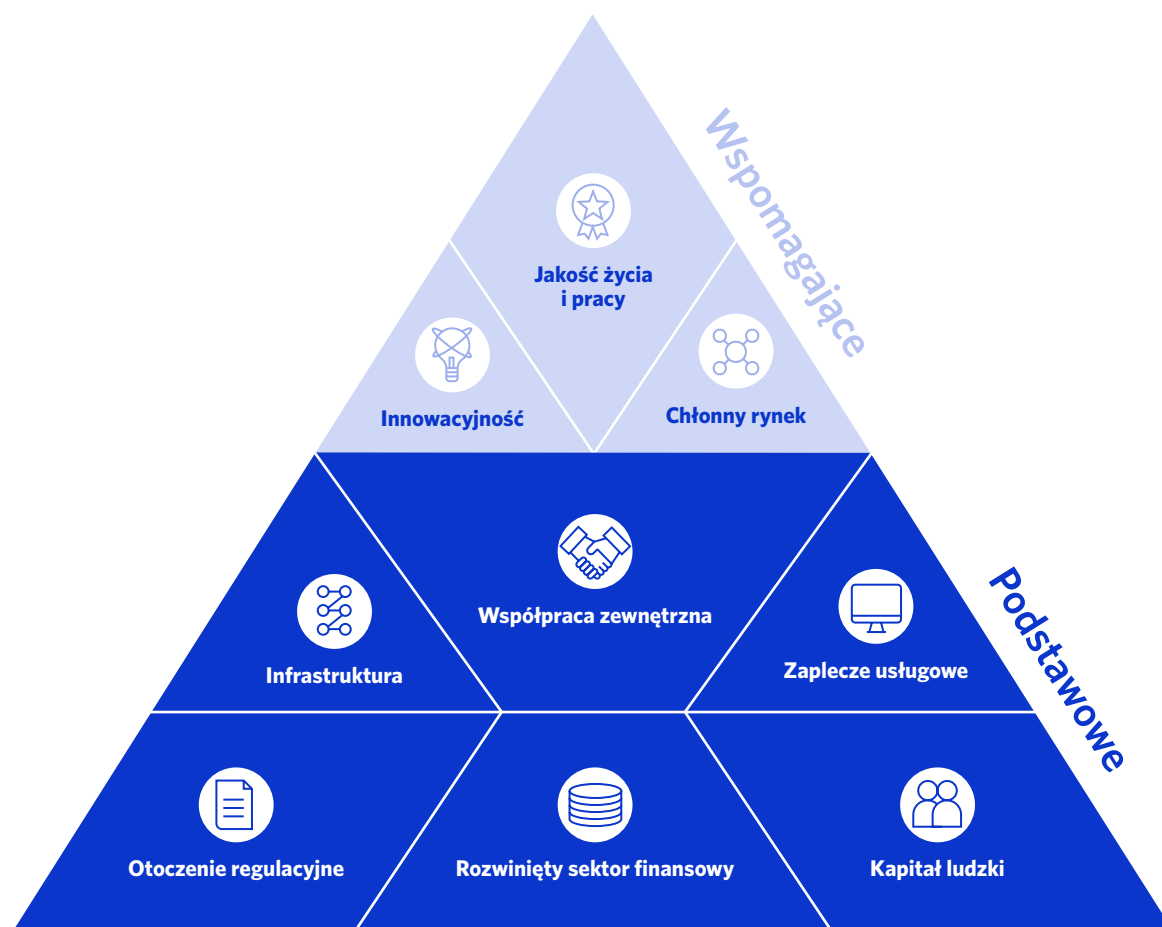
Przełomem w refleksji nad ekonomicznymi związkami miast była obserwacja Johna Friedmanna, amerykańskiego geografa ekonomicznego, który ukuł pojęcie miasta światowego, łączącego globalne procesy ekonomiczne z urbanizacją. Friedmann zauważył, że wraz z przenoszeniem produkcji do krajów o niskich kosztach płac siedziby korporacji zarządzających tym procesem oraz firmy zatrudnione do ich obsługi zaczęły się gromadzić w kilku wybranych „miastach światowych” (Friedmann wymieniał wśród nich Londyn, Nowy Jork, Paryż, Chicago, Los Angeles i Tokio).

Miasta zaczęły zyskiwać status „światowych”, ponieważ z jednej strony, gromadząc na swoim terytorium kolejne siedziby firm produkcyjnych i instytucji finansowych, zaczęły kontrolować przepływy kapitału w międzynarodowej wymianie handlowej, a z drugiej, jako ośrodki łączące ludzi z różnych krajów i kultur, przekształcały się w zamożne, kosmopolityczne metropolie. Z czasem, gdy liczba „miast światowych” zaczęła rosnąć, uwidoczniły się różnice między nimi, co przełożyło się na powstanie hierarchii centrów finansowych i pierwszych rankingów ich atrakcyjności.

# Co decyduje o rozwoju centrów finansowych

Powstanie i rozwój centrów finansowych jest uzależnione od szeregu czynników, które można podzielić na dwie grupy. Pierwsza to czynniki podstawowe – stałe w czasie warunki niezbędne do pełnego rozwoju centrum finansowego. Bez nich centrum finansowe nie powstanie lub będzie miało zawężone spektrum działania, niedające efektów synergii (np. niektóre raje podatkowe). Druga grupa to czynniki wspomagające, które przyspieszają proces rozwoju centrum finansowego – zapewniają mu przewagi konkurencyjne względem innych centrów finansowych poprzez przyciąganie utalentowanej siły roboczej, stwarzanie okazji biznesowych, czy ułatwiając tworzenie innowacyjnych produktów. Czynniki te mogą zmieniać się w czasie, zależą bowiem od zmian stylu życia kolejnych pokoleń pracowników i postępu technologicznego, opisanych w kolejnym rozdziale.

## » KLASYFIKACJA CZYNNIKÓW SUKCESU CENTRÓW FINANSOWYCH



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

## CZYNNIKI PODSTAWOWE



### Rozwinięty sektor finansowy

Tradycyjnie głębokość i szerokość sektora finansowego określa jego zdolność do obsługi lokalnych firm działających na rynkach krajowych i zagranicznych. Stąd duże znaczenie giełdy i banków w rozwoju poszczególnych centrów finansowych. Historycznie można tu wskazać na różnice między krajami, które przyjęły dwie odmienne ścieżki alokacji kapitału. Pierwsza stawia na rozwój systemu bankowego, w którym banki nie tylko gromadzą oszczędności firm i obywateli, lecz nade wszystko, poprzez swoje decyzje kredytowe i inwestycyjne, mają wpływ na kierunek i kształt rozwoju gospodarczego poszczególnych podmiotów. Druga oddaje zarządzanie ryzykiem w ręce rynków kapitałowych, które poprzez giełdę decydują o wartości wybranych inwestycji i dopuszczają spekulację. Oba sposoby alokacji kapitału mogą się dopełniać, choć kraje dopiero rozwijające swoje gospodarki i nieposiadające odpowiednio wykształconych instytucji obniżają ryzyka dla swojego rozwoju wybierając pierwszą z przedstawionych ścieżek. Obecnie centra finansowe stają się coraz szersze – następuje dywersyfikacja metod pozyskiwania kapitału. Chociaż wciąż można dzielić rynki finansowe na te oparte na bankach i te oparte na giełdzie, to żadne z nich nie może już istnieć bez rozbudowanego zaplecza finansowania grantowego, szerokiego dostępu do crowdfundingu czy instytucji typu Venture Capital.

#### Banki

Dojrzała bankowość oznacza jednak nie tylko dostęp do kapitałów, np. kredytu na działalność gospodarczą, lecz także do szerokiej oferty alternatywnych metod finansowania i skutecznego zarządzania posiadanymi aktywami. Banki muszą więc stawiać zarówno na rozwój nowych produktów, takich jak leasing, faktoring i długoterminowy wynajem pojazdów, jak również nowych kanałów kontaktu z klientami (poprzez np. aplikacje mobilne) i nowe metody oceny ich zdolności finansowych (maksymalizujące dostęp do finansowania bez negatywnego wpływu na wskaźnik NPL). Na znaczeniu zyskują też innowacyjne sposoby finansowania, jak na przykład „*green financing*” czy – poza Europą – instrumenty spełniające zasady szariatu.

#### Niebankowe instytucje finansowe

Dla zrównoważenia siły rynkowej sektora bankowego w centrum finansowym korzystne jest funkcjonowanie podmiotów niebankowych specjalizujących się w wybranych usługach finansowych. Mowa tu np. o pożyczkodawcach niebankowych, instytucjach płatniczych (m.in. dostawcach tzw. walletów) i leasingodawcach. Ze względu na łagodniejsze wymogi regulacyjne te podmioty mogą koncentrować się na maksymalnym uproszczeniu wybranych procesów, dopuszczać mniej konserwatywne modele ryzyka i testować innowacje, które zwiększą zadowolenie klientów.

## Giełda

To nadal kluczowy sposób alokacji kapitału poprzez rynek i niezwykle istotny element każdego centrum finansowego. Co więcej, giełdy nie tylko rozszerzają zakres instrumentów finansowych (np. giełdy wyspecjalizowane w handlu kontraktami terminowymi, walutami, żywnością itp.), lecz także tworzą specjalistyczne parkiety dla wybranych spółek (np. Venture Network we Frankfurcie lub New Connect w Warszawie). Duży wpływ na rozwój giełdy ma również współpraca z partnerami międzynarodowymi i notowanie na parkietach spółek operujących w różnych krajach. Giełdy coraz częściej próbują też popularyzować inwestowanie na rynku kapitałowym poprzez dostępność mikroinwestycji obniżających koszty wejścia. W przypadku mniejszych giełd kluczowe jest również rozwijanie współpracy z innymi rynkami – od promowania *dual listingu* po połączenia parkietów i przejęcia.

## Kryptoaktywa i zdecentralizowane finanse (DeFI)

W ostatnich latach na rynku pojawiła się zupełnie nowa klasa aktywów, tzw. kryptoaktywa. To efekt rozwoju zdecentralizowanego segmentu sektora finansowego opartego na technologii rejestrów rozproszonych, w tym zwłaszcza powstawania kolejnych ekosystemów finansowych korzystających z blockchaina (np. Ethereum). Nadal kapitalizacja tego segmentu jest relatywnie niska (ok. 2,3 bln dol.), ale bezprecedensowy charakter i tempo jego rozwoju sygnalizują, że w przyszłości będzie odgrywał kluczową rolę.

🔗 [Zobacz przykład: Crypto Valley](#)

## Venture capital i private equity

Forma finansowania skierowana do młodych, ryzykownych spółek, które mają potencjał do szybkiego wzrostu, ale nie posiadają kapitału i potrzebują wsparcia w rozwoju biznesowym. Skuteczność funduszy VC/PE zależy od dostępu do wykwalifikowanej bazy ekspertów, którzy mogą merytorycznie wesprzeć spółki w fazie wzrostu (lub poprzez akceleratorzy i inkubatory firm jeszcze na etapie pomysłu na biznes). Obecnie, europejskie centra finansowe często nie posiadają ani odpowiednich funduszy, ani doświadczenia, by móc rywalizować o młode firmy z dużymi funduszami VC/PE z USA i Azji. W rezultacie Europa kontynentalna pozostaje daleko w tyle pod kątem liczby tzw. jednorożców, czyli firm o wycenie powyżej 1 ml dol. Zmiana tego stanu rzeczy jest jednak konieczna, ponieważ znaczenie tej formy finansowania, zwłaszcza w odniesieniu do fintechów, nieustannie rośnie.

🔗 [Zobacz przykład: Wayra](#)

### Finansowanie publiczne

Coraz częściej istotnym źródłem finansowania rozwoju firm z ekosystemu centrów finansowych są granty i pożyczki od sektora publicznego. Chodzi tu m.in. o środki udostępniane przez organizacje ponadnarodowe (w tym przede wszystkim Unię Europejską), które mają służyć na przykład zazielenieniu gospodarki, a także fundusze krajowe przeznaczone na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza tych komercjalizujących innowacyjne rozwiązania. Ze względu na wielkość tych funduszy, umiejętność ich pozyskania może mieć wpływ na całe działy gospodarek i ogólnie na wzrost gospodarczy całych krajów. Intensywny rozwój tzw. zielonych finansów zmienia kulturę finansów i będzie miał wpływ na zmiany modeli gospodarczych, a wsparcie dla innowacyjnego małego biznesu będzie pomagało w budowie przewag konkurencyjnych.

👁 [Zobacz przykład: Paryż](#)



### Otoczenie regulacyjne

Regulacje mają kluczowe znaczenie dla rozwoju centrów finansowych, z tym zastrzeżeniem, że ich stopień – dużo lub mało regulacji – powinien być dostosowany do poziomu rozwoju danej gospodarki. Zdaniem niektórych badaczy regulacje bankowe w krajach mniej rozwiniętych powinny być bardziej liberalne, dzięki czemu banki mogą prowadzić aktywną politykę kredytową. Niemniej, ze względu na ryzyko nawracających kryzysów, ramy prawne nie powinny być likwidowane ani nadmiernie ograniczane. Regulacje można podzielić na te dotyczące banków, rynku kapitałowego, podatków, zatrudnienia i kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. Istotną częścią przyjętego systemu prawnego jest jego stabilność i sposób nadzorowania.

👁 [Zobacz przykład: Londyn](#)

### Podatki

Aktywne centrum finansowe jest źródłem niemałych wpływów podatkowych, niemniej wysokość stawek podatkowych i szerzej sposób funkcjonowania reżimu podatkowego winny być skorelowane z poziomem rozwoju i celami centrum finansowego. Historycznie, niskie podatki sprzyjały powstawaniu centrów finansowych, niemniej współcześnie obniżanie kosztów to tylko jeden z elementów – niekoniecznie kluczowy. Optymalny dla ich rozwoju jest miks odpowiednich stawek podatkowych i ulg, szczególnie takich, które wspierają inwestycje i rozwój pożądanego gałęzi gospodarki. Za pomocą specjalnych modeli podatkowych można również pobudzać rozwój wybranych segmentów sektora finansowego, np. preferencje fiskalne dla podmiotów inwestujących w startupy sprzyjają rozwojowi funduszy VC/PE, a niskie podatki od przychodów kapitałowych wpływają na wysokie zainteresowanie inwestycjami giełdowymi.

👁 [Zobacz przykład: Luksemburg](#)

👁 [Zobacz przykład: Bruksela](#)

## Rynek pracy

Ścisłejsze regulacje mogą wspierać rozwój gospodarczy, ale pod warunkiem, że nie zniechęcają do bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Centra finansowe zatrudniają wysoko opłacanych specjalistów rynków finansowych, ale nie funkcjonują w próżni społecznej i biznesowej, dlatego podobnie jak w przypadku wysokości stawek i ulg podatkowych warto określić, jaki miks rozwiązań z jednej strony chroniących prawa pracownicze, a z drugiej nieograniczających wolności gospodarczej jest optymalny dla rozwoju centrów finansowych. Ważnym aspektem jest również umożliwienie swobodnego kształtowania płac ekspertów i kadry kierowniczej, w tym stworzenie podstaw prawnych do stosowania szerokiego wachlarza rodzajów zmiennych części wynagrodzeń.

## Prowadzenie działalności gospodarczej

Łatwość i szybkość otwierania i prowadzenia firm ma znaczący wpływ na możliwość pozyskaniu kapitału i zwiększenia płynności gospodarki, jest też w oczywisty sposób niezbędna do efektywnego funkcjonowania centrum finansowego. Przepisy dotyczące prowadzenia działalności powinny być proste i zrozumiałe, formaty prawne korzystne dla różnego rodzaju biznesów, a ramy prawne dostosowane do rozwoju technologii. Standardem określającym stopień trudności prowadzenia biznesu jest ranking Doing Business Banku Światowego mierzący aspekty podatkowe, kosztowe oraz swobodę i łatwość prowadzenia biznesu. Polska, dla przykładu, od 2016 r. spadła w nim o 15 pozycji i obecnie zajmuje miejsce 40; z kolei Singapur, który jest czołowym międzynarodowym centrum finansowym, plasuje się na miejscu drugim.

## Proaktywny nadzór

Jednym z kluczowych czynników sukcesu centrum finansowego jest współpraca między tworzącymi je instytucjami a nadzorem. Rolą nadzorczy jest bowiem nie tylko zapewnienie bezpieczeństwa wszystkich podmiotów ekosystemu finansowego, ale również takie kształtowanie ładu prawnego, aby nie ograniczał on możliwości rozwoju, a optymalnie – by pobudził do aktywności innowacyjnej. Nowoczesny nadzór powinien nie tylko reaktywnie regulować powstające nowe rynki i innowacyjne technologie, ale proaktywnie identyfikować zachodzące w ekosystemie zmiany i tworzyć z wyprzedzeniem środowisko prawne, które zapewni ich bezpieczny i szybki rozwój. Co więcej, te proaktywne działania powinny wychodzić poza tworzenie krajowych regulacji. Nowoczesny nadzór musi kreować ład instytucjonalny na szczeblu ponadnarodowym, jako inicjator zmian na forach globalnych (np. KE, EBC, BIS, Basel), gdzie będzie promował sprawdzone w kraju rozwiązania regulacyjne. Wariantem pośrednim, zwłaszcza dla nadzorców z krajów o mniejszych rynkach finansowych jest łączenie się w grupy robocze, które wspólnie wypracowują standardy regulacyjne dla nowych innowacyjnych produktów. Dzięki temu zwiększają przewagi konkurencyjne rodzimego centrum finansowego, kreując globalne środowisko regulacyjne na obraz krajowego, tak jak robi to Wielka Brytania przy promowaniu *open banking*.

