



SEKTOR USŁUG BIZNESOWYCH W WARSZAWIE 2025/2026



Warszawa





Raport przygotowany dla Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) we współpracy z Colliers, Mercer, Randstad i Randstad Enterprise



Zespół ABSL Business Intelligence:

research@absl.pl

Dariusz Kubacki
Vice President ABSL
(Project Sponsor)

dr hab.
Tomasz Brodzicki
Chief Economist, ABSL

dr hab.
Stanisław Umiński
ABSL Senior Analyst

dr Paweł Szudra
Business Intelligence
Coordinator, ABSL

Współpraca z ABSL:

Paweł Panczyj
Strategy & Business Development Director, ABSL
pawel.panczyj@absl.pl

Obsługa inwestorów w Warszawie:

Urząd m.st. Warszawy
Biuro Rozwoju Gospodarczego
ul. Smolna 4, 00-375 Warszawa
+48 22 44 32 220
investinwarsaw@um.warszawa.pl
www.um.warszawa.pl

Projekt graficzny i skład DTP:



dobryraport.pl



SPIIS TREŚCI

Spis treści	3
Przedmowa	5
Wprowadzenie	7
Karakter i znaczenie usług biznesowych	8
Logika i geneza outsourcingu usług biznesowych do centrów	9
Rodzaje centrów	9
1. Warszawa – kluczowe fakty	12
2. Rozwój sektora usług biznesowych	22
Kategorie obsługiwanych procesów	25
Zaawansowanie procesów biznesowych	30
Zasięg geograficzny, zmiana zakresu świadczonych usług	31
Macierz Ansoffa, macierz ekspansji produktów / rynku	33
3. Zatrudnienie w centrach usług biznesowych	36
4. Prognoza zatrudnienia w centrach usług w Warszawie	50
5. Lokalizacja centrów	52
6. Inwestorzy o sobie	70
7. Rynek pracy	76
8. Rynek biurowy	88
Sytuacja rynkowa	90
Determinanty atrakcyjności lokalizacyjnej	94
9. Pozycja Warszawy w rankingu atrakcyjności lokalizacyjnej ABSL	96
10. Podsumowanie, przewagi komparatywne Warszawy	100
11. Jakość życia	104
12. Wsparcie biznesowe	106
Literatura	108



Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABS L) jest wiodącą organizacją reprezentującą sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Zrzeszamy około 300 największych firm, wyznaczamy standardy i kierunki rozwoju branży, w której zatrudnionych jest już ponad 488 000 osób.

W Warszawie działa ABS L Warsaw Regional Chapter – to lokalna grupa działania złożona z inwestorów, działających wspólnie w województwie mazowieckim. Do priorytetów ABS L Warsaw Regional Chapter należy wspieranie członków Związku w ich działalności, wymiana wiedzy i najlepszych praktyk służących budowaniu przyjaznego klimatu inwestycyjnego, integracja pomiędzy lokalnymi aktywnymi grupami zawodowymi oraz podejmowanie inicjatyw służących promowaniu sektora nowoczesnych usług dla biznesu. Uczestnikami periodycznych spotkań, lokalnych wydarzeń, inicjatyw społecznych w ramach ABS L Warsaw Regional Chapter są przedstawiciele centrów usług, firm współpracujących z sektorem, jak również zaproszeni goście reprezentujący administrację publiczną oraz władze uczelni.



PRZEDMOWA



Szanowni Państwo,

Z przyjemnością przekazuję Państwu raport poświęcony sektorowi nowoczesnych usług biznesowych w Warszawie – jednemu z najważniejszych filarów rozwoju gospodarczego naszego miasta. Publikacja ta pokazuje skalę i tempo rozwoju sektora oraz jego znaczenie dla dalszego wzmacniania pozycji stolicy na mapie Europy.

Warszawa to miasto nowoczesne i otwarte, zorientowane na zrównoważony rozwój, wysoką jakość życia i współpracę między biznesem, nauką oraz samorządem. Dzięki silnemu zapleczu akademickiemu, kreatywnym mieszkańcom i przyjaznemu otoczeniu dla inwestorów stolica umacnia swoją pozycję jako jedno z najważniejszych centrów usług biznesowych w Europie Środkowo-Wschodniej.

W Warszawie działa dziś największa w kraju liczba centrów usług dla biznesu, które tworzą tysiące miejsc pracy i przyciągają specjalistów z całego świata. Od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej liczba centrów usług w całym kraju wzrosła ponad pięciokrotnie. Z kolei zatrudnienie w tym sektorze, tylko w 2025 roku, osiągnęło imponujący poziom 111 200 osób, czyli niemal jedną czwartą całkowitego zatrudnienia w branży w Polsce. To właśnie w Warszawie rozwijają się nowoczesne technologie, centra badań i rozwoju oraz projekty oparte na wiedzy, co potwierdza rosnące znaczenie miasta jako centrum kompetencji i innowacji.

Według europejskiego raportu ABSL „Business Service Industry in Europe 2025” metropolia warszawska jest jednym z najważniejszych ośrodków sektora usług biznesowych w Europie Środkowo-Wschodniej i jednocześnie jedynym regionem w Polsce w gronie europejskich liderów tej branży. Jest to możliwe przede wszystkim ze względu na konkurencyjność kosztową, dostępność

do wykwalifikowanych kadr oraz strategiczne korzyści wynikające z bliskości rynków Europy Zachodniej.

Publikacja, którą mają Państwo przed sobą powstała we współpracy ze Związkiem Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) i opiera się na wiarygodnych danych oraz analizach rynkowych. To ważne źródło wiedzy dla inwestorów, przedsiębiorców i wszystkich, którym bliski jest rozwój nowoczesnej, otwartej Warszawy.

Zachęcam do lektury raportu i refleksji nad jego wnioskami. Wierzę, że publikacja będzie inspiracją do kolejnych inwestycji, innowacji i wspólnych działań na rzecz miasta, które konsekwentnie buduje swoją przyszłość.

Rafał Trzaskowski

Prezydent Warszawy





WPROWADZENIE

Poniższy raport przedstawia rezultaty analiz poświęconych pozycji Warszawy jako lokalizacji oraz prowadzenia działalności przez centra usług biznesowych. Sektor centrów usług biznesowych w Polsce w ostatnich latach podlega dynamicznym zmianom, determinowanym przez szereg czynników makroekonomicznych oraz geopolitycznych. Świat, w którym funkcjonuje globalny biznes, w tym usługi biznesowe, jest się coraz bardziej złożony. Zmiany oraz uwarunkowania w obszarze talentu, technologii oraz transformacji kształtują także rozwój sektora w Warszawie. Warszawa jest najważniejszą lokalizacją oferującą tego rodzaju usługi w Polsce, zarówno jeśli jako kryterium przyjmujemy wielkość zatrudnienia jak też liczbę centrów. Wyniki badań dla Warszawy, poza kwestiami dotyczącymi stricte zatrudnienia, obejmują także szereg aspektów o charakterze jakościowym – sektor usług biznesowych, którego centra są częścią, zmienia się bowiem

bardzo poważnie pod względem zaawansowania obsługiwanych procesów, produktywności, innowacyjności oraz tworzenia wartości. Centra funkcjonujące w Warszawie są silnie osadzone w szerszym kontekście europejskiego wysiłku w kierunku budowy innowacyjnej i konkurencyjnej gospodarki, odpornej na kryzysy i zdolnej do transformacji.

Badania zrealizowane zostały w oparciu o bazę ABSL, która zawiera szereg informacji dotyczących centrów, profilu ich działalności, zatrudnienia, obsługiwanych procesów itp., a także w oparciu o wyniki badań ankietowych zrealizowanych przez ABSL w pierwszym kwartale 2025 roku. Raport opiera się także na analizach wykonanych przez partnerów ABSL Colliers, Mercer, Randstad, Randstad Enterprise oraz odwołuje do innych publikacji przygotowanych przez zespół Business Intelligence ABSL.





DLACZEGO CENTRA?

Charakter i znaczenie usług biznesowych

Nowoczesne usługi biznesowe obejmują szeroki zakres wyspecjalizowanych funkcji i procesów, których organizacje potrzebują i wykorzystują w bieżącej działalności, aby prowadzić i ulepszać swoje operacje, zwiększać wydajność i skuteczność oraz stymulować wzrost. Usługi te zazwyczaj obejmują procesy związane z technologiami informacyjnymi, finansami, zasobami ludzkimi, marketingiem, logistyką i obsługą klienta.

Nowoczesne usługi biznesowe charakteryzują się tym, że opierają się na zaawansowanej technologii, analityce danych i automatyzacji. Zostały one zaprojektowane tak, aby sprostać dynamicznym potrzebom współczesnych firm w wysoce konkurencyjnym, szybkim, zmiennym i niepewnym środowisku biznesowym.

Wykonywane procesy mogą mieć charakter **transakcyjny** (proste, powtarzalne i rutynowe zadania) lub bardziej złożony, wymagający dużej wiedzy – **oparty na wiedzy (wiedzechłonny)** – wiążący się z wykorzystaniem bardziej rozbudowanych umiejętności. Procesy oparte na wiedzy, według definicji ABSL, wymagają co najmniej sześciomiesięcznego wdrożenia i szkolenia pracownika, tak aby osiągnął on wymagany poziom efektywności.

Procesy oparte na wiedzy to złożone przepływy pracy i zadań, które w dużym stopniu polegają na specjalistycznej wiedzy, doświadczeniu i umiejętnościach poznawczych pracowników i zespołów. Obejmują one zazwyczaj podejmowanie istotnych decyzji, rozwiązywanie problemów i wykorzystanie głębokiej wiedzy tożsamej dla konkretnego obszaru specjalizacji, co odróżnia je od rutynowych lub zautomatyzowanych działań. Jednocześnie bardzo różnią się one od typowych zadań dedykowanych pracownikom *blue-collar*.

Przykłady procesów biznesowych opartych na wiedzy obejmują:

- **badania i rozwój (R&D)**
Działania związane z tworzeniem nowych produktów, usług i technologii;
- **usługi konsultingowe**
Profesjonalne usługi, które zapewniają fachowe doradztwo strategiczne dla firm;
- **zarządzanie sprawami prawnymi, i zgodność z przepisami (compliance)**
Zastosowanie wiedzy prawniczej do zarządzania i rozwiązywania spraw prawnych i procesów związanych z interakcjami z organami regulacyjnymi;
- **analizę finansową i planowanie**
Szczegółową analizę i planowanie strategiczne w oparciu o wiedzę finansową i znajomość rynku;
- **zarządzanie łańcuchem dostaw**
Integrację analiz jakościowych,

implementację algorytmów optymalizacyjnych w zarządzaniu zapasami oraz korektę procesów biznesowych w czasie rzeczywistym, dzięki ciągłej analizie danych i analityce predykcyjnej.

Logika i geneza outsourcingu usług biznesowych do centrów

Tradycyjnie, procesy były realizowane wewnątrz w firmach o różnej wielkości i strukturze, z różną efektywnością. Z biegiem czasu wiele procesów zostało ustandaryzowanych i scentralizowanych w dedykowanych/wyspecjalizowanych centrach, aby mogły być realizowane wydajniej, szybciej i przy niższych kosztach (optymalizacja kosztów), lub zostały zlecone zewnętrznym dostawcom usług biznesowych.

Outsourcing procesów biznesowych (BPO – *Business Process Outsourcing*) polega na zleceniu określonych zadań lub procesów biznesowych zewnętrznemu dostawcy usług. Zadania te mogą obejmować zarówno proste funkcje administracyjne, jak i funkcje bardziej złożone, wymagające specjalistycznych umiejętności. BPO pozwala firmom skupić się na ich kluczowych kompetencjach, jednocześnie korzystając z wiedzy i wydajności wyspecjalizowanych dostawców usług.

Procesy mogą być zlecane w kraju lub za granicą (*offshoring*). Offshoring odnosi się do przenoszenia procesów lub produkcji do innego kraju, zazwyczaj w celu wykorzystania przewagi kosztowej,

uzyskania dostępu do nowych rynków oraz wykorzystania specjalistycznych umiejętności i siły roboczej. *Offshoring* może przyjmować dwie formy:

- outsourcing zewnętrzny: firma zleca zadania zagranicznemu, zewnętrznemu dostawcy usług,
- outsourcing wewnętrzny (*captive/in-house*) firma zakłada własną spółkę zależną za granicą.

Outsourcing typu *captive* utrzymuje funkcje pod kontrolą firmy. Może być on przeprowadzany do odległych lokalizacji (perspektywa globalna) lub krajów znajdujących się w bliskim sąsiedztwie, aby efektywnie wykorzystać nakładanie się stref czasowych, a także bliskość kulturową (np. *nearshoring*).

Rodzaje centrów

Centrum Usług Wspólnych (SSC – *Shared Services Center*)

to scentralizowana jednostka organizacyjna, która świadczy określone usługi administracyjne i pomocnicze dla wielu jednostek biznesowych w firmie (wewnętrznie, *in-house*). Poprzez konsolidację i standaryzację wspólnych funkcji i procesów, głównym celem SSC jest usprawnienie operacji, redukcja kosztów i poprawa wydajności.

Centrum Outsourcingu Procesów Biznesowych (BPO)

to wyspecjalizowana jednostka, w której zewnętrznymi dostawcami usług wykonują określone funkcje biznesowe. Centra te obsługują szereg zadań, od operacji administracyjnych i procesów typu *back-office*, po działania związane z obsługą klienta. Centra BPO umożliwiają firmom outsourcing

procesów niezwiązanych z podstawową działalnością, umożliwiając im skupienie się na kluczowych kompetencjach i celach strategicznych.

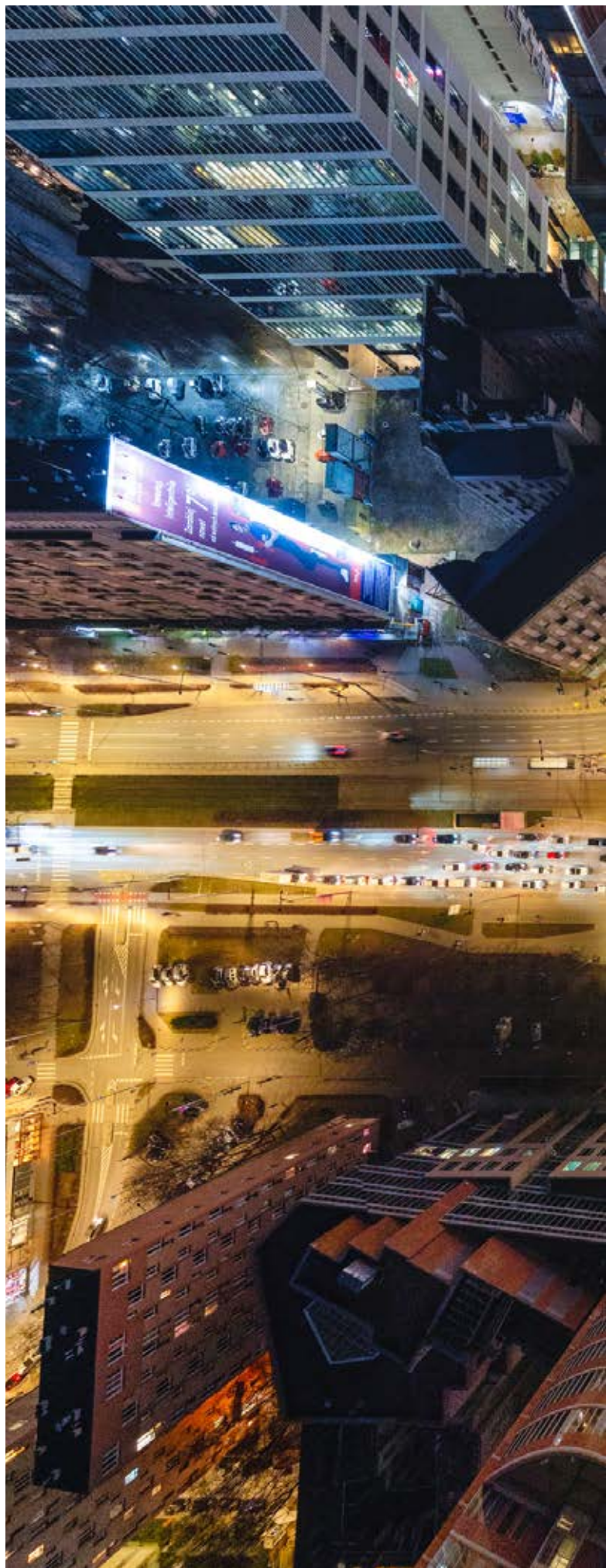
Global Business Services (GBS)

to zaawansowany model operacyjny, który integruje i konsoliduje różne funkcje wsparcia biznesowego w jednolitą strukturę organizacyjną. GBS jest ewolucją modelu usług wspólnych. Jego celem jest dostarczanie standaryzowanych, wydajnych i wysokiej jakości usług w wielu jednostkach biznesowych i regionach geograficznych. Wykorzystuje usługi wspólne, outsourcing i centra doskonałości w celu optymalizacji procesów, obniżania kosztów i zwiększania możliwości strategicznych. GBS to wielofunkcyjna jednostka biznesowa, która łączy funkcjonalne usługi wspólne w jedną strukturę organizacyjną.

Centra Informatyczne (IT) dostarczają rozwiązania informatyczne (np. utrzymanie systemów, aplikacji lub infrastruktury, wsparcie techniczne) oraz rozwijają i sprzedają (wdrażają) oprogramowanie dla klientów zewnętrznych (*software development*).

Centra Badawczo-Rozwojowe (R&D)

skupiają ekspertów z różnych dziedzin w celu współpracy przy projektach badawczo-rozwojowych. Koncentrują się na innowacjach i tworzeniu unikalnych produktów lub usług lub ulepszaniu tego, co już istnieje. Mogą to być wewnętrzne działy w ramach większej organizacji lub zlecone wyspecjalizowanemu zespołom.





1

WARSZAWA – KLUCZOWE FAKTY



Największy ośrodek gospodarczy, akademicki i kulturalny w Polsce



Główny ośrodek usług biznesowych w Europie Środkowo-Wschodniej, który cechuje dojrzałość, różnorodność oraz trwały rozwój sektora



Największy ośrodek biurowy w Europie Środkowo-Wschodniej, oferujący ponad 6 mln m² nowoczesnej powierzchni biurowej



Najlepiej skomunikowana metropolia w Polsce



Warszawa jest liderem wśród miast w Polsce zarówno pod względem liczby centrów, jak też wielkości zatrudnienia



Konkurencyjne koszty operacyjne oraz zatrudnienia w porównaniu do największych metropolii w Europie Zachodniej i Północnej



Region stołeczny Warszawa (PL91), jako jedyny region Polski znajduje się w pierwszej dziesiątce lokalizacji (NUTS 2), klasyfikowanych przez ABSL jako europejscy liderzy szeroko rozumianego sektora usług biznesowych

RYCINA 1.1

Warszawa – kluczowe dane

**1 864** tys.**Liczba ludności**
(czerwiec 2025)**69****Liczba szkół wyższych**
(rok akademicki 2024/25)**1 114** tys.**Przeciętne zatrudnienie**
(wrzesień 2025)**258,5** tys.**Liczba studentów**
(rok akademicki 2024/25)**1,6%****Stopa bezrobocia**
(wrzesień 2025)**3 600** osób**ludność na 1 km²****10 454** PLN**Przeciętne wynagrodzenie**
(wrzesień 2025)**1 117** tys.**Ludność w wieku produkcyjnym**
(2024)**12 688****Mieszkania oddane**
(styczeń-wrzesień 2025)**+2 533****Saldo migracji wewnętrznej**
(GUS 2024)**593 622****Podmioty gospodarcze
zarejestrowane w REGON**
(stan na wrzesień 2025)**+1 853****Saldo migracji zagranicznej**
(GUS 2024)

3. miejsce w Europie w głównym rankingu fDi Intelligence fDi's European Cities and Regions of the Future 2025

2. miejsce w Europie w kategorii Human Capital and Lifestyle rankingu fDi Intelligence fDi's European Cities and Regions of the Future 2025

2. miejsce w Europie w kategorii Business Friendliness rankingu fDi Intelligence fDi's European Cities and Regions of the Future 2025

19. miejsce w najnowszej edycji rankingu najlepszych europejskich miast Europe's Best Cities Report 2024

28. miejsce w rankingu IMD Smart City Index 2025, obejmującym 146 miast z całego świata, i awansowało o 10 pozycji.

1. miejsce w raporcie „Polskie startupy 2024” – Fundacja Startup Poland

1. miejsce w Startup Blink Report 2024

Warszawa wśród pięciu najbezpieczniejszych miast Europy według Indeks Bezpiecznych Kierunków (The Safe Destinations Index), opublikowanym przez brytyjskiego touroperatora Riviera Travel (sierpień 2025)

1. nagroda w konkursie “European Best Destination 2023”

Warszawa wyrasta na jeden z atrakcyjniejszych rynków pracy IT na świecie – raport CBRE

Warszawa zdobyła prestiżową nagrodę Meetings Star Award 2025 w kategorii „New Europe Meeting Destinations”. Stolica została uhonorowana jako czołowy ośrodek branży spotkań w Europie Środkowo-Wschodniej.

Nagroda specjalna „Pionierzy Cyfrowych Płatności” podczas Gali Inwestorów Samorządowych w Katowicach w ramach Samorządowego Forum Kapitału i Finansów. Stolica otrzymała tę nagrodę jako jedyne z miast Unii Metropolii Polskich. Nagroda jest przyznawana przez Kapitułę Fundacji Polska Bezgotówkowa za innowacyjne rozwiązania płatnicze.

7. miejsce w rankingu „50 Best Student Cities in Europe for 2024”.

Wyniki są efektem szeroko zakrojonej analizy ponad 17 000 ocen, recenzji i ankiet zebranych przez organizację The Campus Advisor.

Nagroda główna konkursu „RównoWaga. Prokobieca firma Roku” w kategorii „Instytucje państwowe” dla Urzędu m. st. Warszawa

2. miejsce w konkursie Komisji Europejskiej na Europejską Stolicę Innowacyjności 2023
(The European Capital of Innovation Award 2023 – iCapital)

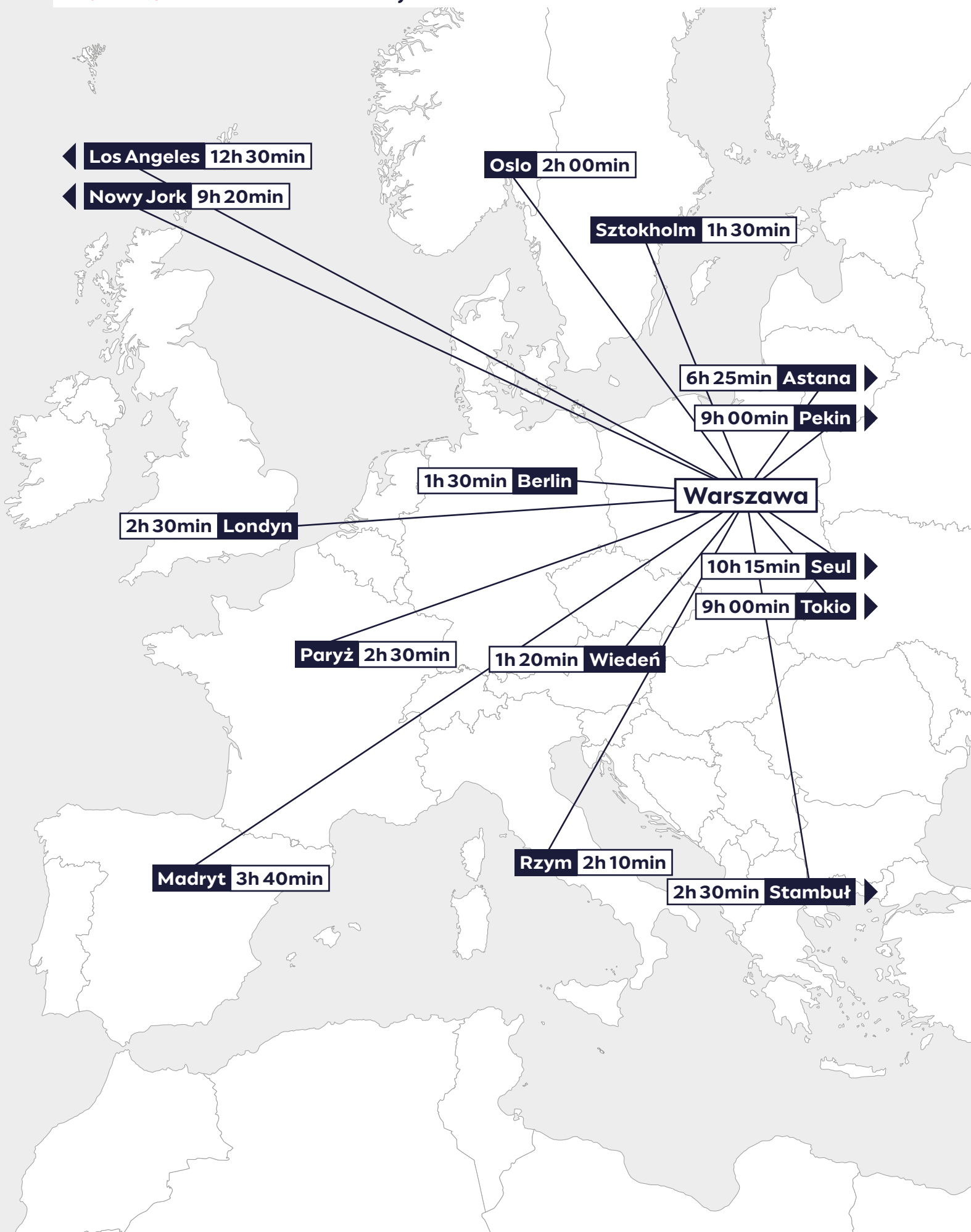


RYCINA 1.2 **Komunikacja lotnicza**



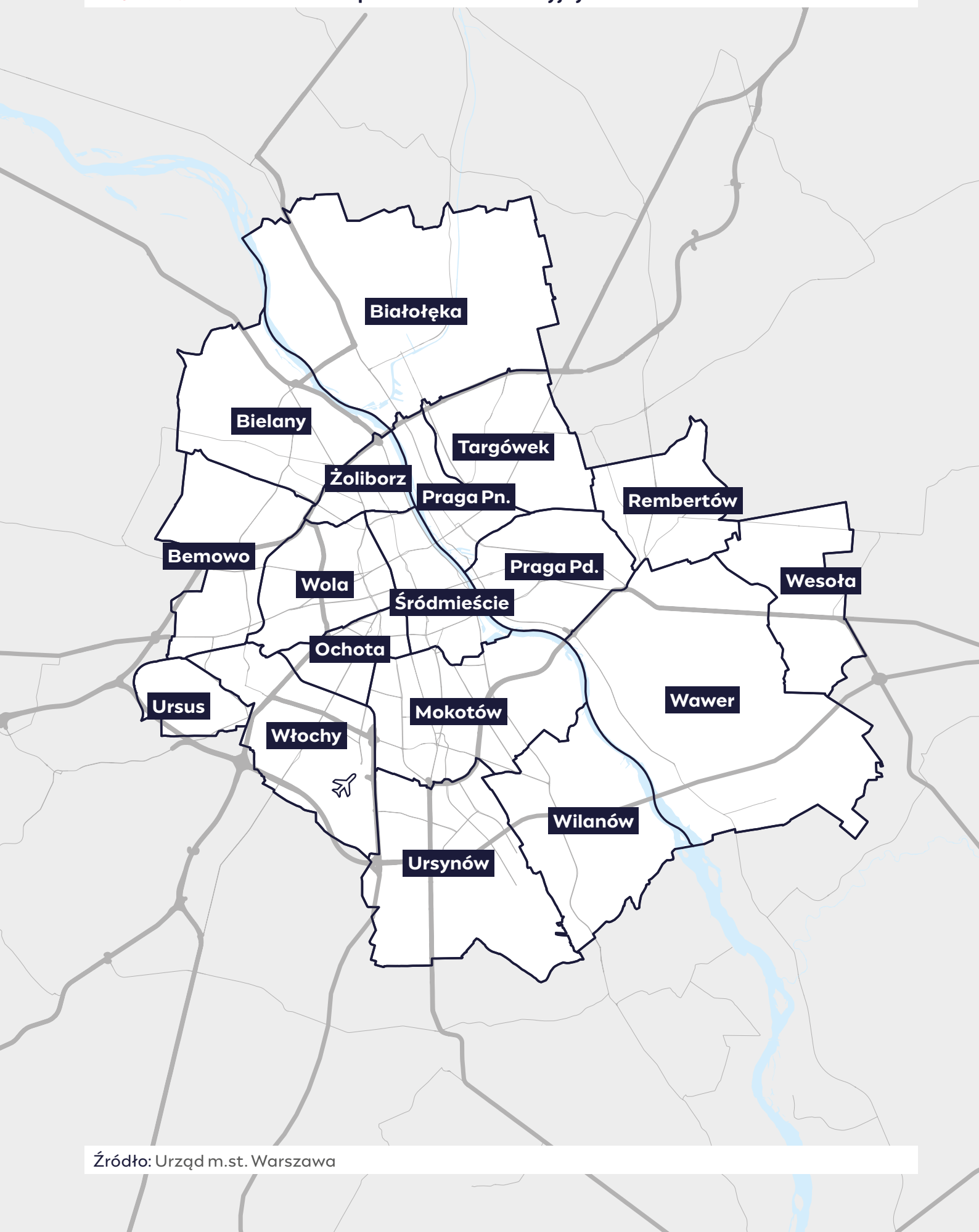


RYCINA 1.3 **Położenie Warszawy**

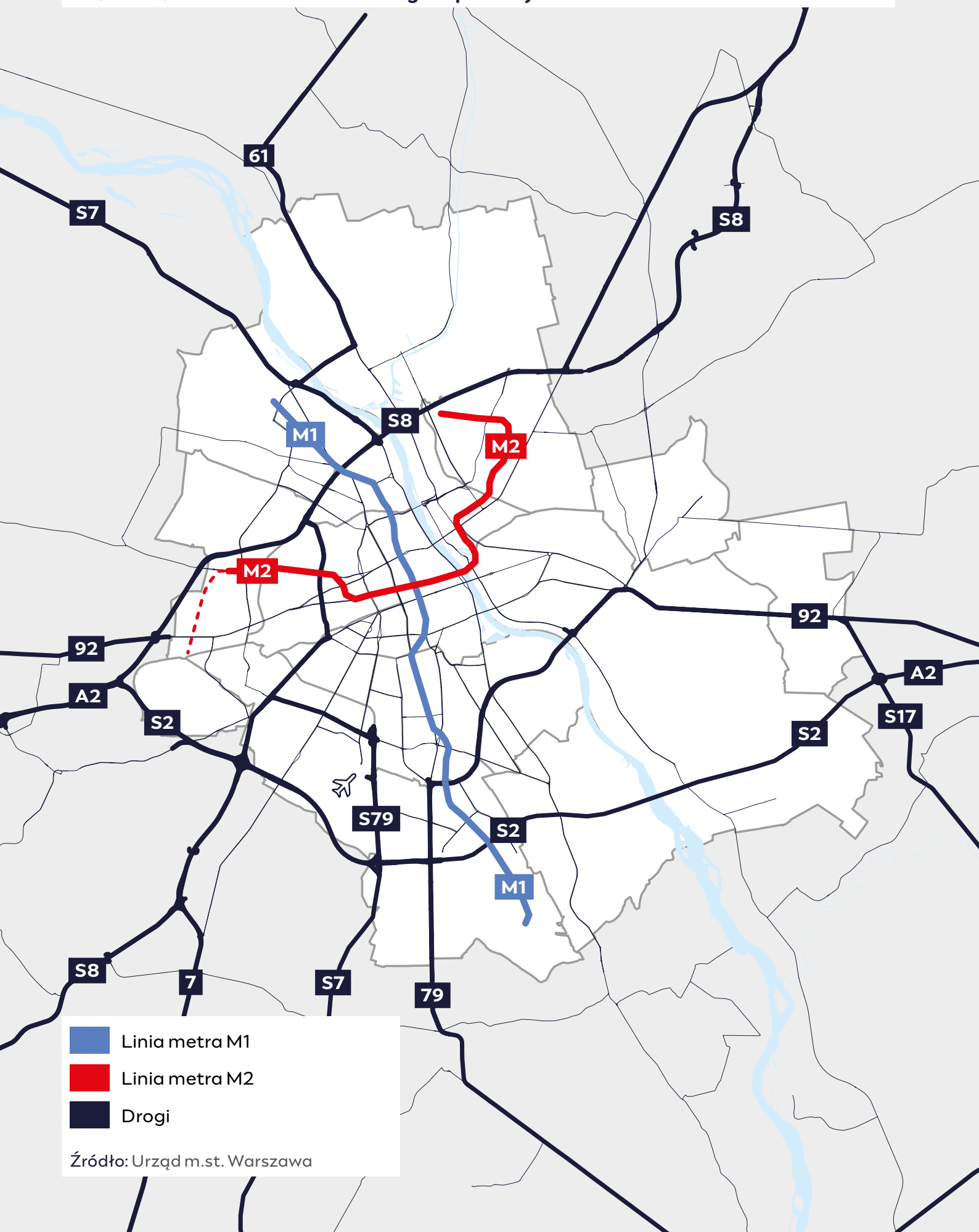


RYCINA 1.4

Warszawa – podział administracyjny



RYCINA 1.5 **Warszawa – sieć dróg ekspresowych i autostrad oraz metro**



Źródło: Urząd m.st. Warszawa

RYCINA 1.6

Polska – kluczowe dane

840,1 mld EURPKB w cenach nominalnych w 2024 r.
(6. największa gospodarka UE, EUROSTAT)**+2,9%**

Realny wzrost PKB w 2024 r. (GUS)

36,620 mln

Populacja Polski w 2024 r. (GUS)

79%PKB na mieszkańca w standardzie
siły nabywczej w 2024 r. w odniesieniu
do średniej UE-27 (EUROSTAT)**102,8**Wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych
(WCTUK) – październik 2025 r. (r/r, GUS)**22 410** EURNominalny PKB na mieszkańca
w 2024 r. (EUROSTAT)**16 440** EURRealny PKB na mieszkańca
w 2024 r. (EUROSTAT)**5,6%**

Stopa bezrobocia (październik 2025, GUS)

36. miejsceW światowym rankingu talentów 2024
(IMD World Competitiveness Center),
44. miejsce w 2023 r., awans o 8 miejsc**37.** miejsceW rankingu globalnej konkurencyjności
talentów (Global Talent Competitiveness
Index) 2023 (INSEAD), 2 miejsca w górę**41.** miejsceW światowym rankingu konkurencyjności
(IMD World Competitiveness Center), 43.
miejsce w 2023 r., 2 miejsca w górę**345,2** mld USDWartość zasobu napływających bezpośrednich
inwestycji zagranicznych (FDI inward
stock) w Polsce na koniec 2024 r. (UNCTAD,
World Investment Report 2025)**12,7** mld USDNapływ bezpośrednich inwestycji
zagranicznych w 2024 r. (UNCTAD,
World Investment Report 2025)**4,2559** PLN

Kurs EUR (październik 2025 NBP)

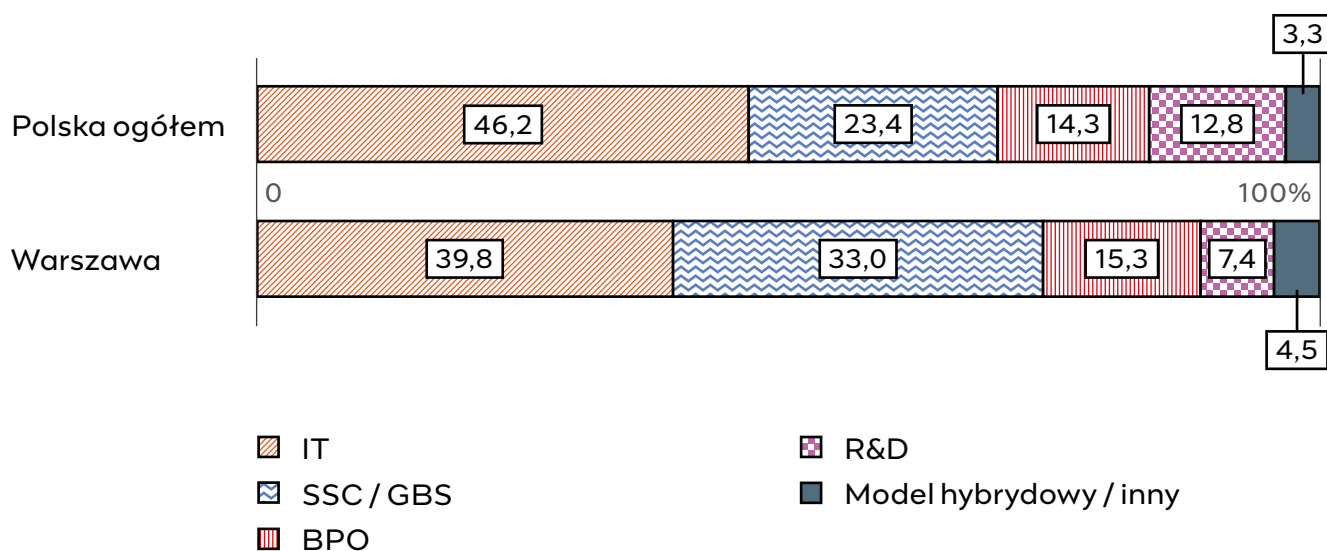
3,6481 PLN

Kurs USD (październik 2025 NBP)



ROZWÓJ SEKTORA USŁUG BIZNESOWYCH

RYCINA 2.1 **Struktura liczby centrów wg typu (2025, %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

RYCINA 2.2

Kluczowe informacje dotyczące sektora usług biznesowych w Warszawie

**111 200¹**

Liczba pracowników zatrudnionych w centrach usług BPO, SSC/GBS, IT oraz R&D w Warszawie² (I kw. 2025 r.). Stanowi to 22,8% ogółu zatrudnienia w sektorze w Polsce

**418³**

Liczba centrów usług BPO, SSC/GBS, IT oraz R&D (I kw. 2025 r.) w Warszawie. Do podmiotów zagranicznych należy 330 centrów (78,9% ogółu)

**35**

Liczba państw, w których mają siedziby firmy posiadające centra usług biznesowych w Warszawie. Wśród podmiotów zagranicznych największy udział mają firmy z:

USA, Wielkiej Brytanii, Francji, Danii, Niemiec, Niderlandów oraz Szwajcarii (łącznie 74,8% ogółu liczby centrów podmiotów zagranicznych)

**66,5%**

Wzrost zatrudnienia w centrach usług w Warszawie 2020-2025 (44,4 tys. osób, z czego 39,1 tys. w centrach podmiotów zagranicznych)

**SSC/GBS**

Dominujący typ centrum w Warszawie to SSC/GBS.

Na centra te przypada 41% zatrudnienia w sektorze

**79**

Liczba centrów usług powstałych w Warszawie od początku

2020 r. Inwestycje te przyczyniły się do utworzenia prawie 11,0 tys. miejsc pracy

**60**

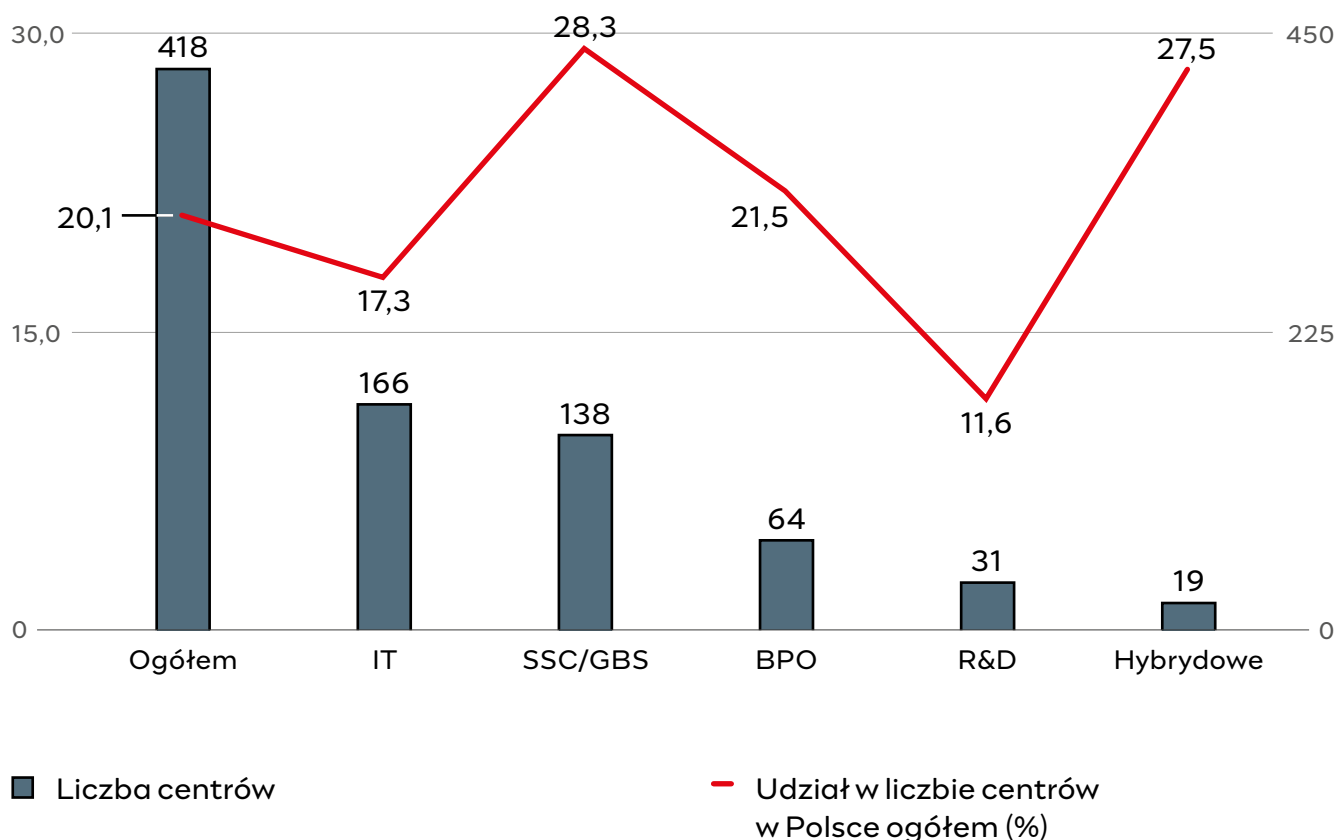
Liczba centrów w Warszawie należących do inwestorów z listy Fortune 500

¹ 111 500 uwzględniając centra zaliczane do Warszawy jako unit city, czyli z uwzględnieniem pobliskich miejscowości.