### Stabilność regulacji

Częste modyfikacje przepisów prawa, zmiany stawek podatkowych, wprowadzanie wyjątków lub rozporządzeń tymczasowych utrudnia prowadzenie działalności gospodarczej i stwarza wrażenie chaosu prawnego. Szczególnie istotna – nie tylko z punktu widzenia podmiotów krajowych, lecz także międzynarodowych – jest również stabilność i przewidywalność regulacji (zwłaszcza podatkowych, ale nie tylko). Przepisy powinny być też spójne, a w miarę możliwości danego kraju, łatwo przekładalne na inne środowiska biznesowe (np. dot. unikania podwójnego opodatkowania, określające spójne zasady dot. cen transferowych). Stabilność prawa i jasne zasady jego stosowania były kluczowe dla rozwoju największych światowych centrów finansowych, takich jak Londyn i Nowy Jork.



### Kapitał ludzki

Centra finansowe nie mogą działać bez dostępu do wykwalifikowanych kadr, które zasilą m.in. banki, giełdę, towarzystwa ubezpieczeniowe i firmy doradcze. Z tych względów miasta już goszczące centra finansowe dbają o dostępność odpowiednio wykształconej siły roboczej – poprzez rozwój atrakcyjnych programów dla imigrantów i bazy edukacyjnej, w tym wysoko notowanych w rankingach światowych uczelni technicznych i ekonomicznych. Miasta i centra finansowe przygotowują też infrastrukturę opieki dla rodzin pracowników centrów, w tym także ekspatów. Firmy tworzące centrum finansowe stale muszą też dbać o ciągłe podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników i zapewniać im konkurencyjne wynagrodzenia, tak by nie dochodziło do drenażu mózgow i emigracji, które miałyby negatywny wpływ na konkurencyjność centrum. Wystąpieniem takiego zjawiska szczególnie zagrożone są kraje, które zapewniają dobrą edukację, ale nie mają warunków do tworzenia atrakcyjnych miejsc pracy.

👁 [Zobacz przykład: Nur-Sułtan](#)

👁 [Zobacz przykład: Toronto](#)



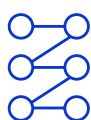
### Współpraca zewnętrzna

Podstawą do budowy centrum finansowego jest nawiązanie partnerstw z innymi miastami lub firmami, np. w celu wypracowania wspólnych standardów regulacyjnych w obszarze usług lub infrastruktury finansowej (przykładem The Berlin Group), rozwoju fintechów (porozumienie Astana International Financial Center i Fidor Solutions na rzecz wsparcia innowacyjnych rynków finansowych) lub rozwiązań technologicznych (wspólna aplikacja do transportu miejskiego w miastach przygranicznych). Miasta i centra finansowe mogą także wspólnie organizować konferencje branżowe, które poza budowaniem sieci kontaktów mają znaczenie promocyjne dla rozwoju miast i centrów finansowych. Promocja miast jako centrów finansowych jest kluczowym elementem rozwoju, zwłaszcza na jego wczesnym etapie. Dlatego działania PR-owe powinny być nakierowane na informowanie o pełnym potencjale rozwojowym danego sektora finansowego i tym samym działać na zasadzie samospełniającej się przepowiedni. Dobra promocja centrum finansowego i nawiązanie partnerstw biznesowych przyciąga bowiem kapitał zagraniczny i sprzyja podpisywaniu kontraktów biznesowych, które pozwalają wykorzystać potencjał danego miasta.



Ten czynnik sukcesu jest szczególnie silnie zależny od skoordynowanych działań organizacji publicznych i prywatnych. Jego podstawą jest bowiem stworzenie wielopłaszczyznowych platform współpracy, najlepiej z wieloma podmiotami równocześnie, aby nie uzależnić się od jednego centrum finansowego, ale zmaksymalizować szanse na tworzenie nowych kontaktów biznesowych. Osnowę tej współpracy stanowią specjalne organizacje wspierające wymianę pomysłów i nawiązywanie partnerstw (zbliżone do funkcjonujących na rynkach produktowych agencji inwestycji i handlu), uczelnie wyższe organizujące wymianę kadr i międzynarodowe konferencje naukowe, a także same instytucje finansowe, które tworzą zagraniczne spółki-córki. Na początkowym etapie rozwoju centrum finansowego wszystkie te działania powinny być centralnie skoordynowane, a nawet stymulowane. Nieodzownym elementem tego procesu jest także promocja zagraniczna centrum finansowego, która często jest pierwszym krokiem do nawiązania relacji biznesowych z zagranicznymi podmiotami.

🔗 [Zobacz przykład: Helsinki i Tallin](#)



## Infrastruktura biurowa, IT i transportowa

Można oczekiwać, że pandemia COVID-19 i dalszy rozwój technologii IT zwiększą popularność pracy zdalnej i wpłyną na zmniejszenie ogólnego metrażu potrzebnej przestrzeni biurowej w centrach finansowych. Niemniej, możliwość i konieczność spotkań i zawierania transakcji przy fizycznym udziale stron nadal będą warunkiem koniecznym powstania centrów finansowych. Bez zapewnienia odpowiedniej przestrzeni biurowej, w tym zwłaszcza do pracy wspólnej (*coworkingu*), która jest wyposażona w dostęp do internetu o bardzo wysokiej przepustowości i położona w dobrze skomunikowanym ze światem miejscu, centrum finansowe będzie miało charakter centrum widmo – bez wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy stanowią spoiwo ekosystemu finansowego. Należy więc oczekiwać, że „miasta światowe” nie wstrzymają inwestycji w infrastrukturę – biurową, IT i transportową (w tym pasażerską lotniczą i kolejową oraz rozwijającą się elektromobilność).

🔗 [Zobacz przykład: Kopenhaga](#)



## Zaplecze usługowe i technologiczne

Sama dostępność infrastruktury to nie wszystko, aby firmy stanowiące trzon centrum finansowego mogły się rozwijać. Podstawowym czynnikiem sukcesu o rosnącym znaczeniu jest dostęp do profesjonalnych usług BPO – doradztwa prawnego, księgowości, konsultingu, wsparcia informatycznego czy nawet zaawansowanej obsługi nieruchomości. Bez zapewnienia odpowiedniej podaży tego typu świadczeń centrum finansowe ma mniejsze powiązania z lokalnym biznesem, co ogranicza wachlarz możliwych aktywności biznesowych i czasami sprowadza rolę centrum finansowego do ośrodka transferu kapitału. Wpływa to również negatywnie na synergie zwrotne (ekonomiczne i innowacyjne), jakie centrum finansowe osiąga we współpracy z lokalną gospodarką. Budowanie centrum finansowego nie może bowiem przebiegać w oderwaniu od pozostałych elementów gospodarki państwa. Najbardziej rozwinięte stają się te centra finansowe, które są w stanie rozwijać się w oparciu o już istniejące przewagi konkurencyjne danego kraju. Także obecność globalnych firm technologicznych oraz infrastruktury bizneso-

wo-technologicznej przez nie kreowanej jest istotnym elementem stymulującym podaż nowoczesnych usług finansowych i ich internacjonalizację (np. infrastruktura chmury obliczeniowej i centra R&D).

👁️ [Zobacz przykład: Tallin](#)

## CZYNNIKI WSPOMAGAJĄCE






### Chłonny rynek

Atutem centrów finansowych – zlokalizowanych często bądź to w krajach o dużym rynku wewnętrznym, bądź też w miastach pełniących rolę „bram” do tych rynków (przypadek Hongkongu i Chin) – jest możliwość dostarczenia swoich usług do znaczącej liczby przedsiębiorstw i klientów oraz testowania rozwiązań, które można później wyeksportować. Centra finansowe umożliwiają też łączenie różnego rodzaju rynków, np. Azji z Europą lub Afryką, poprzez eksport innowacji finansowych, świadczenie usług eksperckich przy transakcjach międzynarodowych lub wymianę wiedzy i kontaktów między stronami.

👁️ [Zobacz przykład: Londyn](#)

👁️ [Zobacz przykład: Casablanca](#)

## » CZYNNIKI DECYDUJĄCE O ATRAKCYJNOŚCI RYNKU ZBYTU W ZALEŻNOŚCI OD RODZAJU TRANSAKCJI

Rodzaj transakcji	Charakterystyka rynku	Charakterystyka klienta
 <b>B2C</b>	Duża populacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zamożni</li> <li>• Młodzi</li> <li>• Wyedukowani</li> <li>• Cyfrowi</li> <li>• Otwarci na innowacje</li> </ul>
 <b>B2B</b>	Duża kumulacja firm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmy o dużej skali działalności</li> <li>• Zróżnicowane profile działalności</li> <li>• Otwartość na innowacje i stopień cyfryzacji</li> </ul>
 <b>B2G</b>	Bliskość kluczowych instytucji rządowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instytucje o dużym znaczeniu globalnym / regionalnym</li> <li>• Otwartość na innowacje i stopień cyfryzacji</li> </ul>

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.



## Innowacyjność

Jedną z przewag konkurencyjnych, jakie część centrów finansowych obecnie wykorzystuje, jest dostęp do innowacyjnego otoczenia biznesowego. Ważne jest, by ekosystem startupów, małych i średnich firm technologicznych, laboratoriów i uczelni wyższych był w stanie wygenerować potrzebne do rozwoju usług finansowych innowacje. Ten czynnik sukcesu jest ściśle powiązany z kilkoma innymi, m.in. kapitałem ludzkim, otoczeniem regulacyjnym (zwłaszcza w wymiarze nadzoru), dostępem do taniego kapitału (zwłaszcza publicznego) i chłonnym rynkiem wewnętrznym. Do budowy innowacyjnego ekosystemu finansowego (tzw. hubu technologicznego) potrzebne są bowiem odpowiednie kadry, zwłaszcza rozbudowane zaplecze akademickie szkół technicznych i biznesowych, warunki biznesowe sprzyjające zakładaniu startupów (np. dostęp do kapitału, zachęty podatkowe, piaskownice regulacyjne, uproszczenie i dofinansowanie tworzenia prototypów [PoC]) oraz łatwy dostęp do klientów, którzy są chętnymi testerami innowacyjnych produktów finansowych. Przykładem może być rozwój rynków kapitałowych litewskiego i estońskiego, które równocześnie oferują sprzyjające innowacjom rozwiązania prawne (np. piaskownica regulacyjna, łatwość pozyskania licencji) i dostęp do całego rynku europejskiego na mocy mechanizmu paszportowania licencji w obrębie UE.

👁️ [Zobacz przykład: Wayra](#)



## Jakość życia i pracy

Miasto, w którym ulokowane jest centrum finansowe, musi spełniać wysokie wymagania dotyczące jakości życia. Budowa centrów finansowych w zatłoczonych, niebezpiecznych i drogich metropoliach, w których nie ma życia kulturalnego, społecznego, a nawet sportowego jest obecnie prawie niemożliwa. Przewagi konkurencyjne uzyskują te miasta, które dbają o zrównoważony rozwój – środowisko, przestrzeń miejską, zdywersyfikowaną tkankę społeczną i dostęp do szerokiego wachlarza usług dla mieszkańców. W takich miejscach może się wytwarzać „intelektualny ferment”, czyli kreatywne środowisko wymiany pomysłów i rozwiązań ulokowane poza biurami, stanowiące podstawowe kryterium sukcesu takich miejsc jak amerykańska Dolina Krzemowa, która obecnie rozrosła się na cały obszar Zatoki San Francisco. Dbłość o jakość życia i pracy wpływa również na reputację samego miasta, która z kolei sprzyja przyciąganiu specjalistów. W rezultacie relacje między miastami a centrami mają charakter zwrotny – wysokie noty miast w rankingach międzynarodowych mają pozytywny wpływ na ranking centrów finansowych i odwrotnie. Miasta przyciągają inwestorów, zapewniając im dogodne warunki prowadzenia biznesów i wygodne życie dla ich pracowników, z kolei centra finansowe odprowadzają podatki do budżetów miast; mają też duży wpływ na rozpoznawalność w innych krajach, co może przyciągać np. turystów.

Ten czynnik sukcesu ma charakter egalitarny. O ile chłonny rynek wewnętrzny czy rozwój sektora finansowego uzależniony jest od poziomu PKB kraju i jego roli w globalnych łańcuchach dostaw, o tyle wysoka jakość życia i pracy zależy w większości od władz lokalnych i może zostać wytworzona nawet w mniejszych krajach o niższym poziomie dochodu.

👁️ [Zobacz przykład: Tallin](#)



02

**W stronę centrów  
finansowych  
nowej generacji**

Ze względu na ograniczoną ilość zasobów organizacyjnych i finansowych nie każde „miasto światowe” mogło wejść do grona centrów finansowych, a im później stało się częścią globalnego lub regionalnego łańcucha produkcji, tym trudniej było mu wybić się na niezależność. Badacze zajmujący się koncentracją aktywności ekonomicznej już dawno zwrócili uwagę na istnienie szczególnej hierarchii między centrami finansowymi.

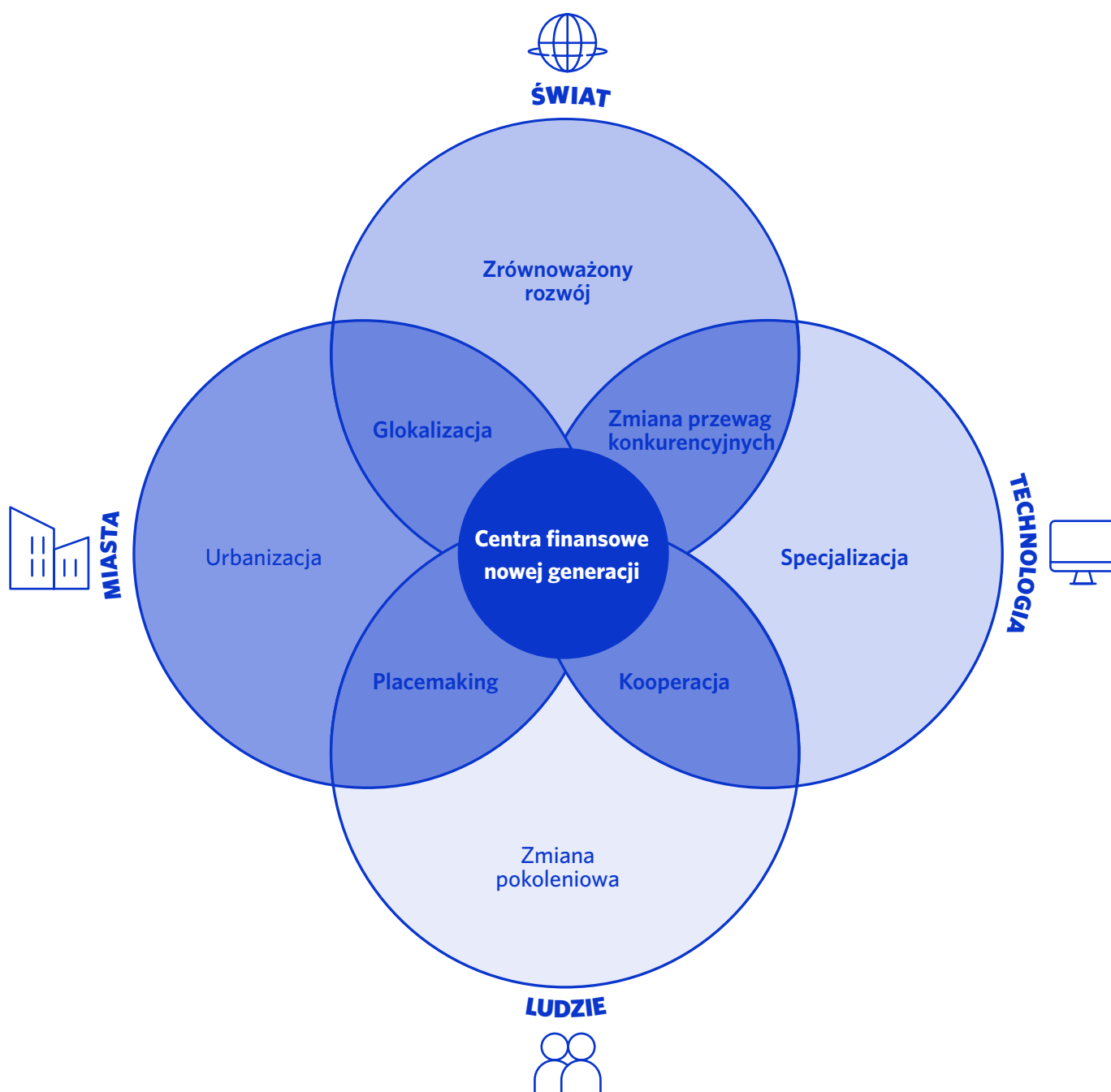
W 1981 r. amerykański ekonomista Howard C. Reed przedstawił pierwszy ranking międzynarodowych centrów finansowym opierając się na takich wskaźnikach jak liczba zagranicznych lub międzynarodowych banków i relatywna ilość depozytów nierezydentów lokowana w badanych centrach. Na tej podstawie podzielił wówczas 80 centrów finansowych na pięć grup: 40 zaklasyfikował jako krajowe międzynarodowe centra finansowe, 19 jako międzynarodowe centra finansowe, 8, w tym Frankfurt, Paryż i Hongkong, jako ponadnarodowe centra finansowe drugiego stopnia, Nowy Jork i Tokio jako ponadnarodowe centra pierwszego stopnia i Londyn jako jedyne ponadnarodowe centrum finansowe *par excellence*.