² BPO – Business Process Outsourcing, SSC/GBS – Shared Services Center/Global Business Services, IT – Information Technology, R&D – Research & Development.

³ 422 uwzględniając centra zaliczane do Warszawy jako unit city, czyli z uwzględnieniem pobliskich miejscowości.

RYCINA 2.3 **Liczba centrów oraz udział Warszawy w liczbie centrów w Polsce według typu (2025, %)**

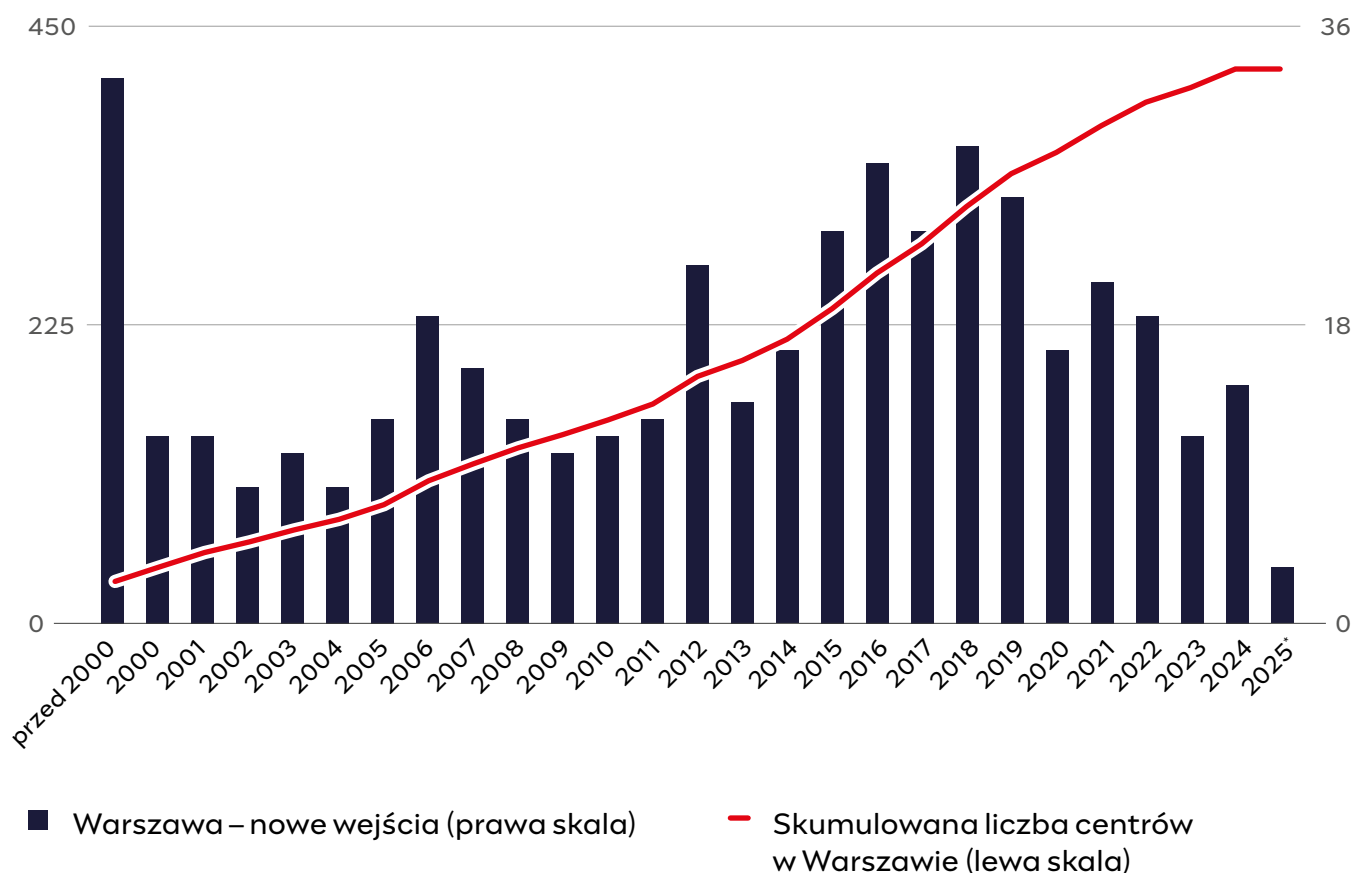


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Warszawa zajmuje pierwsze miejsce w Polsce pod względem zarówno liczby centrów, jak też wielkości zatrudnienia. W 418¹ centrach pracuje ponad 111 200 osób. Na drugiej pozycji w rankingu plasuje się Kraków (302 centra, ponad 106 200 osób). 330 centrów jest własnością inwestorów zagranicznych, 88 – inwestorów polskich. Cechą charakterystyczną Warszawy, na tle Polski ogółem, jest wyższy udział centrów typu SSC/GBS oraz BPO w ogólnej ich liczbie. Niższy jest natomiast udział centrów IT oraz R&D. Od wejścia Polski do UE w roku 2004, liczba

centrów wzrosła ponad pięciokrotnie (5,4 razy). Najwięcej centrów w Warszawie powstało w latach 2015–2019 (126, czyli średnio około 25 rocznie). Wraz z pojawieniem się pandemii Covid-19, liczba nowo otwieranych centrów w poszczególnych latach uległa obniżeniu (średnio około 16 rocznie w latach 2020–2024), co odzwierciedla proces dojrzewania sektora w Polsce, ale też jest wynikiem wzrostu globalnej niepewności i ryzyka, zmienności oraz spadku dynamiki zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ABSL 2023, 2025; UNCTAD, 2025).

¹ W raporcie rocznym (ABSL 2025a, s. 6, 39, 40, 69) liczba centrów dla Warszawy wynosi 422, a zatrudnienie 111 500 osób. Wielkości te obejmują jednak centra zaliczane do Warszawy jako *unit city*, czyli z uwzględnieniem pobliskich miejscowości. Na potrzeby raportu dotyczącego miasta Warszawy, przyjmujemy liczbę 418, która obejmuje centra zlokalizowane stricte w obrębie Warszawy.

RYCINA 2.4 Liczba nowych centrów otwieranych w Warszawie według lat

* dane dla roku 2025 obejmują liczbę centrów wg stanu na I kw. 2025

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

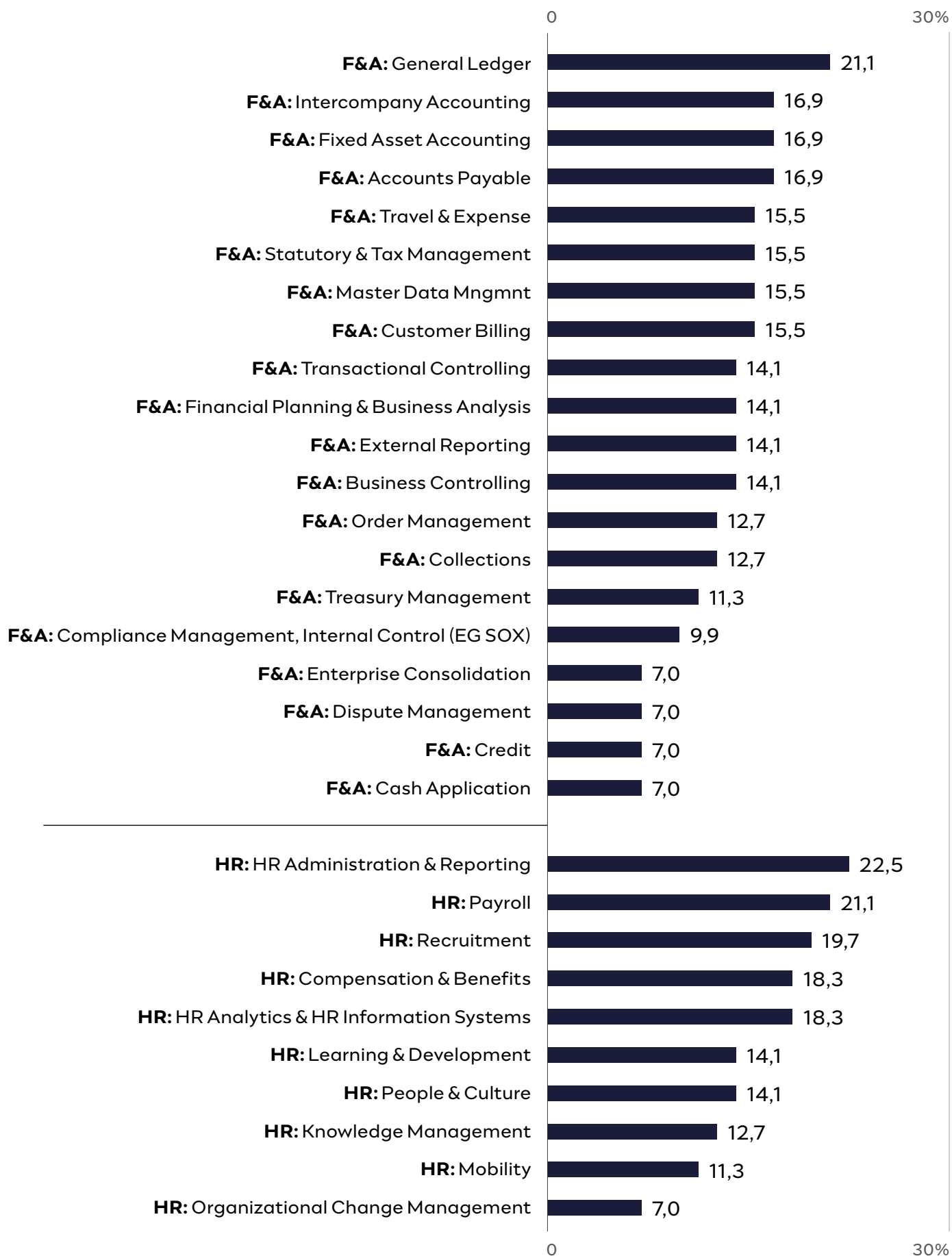
Kategorie obsługiwanych procesów

Centra usług biznesowych w Warszawie obsługują szeroki asortyment procesów, co potwierdza ich rolę jako globalnych centrów operacyjnych. Najczęściej deklarowane przez respondentów procesy dotyczą sfery IT, w tym obszarów takich jak zarządzanie infrastrukturą IT, zarządzanie danymi, digitalizacja procesów, RPA (Robotic Process

Automation), cyberbezpieczeństwo, testowanie oraz usługi chmurowe. Także procesy w obszarze HR są ważną pozycją w ofercie warszawskich centrów (administracja i raportowanie, płace oraz rekrutacja). Szeroki zakres procesów obsługiwanych przez centra odzwierciedla ugruntowaną pozycję Warszawy jako ośrodka biznesowego, wkomponowanego w globalny krajobraz usług biznesowych.

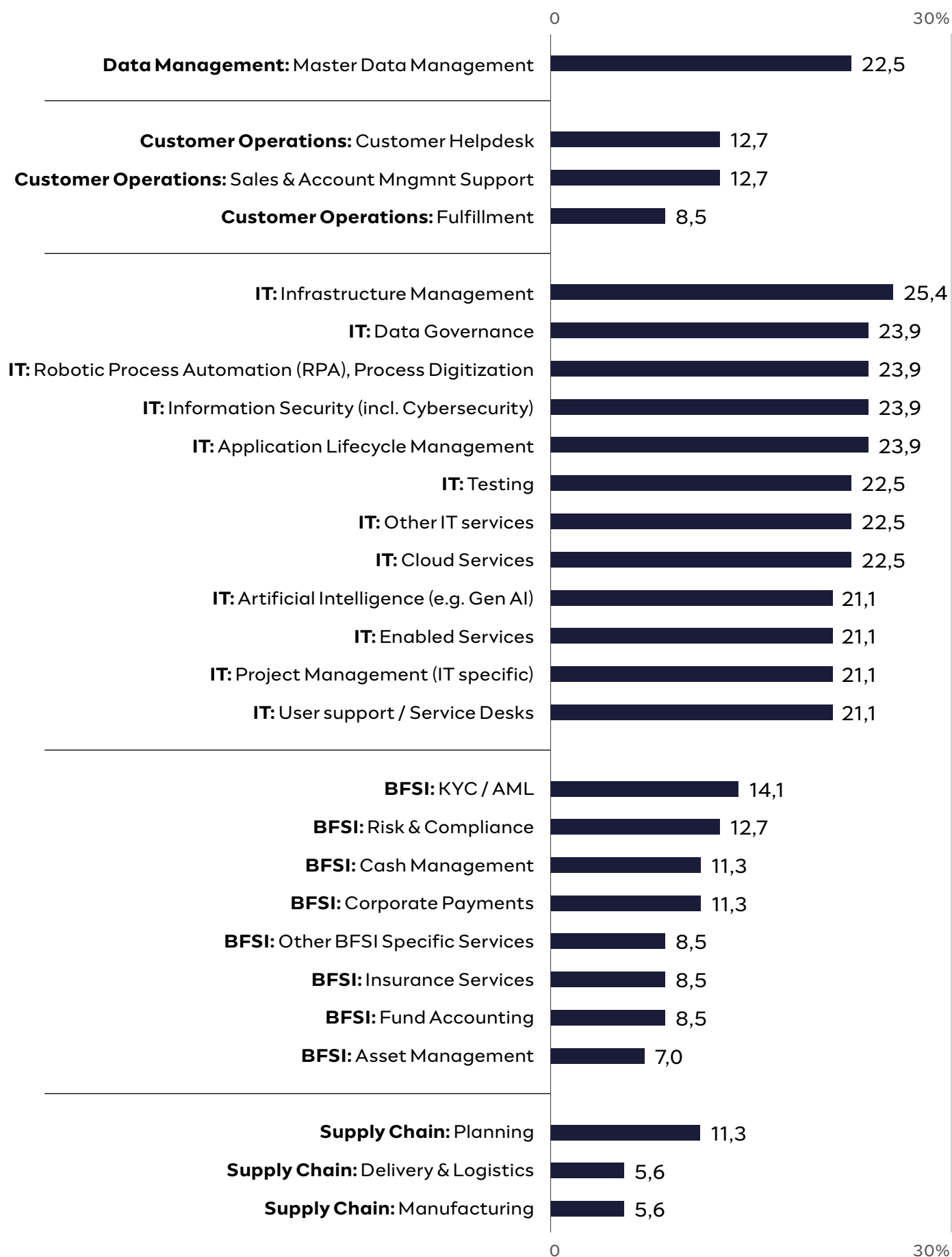
W raporcie rocznym ABSL (2025a, s. 48) prezentowane są profile specjalizacji dla poszczególnych miast, opracowane w oparciu o główne sektory obsługiwane przez centra.

RYCINA 2.5 **Kategorie procesów obsługiwanych przez centra usług w Warszawie** (% respondentów, część 1)



RYCINA 2.5

Kategorie procesów obsługiwanych przez centra usług w Warszawie (% respondentów, część 2)



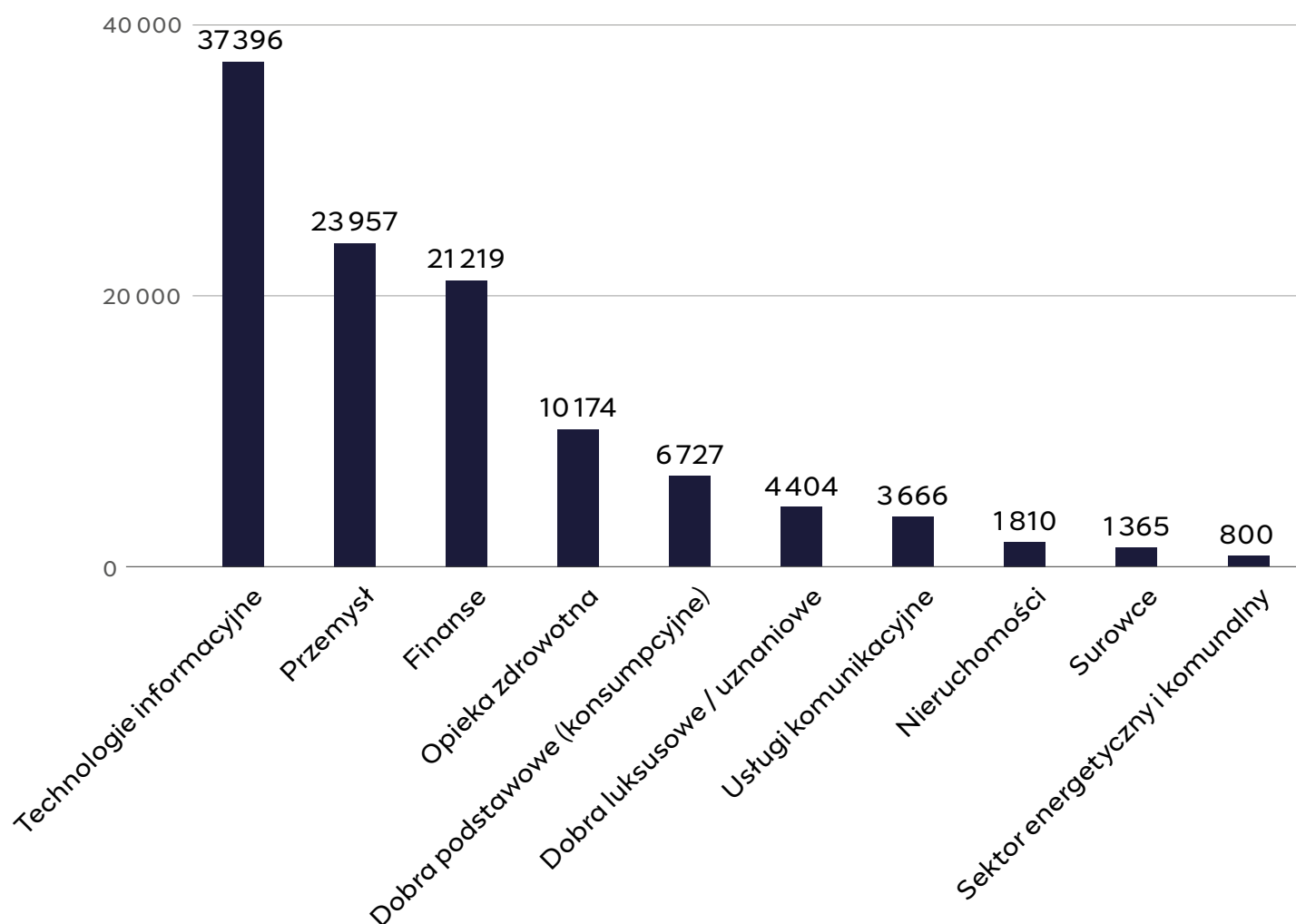
RYCINA 2.5 **Kategorie procesów obsługiwanych przez centra usług w Warszawie** (% respondentów, część 3)



W Warszawie dominuje sektor IT, co odzwierciedla rosnącą rolę Polski jako regionalnego centrum cyfrowego. W centrach w Warszawie zatrudnionych jest 37,4 tys. osób, których specjalistyczna praca koncentruje się na IT. Oprócz IT, wysoki poziom zatrudnienia

dotyczy też centrów obsługujących przemysł oraz sektor finansowy. Dostrzegalna jest także dywersyfikacja w kierunku opieki zdrowotnej, sektora produktów konsumenckich oraz usług komunikacyjnych.

RYCINA 2.6 **Zatrudnienie w centrach w Warszawie według głównego obsługiwanego sektora**



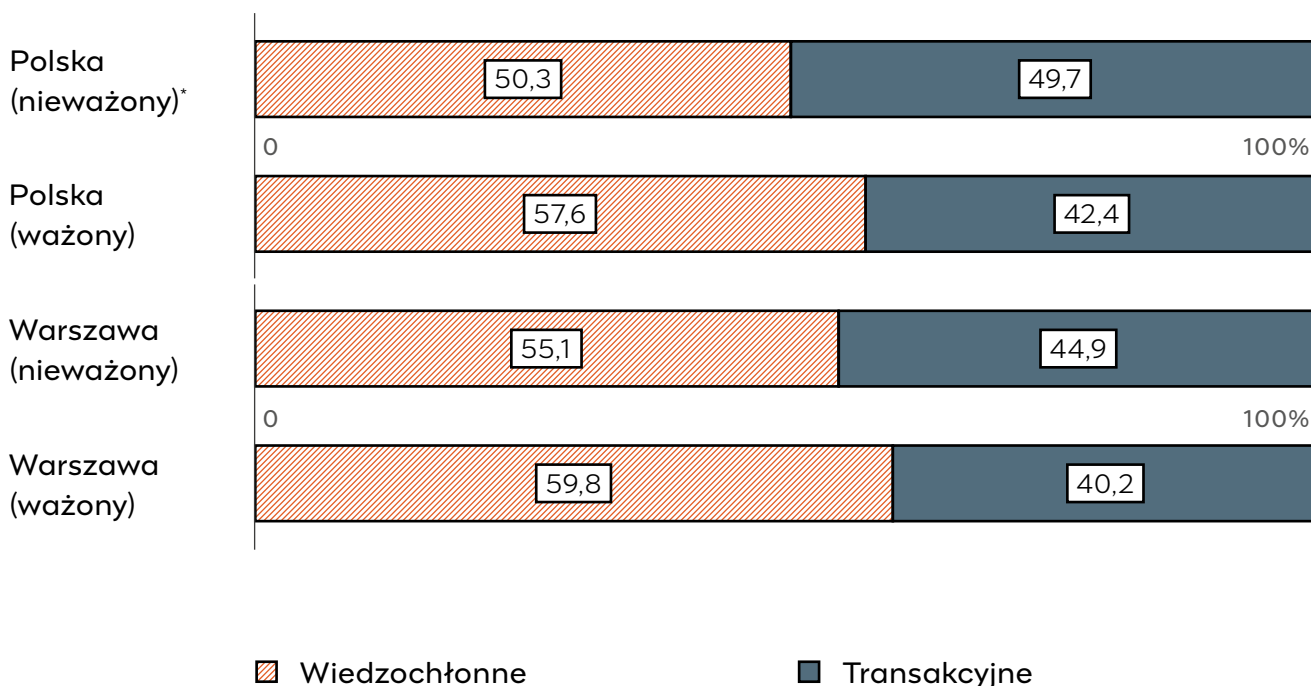
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Zaawansowanie procesów biznesowych

Sektor usług biznesowych w Polsce zmienia się, ewoluując w stronę większego zaawansowania obsługiwanych procesów i świadczonych usług. W corocznej ankiecie ABSL respondenci określają stosunek procesów o charakterze transakcyjnym, do opartych na wiedzy. Jako transakcyjne klasyfikowane są te zadania, które wymagają mniej niż pół

roku szkolenia, dla osiągnięcia docelowej wydajności. W stosunku do średniej krajowej, w centrach w Warszawie udział procesów wiedzochłonnych jest wyższy. Udział ten w ostatnich latach wzrastał, co jest rezultatem konsekwentnie realizowanych inwestycji w kompetencje pracowników, a także podejmowania zadań wymagających większej wiedzy oraz dłuższego szkolenia pracowników. Dzięki dostępności wykwalifikowanych kadr, centra przechodzą transformację w kierunku funkcji o większej wartości, zmniejszając tym samym udział procesów o charakterze transakcyjnym.

RYCINA 2.7 **Szacunek stosunku procesów o charakterze wiedzochłonnym do transakcyjnych w centrach w Warszawie (udział w %)**



* Zastosowanie wag oznacza, że większy wpływ na średni udział procesów opartych na wiedzy mają te centra, w których jest wyższe zatrudnienie

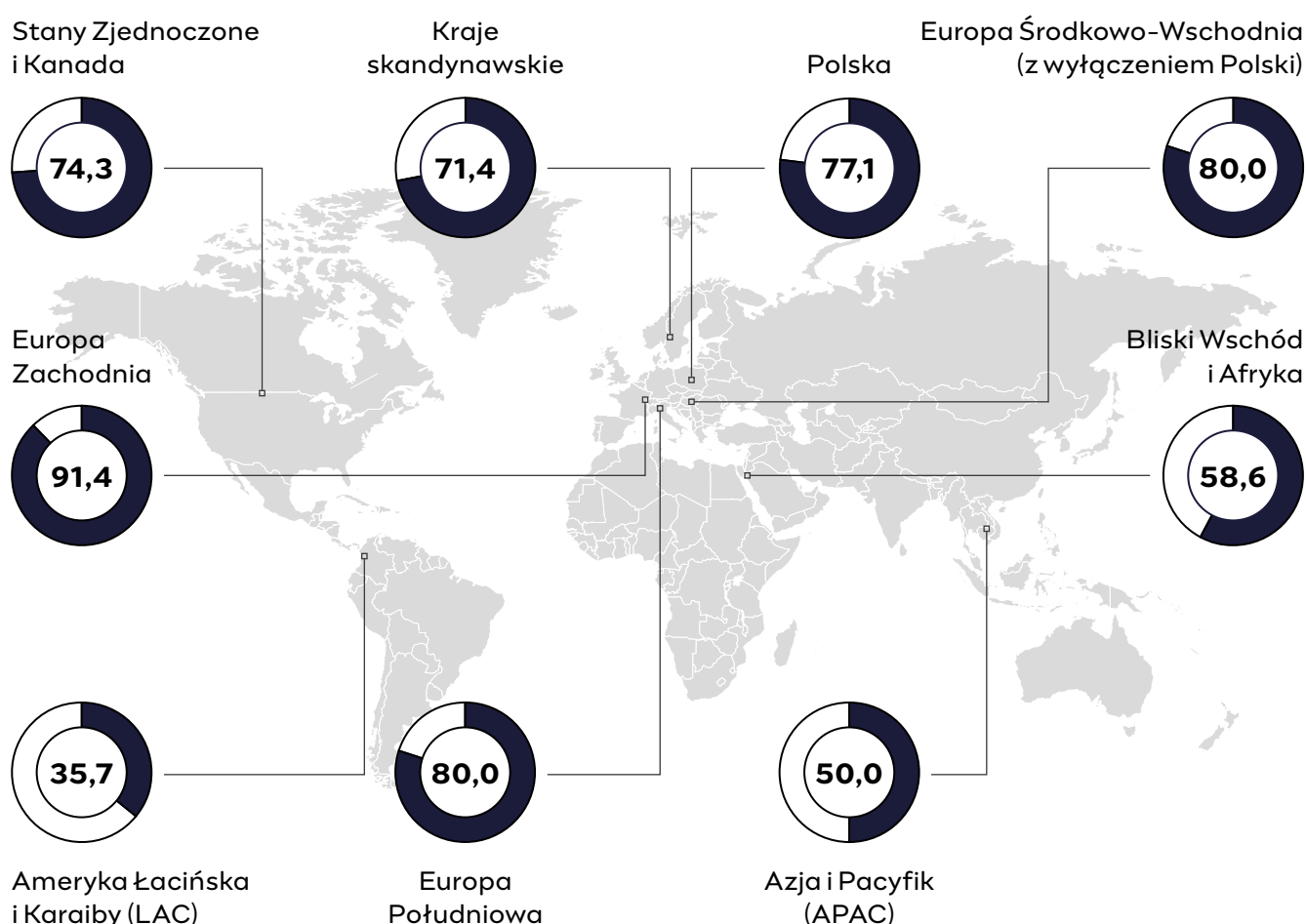
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Zasięg geograficzny, zmiana zakresu świadczonych usług

Głównym obszarem obsługiwanym przez centra z Warszawy jest Europa Zachodnia (91,4% respondentów). Na kolejnych pozycjach uplasowały się kraje nordyckie

oraz Polska (po 80%). Poza Europą, wiodącym rynkiem, na którym swą ofertę koncentrują warszawskie centra, jest Ameryka Północna (74,3%). Zasięg geograficzny świadczonych usług wskazuje na silną integrację z krajami europejskimi. Odzwierciedla to prawo grawitacji, będące współcześnie podstawą analiz relacji handlowych i inwestycyjnych. Naturalna jest tendencja do współpracy z dużymi rynkami, bliskimi geograficznie oraz kulturowo. Wysoka pozycja Ameryki Północnej wynika przede wszystkim z tego, że USA są najważniejszym inwestorem w sektorze w Warszawie.

RYCINA 2.8 Zasięg geograficzny usług świadczonych przez centra w Warszawie (% respondentów)



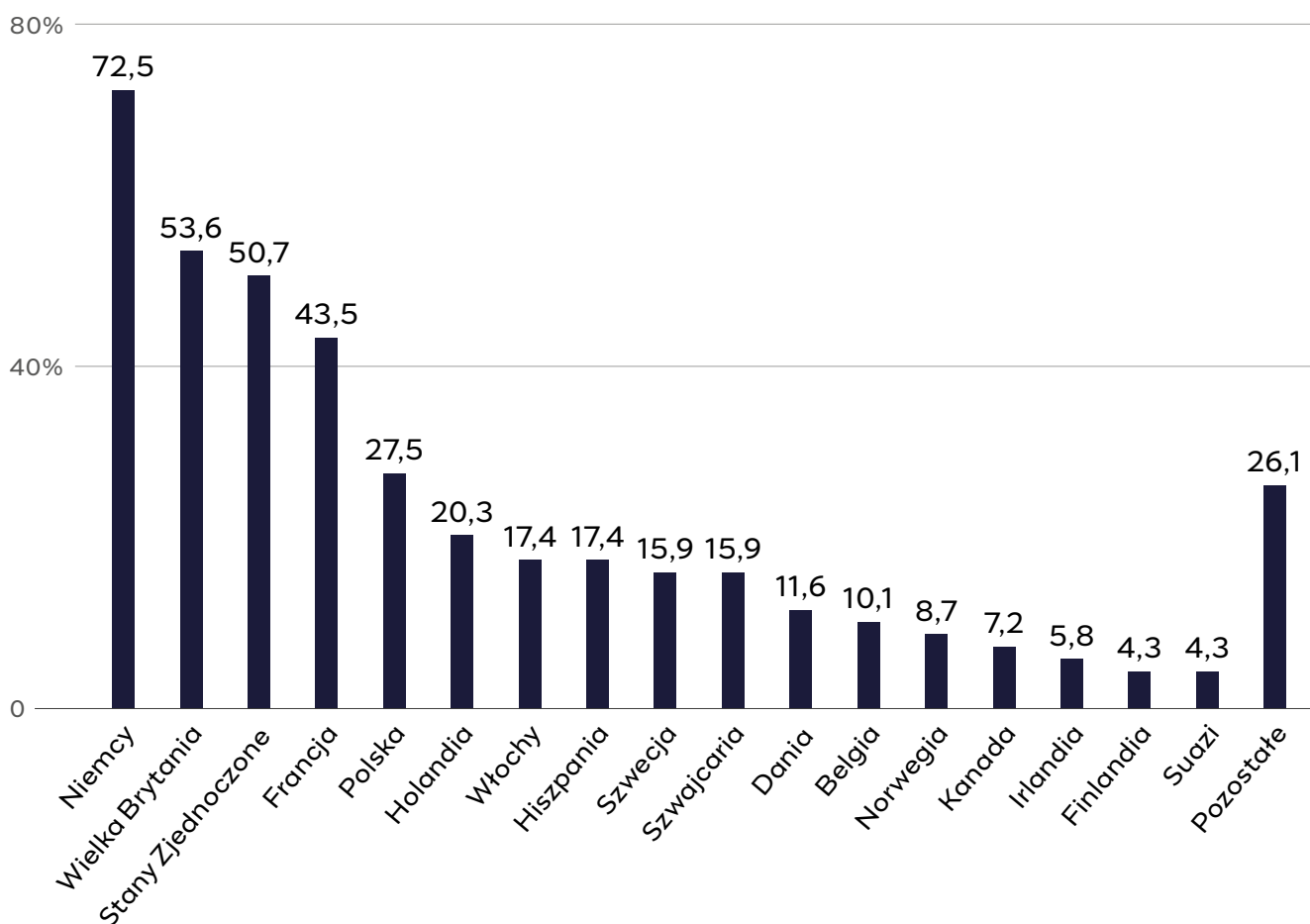
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Na inwestorów z USA przypada 35,9% całości zatrudnienia w warszawskich centrach. W centrach będących własnością amerykańskich inwestorów w Warszawie pracuje 40 tys. osób.

Najważniejszym odbiorcą usług świadczonych przez centra w Warszawie są Niemcy (72,5% wskazań respondentów), następnie Wielka Brytania (53,6%) oraz USA (50,7%). Ważnym rynkiem jest także Polska (27,5%), co wynika z wysokiego wewnętrznego popytu na usługi biznesowe w rozwijającej się gospodarce.

Na strukturę geograficznej dystrybucji usług z centrów Warszawy można spojrzeć także z perspektywy stref czasowych. Koncentracja na krajach europejskich ma strategiczny sens, bowiem Polska działa w strefie czasu środkowoeuropejskiego (CET), co jest podstawą komfortowej współpracy biznesowej w czasie rzeczywistym. Współpraca z partnerami z USA i Kanady, zwłaszcza z regionów zachodnich tych krajów, jest już nieco większym wyzwaniem, i wiąże się z dłuższymi zmianami oraz większym zakresem asynchronicznych przepływów zadań.

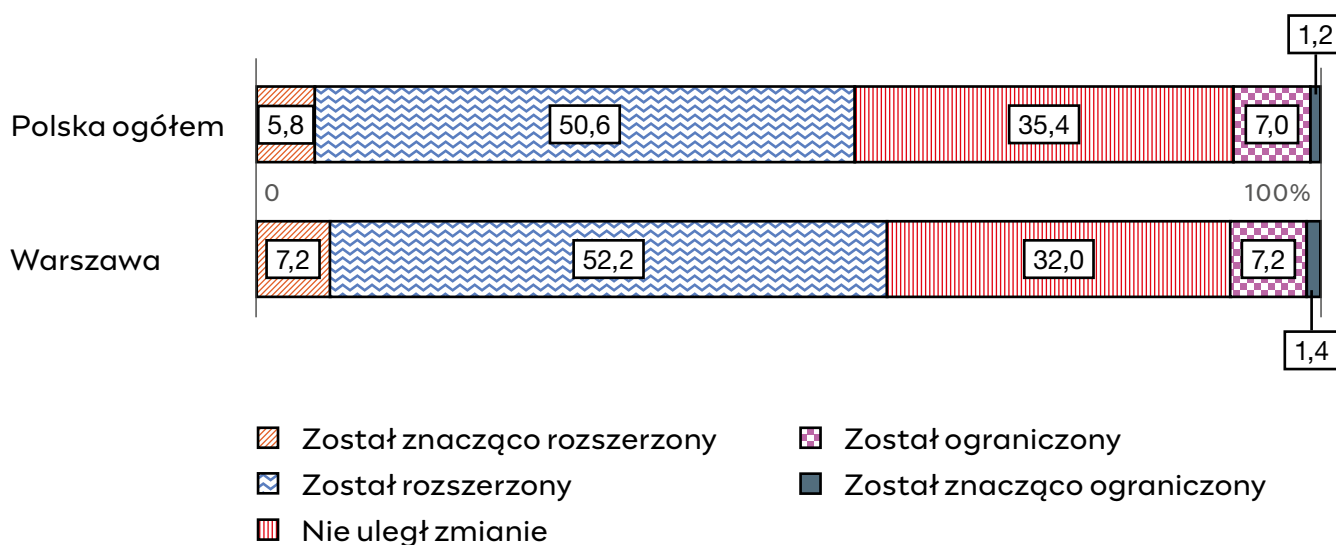
RYCINA 2.9 **Najważniejsze kraje, dla których warszawskie centra świadczą usługi biznesowe (%)**



W 2024 roku, w stosunku do roku poprzedniego, 59,4% zadeklarowało wzrost lub znaczny wzrost zakresu

świadczonej usług. Są to nieco wyższe wskazania, niż dla Polski ogółem.

RYCINA 2.10 Zmiana zakresu usług świadczonych w 2024 roku w stosunku do roku poprzedniego przez centra w Warszawie (% respondentów)

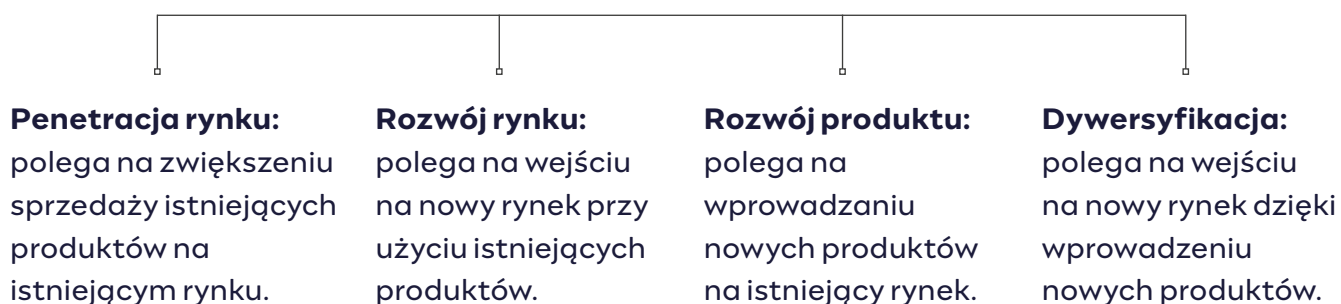


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Macierz Ansoffa, macierz ekspansji produktów / rynku

Warto także przyjrzeć się planom centrów, jeżeli chodzi o charakter strategii biznesowych w perspektywie 2026 roku. Macierz Ansoffa jest narzędziem zarządzania strategicznego, stosowanym w analizie i planowaniu strategii rozwoju firm. Jest ona także znana jako macierz ekspansji produktów/ryнку. W jej obrębie identyfikowane są cztery strategie:

Cztery strategie, które pojawiają się w macierzy Ansoffa to:



RYCINA 2.11 **Macierz Ansoffa – plany centrów w perspektywie 2026 roku**

		Produkty	
		Dotychczasowy	Nowy
Rynki	Dotychczasowy	Warszawa 21,1 Polska 25,1 Penetracja rynku Nie, nie planujemy zmiany geograficznego i produktowego zakresu naszej działalności	Warszawa 39,4 Polska 42,3 Rozwój produktu Tak, pod względem nowych (dodatkowych) ofert usług na istniejących rynkach
	Nowy	Rozwój rynku Tak, pod względem geograficznym Warszawa 9,9 Polska 6,3	Dywersyfikacja Tak, zarówno pod względem geograficznym, jak i oferty usług Warszawa 29,6 Polska 26,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Penetracja rynku jest najmniej ryzykowną strategią, najtrudniejszą natomiast jest dywersyfikacja. Większość respondentów (39,4%) reprezentujących warszawskie centra deklaruje plany oferowania nowych produktów na dotychczas obsługiwanych rynkach. Wyraźna jest koncentracja na mniej ryzykownych strategiach. Firmy

preferują zatem budowanie potencjału oraz ulepszanie usług, niż agresywny wzrost geograficzny. Zauważyć należy jednak, że centra warszawskie cechuje nieco wyższy odsetek wskazań dotyczących najbardziej ryzykownej strategii dywersyfikacji (29,6%), niż dla respondentów ogółem (26,3%).