## **Rankingi centrów finansowych nie nadążają za dynamiką globalnych zmian - postępem technologicznym, przemianami pokoleniowymi czy globalizacją.**

W kolejnych latach nowi badacze uzupełniali ten ranking. Jedni proponowali podział centrów na subregionalne (posiadające dwustronne relacje z sąsiadami), regionalne (obsługujące jakiś jeden region świata) i globalne; niektórzy dołączali do nich jeszcze centra offshore (realizują operacje na całym świecie, ale same pełnią jedynie rolę punktu przepływu kapitałów). Inni rozróżniali między tradycyjnymi centrami finansowymi zlokalizowanym w dużych państwach-eksporterach, centrami pełniącymi funkcje hubów finansowych dla międzynarodowego kapitału i centrów offshore pracujących na rzecz nierezydentów. W 2007 r., w związku z gwałtownym rozwojem rynków azjatyckich, firma konsultingowa Z/Yen i City of London stworzyły Globalny Indeks Centrów Finansowych (GFICI), który dzieli centra pod kątem ich konkurencyjności mierzonej takimi wskaźnikami jak otoczenie biznesowe, kapitał ludzki, podatki, reputacja i rozwój sektora finansowego.

Wszystkie te mierniki opisują jednak centra finansowe o już ugruntowanej renomie i klasyfikują je w oparciu o historyczne czynniki rozwoju. Dynamika globalnych zmian – postęp technologiczny, przemiany pokoleniowe, globalizacja i pozostałe opisane poniżej trendy – przekształcają dotychczasowe centra finansowe i umożliwiają tworzenie nowych, opartych głównie na przewagach konkurencyjnych. Przykładowo liczba miast uwzględnionych w rankingu GFICI wzrosła z 43 w inauguracyjnej edycji z 2007 r. do 114 w 2021 r., podczas gdy przewaga liderów, Londynu i Nowego Jorku, nad resztę miast znacząco zmalała. Taka dynamika procesów wymaga rewizji samego podejścia do analizy rozwoju centrów finansowych i w naszej ocenie wymusza wprowadzenia nowego określenia: centra finansowe nowej generacji.

# Trendy wpływające na kształt centrów finansowych





## Urbanizacja

Szybkie tempo rozwoju krajów i regionów będących jeszcze kilkadziesiąt lat temu na obrzeżach dyskusji biznesowych i politycznych wymusza nowe strategie działania. Do 2050 r. wskaźnik urbanizacji wyniesie 68 proc. (aktualnie 55 proc.), co oznacza dodatkowe 2,5 mld mieszkańców miast, z czego 90 proc. w Azji i Afryki. Wzmocni to proces globalizacji i zmieni potrzeby ludności, także w zakresie korzystania z usług finansowych. Mieszkańcy miast dużo chętniej i częściej korzystają z nowoczesnych rozwiązań. Zwykle mają też po temu większe możliwości.



## Glokalizacja

Uwarunkowania lokalne i różnice kulturowe stają się kluczowe zarówno przy wyborze docelowego miejsca pracy i zamieszkania, jak i przy wyborze optymalnej oferty produktowej i sposobów dotarcia do klienta. W rezultacie ważniejsze stają się miasta niż państwa, zwłaszcza w dużych krajach. Równocześnie, najatrakcyjniejsze lokalizacje nie mogą być już samotnymi luksusowymi wyspami odciętymi od reszty świata. Żeby nie zostać z tyłu w procesie rozwoju, muszą stać się węzłami w globalnej wymianie myśli, towarów i ludzi. Muszą otwierać się na innych – na współpracę z krajami, regionami i miastami. Największy sukces odniosą kraje, które będą potrafiły stworzyć sieci miast – współzależnych i współpracujących ze sobą ośrodków.



## Zrównoważony rozwój

Światowym priorytetem stało się takie ukształtowanie modelu rozwoju gospodarczego, aby był jak najmniej szkodliwy dla środowiska naturalnego i redukował nierówności. Najważniejszymi zmianami w tym zakresie jest dążenie do zmniejszenia stopnia zanieczyszczenia wody, ziemi i powietrza, zapewnienie sprawnego transportu publicznego, dbanie o tereny zielone i tworzenie warunków do kohabitacji różnych grup społecznych, zwłaszcza w sytuacji starzejącego się społeczeństwa.



## Zmiana przewag konkurencyjnych

Konkurowanie niskimi kosztami stopniowo traci na znaczeniu. Tani pracownicy, niskie czynsze i preferencyjne podatki już nie wystarczą, by przyciągnąć kapitał, zwłaszcza w sektorze finansowym czy technologicznym. Nowoczesne firmy zaakceptują wyższe koszty, jeśli w zamian zyskają dostęp do różnorodnego kapitału ludzkiego czy zaplecza akademickiego, które zwiększy ich innowacyjność. I to właśnie zdolność do przyciągania nowych talentów i tworzenia innowacji staje się głównym źródłem globalnych przewag konkurencyjnych.





## Specjalizacja

Rośnie stopień złożoności usług finansowych – od strony księgowej, prawnej i technologicznej. Wymusza to specjalizację ekosystemu finansowego, a także rozwój branż wspierających, zwłaszcza specjalistycznych usług dla biznesu (np. doradztwo prawne). Wzrasta zatem znaczenie tych ośrodków regionalnych, które oferują szerokie zaplecze firm umożliwiających outsourcing procesów biznesowych (BPO) i budowę centrów usług wspólnych. Przyspieszeniu ulegną też trendy już obecne, takie jak robotyzacja transakcji finansowych i doradztwa (szczególnie dla klientów detalicznych) oraz zmniejszająca się sieć oddziałów banków.



## Kooperacja

Różne punkty widzenia i wymiana doświadczeń są niezbędne przy tworzeniu innowacji. Dlatego procesy biznesowe są oparte w coraz większym stopniu na współpracy niż na konkutowaniu. Dotyczy to nie tylko pracowników i firm, ale także miast, które powinny budować platformy do kooperacji na szczeblach osobowym, branżowym i regulacyjnym. Rozwijanie partnerstw poszczególnych interesariuszy sektora finansowego będzie sprzyjało innowacyjności i rozwiązywaniu problemów pojawiających się wraz z postępem technologicznym.



## Zmiana pokoleniowa

Na rynek pracy wchodzi pokolenie Z, dla którego świat wirtualny jest równie istotny co rzeczywisty, które tak samo wysoko ceni znajomości ze szkoły, jak z mediów społecznościowych. W rezultacie zacierają się granice państw, odległości między miastami, a jedyne co ma znaczenie to dostęp do szerokopasmowego internetu. Pokolenie Z to osoby bezpośrednie, ambitne i bardzo kreatywne, ale nieznoszące rutyny. Ich świat finansowy musi być tak samo mobilny, innowacyjny i elastyczny, a miejsce pracy wspierać realizację celów i ambicji zawodowych, jednocześnie pozwalając na satysfakcjonujące życie prywatne.

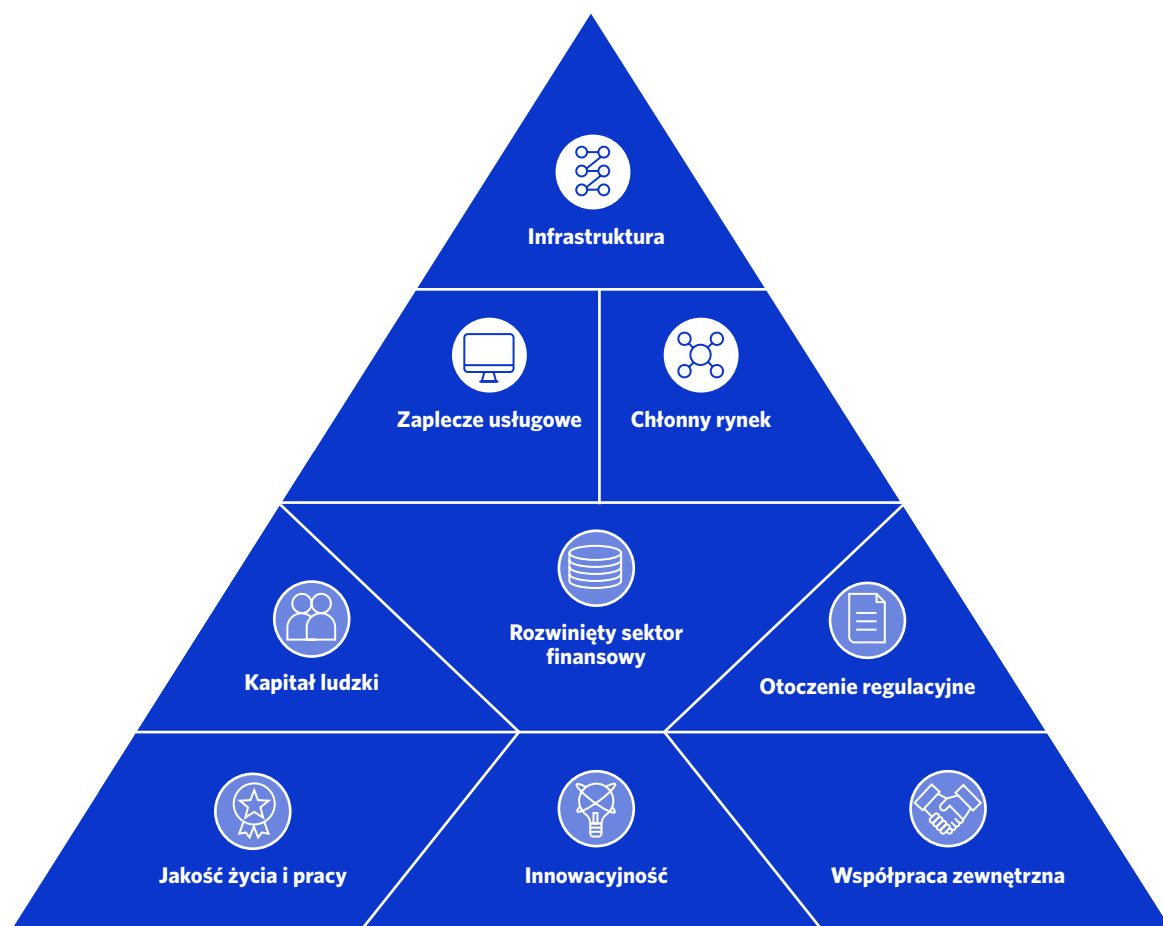


## Placemaking

Dla pokolenia Z ważniejsze są place, nie płace. Wysokość zarobków ma znaczenie drugorzędne, jeśli tylko osoby młode mogą pracować w środowisku, w którym czują się dobrze. W mieście, które potrafi ukształtować pożądaną przestrzeń publiczną – taką, która gwarantuje szeroką ofertę kulturalną i rozrywkową i zapewnia wysoką różnorodność miejsc do spotkań zawodowych i prywatnych. Przestaje się liczyć wielkość miasta, a znaczenia nabiera jego tkanka społeczna. Często nawet mniejsze miejscowości, w których można nawiązać bliższe, bardziej emocjonalne więzi między mieszkańcami mogą skutecznie konkutować z największymi ośrodkami miejskimi o kastowej strukturze społecznej jak np. Nowy Jork.

# Jak wygląda centrum finansowe nowej generacji

## » CZYNNIKI SUKCESU CFNG



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

W najbliższych latach obserwowane będą dalsze zmiany w zakresie liczby, struktury i specjalizacji centrów finansowych. W świetle tych przemian, klasyczna definicja centrum finansowego jako fizycznej lokalizacji (aglomeracji miejskiej) koncentrującej szereg międzynarodowych instytucji finansowych, w której dokonuje się wytwarzanie i wymiana usług finansowych, wydaje się nieaktualna lub przynajmniej – niepełna. Będą powstawać nowe centra finansowe, oparte na globalizacji, kooperacji i przestrzeni.

Globalne trendy powodują zmiany w praktycznie każdym aspekcie czynników wpływających na rozwój centrów finansowych. Zmiany te mają charakter strukturalny (zmiana rozkładu znaczenia poszczególnych czynników) oraz partykularny (zmiana rozłożenia akcentów w ramach każdego z czynników sukcesu), a w konsekwencji powodują powstanie „centrów finansowych nowej generacji” (CFNG), które opierają się na nowym mechanizmie działania, umożliwiającym maksymalizację korzyści czerpanych ze zmian zachodzących na świecie.

Przewagi konkurencyjne CFNG oparte są, w dużej mierze, na tych czynnikach sukcesu, które w przypadku tradycyjnych centrów finansowych były jedynie uzupełnieniem podstawowej działalności. Chodzi o szeroko rozumianą innowacyjność, współpracę zewnętrzną oraz jakość pracy i życia. To te grupy czynników stanowią fundament CFNG i siłę napędową jego rozwoju. Pozostałe czynniki, chociaż wciąż stanowią konieczny warunek dla budowy i rozwoju zdrowego centrum finansowego, muszą być oparte na tak nakreślonej podstawie.

## **Centra finansowe nowej generacji opierają się na nowym mechanizmie działania, umożliwiającym maksymalizację korzyści czerpanych ze zmian zachodzących na świecie.**

Innowacyjność w centrach finansowych nowej generacji ma równocześnie nieco inny charakter niż w tych tradycyjnych. Jest ona bowiem oparta przede wszystkim na innowacyjności produktowej – poszukiwaniu nowych rozwiązań dla klientów, które wprowadzają nowe technologie do świata finansów. Tradycyjne centra finansowe zwykle korzystały z innowacyjności proceduralnej, czyli małych usprawnień już istniejących procesów biznesowych (np. zastosowanie sztucznej inteligencji do weryfikacji poprawności zaksięgowania transakcji finansowych). Do osiągnięcia innowacyjności produktowej potrzebny jest jednak dużo szerszy wachlarz udogodnień regulacyjnych, które sprzyjają testowaniu nowych rozwiązań, wysoka kreatywność kapitału ludzkiego, oraz chłonny rynek wewnętrzny z dużą liczbą otwartych na nowe rozwiązania klientów.

🔗 [Zobacz przykład: Dania](#)

Nowy charakter innowacyjności wymusza także zmianę sposobu współpracy zewnętrznej – z regulatorami międzynarodowymi przy kreowaniu nowych rozwiązań, międzynarodowymi korporacjami przy oferowaniu nowych usług oraz innymi centrami finansowymi i krajowymi miastami satelickimi przy wymianie wiedzy. O ile tradycyjne centra finansowe mogły być oparte na współpracy wyłącznie z kilkoma dużymi, globalnymi graczami (np. kilka międzynarodowych banków inwestycyjnych lub kilka wysoko rozwiniętych centrów finansowych), o tyle CFNG muszą kłaść nacisk na dywersyfikację relacji. Wynika to z faktu, że innowacje produktowe mają dużo bardziej losowy charakter w porównaniu do innowacji usprawniających. Pojawiają się w różnych segmentach rynku finansowego, bazują na synergii między różnymi rynkami i produktami, a także wymagają zaangażowania większej liczby podmiotów. Co ważne, dotyczy to nie tylko współpracy zewnętrznej, ale także współpracy wewnętrznej – w ramach centrum finansowego. Dlatego dla CFNG ważna jest nie tylko skala rozwinięcia sektora finansowego w danym kraju, ale różnorodność możliwości współpracy. Przewaga konkurencyjna tych centrów wynika bowiem nie z samej wielkości sektora finansowego, ale jego elastyczności i potencjalnych możliwości rozwojowych. Nie chodzi zatem o to, że sektor finansowy miał bardzo dużą skalę działalności w każdym z obszarów, ale o to, aby mógł – w razie powstania odpowiedniej innowacji – tę działalność w każdym z tych obszarów rozwinąć.