ZATRUDNIENIE W CENTRACH USŁUG BIZNESOWYCH

Warszawa jest liderem, zarówno pod względem liczby centrów, jak też wielkości zatrudnienia. Przypada na nią 22,8% zatrudnienia w sektorze w Polsce ogółem. Od roku 2016 udział ten konsekwentnie wzrasta. Podobny trend występuje jeżeli chodzi o udział w zatrudnieniu w grupie lokalizacji Tier1, obejmującej trzy największe ośrodki (Warszawa, Kraków, Wrocław). W pierwszym kwartale 2025 roku w centrach w Warszawie pracowało 111 200 osób, większość miejsc pracy (87,3%; 97 100 osób) powstało w centrach będących własnością podmiotów zagranicznych. W latach

2020-2025 zatrudnienie w centrach wzrosło o 66,5%. Dla porównania, w tym samym okresie zatrudnienie w centrach w Polsce ogółem wzrosło o 40%. W analizowanym okresie zatrudnienie w centrach w Warszawie wzrosło o 44,4 tys. osób, co stanowiło 31,8% wzrostu zatrudnienia w sektorze w Polsce.

Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu (CAGR) zatrudnienia w sektorze w latach 2020-2025 dla Warszawy kształtował się na poziomie 10,8% i był najwyższy spośród jedenastu miast w Polsce będących głównymi lokalizacjami centrów usług biznesowych¹. Z 418

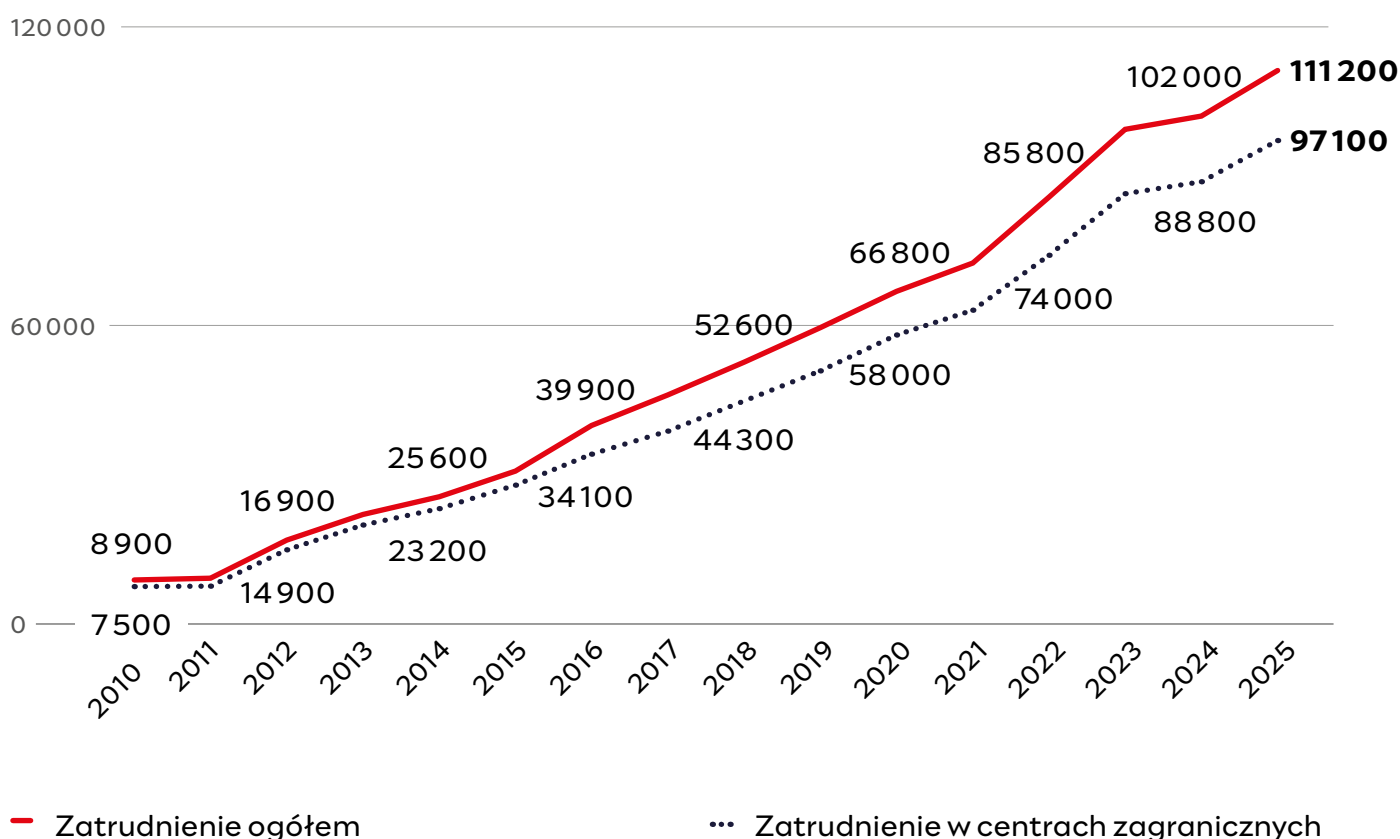
¹ Warszawa, Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Katowice & GZM, Łódź, Poznań, Bydgoszcz, Lublin, Szczecin oraz Rzeszów.

centrów funkcjonujących w Warszawie, 137 są to tzw. centra „pierwsze w Polsce”. Zatrudniają one 44 800 osób (40,3% zatrudnienia ogółem w 2025 roku). Na 68 największych centrach, z których w każdym pracuje 500 bądź więcej osób, przypada 60,3% całkowitego zatrudnienia w sektorze w Warszawie.

Największy udział w strukturze zatrudnienia mają centra będące własnością inwestorów z USA (35,9%), następnie z Polski (12,7%), Wielkiej Brytanii (11,8%) oraz Francji (9,7%).

W strukturze zatrudnienia w sektorze w Warszawie największy udział mają centra typu SSC/GBS (41,0%), następnie IT (31,6%) oraz BPO (13,9%). W porównaniu ze strukturą zatrudnienia w sektorze w Polsce ogółem, Warszawę cechuje przede wszystkim większy (o 5,7 pkt. proc.) udział centrów typu SSC/GBS oraz mniejszy udział centrów BPO (o 2,9 pkt. %). Od 2015 roku struktura rodzajów centrów w zatrudnieniu uległa zmianom. Przede wszystkim widoczny jest wzrost udziału centrów typu IT z 18,7% do 31,6%.

RYCINA 3.1 **Zatrudnienie w centrach w Warszawie w latach 2010–2025**

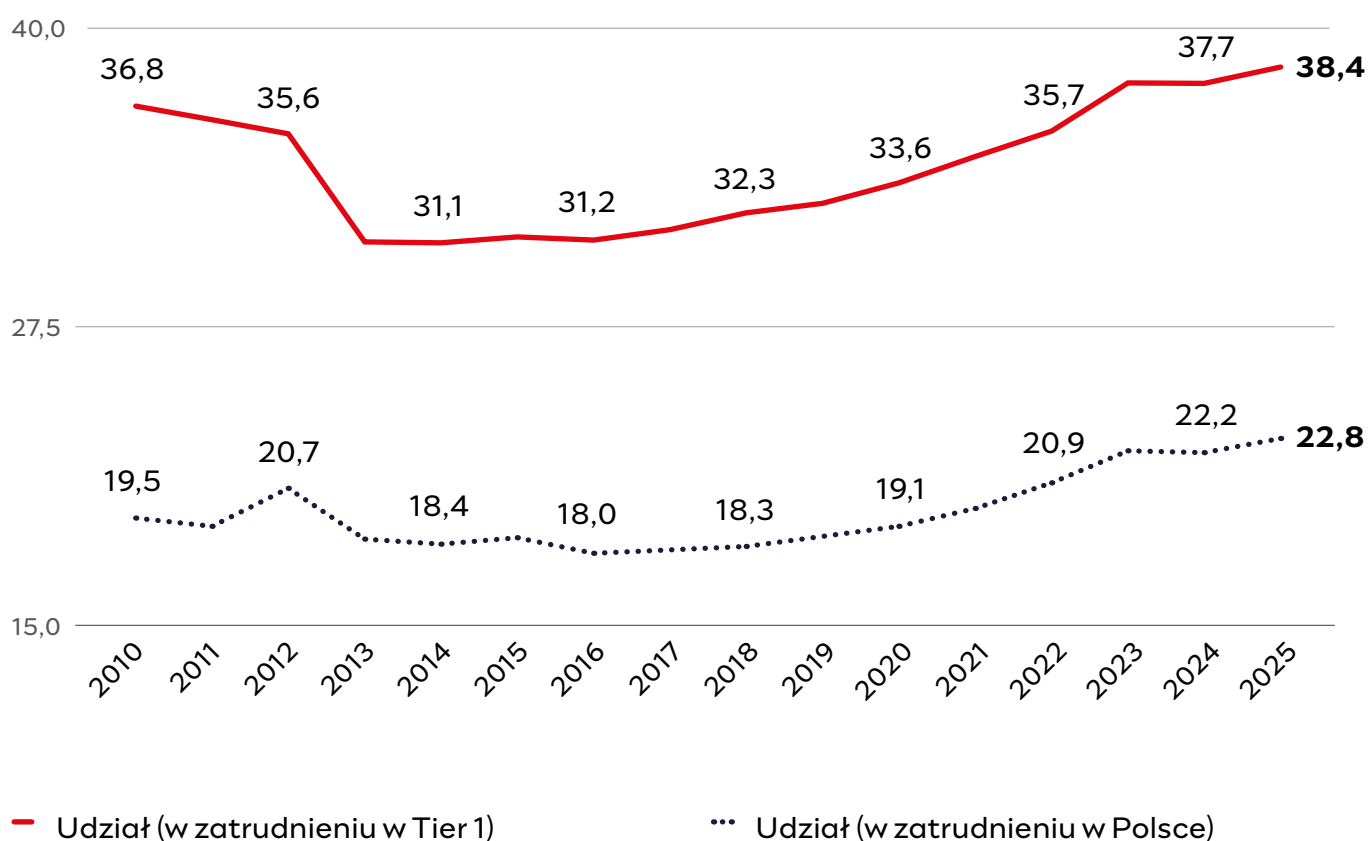


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Przeciętne zatrudnienie w centrach funkcjonujących w Warszawie wynosi 266 osób, i jest nieco wyższe niż w Polsce ogółem. Zwrócić należy uwagę na wyższy poziom przeciętnego zatrudnienia w centrach będących własnością inwestorów zagranicznych (294), niż polskich (160). Wyższe przeciętne

zatrudnienie w centrach inwestorów zagranicznych niż polskich w Warszawie odzwierciedla prawidłowość występującą w całej gospodarce, nie tylko w sektorze usług (i nie tylko w Polsce). Podmioty z udziałem kapitału zagranicznego są większe, bardziej produktywne, cechuje je wyższy poziom internacjonalizacji.

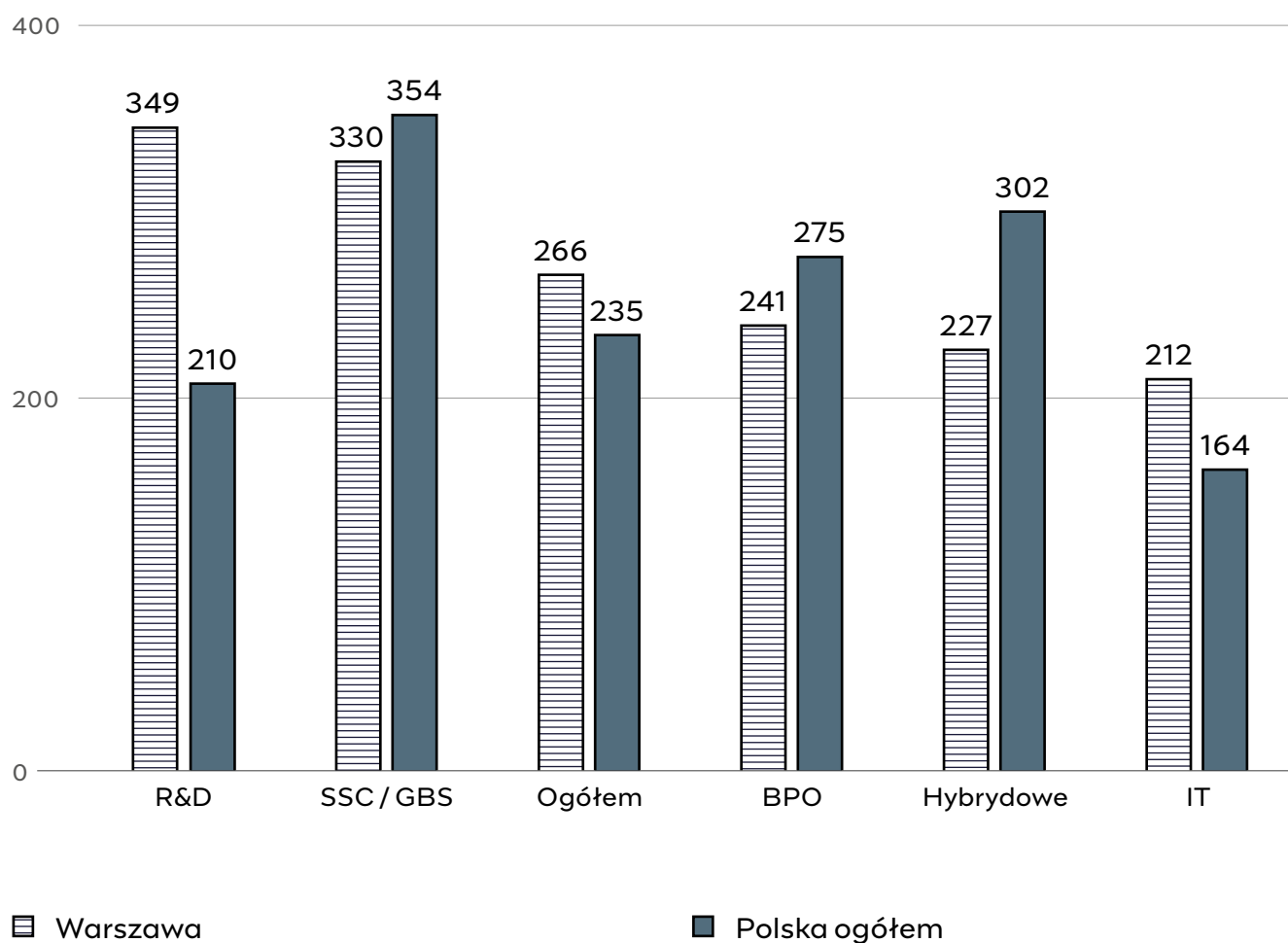
RYCINA 3.2 **Udział Warszawy w zatrudnieniu w sektorze ogółem oraz w Tier 1* w latach 2010–2025 (%)**



* Lokalizacje Tier 1 to: Warszawa, Kraków oraz Wrocław

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

RYCINA 3.3

Przeciętne zatrudnienie (średnia arytmetyczna) wg typu centrum w Warszawie oraz w Polsce (2025, liczba osób)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

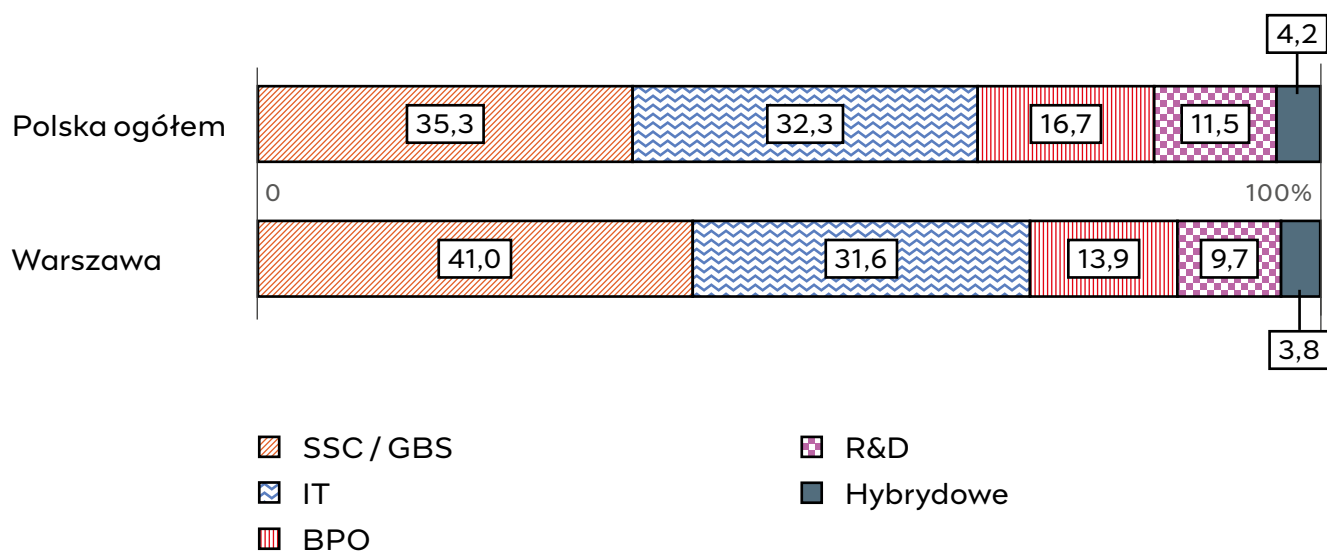
TABELA 3.1

Przeciętne zatrudnienie (średnia arytmetyczna) w centrach w Warszawie oraz w Polsce (2025, liczba osób)

	Warszawa	Polska
Centra z kapitałem polskim	160	128
Centra z kapitałem zagranicznym	294	278
Centra ogółem	266	235

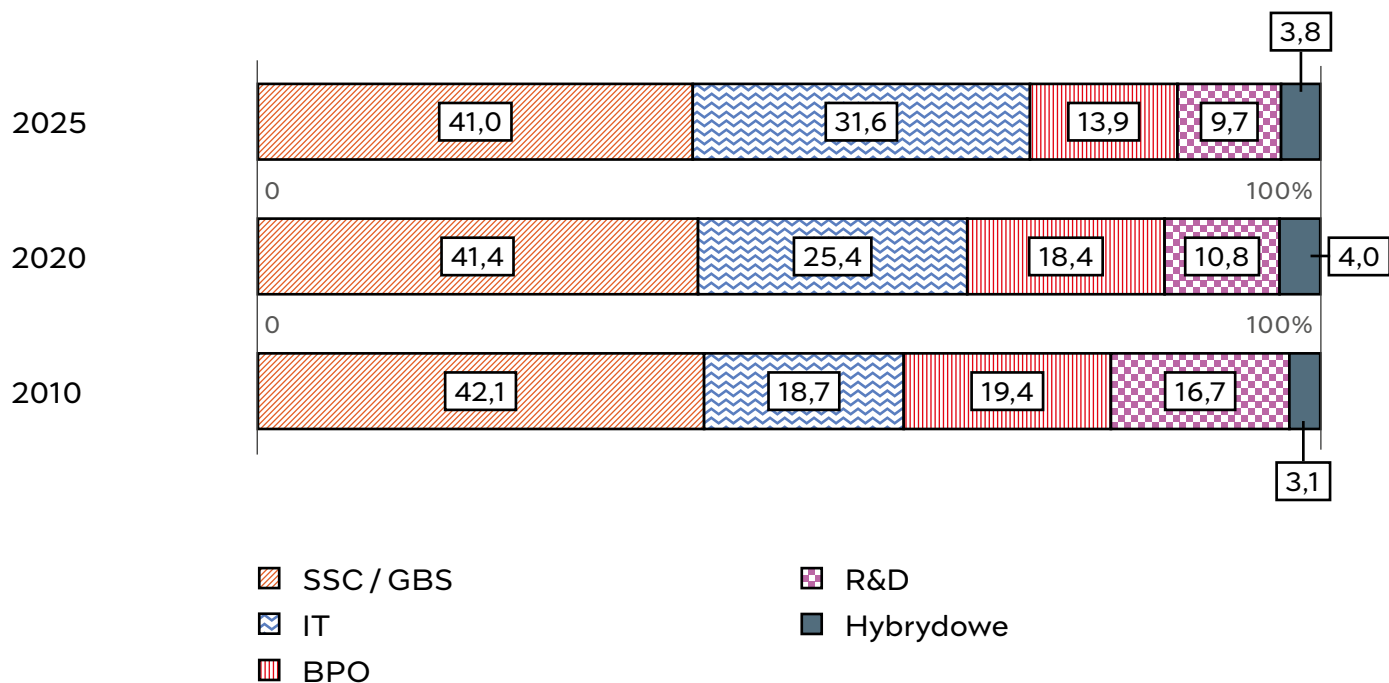
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

RYCINA 3.4 **Struktura zatrudnienia według typu centrum (2025, %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

RYCINA 3.5 **Struktura zatrudnienia w Warszawie według typu centrum (2015, 2020, 2025, %)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

TABELA 3.2 **Zatrudnienie w centrach w Warszawie oraz liczba centrów według kraju pochodzenia***

Kraj pochodzenia	Zatrudnienie	Udział w ogólnym zatrudnieniu (%)	Liczba centrów	Udział w liczbie centrów (%)
USA	39 946	35,9	118	28,2
Polska	14 090	12,7	88	21,1
Wielka Brytania	13 072	11,8	35	8,4
Francja	10 742	9,7	35	8,4
Dania	5 325	4,8	14	3,3
Niemcy	4 442	4,0	21	5,0
Holandia	3 811	3,4	9	2,2
Szwajcaria	2 981	2,7	15	3,6
Irlandia	2 910	2,6	7	1,7
Japonia	2 870	2,6	6	1,4
Szwecja	2 490	2,2	12	2,9
Korea Południowa	1 850	1,7	2	0,5
Indie	1 100	1,0	4	1,0
Finlandia	1 011	0,9	3	0,7
Białoruś	593	0,5	9	2,2
Inne kraje**	3 977	3,6	40	9,6
Ogółem	111 210	100,0	418	100,0

* Kraj siedziby centrali

** Belgia, Kanada, Ukraina, Hiszpania, Chiny, Węgry, Włochy, Hongkong, Norwegia, Słowenia, Czechy, Grecja, Turcja, Australia, Estonia, Izrael, Austria, Bułgaria, Tajlandia, Singapur.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Cechą charakterystyczną sektora jest wielokulturowość. Różnorodność oraz inkluzywność odgrywają ważną rolę w jego rozwoju. Zróżnicowana kadra jest ważnym elementem przewagi konkurencyjnej centrów. Liczba zatrudnionych cudzoziemców będzie się prawdopodobnie zwiększać, ze względu na rosnący popyt na specjalistów, z których znaczna część funkcjonuje już w ramach globalnego rynku talentów. Udział cudzoziemców w ogólnym zatrudnieniu w centrach w Polsce szacowany jest na 19,6%. W Warszawie jest on nieco wyższy, i wynosi 23,8%. Najczęściej deklarowane kraje, z których pochodzą zagraniczni pracownicy to Ukraina (22,2%), Indie (13,5%), Białoruś (10,5%) oraz Włochy (9,1%).