## **Przewaga konkurencyjna CFNG wynika nie z samej wielkości sektora finansowego, ale jego elastyczności i potencjalnych możliwości rozwojowych.**

Wszystkie te trendy wymuszają również zmianę w najtrudniej uchwytnym czynniku sukcesu CFNG, czyli jakości pracy i życia. Otoczenie biznesu w CFNG musi być nastawione na kooperację, wymianę wiedzy i wymyślanie nowych rozwiązań lub produktów. W rezultacie infrastruktura biurowa powinna być nastawiona na komfort spotkań biznesowych i prywatnych oraz pracy wspólnej i zespołowej. Pracodawcy powinni równie wysoki nacisk kłaść na zapewnianie dobrej atmosfery pracy co na oferowanie konkurencyjnych wynagrodzeń. Tradycyjne centra finansowe oparte na rywalizacji i wysokim dystansie do władzy, stwarzające ryzyko szybkiego wypalenia zawodowego i premiujące kastowość różnych wyspecjalizowanych grup pracowników (np. informatycy, bankierzy, księgowość) mają dużo mniejsze możliwości osiągnięcia wysokiego poziomu innowacyjności produktowej. W rezultacie CFNG mają paradoksalnie większą szansę wytworzyć się w mniejszych miastach, które do tej pory nie wykształciły nieformalnych, klasowych instytucji globalnych centrów finansowych istniejących w Londynie czy Nowym Jorku

» ZMIANY ROZŁOŻENIA AKCENTÓW W POSZCZEGÓLNYCH OBSZARACH ANALIZY SUKCESU CENTRÓW FINANSOWYCH

CZYNNIK SUKCESU	TRADYCYJNE CENTRUM FINANSOWE		CENTRUM FINANSOWE NOWEJ GENERACJI
 <b>Rozwinięty sektor finansowy</b>	Skala działalności	→	Różnorodność działalności
 <b>Otoczenie regulacyjne</b>	Niskie podatki	→	Wsparcie innowacji
 <b>Kapitał ludzki</b>	Wysoka specjalizacja	→	Wysoka kreatywność
 <b>Infrastruktura</b>	Komfort pracy	→	Komfort spotkań
 <b>Zaplecze usługowe</b>	IaaS	→	SaaS
 <b>Chłonny rynek</b>	Sprzedż usług	→	Możliwość testowania innowacji
 <b>Innowacyjność</b>	Proceduralna	→	Produktowa
 <b>Współpraca zewnętrzna</b>	Współpraca z silnymi partnerami	→	Szeroka promocja i dywersyfikacja kontaktów
 <b>Jakość życia i pracy</b>	Wysokie zarobki	→	Przyjazne otoczenie

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

## CFNG wspiera spółki finansowe na każdym etapie rozwoju i umożliwia ich dynamiczny wzrost



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

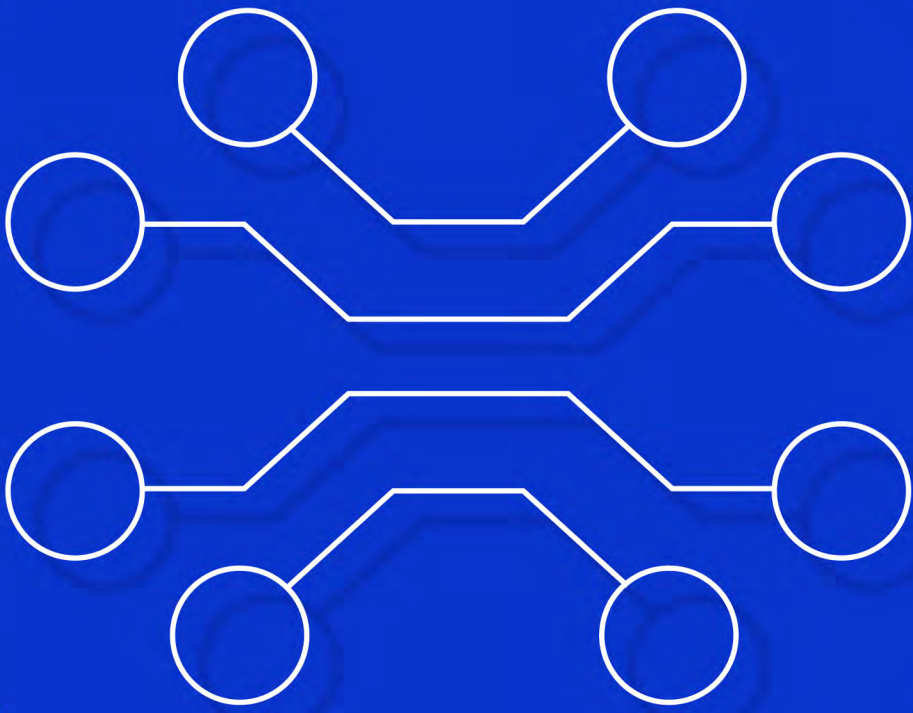
Wszystkie te zmiany składają się na wytworzenie nowego mechanizmu działania centrum finansowego, czyli na *modus operandi* CFNG. Składa się on z sześciu równie ważnych etapów: (1) powstanie pomysłu na nowy produkt finansowy, (2) testowanie nowego rozwiązania w przyjaznym środowisku regulacyjnym z zapewnionym dostępem do ciągłego i taniego finansowania, (3) utworzenie startupu, czemu sprzyjają ułatwienia dla prowadzenia biznesu, (4) skalowanie działalności dzięki dużej liczbie lokalnych klientów otwartych na nowe pomysły, (5) pełna komercjalizacja, czyli stworzenie stabilnego modelu biznesowego bazującego na nowym produkcie, (6) internacjonalizacja rozwiązań dzięki współpracy z regulatorami, lobbującymi za potrzebnymi rozwiązaniami prawnymi na arenie międzynarodowej, a także organizacjami branżowymi, które promują nowe produkty wśród zagranicznych partnerów.


## **Na rynku finansowym jest miejsce zarówno dla tradycyjnych centrów finansowych jak i tych nowej generacji.**

Oczywiście powstanie centrów finansowych nowej generacji nie oznacza, że tradycyjne centra finansowe przestaną się rozwijać a ich model biznesowy przestanie być stosowany. Rynek finansowy jest na tyle chłonny, że jest miejsce na współistnienie różnych form rozwoju sektora, a to jaki model budowy centrum finansowego wybrać zależy od przewag komparatywnych określonego regionu, kraju i miasta. Dlatego, żeby przeanalizować możliwość powstania CFNG w Polsce konieczne jest najpierw zbadanie uwarunkowań funkcjonowania instytucji finansowych według poszczególnych czynników wpływających na sukces centrum finansowego.










03

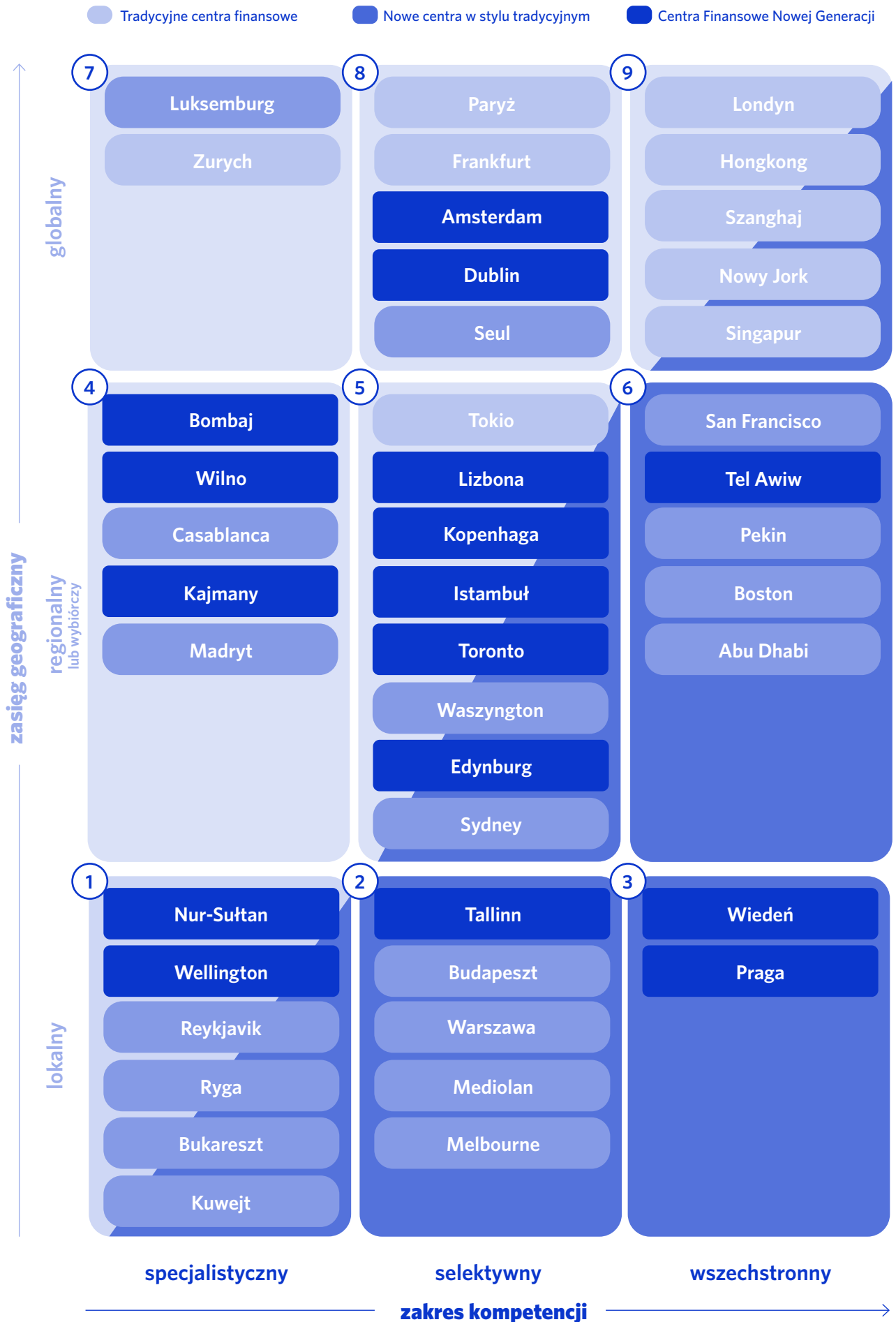


**Polskie Centrum  
Finansowe Nowej  
Generacji**

Hierarchia i różnorodność centrów finansowych określa strategię rozwojową miast i państw, które aspirują do zwiększenia swojej roli na międzynarodowych rynkach finansowych. Kraje, które chcą inwestować w rozwój centrów finansowych, w pierwszej kolejności dokonują oceny miejsca i znaczenia własnego rynku kapitałowego i gospodarki, wyznaczają cele, jakie chcą osiągnąć, po czym wdrażają program zmierzający do ich realizacji. Na każdym z tych etapów, poza wiedzą na temat czynników sukcesu, których spełnienie determinuje zakres kompetencji centrum finansowego, należy jeszcze wziąć pod uwagę zasięg geograficzny, który jest określony przez horyzont jego geograficznego oddziaływania.

# Profile centrów finansowych

Przekrój tych dwóch wymiarów pozwala na wyróżnienie dziewięciu profili centrów finansowych – od lokalnych specjalistów (I) do wszechstronnych centrów finansowych (IX). Poniżej przedstawiamy charakterystykę każdego z nich.



(wg rozpiętości i zaawansowania stosowanych czynników sukcesu)

## specjalistyczne lokalne ①

---

Działają na niewielką skalę i ; ich specjalizacja obejmuje od jednej do maksymalnie kilku dziedzin z obszaru finansów instytucje operujące w centrum finansowym o tym profilu skupiają się na rynku krajowym, ale swoje usługi oferują też wybranym partnerom zagranicznym (zazwyczaj w krajach ościennych). To centra, które są na początku swojego rozwoju. Przykładem jest Nur-Sułtan i Ryga.

## specjalistyczne regionalne ④ i globalne ⑦

---

Centra, które rosną dzięki swojej specjalizacji, ale poza zwiększającą się skalą działania znacząco nie powiększają portfolio swoich usług. Przykładem Wilno, które koncentruje się na rozwoju fintechów oraz udzielaniu licencji i paszportów otwierających przed firmami cały rynek europejski; i Casablanca, która pełni rolę „bramy” dla inwestycji w Afryce.

## selektywne lokalne ② , regionalne ⑤ i globalne ⑦

---

W zależności od skali działania swoje przewagi konkurencyjne budują na szerszej ofercie usług finansowych niż centra specjalistyczne. Przykładem Frankfurt, Amsterdam, Sydney i Warszawa.

## wszechstronne lokalne ③ , regionalne ⑥ i globalne ⑨

---

Tradycyjne, istniejące od dziesiątków lat duże centra finansowe z wszechstronną ofertą i mniejsze ośrodki, ale aspirujące do poszerzenia zasięgu swojego wpływu. Przykładem Londyn, Hongkong, Singapur i Pekin.

Różnice między profilami nie są znaczące, niemniej przejście z jednej do drugiej grupy może zająć wiele lat, a czasem może okazać się zbyt trudne. Przykładem jest zjawisko, które można by nazwać pułapką średniego centrum finansowego, gdy rozwijające zbyt wiele różnych kompetencji centrum finansowe o średnim rozmiarze zamiast się rozwijać, wpada w zastój.

Z tego też powodu obranie właściwego kierunku rozwoju danego centrum powinno być poprzedzone długą analizą korzyści i strat, tak by uniknąć np. nadmiernych kosztów wynikających z konieczności utrzymywania wielu nierentownych usług. Paradoksalnie, w takiej sytuacji może się okazać, że mniejsze centra finansowe mogą rosnać szybciej niż te średnie, a to dzięki trafnie dobranej strategii i oczekiwanej przez rynek specjalizacji. Przy czym należy zaznaczyć, że współcześnie inwestorzy znacznie częściej niż przed kryzysem z 2008 r. zwracają uwagę na stabilność i wiarygodność centrów finansowych i coraz rzadziej decydują się na prowadzenie inwestycji w centrach offshore lub rajach podatkowych. Specjalizacja ekspercka zaczyna mieć przewagę nad kosztową, co powinno promować nowe centra finansowe takie jak aspirująca do tej roli Polska.

# Uwarunkowania dalszego rozwoju polskiego centrum finansowego

Polska ma duży potencjał, by zwiększyć znaczenie swojego centrum finansowego. Do jej silnych stron należą przede wszystkim dojrzały, a jednocześnie innowacyjny w skali światowej system finansowy, dostęp do wykwalifikowanej kadry, możliwość pracy w różnych strefach czasowych i rosnąca liczba centrów usług biznesowych obsługujących klientów z całego świata. Poniżej analizujemy kapitał rozwojowy Polski w różnych wymiarach czynników sukcesu.



## Rozwój rynku finansowego

Polska posiada stabilny i dojrzały sektor bankowy złożony z 29 banków komercyjnych, 36 oddziałów instytucji kredytowych i blisko 529 banków spółdzielczych. Aktywa całego sektora sięgają ok. 2,4 bln zł, a zatrudnienie ok. 147 tys. osób. Banki są też jednymi z najbardziej innowacyjnych w Europie, o czym świadczą liczne nagrody w zagranicznych rankingach, ale przede wszystkim fakt, że z bankowości mobilnej korzysta już ponad 13 mln osób, a wybrane banki obsługują nawet 60 proc. klientów w pełni cyfrowo.

Polska może się też pochwalić rozwiniętym sektorem płatniczym. Tylko w III kwartale 2020 r. 39 krajowych instytucji płatniczych wykonało łącznie 602,8 mln transakcji o łącznej wartości 59 mld zł. Firmy pożyczkowe udzieliły w 2020 r. finansowania na kwotę 6,7 mld zł. W sektorze ubezpieczeniowym działało 61 towarzystw, które w 2020 r. zebrały składki ubezpieczeniowe o wartości 63,4 mld zł.

Poza rozwiniętym sektorem finansowym, w Polsce działa jedna z większych giełd papierów wartościowych w Europie. W 2020 r. obroty na GPW wzrosły o 56 proc., przez co warszawska giełda znalazła się na pozycji europejskiego lidera. W I kw. 2021 r. na GPW zadebiutowało 8 nowych podmiotów (spośród 86 w całej Europie), a łączna wartość emisji pierwotnych sięgnęła 1,8 mld zł, co oznacza, że był to najlepszy I kw. na giełdzie od 2000 r.

W 2021 r. na GPW notowanych było 431 spółek, w tym 50 zagranicznych. Ich łączna wartość rynkowa to 1,17 bln zł, z czego za 571 mld zł odpowiadają spółki zagraniczne. Flagowy indeks GPW – WIG20 – grupujący 20 największych i najbardziej płynnych firm grupuje głównie spółki skarbu państwa. Wiele z nich to też firmy z sektora finansowego (banki i ubezpieczyciele) i energetycznego. Na GPW przybywa również spółek technologicznych – w 2018 r. do indeksu wszedł CD Projekt, a w 2020 r. Allegro, którego zeszłoroczny debiut był jednym z największych w 30-letniej historii giełdy.

Polskie instytucje finansowe powinny przyczyniać się do zwiększania ilości kapitału w gospodarce. Jego źródłem mogą być podmioty zarówno krajowe, jak i zagraniczne. Na razie polski rynek finansowania firm zdominowany jest przez banki – dużo łatwiej i taniej zdobyć finansowanie w banku, niż pozyskać je za pośrednictwem giełdy. Przyczynia się do tego otwartość banków do finansowania małych i średnich przedsiębiorstw (mniej chętne są do finansowania najmłodszych biznesów) przy jednoczesnym dużych barierach wejścia na rynek kapitałowy – to nie tylko wydatki związane z pierwotną emisją akcji (IPO), ale też konieczność spełniania obowiązków regulacyjnych i sprawozdawczych.

Emitentom akcji zależy przede wszystkim na łatwości dostępu do kapitału. Jest to możliwe, o ile rynek jest płynny – istnieje wielu inwestorów, którzy gotowi są brać udział w ewentualnych emisjach akcji lub innych instrumentów, np. obligacji. GPW jest zaś zdominowana przez inwestorów zagranicznych (mają 56-proc. udział w obrotach GPW), a zatem to od ich podejścia do Polski i szerzej rynków Europy Środkowo-Wschodniej uzależniony jest popyt na sprzedawane akcje i na wyceny papierów już notowanych na giełdzie.



## Regulacje

Polski nadzór powinien ograniczyć stosowanie tzw. *gold platingu*, w przypadku branży finansowej polegającego na zwiększaniu obostrzeń nadzorczych ponad te wymagane przez Unię Europejską. W efekcie polskie firmy działają w bardziej restrykcyjnych warunkach niż ich europejscy konkurenci. Nad usunięciem tych praktyk pracują zespoły przy KNF i Ministerstwie Finansów – ograniczenie *gold platingu* to jedna z inicjatyw przyjętej przez rząd SRRK.

By myśleć o rozwoju polskiego centrum finansowego, przyspieszeniu winny ulec też procedury wydawania pozwoleń na stosowanie nowych rozwiązań finansowych. W KNF działa już wprawdzie tzw. piaskownica, która umożliwia fintechom testowanie swoich rozwiązań, ale obejmuje tylko usługi płatnicze przewidzianych w dyrektywie PSD2 i ma charakter wirtualny, tj. symuluje na okres do 90 dni środowisko testowe IT. Prawdziwą zmianą byłoby stworzenie piaskownicy regulacyjnej (ang. *regulatory sandbox*), czyli taka zmiana przepisów, która pozwalałaby innowacyjnym podmiotom na testowanie swoich usług

(nie tylko płatniczych) na ograniczonej liczbie realnych podmiotów. Potrzebna byłaby do tego tymczasowa licencja np. na okres pół roku. Takie rozwiązania od lat funkcjonują już z powodzeniem w Zjednoczonym Królestwie czy na Litwie.

Słabą stroną polskiego otoczenia regulacyjnego jest jego reaktywność. Wiele regulacji jest spóźnionych względem momentu pojawienia się innowacji i wynika zwykle z potrzeby implementacji prawodawstwa unijnego lub trendów w światowych regulacjach. Z kolei próby samodzielnego uregulowania jakiejś części sektora finansowego mają często charakter zbyt restrykcyjny. Żeby utworzyć silne CFNG w Polsce konieczne jest odwrócenie tego mechanizmu – to Polski nadzór finansowy musi we współpracy z sektorem inicjować regulacje odpowiadające na najnowsze trendy w innowacjach i promować te rozwiązania na arenie europejskiej a nawet międzynarodowej. Implementacji regulacji UE powinna towarzyszyć głębsza refleksja pozwalająca na wypracowanie zgodności danej normy z prawem UE przy uwzględnieniu interesów uczestników rynku krajowego.

🔗 [Zobacz przykład: Nur-Sułtan](#)

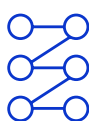
## Słabą stroną polskiego otoczenia regulacyjnego jest jego reaktywność.



### Kapitał ludzki

Polska może się pochwalić rozwiniętym systemem kształcenia specjalistów w dziedzinie ekonomii, administracji i IT. To kluczowy zasób dla sukcesu centrum finansowego. Warto dookreślić, w jaki sposób stworzyć sprzężenie zwrotne między potrzebami nowych absolwentów, doświadczeniem już pracujących na rynku profesjonalistów i instytucjami sektora finansowego w Polsce, tak by powstanie centrum finansowego w Polsce było nie tylko realne, ale także by było szansą na przyciągnięcie wykształconej kadry i powstrzymanie drenażu mózgow.

Polska jest również atrakcyjnym krajem dla imigracji zarobkowej z krajów rozwijających się, także osób z wykształceniem informatycznym i finansowym. W ostatnich latach bardzo silny jest trend napływu pracowników zza wschodniej granicy, najpierw Ukraińców, a w ostatnim roku Białorusinów. Sprzyjało temu również uruchomienie takich programów promocji Polski za wschodnią granicą jak Poland Business Harbour. Jak wynika z danych GovTech, od momentu jego wdrożenia w sierpniu 2020 r. odsetek specjalistów IT z Białorusi, którzy wybierali Polskę jako kraj imigracji zarobkowej wzrósł z 10 proc. do 43 proc. w styczniu 2021 r. W ostatnich miesiącach do Polski przeniosło się już 7 proc. całego białoruskiego sektora IT.



### Infrastruktura

Polska infrastruktura biurowa, informatyczna i komunikacyjna stoi w większości na bardzo wysokim, światowym poziomie. Dostępność nieruchomości komercyjnych jest wysoka (stopa wolnych przestrzeni biurowych oscyluje w zdrowym przedziale 10-20 proc. zasobu) i w największych miastach systematycznie rośnie,



dzięki nowym inwestycjom (np. w Warszawie powstaje obecnie najwyższy biurowiec w Unii Europejskiej o wysokości 310 m).

Polska leży na przecięciu międzynarodowych szlaków komunikacji lądowej, a planowany Centralny Port Komunikacyjny ma sprawić, że będzie również portem regionalnym dla podróży lotniczych. Problemem największych miast pozostaje natomiast komunikacja lokalna, która wymaga dalszej modernizacji i położenia większego nacisku na transport intermodalny oraz zielony (w tym rozbudowa istniejących ścieżek rowerowych).

## **Mocnymi stronami Polski są m.in. położenie na przecięciu międzynarodowych szlaków komunikacji lądowej oraz bardzo wysoki poziom infrastruktury ICT.**

Również infrastruktura ICT stoi na bardzo wysokim poziomie, ponad 90 proc. kraju pokryte jest dostępem do szerokopasmowego internetu. Toczą się także zintensyfikowane prace nad rozwojem komunikacji 5G, zwłaszcza na terenie dużych miast, które powinny dodatkowo przyspieszyć ucyfrowienie gospodarki. Polska staje się również klastrem infrastruktury i usług realizowanych w oparciu o technologię chmury obliczeniowej. Swoje centra utworzyli tu wiodący dostawcy na świecie, część z nich realizuje swoje usługi w kooperacji z Operatorem Chmury Krajowej.



### **Zaplecze usługowe**

Według danych na koniec I kwartału 2020 r. polski sektor usług biznesowych (BS) skupiał ponad 1,5 tys. centrów usług, w których pracowało łącznie 338 tys. osób. Oznacza to, że Polska jest liderem w tym obszarze w Europie Środkowej i Wschodniej (Czechy i Rumunia zatrudniają w tym sektorze po ok. 130 tys. osób). Jednocześnie branża BPO/SS nadal stabilnie rośnie (w 2019 r. +10 pkt proc.).

Firmy BS świadczą już zaawansowane usługi m.in. na rzecz podmiotów z bankowości, finansów i ubezpieczeń (jak np. Standard Chartered, Credit Suisse, State Street, Citi czy Revolut). W sumie ponad 46,7 proc. polskich centrów biznesowych świadczy w pełnym lub częściowym zakresie usługi dla zagranicznego sektora finansowego. Chodzi m.in. o analitykę danych (*data science*), która pozwala personalizować ofertę, zwiększać sprzedaż i lepiej szacować ryzyko związane z finansowaniem czy ubezpieczaniem określonych podmiotów czy osób. Inną z usług jest zautomatyzowana robotyzacja procesów (RPA), którą wykorzystuje się do prostych powtarzalnych czynności, które mogą być wykonywane przez algorytmy. Dzięki ich zastosowaniu firmy finansowe mogą łatwo zmniejszyć koszty i skierować pracowników do bardziej twórczych zadań. Jest to również szybko rozwijający się sektor usług w Polsce – między 2016 a 2020 r. liczba miejsc pracy w firmach świadczących usługi biznesowe dla sektora finansowego wzrosła o 18,5 tys., osiągając poziom prawie 50 tys. W ramach dalszego rozwijania zaplecza usługowego,

Polska powinna stawiać na wzrost firm, które nie tylko pozwalają obniżyć koszty, ale też tworzą dodatkową wartość w sektorze finansowym.

Wokół banków i towarzystw ubezpieczeniowych rośnie też branża innowacyjnych startupów, tj. fintechów, które działają na styku finansów i technologii. Jako mniejsze, bardziej zwinne i mocniej wyspecjalizowane podmioty od korporacji finansowych, mogą łatwo wpasować się w potrzeby tych ostatnich. Już teraz na polskim rynku działają podmioty, które ułatwiają np. zdalne podpisywanie umów, potwierdzanie tożsamości, przeprowadzanie scoringu kredytowego czy zapisywanie dokumentów i danych w łańcuchu blockchain.



## Innowacyjność

Polska, mimo dynamicznego wzrostu w ostatnim 30-leciu, nadal adekwatnie nie inwestuje w innowacje finansowe. Według raportu PFR i Inovo Ventures wielkość nakładów funduszy VC w 2020 r. wyniosła 477 mln euro, z czego jedynie ok. 115 mln euro dotyczyło inwestycji w branży fintech i oprogramowania dla biznesu (wartość pojedynczej inwestycji nie przekroczyła 13 mln euro). Co istotne, 52 proc. z tych funduszy pochodziło z budżetu PFR i NCBiR. Dla porównania inwestycje w niemieckie fintechy wyniosły do sierpnia 2020 r. 500 mln euro w ujęciu rocznym, a w całym regionie EMEA – 9,25 mld euro. Problem ten dostrzegają fintechy, które nieraz przez wiele lat bezskutecznie poszukują źródła kapitału pozwalającego na realizację ich strategii biznesowych.

Na potencjał fintechów zaczynają się jednak otwierać banki, tworząc akceleratorzy i inkubatory dla najciekawszych startupów. Kapitał od banków uzyskały m.in. Twisto, w które zainwestował ING Bank Śląski, LeaseLink, którego przejął mLease zależny od mBanku, i Autenti, w który zainwestowały wspólnie Alior, PKO BP i BNP Paribas. Takich przejęć mogłoby być więcej, każda z takich transakcji wymaga jednak wielu miesięcy negocjacji i uzyskania zgód korporacyjnych – pod tym względem banki nie są tak elastyczne w swoich inwestycjach jak fundusze VC/PE czy aniołowie biznesu.

Mimo bardzo wysokiego poziomu kształcenia problemem polskich uczelni wyższych pozostaje skostniała struktura biurokratyczna (np. konieczność wielopoziomowego akceptowania kosztów i projektów, narzut kosztów pośrednich, niewielkie możliwości decyzyjne pracowników średniego szczebla), która utrudnia efektywną współpracę z biznesem. Problem ten jest obchodzony poprzez powstawanie instytutów badawczych, laboratoriów i spin-offów służących komercjalizacji badań naukowych, ale dzieje się to wciąż na zbyt małą skalę. Wielu wybitnych naukowców wciąż jest odciętych od możliwości (a tym samym również korzyści) łatwej komercjalizacji swoich badań, zwłaszcza w zakresie innowacji finansowych.

Drugim problemem ograniczającym innowacyjność w Polsce jest wciąż niska motywacja firm do finansowania działalności badawczo-rozwojowej. Brak odpowiednich zachęt regulacyjnych i podatkowych w połączeniu ze zbiurokratyzowaniem podejściem uczelni sprawiały, że firmy z sektora finansowego inwestowały w badania i rozwój poniżej swoich możliwości kapitałowych.

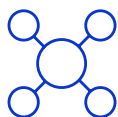


## Współpraca zewnętrzna

Polskie instytucje finansowe zaspokajają głównie potrzeby krajowych odbiorców (usługi finansowe stanowią jedynie 2 proc. polskiego eksportu). Polska nie jest też wybierana jako siedziba zagranicznych instytucji, z wyjątkiem lokowania nad Wisłą zagranicznych centrów usług biznesowych, co plasuje ją w kategorii lokalnych centrów finansowych. Wynika to głównie z barier regulacyjnych i braku zachęt do rozwijania innowacyjnych produktów, o których była mowa powyżej. Obecność w Polsce tego klastra globalnych instytucji finansowych jest niezwykle wartościowa, ale by centrum finansowe mogło realnie rosnąć, te same firmy muszą zacząć przenosić nad Wisłę inne istotne segmenty swoich procesów biznesowych.

Polska ma bardzo duży potencjał do stania się eksporterem usług finansowych na rynki Europy i Azji (zwłaszcza krajów WNP). Po pierwsze, polskie banki są bardziej innowacyjne od swoich konkurentów zagranicznych i wprowadziły na stałe wiele rozwiązań, które zagranicą dopiero raczkują (np. płatności zbliżeniowe czy transakcje bezkartowe). Mogą zatem oferować bardziej wyrafinowane produkty i lepsze kanały ich dystrybucji i sprzedaży. Dzięki swojej specyfice, podobnej do innych rynków z tego regionu, mogłyby uczestniczyć w budowaniu kapitału na tamtejszych rynkach kapitałowych czy budowaniu oszczędności w tamtejszych gospodarkach. Po drugie, Polska ma dobrze rozwiniętą współpracę biznesową z rynkami położonymi zarówno na wschód, jak i na zachód od swoich granic. Szybki wzrost eksportu, w tym także eksportu usług, wraz z dużym napływem zagranicznych inwestycji bezpośrednich, sprzyjał nawiązywaniu kontaktów na poziomie B2B, a z kolei liczne migracje pracowników (z Polski do innych krajów UE oraz z krajów WNP do Polski) pomagają w wyszukiwaniu okazji biznesowych i stanowią wehikuł promocji Polski za granicą.

Słabością tego obszaru pozostaje wciąż niewielkie wsparcie instytucji otoczenia biznesu dla promocji polskich rozwiązań finansowych. Usługi finansowe wpadają bowiem między kompetencje poszczególnych organizacji zajmujących się promocją handlu, eksportu czy innowacji. Krajowe instytucje zajmujące się rynkiem finansowym skoncentrowane są natomiast na jego ochronie przed szkodliwymi skutkami uzależnienia od zagranicznego kapitału, zapominając, że najlepszym narzędziem obronnym jest w tym wypadku budowa silnego krajowego centrum finansowego otwartego na kapitał zagraniczny. Brakuje również jednej instytucji, która promowałaby Polski sektor bankowy za granicą, wspierając tym samym nawiązywanie kontaktów biznesowych.



## Chłonny rynek

Krajowy rynek wewnętrzny usług finansowych można podzielić na bardzo chłonny segment konsumencki i sceptyczny wobec innowacji segment korporacyjny. Polscy klienci są znani z wysokiej skłonności do korzystania z nowych rozwiązań finansowych wszystkich typów – od kart zbliżeniowych przez aplikacje do płatności i zarządzania finansami po złożone produkty oszczędnościowe. Działają to odwrotnie niż w firmach, które mimo powszechnego dostępu do szerokopasmowego internetu i wyposażenia w sprzęt (komputery, smartfony) są wciąż w tyle za konkurentami z innych krajów unijnych pod względem wdrażania nowoczesnych rozwiązań wspomagających biznes – od przechowywania plików w chmurze, przez systemy zarządzania procesem produkcyjnym i obsługę konsumentów

aż po programy do księgowości. Wiele firm, zwłaszcza ulokowanych poza dużymi miastami wciąż wystawia faktury odręcznie, nie przyjmuje płatności bezgotówkowych, a całą księgowość prowadzi praktycznie wyłącznie na papierze. Barięą jest także rekordowa stopa oszczędności polskich przedsiębiorstw, która zniechęca do korzystania z innowacyjnych metod finansowania czy zapewniania finansowania płynności.

W tym zakresie postęp będzie miał zapewne charakter samoczynny – związany ze zmianą pokoleniową wśród kierowników firm, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych. Sporo zmian przyniosła także pandemia, która wymusiła zastosowanie narzędzi do zdalnej komunikacji, wymiany informacji, obiegu dokumentów i płatności. Te zmiany są zapewne nieodwracalne i polskie firmy pozostaną już bardziej ucyfrowione. Warto jednak pamiętać, że przyspieszona cyfryzacja w związku z pandemią jest zjawiskiem globalnym i nie będzie znacząco podnosić przewagi konkurencyjnej Polski.