Pracownicy w warszawskich centrach pochodzą z 39 krajów



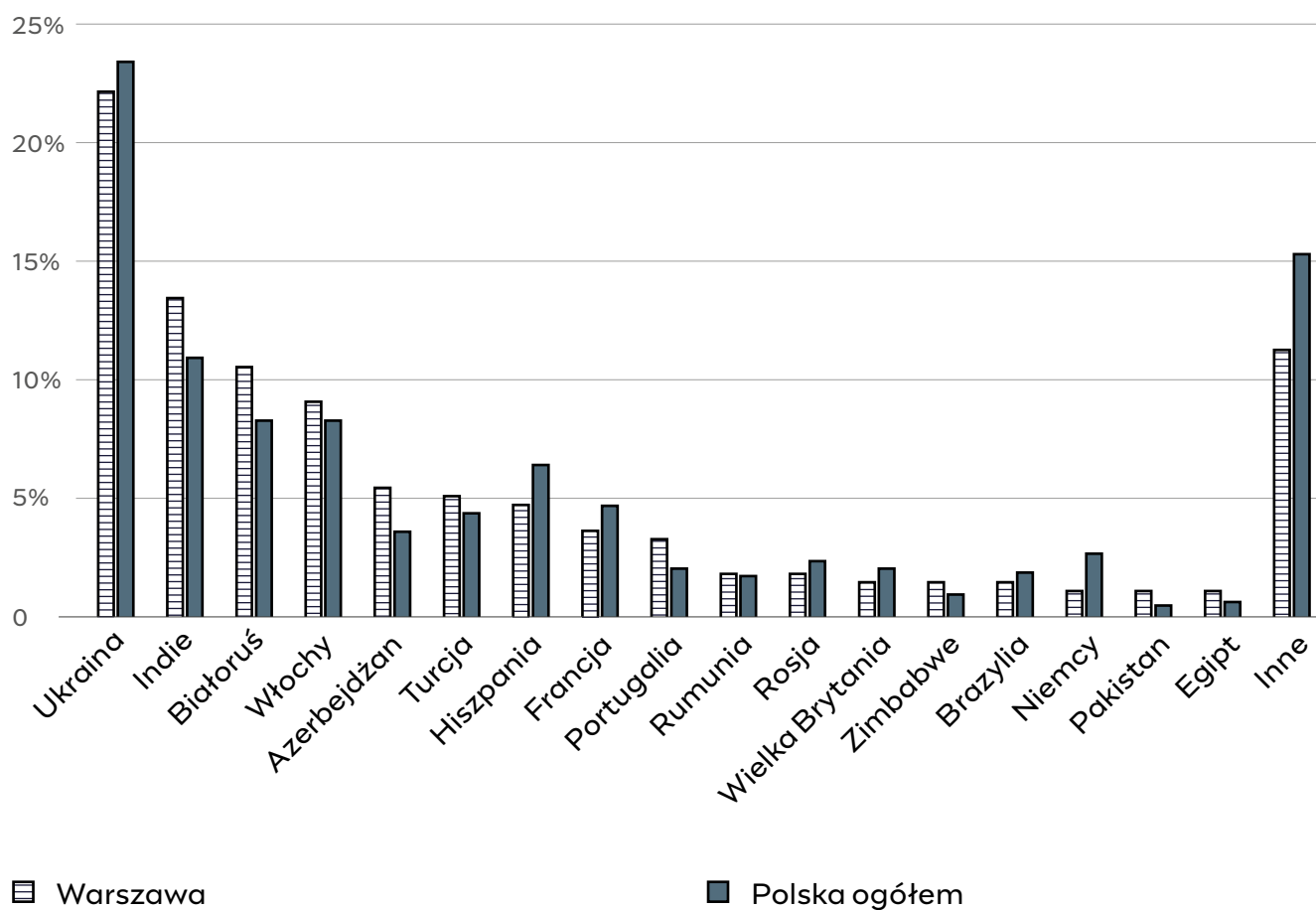
Wszystkie centra objęte badaniem zatrudniają cudzoziemców



W przypadku 57% centrów udział pracowników zagranicznych wynosi ponad 10%

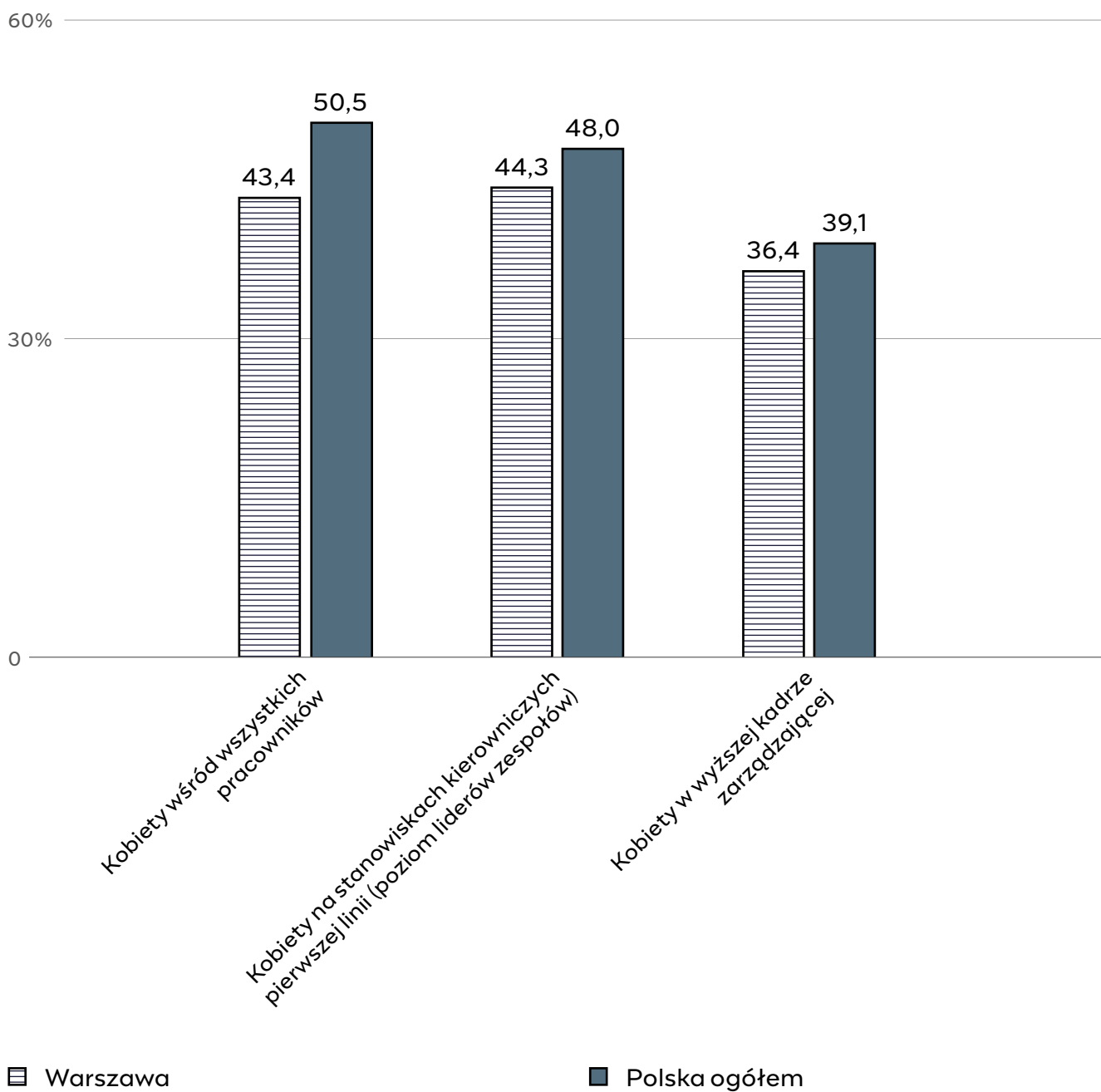


RYCINA 3.6

Kraje najczęściej wskazywane jako te, z których pochodzą cudzoziemcy zatrudnieni w centrach usług w Warszawie (2025, % wskazań)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Jednym z aspektów analizy sytuacji w ankiecie skierowanej do przedstawicieli sektora jest udział kobiet w zatrudnieniu. Prezentowane wyniki uwzględniają wagi, według wielkości zatrudnienia w poszczególnych firmach.

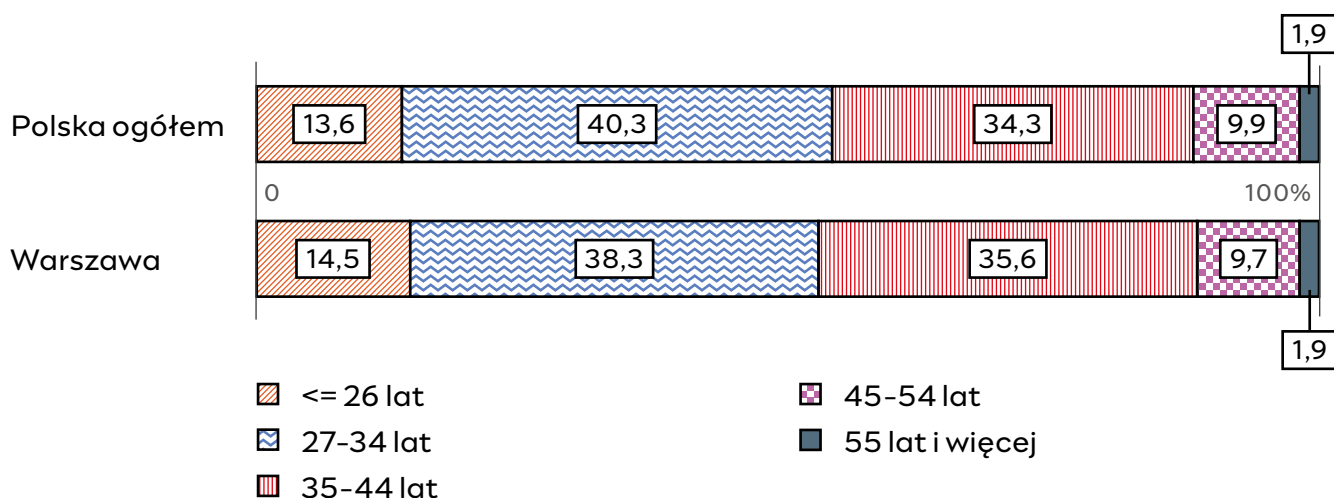
RYCINA 3.7 **Udział kobiet w zatrudnieniu w centrach w Warszawie (2025, %)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL. Wyniki ważone udziałem w zatrudnieniu

Centra w Warszawie wpisują się w trend obserwowany w całej Polsce, jakim jest rosnący udział pracowników w wieku 35+. W 2021 r. udział tych pracowników, według odpowiedzi deklarowanych przez respondentów w badaniu zatrudnienia

w Warszawie, wynosił 32,4%. Do roku 2025 wzrósł do 47,2%. Odzwierciedla to zmiany demograficzne zachodzące w Polsce, dojrzewanie organizacji oraz podejście do zarządzania niedoborem talentów.

RYCINA 3.8

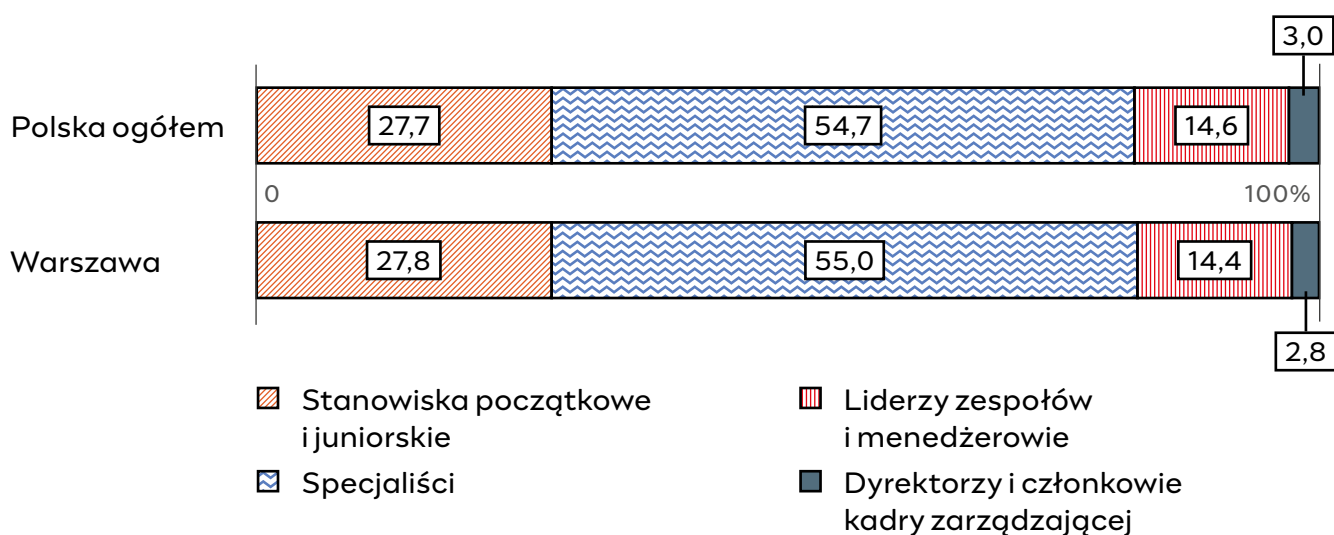
Struktura zatrudnienia centrów usług w Warszawie w podziale na wiek pracowników (średni udział w strukturze zatrudnienia w %, 2025)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL. Wyniki ważone udziałem w zatrudnieniu

Sektor zmienia się i wchodzi w dojrzałą fazę. Rosnącemu udziałowi osób 35+ towarzyszy wzrost udziału stanowisk specjalistycznych w strukturze zatrudnienia centrów. Odsetek młodszych pracowników spada. W kwestionariuszu

badania w 2025 r. zapytaliśmy o strukturę pracowników centrum pod względem kategorii stanowisk. W warszawskich centrach jest ona podobna do centrów w Polsce ogółem. Większość (55%) przypada na stanowiska specjalistyczne.

RYCINA 3.9

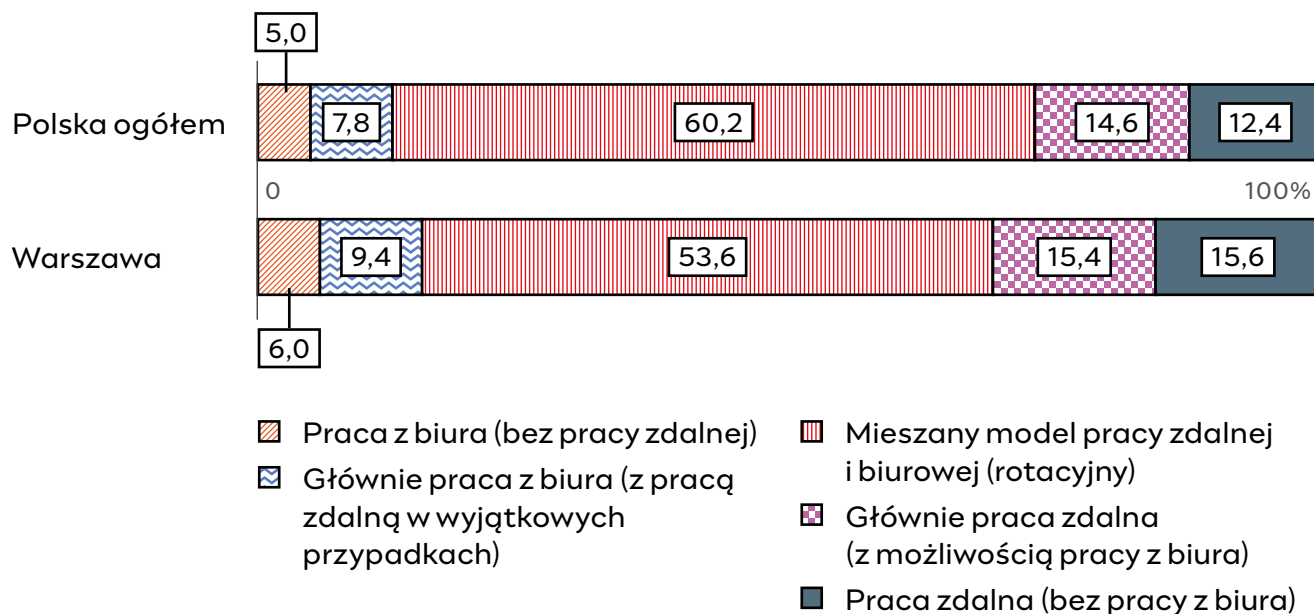
Struktura zatrudnienia centrów usług w Warszawie w podziale na kategorie stanowisk (średni udział w strukturze zatrudnienia w %, 2025)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL. Wyniki ważone udziałem w zatrudnieniu

Pandemia Covid-19 zmieniła modele pracy, przesuwając je w stronę łączenia pracy z biura i z domu. 53,6% respondentów z Warszawy deklaruje

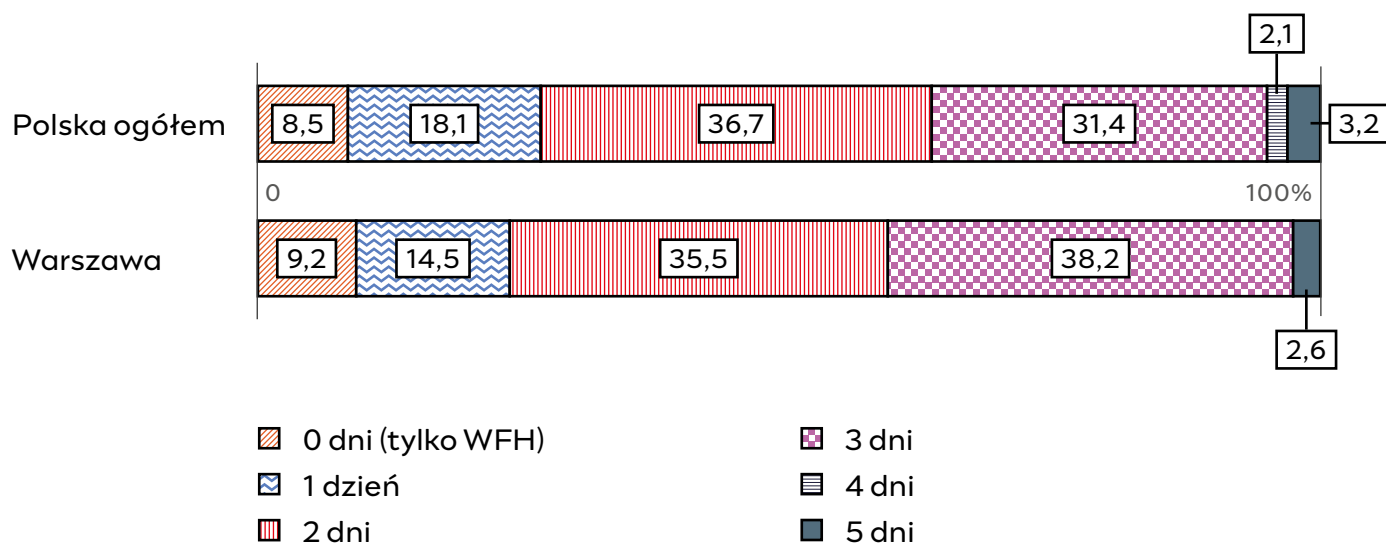
łączenie pracy z domu i z biura, przy czym dominuje schemat dwóch do trzech dni (w tygodniu) pracy z biura.