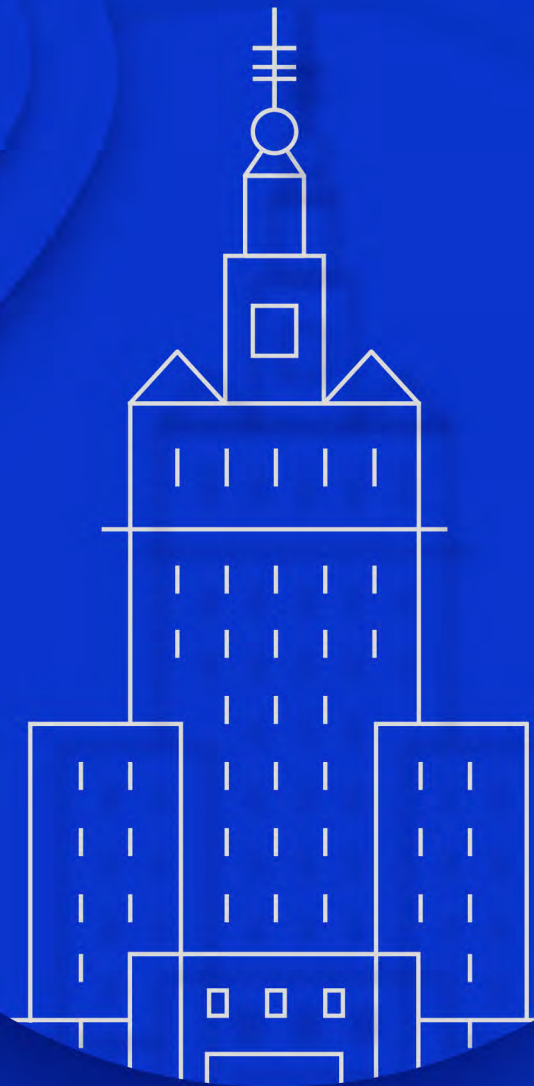
## Jakość pracy i życia

Polska ma duże szanse na wysokie miejsca w rankingach najatrakcyjniejszych miejsc do życia i pracy. Polskie miasta nie są nadmiernie rozbudowane, mają dobry dostęp do obszarów zielonych, bogatą ofertę kulturalną, rozrywkową i sportową, a także oferują stosunkowo niskie koszty życia. Słabością wciąż pozostaje opisana powyżej nieefektywna komunikacja lokalna, a także wysokie zanieczyszczenie powietrza, porównywalne w sezonie zimowym do tego z miast indyjskich czy chińskich. Rozwiązanie tych dwóch problemów wraz z dbałością o utrzymanie wysokiej otwartości mieszkańców polskich miast na obcokrajowców z całego świata powinna sprawić, że Polska będzie jednym z najbardziej pożądanym miejsc do życia w Europie.

W ramach działań wspierających poprawę jakości życia i pracy w Polsce należy położyć nacisk na poprawę polityki migracyjnej, w tym ułatwienia biurokratyczne dla osób zatrudnianych w centrach finansowych, a także uruchomienie programów integracji obcokrajowców w krajową tkankę społeczną oraz systemu zachęty do osiedlania się (np. odliczenia czynszów najmu od podstawy opodatkowania dochodu z pracy).

🕒 [Zobacz przykład: Tallin](#)

🕒 [Zobacz przykład: Reykjavik](#)



04

**Korzyści  
z utworzenia  
CFNG w Polsce**

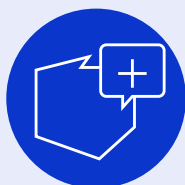


Stworzenie w Polsce centrum finansowego nowej generacji wiąże się z szeregiem korzyści zarówno dla goszczącego je obszaru – państwa, miasta lub kilku miast współpracujących ze sobą – jak i dla tworzących go podmiotów. Wśród korzyści z utworzenia CNFG w Polsce należy wymienić:



### **Wzmocnienie pozycji politycznej i bezpieczeństwa geopolitycznego**

Silny i innowacyjny sektor finansowy to istotny „soft power” w XXI wieku, co czyni utworzenie CFNG projektem o znaczeniu porównywalnym do Centralnego Portu Komunikacyjnego, lecz znacząco mniej kapitałochłonnym. Polska będzie gościć u siebie siedziby lub oddziały międzynarodowych instytucji finansowych i stanie się atrakcyjnym miejscem pod inwestycje dla kolejnych firm, które chcą wejść na rynki Europy Środkowej i Wschodniej. Automatycznie wzmocni to pozycję polskich instytucji finansowych. W rezultacie polski sektor finansowy ma szansę uniknąć „pułapki średniego centrum finansowego”, czyli centrum o znaczeniu jedynie lokalnym, bez perspektywy dalszego rozwoju i uzależnionego od decyzji innych centrów finansowych.



### **Korzyści dla budżetu i gospodarki**

Wzrosną wpływy budżetowe z tytułu podatków dochodowych, od nieruchomości i aktywów finansowych. Powstaną dodatkowe, wysoko płatne miejsca pracy w instytucjach finansowych w Polsce, co podbije krajową konsumpcję. Powstanie wiele nowych firm usługowych powiązanych z działalnością instytucji finansowych skupionych w CNFG, co zwiększy wartość dodaną w wielu branżach gospodarki. CFNG będzie przyciągać również pracowników z zagranicy, co podniesie wartość krajowej konsumpcji i zwiększy potencjał gospodarczy kraju.



### **Poprawa sytuacji finansowej Polek i Polaków**

Wzrosną wynagrodzenia w sektorze finansowym, a dzięki utworzeniu nowych miejsc pracy wielu absolwentów szkół finansowych i technicznych nie będzie musiało szukać zatrudnienia za granicą. Wzrosną prywatne nakłady na edukację, co podniesie kwalifikacje polskich pracowników i umożliwi im znalezienie lepiej płatnej pracy. Skorzystają zwłaszcza osoby, które niedawno utraciły zatrudnienie w sektorze finansowym w wyniku redukcji liczby oddziałów stacjonarnych.



### **Wzrost innowacyjności**

Poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń między pracownikami firm tworzących centrum finansowe wzrośnie stopa innowacji biznesowych. Skorzystają na tym również uczelnie, które będą mogły wejść w ściślejszą współpracę z biznesem i zwiększyć liczbę specjalistycznych kierunków i studiów podyplomowych.



### **Rozwój polskich firm finansowych i technologicznych**

Sprzyjać temu będzie zwiększenie dostępności kapitału, zapewnienie przez CFNG promocji krajowych firm na arenie międzynarodowej, szeroki rynek zbytu, a także wspomniana wyżej zwiększona innowacyjność.





05

**Droga do  
polskiego CFNG**

# JAK UTWORZYĆ CENTRUM FINANSOWE NOWEJ GENERACJI W POLSCE

1

## Powołanie instytucji odpowiedzialnej za budowę centrum finansowego nowej generacji

Aby stworzyć w Polsce centrum finansowe nowej generacji (CFNG), mogące skutecznie konkurować z podmiotami zagranicznymi o pracowników, klientów i kapitał niezbędne jest podjęcie szeregu działań na różnych płaszczyznach – na poziomie administracji rządowej i samorządowej, na poziomie instytucji finansowych oraz na poziomie ekosystemu sektora finansowego (izby handlowe, organizacje branżowe, ośrodki i jednostki naukowe czy instytucje pozarządowe). Wszystkie te działania muszą być szczegółowo zaplanowane i precyzyjnie skoordynowane, aby były względem siebie komplementarne i efektywne.

Do tego, podobnie jak w przypadku realizacji dużych projektów infrastrukturalnych, takich jak CPK, potrzebne jest powołanie jednostki, której głównym celem będzie zaplanowanie niezbędnych działań, nadzorowanie ich realizacji i ewentualne korygowanie poczynionych błędów, a finalnie promocja i rozwijanie centrum finansowego. Jak pokazują opisane w dalszej części raportu doświadczenia zagraniczne, powołanie takiej instytucji jest warunkiem niezbędnym do utworzenia konkurencyjnego i efektywnie działającego CFNG.

Instytucja odpowiedzialna za budowę CFNG może mieć różne umocowanie prawne i reprezentować różne grupy interesariuszy. Aby mogła jednak skutecznie realizować powierzone zadania, jej struktura musi być dopasowana do uwarunkowań lokalnych – systemu prawno-administracyjnego czy cech rynku kapitałowego i bankowego. Biorąc pod uwagę specyfikę polskiego ekosystemu finansowego, w tym równowagę sił między podmiotami publicznymi (m.in. nadzór, regulatorzy, GPW i spółki z większościovym udziałem skarbu państwa) oraz sektorem prywatnym (m.in. inwestorzy krajowi i zagraniczni, innowatorzy, podmioty obsługujące sektor finansowy) rekomendujemy utworzenie instytucji o charakterze mieszanym, zarządzanej przez reprezentantów wszystkich powyższych interesariuszy. Instytucja taka powinna mieć charakter otwarty, umożliwiający dołączanie przedstawicieli kolejnych interesariuszy wraz z rozwojem CFNG w Polsce, oraz demokratyczny, zapewniający równowagę sił między nimi.

 [Zobacz przykład: Toronto](#)

2

## Opracowanie strategii budowy CFNG

Pierwszym zadaniem instytucji odpowiedzialnej za stworzenie CFNG będzie przygotowanie strategii budowy centrum finansowego w Polsce. Strategia ta musi zawierać m.in. szczegółowe określenie celu budowy CFNG i kryteriów jego sukcesu, zidentyfikowane szanse i ryzyka, listę wszystkich zaangażowanych podmiotów, opis niezbędnych zmian w ekosystemie finansowym i szczegółowy plan organizacyjny. Strategia ta powinna mieć jednomyślne wsparcie wszystkich interesariuszy reprezentowanych w ramach instytucji odpowiedzialnej za budowę CFNG.

## 3

## Określenie i dostosowanie lokalizacji pod budowę CFNG

Niezbędnym elementem strategii będzie wskazanie kryteriów wyboru najlepszej lokalizacji dla budowy CFNG. Muszą one obejmować czynniki związane z zapleczem infrastrukturalnym, komunikacyjnym, mieszkaniowym i akademickim, a także uwzględniać dostępność wysoko wykwalifikowanych pracowników, których liczbę będzie można w przyszłości zwiększać. Ponadto, lokalizacja – ze względu na swoją wartość symboliczną – musi mieć potencjał marketingowy w kraju i na świecie. Idealnie byłoby, gdyby taka lokalizacja miała już rozbudowaną bazę działających na jej terenie firm finansowych i technologicznych, na podstawie której można by stworzyć centrum finansowe.

Znalezienie idealnej, w pełni spełniającej wszystkie te kryteria lokalizacji zapewne nie będzie możliwe, dlatego jednym z kryteriów doboru lokalizacji dla CFNG powinna być możliwość jej przyszłego dostosowania na potrzeby centrum finansowego. Oznacza to konieczność dopasowania planu zagospodarowania przestrzennego, zapewnienie infrastruktury ICT o odpowiedniej przepustowości oraz utworzenie węzłów komunikacji lokalnej, krajowej i międzynarodowej, mogących obsługiwać wzmożony ruch towarzyszący rozwojowi centrum. Opcją do rozważenia jest również rozwiązanie sieciowe, w którym poszczególne elementy centrum rozproszone są pomiędzy największe polskie miasta. Będzie to również sprzyjało zmniejszaniu nierówności dochodowych między największymi miastami wojewódzkimi a innymi regionami kraju.

🕒 [Zobacz przykład: Wielka Brytania](#)

## 4

## Utworzenie mechanizmów współpracy na rzecz budowy CFNG

Ostatnim elementem przygotowawczym budowy CFNG w Polsce jest stworzenie mechanizmów współpracy i koordynacji działań między różnymi podmiotami mającymi wpływ na sukces budowy centrum finansowego. O ile bowiem instytucja odpowiedzialna za budowę CFNG powinna reprezentować maksymalnie szerokie grono interesariuszy, o tyle niemożliwe jest, aby reprezentowała wszystkie podmioty uczestniczące w budowie centrum. Konieczne zatem będzie utworzenie mechanizmów koordynacji działań pomiędzy tymi podmiotami i stworzenie narzędzi, które usprawnią komunikację między instytucją odpowiedzialną za budowę CFNG a organami administracji publicznej oraz rozproszonymi interesariuszami sektora prywatnego. Kluczowa będzie zwłaszcza koordynacja działań między różnymi podmiotami nadzorczymi i regulacyjnymi (np. KNF, Ministerstwo Finansów, UOKiK, Rada Ministrów, PUODO, Rzecznik Finansowy) oraz pomiędzy organami władzy centralnej i samorządowej, w tym uwspólnianie celów i narzędzi do ich realizacji. Ten etap działań jest w naszej ocenie kluczowy dla powodzenia budowy CFNG i wymaga szczególnego zaangażowania po stronie administracji publicznej.

## Utworzenie ekosystemu CFNG

Powodzenie centrów finansowych – ich konkurencyjność i możliwość rozwoju – zależy w zdecydowanej większości od utworzenia sprzyjającego ekosystemu, którego nie da się utworzyć z dnia na dzień. Jego budowa wymaga zaangażowania wielu instytucji, koordynacji działań podmiotów rozproszonych i zapewnienia komplementarności rozwiązań w wielu obszarach. Szczegółowa lista niezbędnych działań wraz z podmiotami, które muszą być w nie zaangażowane, powinna zostać zawarta w strategii budowy CFNG. Poniżej natomiast wypisaliśmy wstępny zarys ważnych elementów ekosystemu, bez których budowa konkurencyjnego CFNG będzie utrudniona lub wręcz niemożliwa.



### Regulacje

- Identyfikacja i usunięcie barier regulacyjnych, w tym zbędnego *gold platingu* (tj. wdrażania unijnych dyrektyw w sposób bardziej rygorystyczny od wymaganego);
- proaktywne tworzenie regulacji i ich promocja na arenie międzynarodowej;
- utworzenie „piaskownicy wdrożeniowej” dla nowatorskich rozwiązań finansowych, tj. środowiska prawno-regulacyjnego ułatwiającego testowanie nowych narzędzi w sektorze finansowym;
- stworzenie ram prawnych dla alternatywnych metod finansowania (np. crowdfunding, tokenizacja, finansowanie P2P);
- tworzenie „połączeń regulacyjnych” z innymi kluczowymi rynkami, wykorzystywanie dobrych praktyk i gotowych rozwiązań legislacyjnych, które sprawdziły się przy powstawaniu innych centrów finansowych nowej generacji w Europie i na świecie;
- wprowadzenie języka angielskiego jako drugiego akceptowanego przez organy nadzorcze i regulacyjne, także w ramach kodeksu pracy.



### Współpracy krajowa i zagraniczna

- Stworzenie branżowych grup roboczych wspierających organy nadzorcze i regulacyjne;
- stworzenie (lub rozwój istniejących) organizacji wsparcia biznesu w sektorze finansowym, w tym także tych promujących internacjonalizację;
- opracowanie bazy kontaktowej podmiotów krajowych i zagranicznych oraz stworzenie platformy z mechanizmem *match-making* służącej wspieraniu współpracy między tymi podmiotami;
- stworzenie mechanizmów wspierających zatrudnianie i integrację zagranicznych pracowników;
- stworzenie mechanizmów współpracy i wymiany informacji z centrami finansowymi ulokowanymi w innych krajach;
- wsparcie przy tworzeniu zagranicznych oddziałów i spółek-córek krajowych instytucji finansowych;
- stworzenie mechanizmów budowy sieci satelickich ośrodków finansowych w innych miastach na terenie kraju.



### Innowacyjność

- Stworzenie interdyscyplinarnych programów studiów, w zakresie kompetencji niezbędnych do budowy i rozwoju CFNG;
- zapewnienie finansowania dla fintechów (np. poprzez fundusze celowe, systemy grantów lub zachęty podatkowe);
- wsparcie współpracy międzynarodowej pomiędzy uczelniami biznesowymi;
- organizacja hackathonów i innych wydarzeń wspierających rozwój kreatywności na różnych szczeblach edukacji;
- organizacja programów mentoringowych z udziałem liderów krajowego i międzynarodowego sektora finansowego;
- organizacja ponadlokalnych konferencji finansowych;
- stworzenie laboratoriów badawczych na potrzeby rozwoju wybranych obszarów naukowych;
- stworzenie centrów coworkingowych, które oprócz wspólnej przestrzeni biurowej, oferują dostęp do międzybranżowej i różnorodnej oferty szkoleniowej;
- stworzenie mechanizmów budowy ścieżek kariery (szkoła podstawowa – liceum – studia – programy stażowe) dla przyszłych pracowników sektora finansowego.

## 6

### Promocja i rozwijanie CFNG

W przeciwieństwie do dużych projektów infrastrukturalnych budowa centrum finansowego jest procesem ciągłym, wymagającym nieustającego zaangażowania po stronie rynku i administracji publicznej. Dlatego też w trakcie budowy ekosystemu konieczna jest ciągła ewaluacja kierunków przyjętych działań, efektywności narzędzi i aktualności celów operacyjnych w sytuacji ciągłego postępu technologicznego, która powinna skutkować prowadzoną na bieżąco rewizją strategii budowy CFNG. Co więcej, po zakończeniu budowy odpowiedniego ekosystemu niezbędna jest jego ciągła promocja – wśród potencjalnych pracowników i klientów, wśród uczniów i kadry akademickiej oraz między inwestorami i innowatorami. Bez prowadzenia systematycznych działań wspierających i osłonowych, nawet dobrze działające centrum finansowe może przestać być konkurencyjne względem konkurentów aktywnie wspieranych przez inne państwa. Szczególnie ważna jest przy tym budowa rozpoznawalnej na świecie marki polskiego centrum finansowego, a także ciągła współpraca i promocja międzynarodowa, bo model biznesowy CFNG oparty jest na ciągłym wyszukiwaniu nowych pomysłów, ich komercjalizacji a następnie internacjonalizacji. Bez odpowiedniego wsparcia ze strony organizacji branżowych i regulatorów modus operandi CFNG jest niemożliwy do osiągnięcia.

---

## Dodatkowe działania fiskalne mogące wesprzeć budowę CFNG

Na koniec należy wymienić działania fiskalne, które mogą wesprzeć budowę CFNG, ale których wprowadzenie będzie w dużym stopniu uzależnione od bieżącej sytuacji budżetowej. W długim terminie ubytki w dochodach państwa z tytułu proponowanych zwolnień czy ulg będą skompensowane przyrostem we wpływach podatkowych powiązanych ze zwiększeniem wartości dodanej w sektorze finansowym. W krótkim okresie mogą one jednak doprowadzić do powiększenia deficytu sektora finansów publicznych i dlatego muszą być wprowadzane stopniowo i to przede wszystkim w okresach dobrej koniunktury. Do tego typu działań fiskalnych należą:

- ulgi podatkowe dla inwestorów finansujących rozwój nowych technologii w sektorze finansowym;
- ulgi podatkowe dla firm tworzących CFNG w Polsce;
- przejściowe zwolnienia podatkowe dla pracowników zagranicznych, podejmujących pracę w polskim sektorze finansowym (np. wprowadzenie zwolnień z podatku do określonej wysokości dochodu przez pierwszy rok działalności lub odliczenie opłat za najem mieszkania od podstawy opodatkowania).







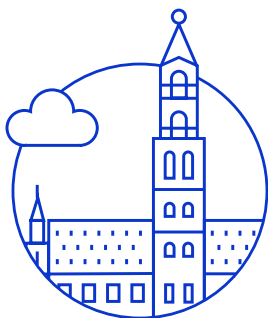


# 06

**Aneks.  
Przykłady dobrych  
praktyk**



# Przykłady rozwiązań ze świata, które mogą służyć za inspirację dla twórców CFNG



## Case study: Bruksela

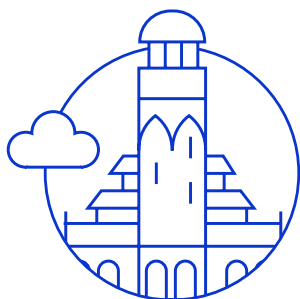
### WSPARCIE PODATKOWE DLA STARTUPÓW

Ciekawy pomysł na napędzanie inwestycji i dostępności finansowania wdrożyła Bruksela. Oprócz prostego systemu podatkowego, wprowadzono regulacje dające możliwość zredukowania podatków o 30-45 proc. wartości środków zainwestowanych w startupy. W ten sposób firmy dostarczające kapitał na rynek mogą skorzystać z efektywnej stawki CIT niższej niż w wielu innych krajach. Jest to sposób na napędzanie inwestycji bez silnej ingerencji w budżet państwa.

### DIGITAL AGENDA

Bruksela postawiła też na rozwój infrastruktury cyfrowej w ramach programu „Digital Agenda”. Poprzez realizowane inicjatywy, program ma na celu zbudowanie światowej klasy infrastruktury pozwalającej na uwolnienie potencjału internetu rzeczy i *big data*. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej w tym zakresie znalazłoby bezpośrednie przełożenie na pozycję i znaczenie Brukseli jako centrum finansowego w skali europejskiej i globalnej. Główne założenia programu obejmują:

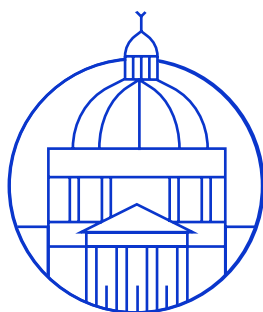
- zapewnienie ultraszybkiego internetu i promocję nowoczesnych rozwiązań telekomunikacyjnych;
- zapewnienie przyjaznych dla technologii i stabilnych regulacji;
- rozwój i wsparcie branży e-commerce;
- promowanie wykorzystania faktur elektronicznych;
- rozwój e-podpisów pozwalających na promocję transakcji cyfrowych.



## Case study: Casablanca

### **CENTRA FINANSOWE JAKO FURTKI NA RYNKI WSCHODZĄCE**

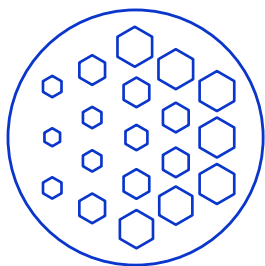
Jednym ze sposobów wyróżnienia się centrum finansowego i zbudowania przewagi nad konkurencją jest specjalizacja regionalna. Możliwość wykorzystania tego atutu jest jednak ściśle powiązana z położeniem geograficznym i odległością od tzw. rynków wschodzących. Przykładem miasta, które aspiruje do miana „biznesowych drzwi do Afryki”, jest marokańska Casablanca. Casablanca Financial Center (CFC) to powstałe w 2010 roku partnerstwo publiczno-prywatne, które w założeniu ma stanowić platformę kontaktu pomiędzy reprezentantami świata finansowego i biznesowego Afryki oraz globalnymi centrami finansowymi. Ci pierwsi reprezentują regiony i branże, które w najbliższych latach czeka okres dynamicznego wzrostu. Brakuje im jednak know-how i nierzadko zasobów, które mogą zagwarantować gracze globalni.



## Case study: Dania

### **ZAAWANSOWANE CYFROWO SPOŁECZEŃSTWO PRZYCIĄGA INNOWACYJNY KAPITAŁ**

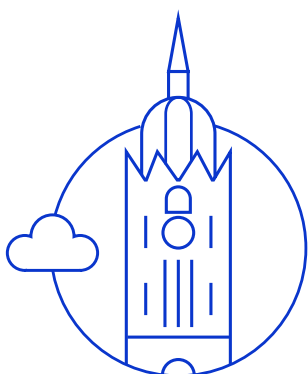
Dania zajmuje czołowe miejsca w rankingach dotyczących cyfrowego zaawansowania społeczeństwa (3. miejsce w indeksie DESI w 2020 roku). Dunki i Duńczycy powszechnie korzystają z bankowości online (88 proc.) oraz e-commerce (82 proc.). Kraj od wielu lat stawia też intensywnie na digitalizację administracji (z usług e-administracji korzysta 71 proc. użytkowników internetu) oraz wdrażanie rozwiązań chmurowych wśród przedsiębiorstw. Wysoki stopień ucyfrowienia społeczeństwa, Kopenhaga wykorzystuje do promocji swojego centrum finansowego, które przedstawia jako środowisko do testowania innowacji skupionych na pozytywnym odbiorze klientów.



## Case study: FC4S

### **PARTNERSTWA MIAST WE WSPÓLNYM CELU**

FC4S, *Financial Centers for Sustainability*, to utworzona w 2017 r. organizacja zrzeszająca 30 centrów finansowych z całego świata, kontrolujących ponad 80 proc. globalnego rynku kapitałowego, których celem jest zwiększenie dostępności do tzw. zielonych finansów i zapewnienie zrównoważonego rozwoju światowej gospodarki. Inicjatywy FC4S to np. projekty nowych kierunków edukacji (zrównoważone finanse), Laboratoriów Ekonomii Realnej (mają wypracowywać modele ekonomiczne służące zielonej transformacji), ale też wskaźników i rankingów, które mają służyć mobilizacji krajów do wdrażania odpowiednich reform, ukierunkowanych na ochronę klimatu.



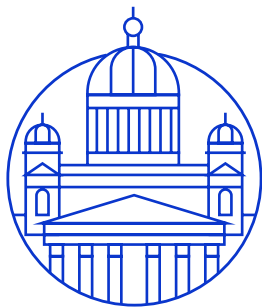
## Case study: Frankfurt

### **STABILNOŚĆ REGULACYJNA**

Niemcy stanowią międzynarodową wizytówkę stabilności sektora finansowego, a Frankfurt jest niejako jej stolicą. W mieście zlokalizowane są zarówno siedziby dużych banków prywatnych, jak Deutsche Bank czy Commerzbank, ale również Europejskiego Banku Centralnego czy Bundesbanku. Niemieccy regulatorzy, mimo że stronią od wpływania na prowadzenie działalności gospodarczej, mają opinię proaktywnie wspierających instytucje finansowe z poziomu partnera, a nie wyłącznie urzędnika-formalisty. Choć dla firm zlokalizowanych we Frankfurcie nie są przewidziane żadne szczególne zachęty podatkowe (takie działania stosują bardziej agresywne gospodarki walczące o swój udział w strefie wpływów po Brexicie, jak Francja czy Estonia), to właśnie stabilność przyciąga liczne podmioty gospodarcze nad Men.

### **AKCELERATORY WSPIERAJĄCE DZIAŁALNOŚĆ**

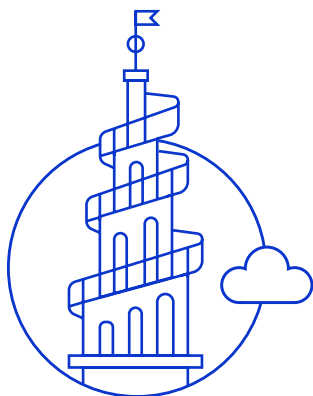
We Frankfurcie z sukcesami działają również akceleratory, takie jak TechQuartier czy Plug&Play. Podmioty te nie tylko oferują przestrzeń co-workingową, ale również stanowią forum współpracy z innymi firmami. Miejscami zorientowanymi przede wszystkim na fintechy są z kolei FinTech Hub, działający bezpośrednio przy frankfurckiej giełdzie, i The Spot.



## Case study: Helsinki i Tallinn

### WSPÓLNE ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

Tallinn konsekwentnie buduje swoją sieć partnerstw międzynarodowych i chętnie wymienia doświadczenia z innymi centrami finansowymi z Europy i ze świata. Wśród ściśle współpracujących ze stolicą Estonii wskazać można m.in. Seul, Singapur, Berlin, Chengdu i Sztokholm. Szczególnie bliską współpracę miasto nawiązało z Helsinkami – obie lokalizacje dzieli zaledwie 80 km w linii prostej. Podobieństwo charakteru, ale i wyzwań obu stolic sprawia, że korzystają z efektu synergii by wspólnie wypracować lepsze rozwiązania lub współdzielić koszty. Do wspólnych inicjatyw estońsko-fińskich należą m.in. działania na rzecz ochrony środowiska (np. oczyszczanie Bałtyku), inicjatywy związane z wypracowaniem modelu *open data* i opracowanie wspólnego systemu biletowego dla transportu publicznego. Nie bez znaczenia jest również regularna współpraca na szczeblu władz samorządowych – spotkania burmistrzów obu miast, które mają na celu nakreślenie dalszych kierunków współpracy i planowanych inicjatyw odbywają się co najmniej dwa razy do roku.



## Case study: Kopenhaga

### PRZESTRZEŃ BIZNESOWA WSPIERAJĄCA WSPÓŁPRACĘ

Kopenhaga słynie ze znanych na całym świecie rozwiązań architektonicznych i urbanistycznych, w tym biznesowych, których celem na być zachęcanie do wspólnej pracy. Miasto dysponuje m.in.:

- DTU Skylabem na Uniwersytecie Technicznym Danii (DTU), gdzie na 1,5 tys. mkw. studenci mogą rozwijać swoje projekty biznesowe;
- DTU Science Park na tej samej uczelni, który zapewnia dostęp do laboratoriów naukowych, warsztatów i centrum konferencyjnego;
- Danish Outdoor Living Lab (DOLL), które udostępnia największą w Europie przestrzeń testową dla rozwiązań z dziedziny smart city;
- SingularityU Nordic – drugie po Dolinie Krzemowej centrum innowacji (ponad 5 tys. mkw.) założone przez Singularity University;
- Symbion Science Park – największą duńską przestrzenią wspólnej pracy to wyjąć z nawiasu i dać poniżej od nowej linijki (bez bulleto już)



## Case study: Londyn

### PIASKOWNICA REGULACYJNA

Jednym z najpopularniejszych w ostatnich latach mechanizmów testowania rozwiązań finansowych jest tzw. piaskownica regulacyjna. Dzięki niej instytucje mogą sprawdzać rentowność nowych modeli biznesowych w niewielkiej skali i przy ograniczonym ryzyku. Z piaskownicy korzysta też regulator, który obserwując wdrożenie ma dostatecznie dużo czasu na przygotowanie nowych wymogów regulacyjnych.

Londyn, zajmujący drugą pozycję w Fintech Index, wdrożenie piaskownicy regulacyjnej zaczął rozważać w 2014 r., a uruchomił ją – pod okiem Financial Conduct Authority – jako pierwszy w 2016 r. Współcześnie piaskownica wykorzystywana jest np. do szybkiej weryfikacji rozwiązań finansowych mających stanowić reakcje na pandemię koronawirusa. Najnowsza wersja piaskownicy:

- umożliwia dostęp do danych transakcyjnych, kredytowych i o rachunkach klientów;
- stanowi platformę z różnego rodzaju API,
- kreuje przestrzeń do współpracy i wymiany doświadczeń między uczestnikami procesów ukierunkowanych na ochronę klimatu (bankami, fintechami, instytucjami rządowymi, funduszami CV, organizacjami charytatywnymi).

### BRYTYJSKI MODEL PRAWNY PRZENIESIONY NA GRUNT INNYCH CENTRÓW FINANSOWYCH

Londyn od lat jest jednym z dwóch wiodących globalnych ośrodków finansowych, dlatego wypracowane w nim praktyki uznawane są często za standard branżowy. Transpozycja brytyjskiego modelu prawnego niesie korzyści zarówno dla Londynu (który może operować w dotychczasowym modelu na większej liczbie rynków), jak i dla miast go wdrażających (ułatwiona współpraca z samym Londynem oraz siecią miast, które zdecydowały się na podobny model). Do miast, które stosunkowo niedawno zdecydowały się na wdrożenie *English Common Law* należą m.in. Abu-Dhabi czy Nur-Sułtan. Ze względu na ograniczenia regulacyjne i unijną legislację, w Polsce tego typu rozwiązanie mogłoby być wprowadzone, o ile w ogóle, jedynie w bardzo wąskim zakresie.



## Case study: Luksemburg

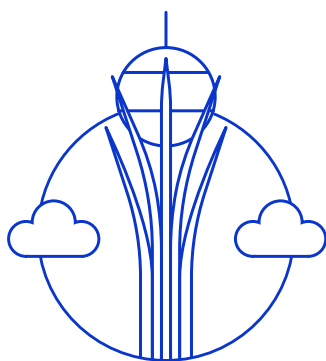
### **RAJ PODATKOWY CZY EKSPERT W FINANSACH MIĘDZYNARODOWYCH?**

Luksemburg oferuje bogatą ekspertyzę w obszarze międzynarodowej bankowości, ubezpieczeń, rynków kapitałowych i zarządzania aktywami, a także mechanizmów międzynarodowego skalowania działalności. Jednocześnie jest tzw. rajem podatkowym, z którego możliwości korzystają międzynarodowe korporacje. W Luksemburgu swoje europejskie siedziby mają tacy giganci jak PayPal, Amazon Pay, AliPay i AirBnB. Co więcej, to właśnie z tego niewielkiego państewka swoją działalność prowadzi 98 spośród 100 największych funduszy inwestycyjnych w Europie.

### **ORGANIZACJA ŁĄCZĄCA RÓŻNYCH GRACZY Z SEKTORA FINANSOWEGO**

W większości centrów finansowych działają organizacje mające stworzyć warunki do współpracy między różnymi graczami z sektora finansowego. W Luksemburgu funkcję tę pełni *Luxembourg for Finance* (LFF) – publiczno-prywatne partnerstwo między rządem i Federacją Sektora Finansowego. Organizacja ta ma na celu rozwój Luksemburga jako centrum finansowego i nawiązywanie dialogu między różnymi graczami na rynku. LFF gromadzi również informacje o finansowych kompetencjach Luksemburga z zakresu zarządzania aktywami i majątkiem, bankowości, ubezpieczeń, rynków finansowych i usług doradczych, dzięki czemu służy jako repozytorium wiedzy zarówno dla podmiotów lokalnych, jak i zagranicznych.