RYCINA 3.10 Modele pracy (%)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL. Wyniki ważone udziałem w zatrudnieniu

RYCINA 3.11 Najczęściej deklarowana liczba dni w tygodniu przepracowanych w biurze (I kw. 2025, liczba dni w %)

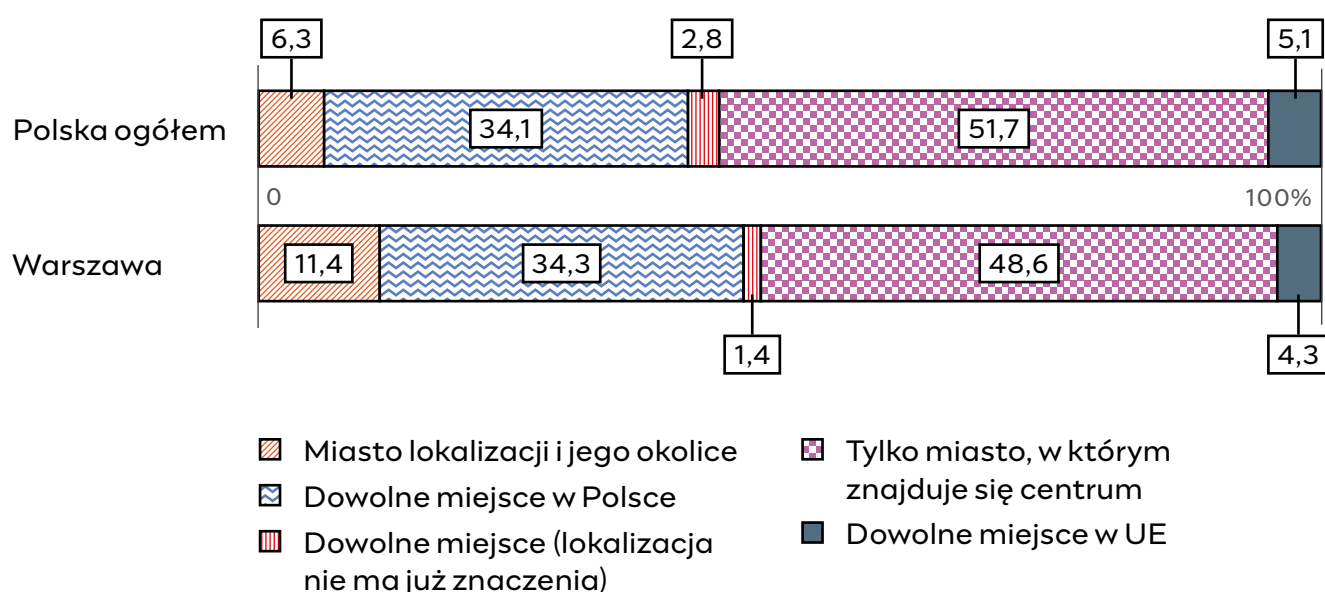


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Główną strategią rekrutacyjną (48,6%) jest pozyskiwanie pracowników z Warszawy oraz pobliskich miejscowości. Z drugiej strony, rosnące zapotrzebowanie na pracowników wykwalifikowanych i ich niedobór sprawiają, że organizacje pozyskują

pracowników także z innych miejsc. Stąd wysokie (wyższe niż przeciętnie dla centrów w Polsce ogółem) wskazania dotyczące „skądkolwiek w Polsce” (34,3%) oraz 11,4% „skądkolwiek, lokalizacja pracowników nie ma znaczenia”.

RYCINA 3.12 Jaka jest główna strategia rekrutacji pracowników?

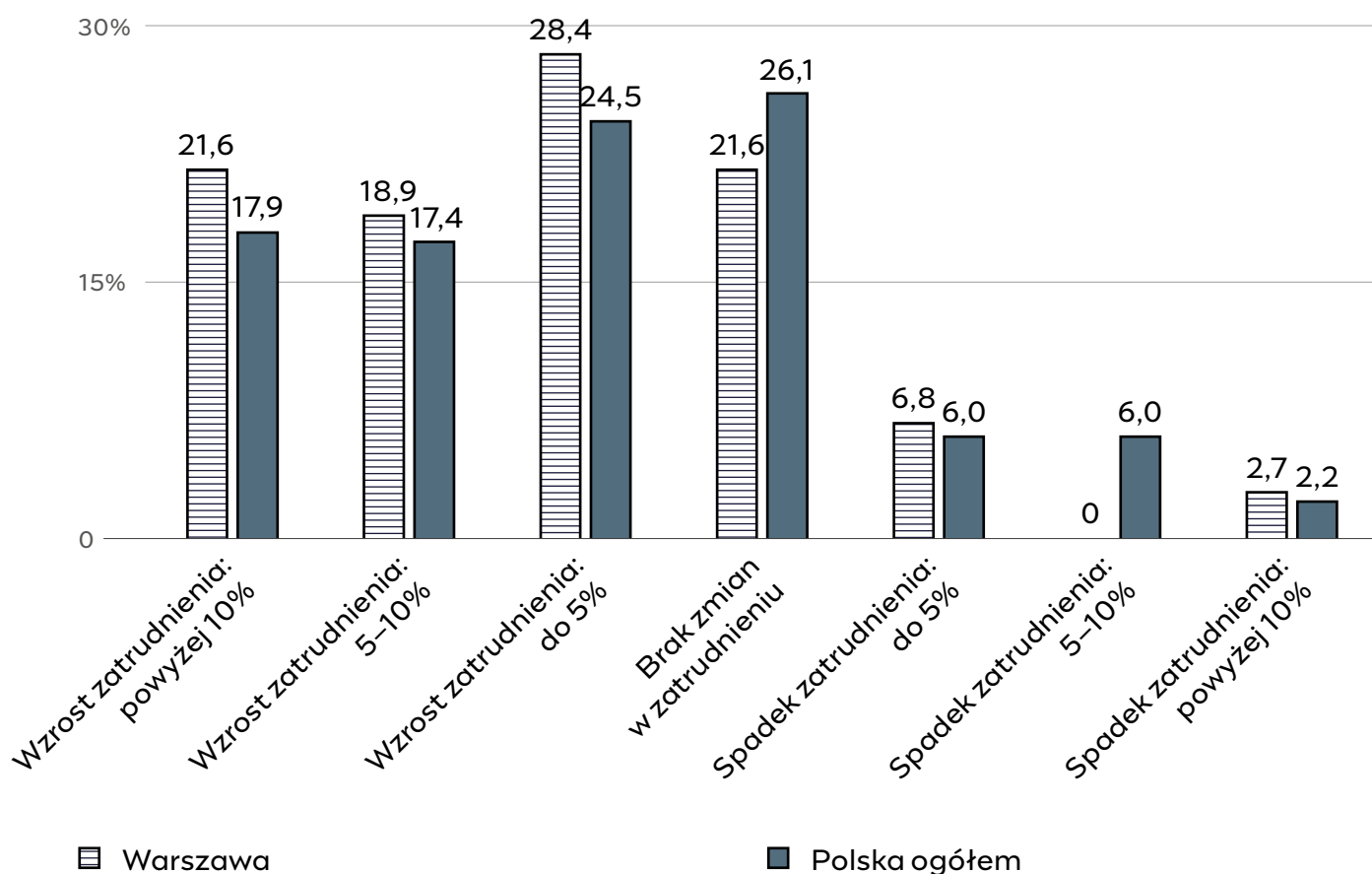


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL. Wyniki ważone udziałem w zatrudnieniu

Podstawą atrakcyjności Polski dla działalności centrów pozostaje dostępność talentów. Na przestrzeni lat obserwujemy, że niedobór talentów jako bariera dla operacji i wzrostu zmniejsza się. Wynika to z działań dostosowawczych podjętych przez centra, rosnącego udziału starszych pracowników z większym doświadczeniem, zatrudniania pracowników zagranicznych, stosowania

modeli pracy zdalnej oraz hybrydowej. Niedobór pracowników łagodzony jest też przez automatyzację procesów i wdrażanie rozwiązań AI. W 2025 roku żaden z respondentów (w Warszawie oraz w Polsce) nie wskazał dostępności puli talentów jako „zasadniczego wyzwania”. Organizacje inwestują w wewnętrzne i zewnętrzne szkolenia, co także zmniejsza dotkliwość niedoboru talentów.

RYCINA 3.13 Plany centrów usług w Warszawie dotyczące zmian zatrudnienia, do I kwartału 2026 roku (udział centrów w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Ostatnie lata konfrontują sektor z wyjątkowo licznymi i poważnymi wyzwaniami, które bez wątpienia wpisują się w narrację określoną przez pojęcie VUCA¹. Środowisko biznesowe jest zmienne, niepewne, złożone oraz niejednoznaczne. Podstawę długookresowego rozwoju centrów stanowi zdolność adaptacji do wstrząsów, takich jak pandemia Covid-19, przyjęcie modelu pracy zdalnej, inwazja Rosji na Ukrainę, niestabilność geopolityczna czy też przyspieszenie rozwoju AI. Powyższe czynniki wpływają na plany dotyczące

zatrudnienia w centrach funkcjonujących w Polsce, które – jak wynika z corocznych badań ABSL – podlegają zmianom i dostosowaniom do aktualnej sytuacji na globalnym rynku. Plany centrów usług w Warszawie dotyczące zmian zatrudnienia w perspektywie I kwartału 2026 roku są nieco bardziej optymistyczne, niż centrów w Polsce ogółem. Odsetek deklaracji respondentów reprezentujących centra w Warszawie planujących wzrost zatrudnienia (68,9%) jest o 9,1 pkt. proc. wyższy, niż centrów w Polsce ogółem (59,8%).

¹ VUCA – Zmienność (Volatility), niepewność (Uncertainty), złożoność (Complexity) oraz niejednoznaczność (Ambiguity).





PROGNOZA ZATRUDNIENIA W CENTRACH USŁUG W WARSZAWIE

W nawiązaniu do kluczowych prognoz gospodarczych, i uwzględniając dyskusje prowadzone w gronie ekspertów, formułujemy trzy scenariusze dotyczące krótkookresowego rozwoju zatrudnienia w centrach w Warszawie: bazowy (najbardziej prawdopodobny), optymistyczny (prawdopodobny) i najmniej korzystny (najmniej prawdopodobny). Scenariusz bazowy oznacza umiarkowany wzrost zatrudnienia, jednakże wciąż jest on wyższy niż dla sektora w Polsce ogółem. Warszawa pozostaje atrakcyjną lokalizacją, znaczenie ma wysoka już liczba centrów i pula talentów, które stanowią podstawę dalszego rozwoju. Oferta świadczonych usług przesuwają się w kierunku wyższej wartości dodanej, realizowane są inwestycje we wdrożenie AI, co przekłada się na rosnący popyt

na specjalistów. Trwa wzrost udziału Warszawy w zatrudnieniu w sektorze w Polsce ogółem, co jest wynikiem wysoko ocenianej atrakcyjności inwestycyjnej, ale też relatywnie niskiego „nasycenia” sektora usług biznesowych centrami (ABSL 2025a, s. 28), w porównaniu zwłaszcza z pozostałymi miastami Tier1 (Kraków i Wrocław). W roku 2027 w scenariuszu bazowym, liczba zatrudnionych w sektorze w Warszawie wynosi 124 tys. osób.

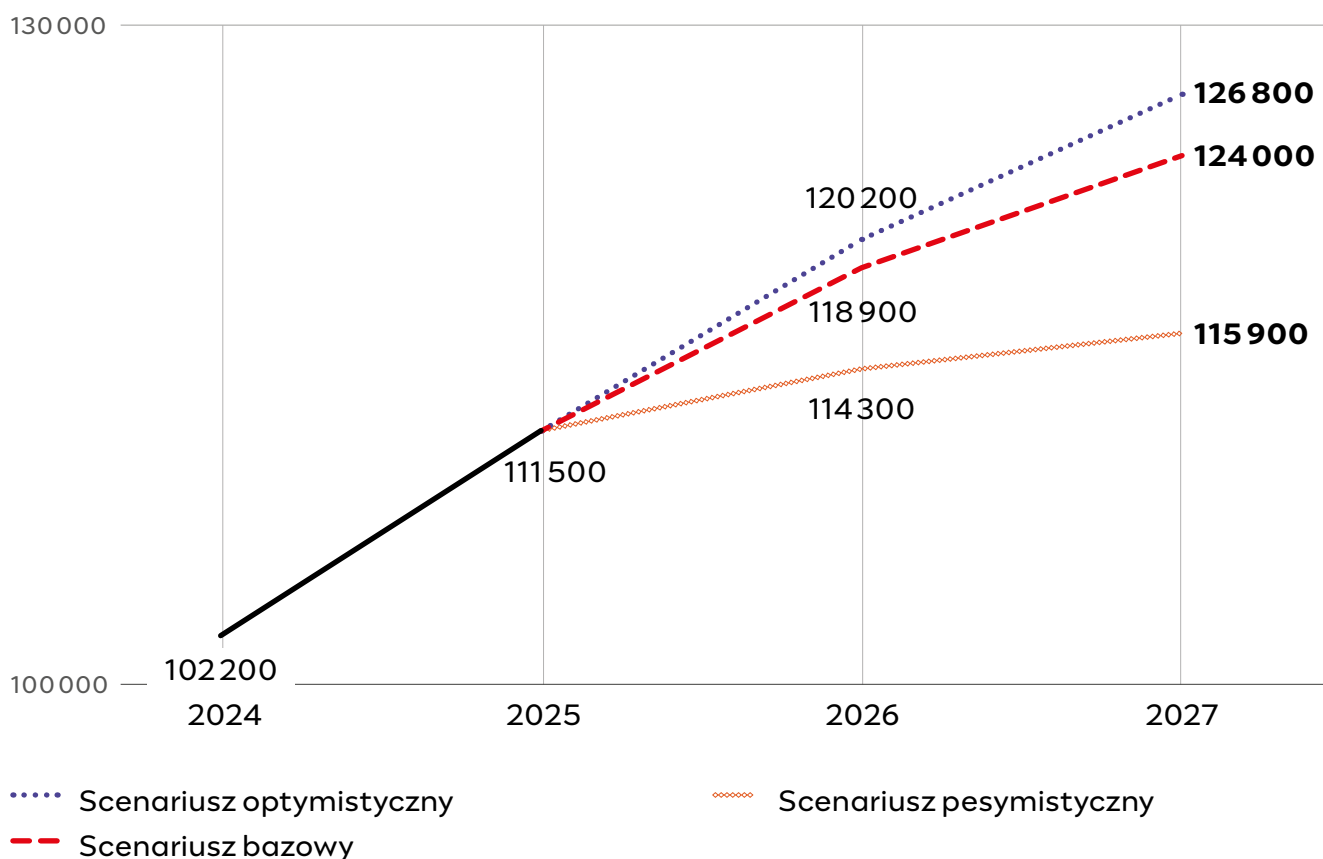
W scenariuszu optymistycznym, rośnie popyt na usługi oferowane przez warszawskie centra. Jest to przede wszystkim rezultatem tzw. fali nearshoringu, wynikającej z rosnącego ryzyka geopolitycznego. Warszawskie centra w tym scenariuszu opierać się będą na silnej pozycji Polski na globalnej

mapie usług biznesowych, jako kraju członkowskiego UE, przyciągającego zaawansowane operacje usługowe o wysokiej wartości (analityczne, B+R, rozwój AI, przetwarzanie w chmurze). W realizacji tego scenariusza kluczowe są takie czynniki, jak stabilne otoczenie gospodarcze Polski, napływ unijnych funduszy (wpływający między innymi na rozwój infrastruktury i jakości życia), a także wzmocnienie infrastruktury chmurowej oraz AI. W scenariuszu tym, zatrudnienie w 2027 roku kształtuje się na poziomie 126,8 tys. osób.

Scenariusz trzeci jest pesymistyczny, prognozowane zatrudnienie w 2027 roku to 115,9 tys. osób. Jest on mało prawdopodobny. Jego realizacji

sprzyjać mogą globalna stagnacja gospodarcza i inwestycyjna wynikająca z wysokiego i rosnącego zakresu niepewności, zaburzeń/barier w handlu międzynarodowym. Ograniczenia w zakresie budżetów korporacji ponadnarodowych mogą doprowadzić do przenoszenia inwestycji do tanich lokalizacji (Indie, Wietnam czy też Ameryka Łacińska). Rozwijane są wysoko specjalistyczne usługi, świadczenie których wymaga zatrudnienia wysoko wyspecjalizowanych specjalistów, o których dostępność w Polsce jest coraz trudniej, także ze względu na rosnącą niechęć do cudzoziemców oraz rosnącą niepewność i niestabilność systemu prawa, która zaczyna negatywnie oddziaływać na warunki prowadzenia biznesu.