## Case study: Nur-Sułtan

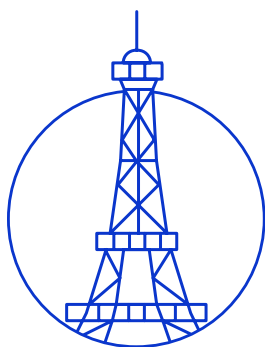
### **PODNOSENIE KOMPETENCJI PRZEZ CAŁE ŻYCIE**

Nur-Sułtan, a dokładniej BCPD (*Bureau for Continuing Professional Development*), stawia na budowanie kompetencji pracowników poprzez tworzenie warunków do kształcenia się przez całe życie. Państwo ma zamiar zbudować zaplecze krajowych profesjonalistów poprzez programy certyfikacyjne i rozwój umiejętności miękkich. Organizacja stworzyła listę 16 kluczowych kompetencji, które chce wzmocnić poprzez szkolenia 50 tys. pracowników.

Do tej pory BPCD uruchomiło i wyskalowało programy certyfikacyjne i nawiązało współpracę z lokalnymi i międzynarodowymi interesariuszami. W kolejnym kroku organizacja będzie się koncentrować na rozwoju konkretnych zawodów i kształceniu profesjonalistów w ramach cyfrowej akademii. Umiejętne wykorzystanie technologii w nauce ma sprawić, że BPCD stanie się centrum HR nie tylko dla Kazachstanu, ale również całego regionu.

### **REGULACJE REAGUJĄCE NA NAJNOWSZE TRENDY**

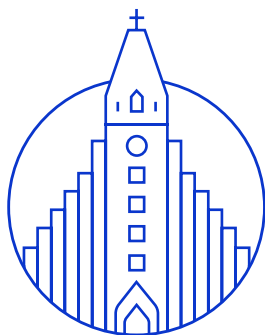
Jednym z kluczowych problemów z regulacjami jest ich nieelastyczność i zapóźnienie w porównaniu do szybko zmieniających się nowych technologii, zwłaszcza finansowych. Funkcjonowanie w nieuregulowanym środowisku utrudnia działalność firm, blokuje ich innowacyjność i rozwój. Nur-Sułtan postanowił zmierzyć się z tym wyzwaniem angażując organizację promocji biznesu *Astana Financial Services Authority* (AFSA) w proces tworzenia nowych standardów regulacyjnych. Współpracę przetestowano m.in. w obszarach rynku walut wirtualnych i giełd kryptowalut. Poprzez tworzenie odpowiednich mechanizmów oraz szybkie identyfikowanie technologii, które mogą skorzystać na wsparciu regulacyjnym, miasto stara się zachować swoją konkurencyjność w dynamicznie zmieniającym się świecie.



## Case study: Paryż

### ZIELONE FINANSE JAKO NISZA DO ZAGOSPODAROWANIA

Zielone finanse wciąż są niszową, ale szybko rosnącą dziedziną. Wybrane centra finansowe starają się więc wyspecjalizować i zarezerwować pozycję lidera w tym obszarze. Takie działania podejmuje m.in. Paryż, w którym zielone inwestycje osiągnęły pod koniec 2019 roku poziom 1,83 bln euro (prawie połowę wszystkich zarządzanych aktywów). Francja jest obecnie trzecim największym emitentem zielonych obligacji na świecie i pionierem w ochronie bioróżnorodności.



## Case study: Reykjavik

### GRANTY I ULGI PODATKOWE DLA FIRM

Kolejnym ze sposobów na przyciąganie i promowanie działalności gospodarczej o określonym profilu, np. przyjaznej środowiskowo lub o pozytywnym wpływie na społeczeństwo, jest utworzenie rozbudowanego, a jednocześnie przejrzystego i prostego w aplikowaniu systemu grantów i ulg. Świadomą politykę tego rodzaju prowadzi Islandia. Oferowane przez rząd w Reykjaviku instrumenty wsparcia obejmują m.in. projekty innowacyjne, badawczo-rozwojowe (w szczególności ze zidentyfikowanych, wschodzących branż), ale również dotyczące rozbudowy infrastruktury turystycznej (z poszanowaniem islandzkiego ekosystemu), wykorzystania energii odnawialnej bądź wspierające inicjatywy antydyskryminacyjne i kulturalne (np. granty dla producentów filmowych i artystów). Oddzielne, celowane instrumenty wsparcia finansowego przewidziane są dla małych i średnich przedsiębiorstw.

### ZACHĘTY DLA EKSPERTÓW ZAGRANICZNYCH

Ze względu na naturalne ograniczenia demograficzne wynikające z wyspiarskiego charakteru kraju i jego odległej lokalizacji, Islandia oprócz wspierania firm, stara się również przyciągnąć do pracy zagranicznych ekspertów. Kluczową zachętą jest w tym wypadku korzystna stawka podatkowa przez pierwsze lata zatrudnienia (opodatkowane jest jedynie 75 proc. dochodu). Co istotne, pracownicy mają prawo do ulgi, tylko wtedy, gdy osób o określonej specjalizacji lub zawodzie nie da się zrekrutować spośród obywateli Islandii.



## Case study: San Francisco

### **SYNERGIE MIĘDZY NOWYMI TECHNOLOGIAMI A SEKTOREM FINANSOWYM**

San Francisco to mekka firm technologicznych. Obecność tego rodzaju przedsiębiorstw przyciąga jednak do Doliny Krzemowej również podmioty finansowe. W przecinek po swoje siedziby zlokalizowało aż 25 dużych instytucji finansowych (m.in. WellsFargo czy Chime). Jest to też miejsce powstania licznych osiągających globalne sukcesy fintechów (m.in. Ripple, Plaid czy Stripe). W amerykańskim rankingu The Forbes FinTech aż 50 podmiotów ma rodowód kalifornijski (dla porównania jedynie kilkanaście fintechów pochodzi z obszaru Nowego Jorku). Tym samym San Francisco pozostaje drugim największym amerykańskim centrum finansowym. Sektor finansowy korzysta na bliskości technologii – powstają naturalne warunki do powstawania fintechów, a bogate firmy technologiczne i ich właściciele zapewniają środki na inwestycje w sektor finansowy, dzięki czemu kwitną inwestycje Venture Capital, które decydują o rozpoznawalności i popularności San Francisco w świecie finansowym.

### **SPOŁECZNOŚĆ STARTUPOWA ONLINE**

*Built In San Francisco* to portal internetowy, który tworzy wirtualną społeczność dla startupów i firm technologicznych z San Francisco. W wygodnej wyszukiwarce można zidentyfikować lokalne firmy według kompetencji i typu działalności, rozmiaru, zdobytego finansowania i oferowanych benefitów pracowniczych. Na stronie dostępne są również oferty pracy w tych firmach oraz newsy i informacje o nadchodzących wydarzeniach technologicznych. Dostępność informacji ułatwia i wzmacnia współpracę między podmiotami oraz przyciąga nowe firmy do miasta.



## Case study: Tallinn

### **ONE-STOP SHOP DLA IMIGRANTÓW**

Przyciągnięcie specjalistów z zagranicy to dopiero pierwszy krok. Długoterminowym celem jest ich integracja i przekonanie do pozostania w kraju na dłużej. Rozwiązaniem wprowadzonym w Tallinnie, które ma to ułatwić, jest *International House of Estonia* – miejsce będące punktem obsługi wszelkich spraw i wyzwań związanych z imigracją i integracją. Organizacja zapewnia m.in. kanały kontaktu z estońskimi urzędami, dostęp do porad prawnych, mechanizmy networkingu i wsparcie w procesie relokacji.

### **ZIELONE MIASTO I DARMOWY TRANSPORT PUBLICZNY**

Oprócz inwestycji w cyberbezpieczeństwo i nowe technologie Tallinn zasługuje też na uwagę jako miasto zorientowane na ekologię. Dużą część promocji metropolii koncentruje się właśnie na inicjatywach proekologicznych takich jak: oczyszczanie Bałtyku, tworzenie biegnącego przez całe miasto ekologicznego korytarza mającego wspierać rozwój bioróżnorodności i ochronę gatunków owadów rezydujących w mieście, ograniczenie ruchu i natężenia hałasu miejskiego czy promocja ekologicznego transportu.

Dodatkowo od 2013 roku Tallinn zagwarantował rezydentom bezpłatny miejski transport publiczny (w 2018 roku program został rozszerzony o wybrane linie regionalne). Taka forma promocji transportu wspólnego przełożyła się na rezygnację części mieszkańców z dojazdów samochodami (liczba pasażerów linii regionalnych wzrosła o 15 proc. w ciągu 1,5 roku od zniesienia opłaty i nadal rośnie). Darmowy transport służy dodatkowo jako mechanizm niwelowania dysproporcji między biedniejszymi a bogatszymi mieszkańcami i zapewnia im mobilność.

### **ŁATWOŚĆ PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI I NISKIE PODATKI**

Estonia jest przykładem kraju, który od kilku lat podejmuje działania mające na celu utworzenie i wzmocnienie pozycji Tallina jako regionalnego centrum finansowego. W tym celu wprowadzono szereg reform zwiększających przejrzystość środowiska regulacyjnego, podnoszących ucyfrowienie gospodarki i upraszczających formalności. Rejestracja działalności gospodarczej w Estonii trwa obecnie zaledwie trzy godziny i w przypadku 98 proc. firm odbywa się online. Przedsiębiorcy mogą też skorzystać z pełnej automatyzacji raportowania podatkowego. Estonia jako pierwszy kraj na świecie umożliwiła także prowadzenia działalności gospodarczej z dowolnego miejsca globu. Dodatkowo, przewidziano korzyści podatkowe dla inwestorów, np. zerową stawkę CIT, jeśli zyski reinwestowane są w działalność.

## **NACISK NA CYBERBEZPIECZEŃSTWO**

Estonia kładzie duży nacisk na digitalizację administracji, co przyczyniło się do zlokalizowania w Tallinie Centrum Cyberbezpieczeństwa NATO (*Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence*) oraz firm technologicznych i finansowych, które chcą rozbudowywać swoje kompetencje w zakresie bezpieczeństwa IT.



## **Case study: Toronto**

### **WSPÓLNE FUNDUSZE WZROSTU**

Największe banki i towarzystwa ubezpieczeniowe Kanady stworzyły wspólny Kanadyjski Fundusz Rozwoju Biznesu, którego celem jest wsparcie finansowe młodych firm grantami w wysokości od 3 do 20 milionów dolarów kanadyjskich. Inicjatywa pokazuje, że duże i międzybranżowe fundusze mogą powstawać oddolnie i przyczyniać się do wzrostu gospodarczego kraju.

### **PRZYCIĄGANIE NIEZBĘDNYCH SPECJALISTÓW**

Kanada, mimo wysokiego poziomu nauczania w dziedzinach STEM (*science, technology, engineering and math*), nie jest w stanie zapewnić odpowiedniej puli specjalistów zwłaszcza w sektorach finansowym i innowacji. Dlatego opracowała program mający na celu przyciągnięcie imigrantów posiadających umiejętności szczególnie pożądane na rynku. Przewidziana dla nich szybka ścieżka legalizacji pobytu może zakończyć się przeniesieniem do Kanady nawet w dwa tygodnie. W rezultacie w latach 2012-2017 Toronto mogło pochwalić się trzecim najszybszym wzrostem zatrudnienia w sektorze finansowym na świecie, a w 2017 roku miasto zajęło drugie miejsce globalnie pod względem udziału osób zatrudnionych w finansach.

### **ORGANIZACJA WSPIERAJĄCA ROZWÓJ CENTRUM FINANSOWEGO**

Toronto Finance International to partnerstwo publiczno-prywatne między największymi kanadyjskimi instytucjami finansowymi, środowiskiem naukowym i administracją (miasta Toronto, stanu Ontario i rządu Kanady). TFI działa również jako hub dla sektora finansowego w Toronto i współpracuje z interesariuszami nad inicjatywami, które napędzają wzrost i konkurencyjność branży. Do zadań partnerstwa należy m.in. pomoc globalnym firmom świadczącym usługi finansowe w rozszerzaniu ich działalności w Toronto Financial Centre oraz współpraca ze społecznością finansową, rządem i środowiskiem akademickim.

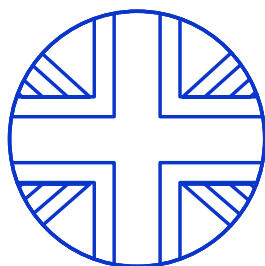


## Case study: Wayra

### NAJWIĘKSZY GLOBALNY AKCELERATOR

Wayra to największy na świecie akcelerator startupów kierowany przez przedsiębiorców. Założony przez firmę telekomunikacyjną Telefonica operuje w dziesięciu krajach, w których poza finansowaniem (do 150 tys. funtów na projekt) oferuje dostęp

- dostęp do sieci partnerstw, w tym z udziałem korporacji;
- mentoring i szkolenia;
- tanie oprogramowanie dla firm;
- przestrzeń biurową.



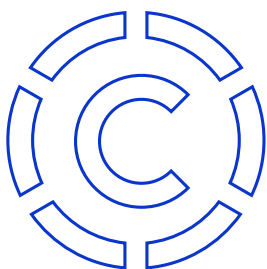
## Case study: Wielka Brytania

### ORGANIZACJA THECITYUK BUDUJE SIĘĆ CENTRÓW BIZNESOWYCH W CAŁYM KRAJU I WSPIERA NOWE CENTRA FINANSOWE ZA GRANICĄ

Wielka Brytania wykorzystuje oczywistą przewagę jaką jest zlokalizowanie dzielnic biznesowych w stolicy kraju (np. the City, Westminster, Canary Wharf, Camden & Islington oraz Lambeth & Southwark). Jednocześnie stara się jednak dbać o rozwój dzielnic biznesowych w innych miastach.

Organizacja TheCityUK koordynuje działalność i rozwój centrów finansowych „w skali mikro” w pozostałych dużych angielskich miastach. Konieczność dbania o „peryferia” wynika m.in. z faktu, że ponad dwie trzecie spośród 2,3 mln pracowników zatrudnionych w brytyjskim sektorze finansowym pracuje poza Londynem. TheCityUK obejmuje swoim zasięgiem i wspiera działalność podmiotów gospodarczych w 27 miastach, w tym Birmingham, Bristolu, Edynburgu, Glasgow, Leeds i Manchesterze.

TheCityUK aktywnie angażuje się również w proces powstawania nowych centrów finansowych poprzez wspieranie doświadczeniem przy opracowywaniu regulacji, podejmowaniu decyzji infrastrukturalnych oraz transferze wiedzy w poszczególnych specjalizacjach finansowych.



## Case study: Crypto Valley

### **SZWAJCARSKIE CENTRUM KRYPTOAKTYWÓW**

Ulokowane w Zug Crypto Valley ma bliskie powiązania z pozostałymi międzynarodowymi centrami rozwoju technologii blockchain w Londynie, Singapurze, Dolinie Krzemowej i Nowym Jorku. Dzięki przyjaznym ramom regulacyjnym, wysokiej klasy talentom i odpowiedniej infrastrukturze Crypto Valley staje się wiodącym ośrodkiem rozwoju technologii zdecentralizowanych finansów (DeFi). W Zug działalność prowadzi ponad 450 firm z tego sektora, w tym Ethereum, Monetas, Bitcoin Suisse, Xapo, ShapeShift, ConsenSys i Tezos. Połowa to startupy technologiczne, druga połowa to usługodawcy dla tych startupów. Ekosystem funkcjonuje od 2013 roku, ale istotnego przyspieszenia nabrał rok później wraz z decyzją o ulokowaniu tam Fundacji Ethereum. Istotną rolę w rozwoju tego centrum odgrywa Crypto Valley Association.





# Bibliografia (wybrana)

- ABSL, *Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce 2020*, 2020.
- Y. Cassis, *International Financial Centers*, [w:] *The Oxford Handbook of Banking and Financial History*, Oxford, 2016.
- Y. Cassis D. Wójcik (eds.), *International Financial Centers after the Global Financial Crisis and Brexit*, Oxford, 2018.
- R. Laslett, *London as a financial center*, "Revue d'économie financière", no. 57, 2000, s. 57-68.
- S. Lavery, D. Schmid, Frankfurt as a Financial Centre after Brexit, SPERI Global Political Economy Brief No. 10, December 2017.
- Ch. L. K. Li, S. X. Zhao, *The rise of international financial centers in bank-based and market-based financial systems*, "Banks and Bank Systems", 13(4), 2018, s. 161-172.
- D. Wójcik, *The dark side of NY-LON. Financial centers and the global financial crisis*, School of Geography and Environment, Oxford University, Working Papers in Employment, Work and Finance, 11-12.
- UN DESA, *Revision of World Urbanization Prospects*, 2018.
- WAIFC, *The Role of Financial Centers in Driving Economic Growth*, 2019.
- D. H. Vo, N. T. Nguyen, *Determinants of a global financial center: An exploratory analysis*, "Borsa Istanbul Review", 2020, preprint.
- Z/Yen, China Development Institute, *Global Financial Centers Index*, 29, March 2021.