RYCINA 4.1 Prognoza zatrudnienia w sektorze w Warszawie do 2027 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL



LOKALIZACJA CENTRÓW

TABELA 5.1 **Najwięksi inwestorzy pod względem zatrudnienia w centrach usług biznesowych w Warszawie (2025)**

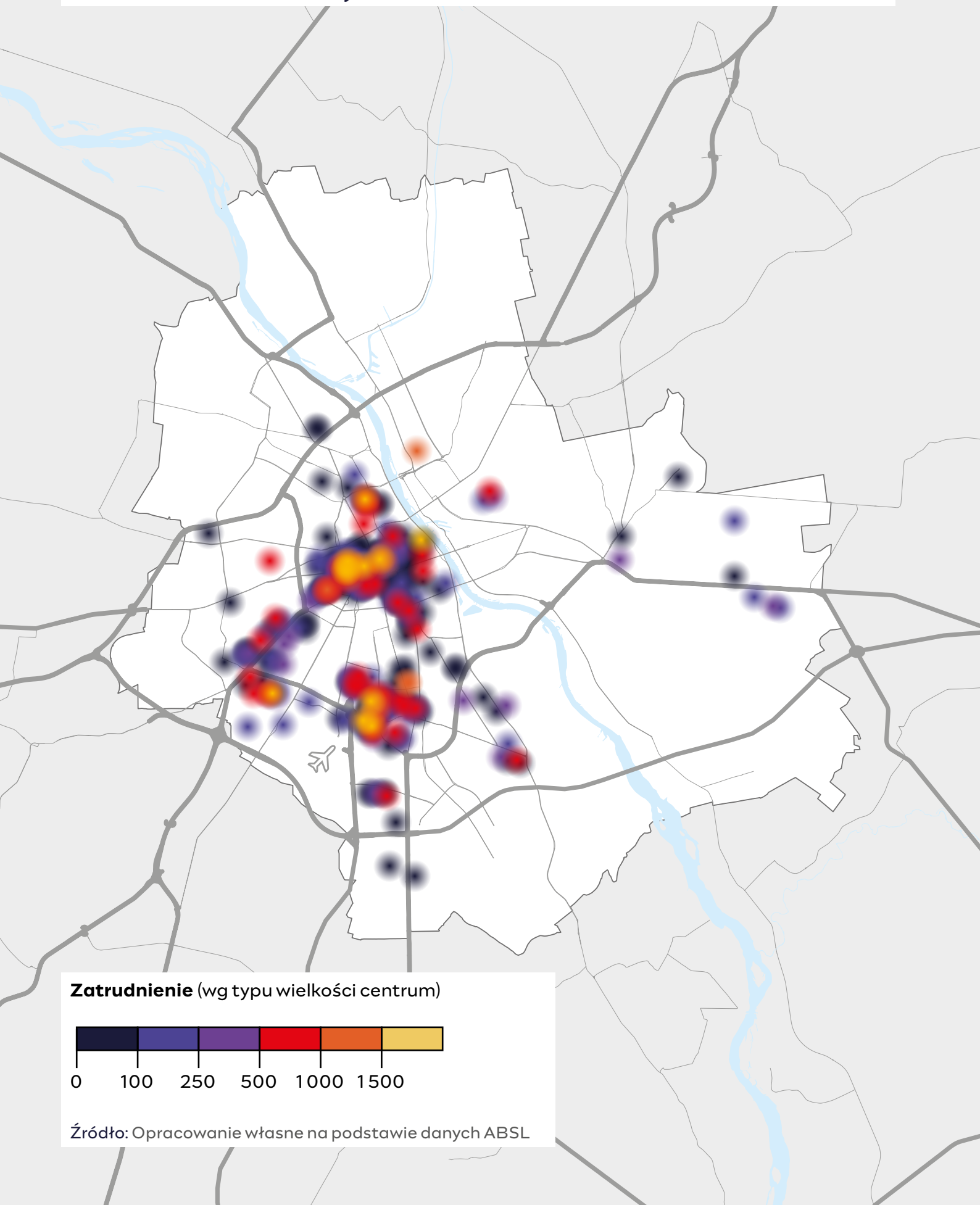
Inwestor	Lokalizacja centrali firmy macierzystej	Liczba pracowników w centrach w Warszawie
Citigroup	Stany Zjednoczone	powyżej 5 000
AstraZeneca	Wielka Brytania	2 000-3 000
Procter & Gamble	Stany Zjednoczone	2 000-3 000
ING Group	Holandia	2 000-3 000
General Electric	Stany Zjednoczone	2 000-3 000
Allegro	Wielka Brytania	2 000-3 000
Accenture	Irlandia	1 000-2 000
Samsung	Korea Południowa	1 000-2 000
BNP Paribas	Francja	1 000-2 000
Marsh & McLennan Companies	Stany Zjednoczone	1 000-2 000
Fujitsu	Japonia	1 000-2 000
DSV	Dania	1 000-2 000
Alphabet	Stany Zjednoczone	1 000-2 000
Sii	Francja	1 000-2 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

TABELA 5.1 **Najwięksi inwestorzy pod względem zatrudnienia
w centrach usług biznesowych w Warszawie (2025)**

Inwestor	Lokalizacja centrali firmy macierzystej	Liczba pracowników w centrach w Warszawie
J.P. Morgan	Stany Zjednoczone	1 000-2 000
Standard Chartered	Wielka Brytania	1 000-2 000
EPAM Systems	Stany Zjednoczone	1 000-2 000
Sitel	Stany Zjednoczone	1 000-2 000
Lionbridge Technologies	Stany Zjednoczone	1 000-2 000
DXC Technology	Stany Zjednoczone	1 000-2 000
Japan Tobacco International	Japonia	1 000-2 000
Goldman Sachs	Stany Zjednoczone	1 000-2 000
CD PROJEKT RED	Polska	1 000-2 000
Asseco	Polska	1 000-2 000
Michelin	Francja	1 000-2 000
Nokia	Finlandia	750-1 000
CBRE	Stany Zjednoczone	750-1 000
Nordea	Szwecja	750-1 000
Diebold Nixdorf	Stany Zjednoczone	750-1 000
Orange	Francja	750-1 000
Nielsen	Stany Zjednoczone	750-1 000
NatWest Polska	Wielka Brytania	750-1 000
ASTEK	Francja	750-1 000
EY	Wielka Brytania	750-1 000
U.S. Bancorp	Stany Zjednoczone	750-1 000
Business Process Outsourcing	Polska	750-1 000
7N	Dania	750-1 000
Orsted	Dania	750-1 000

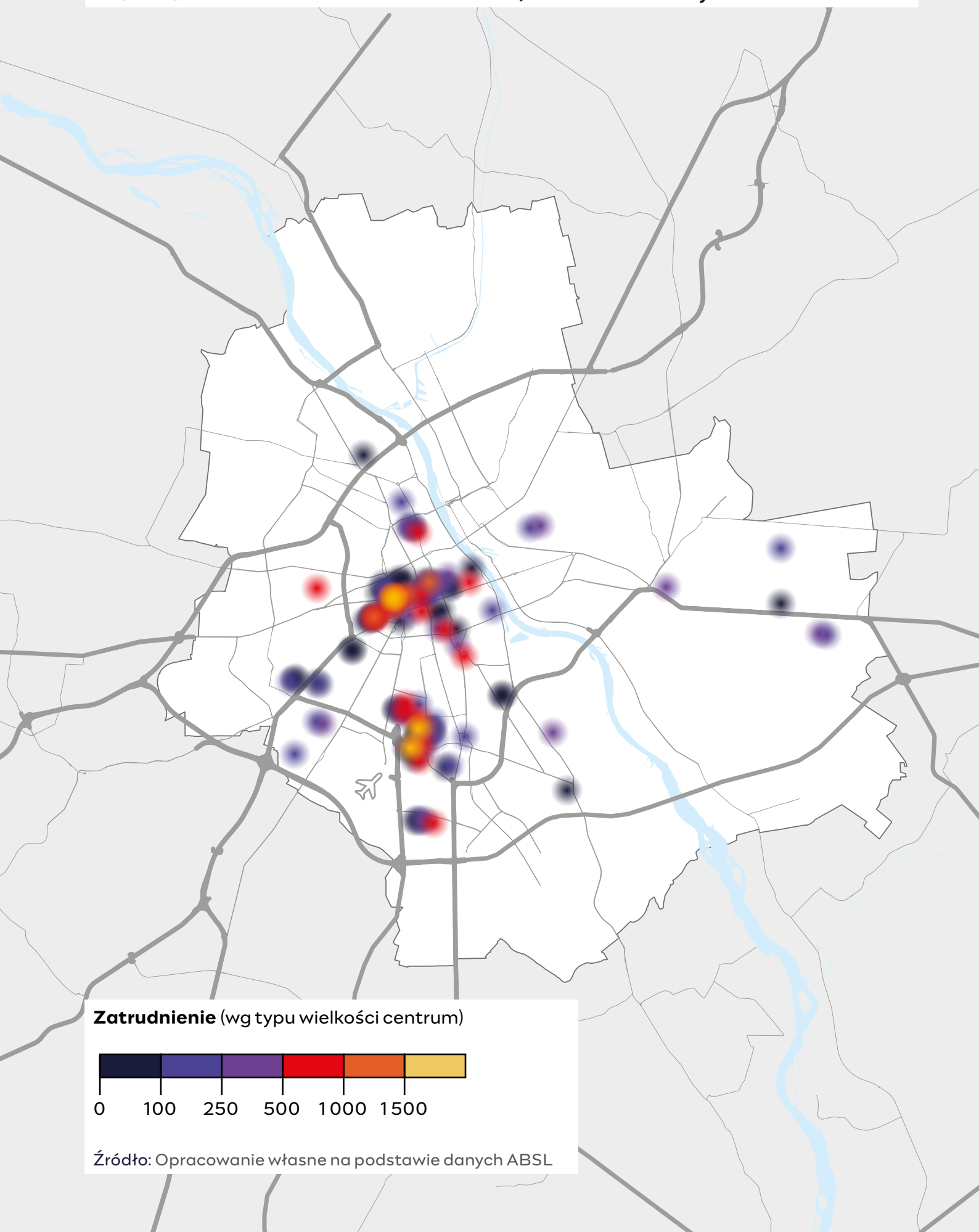
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

RYCINA 5.1**Zatrudnienie ogółem w centrach usług biznesowych
zlokalizowanych w Warszawie**

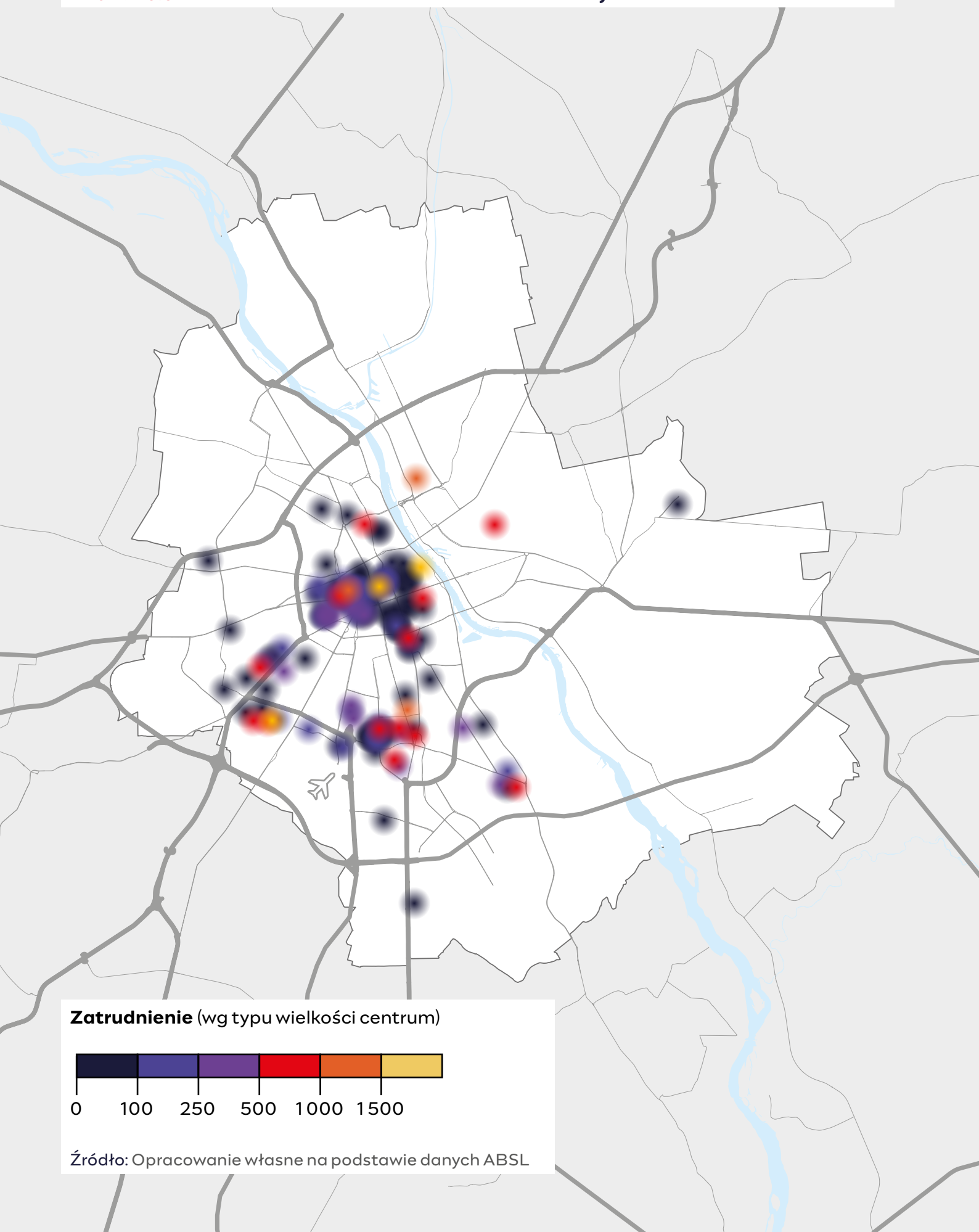
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

RYCINA 5.2

Zatrudnienie w centrach SSC / GBS zlokalizowanych w Warszawie

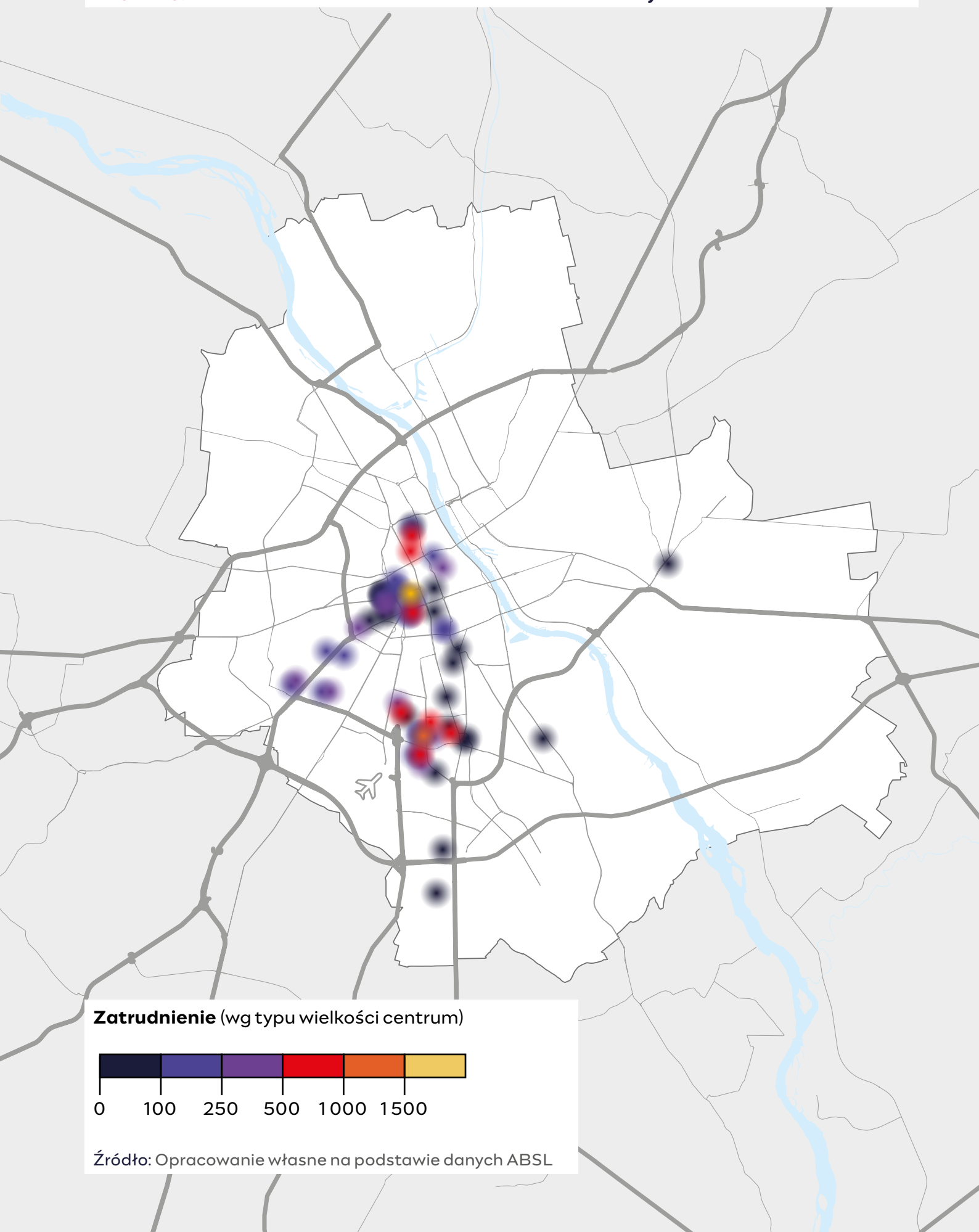


RYCINA 5.3 **Zatrudnienie w centrach IT zlokalizowanych w Warszawie**



RYCINA 5.4

Zatrudnienie w centrach BPO zlokalizowanych w Warszawie



RYCINA 5.5 **Zatrudnienie w centrach R&D zlokalizowanych w Warszawie**

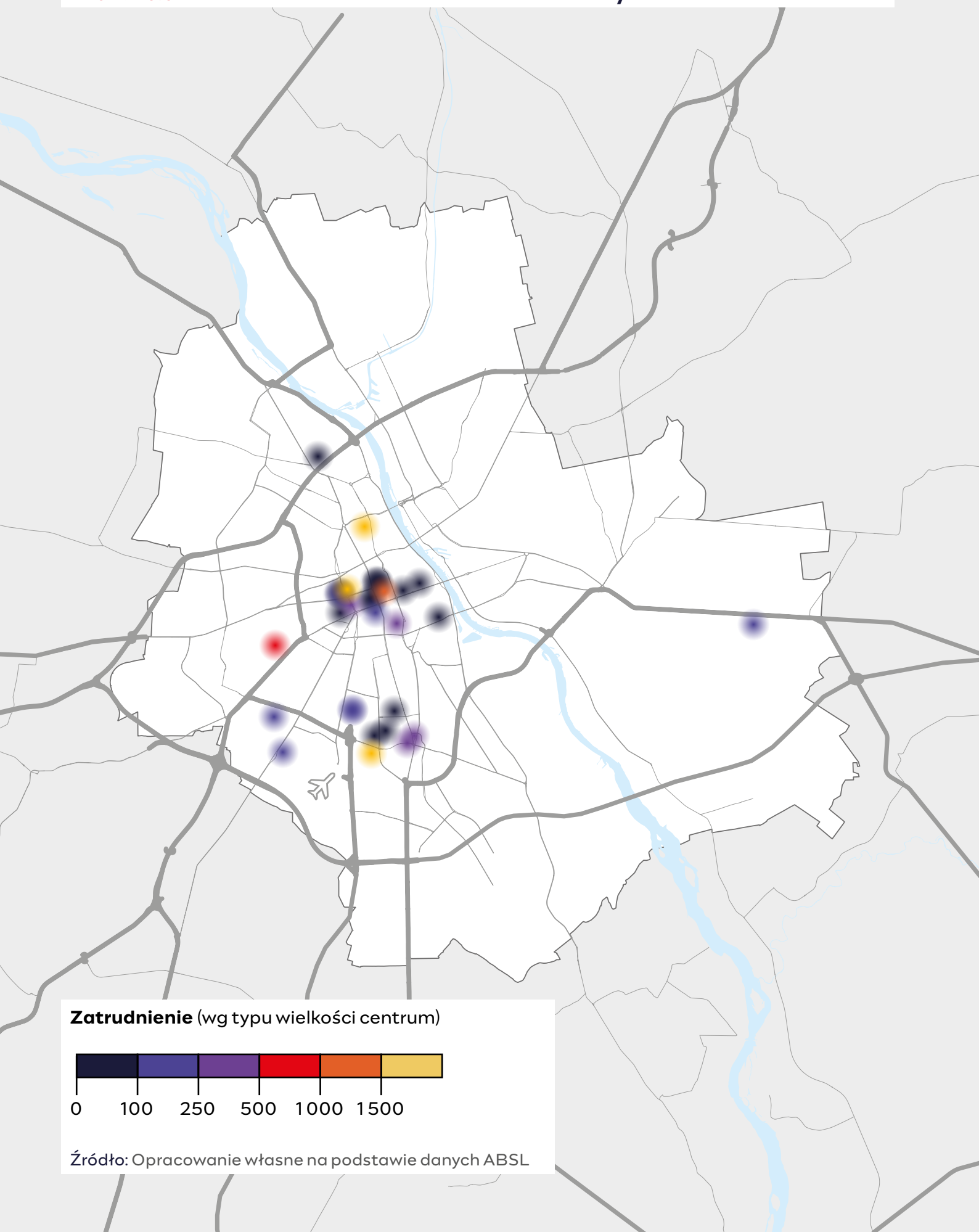


TABELA 5.2 Wybrane centra usług biznesowych zlokalizowane w Warszawie

Nazwa centrum		
7bulls.com	● ▲	
7N	●	
7Technology	●	
AbbVie	●	
Accenture Operations		
Accuity		▲
Adecco Polska	●	
ADP Polska		
Agfa Graphics		▲
AI Busters		▲
Ai by LLC	● ▲	
Ailleron		
Aion		▲
AkzoNobel	●	
Alcon		▲
All for One Poland	●	
Allegro	●	
Allfunds		▲
Alten	●	
Altikom Software & Consulting		
Alto	●	
Altoros	● ▲	
Amadeus		▲
Amazon		
American Express		▲
AndersenBel	● ▲	
Aras Software		
ArchiDoc		
Arena		▲
Armatis		
ARPI Group		▲
Arval	●	
Arvato Supply Chain Solutions		
Asana	● ▲	
Ascendion Engineering Solutions Poland		
Ascensia Diabetes Care		▲
Asseco		
Asseco Data Systems		
ASTEK	●	
AstraZeneca Centrum Badań Klinicznych	●	
AstraZeneca SSC		
Atos		
Avenga		
Aviva Services Excellence Centre		▲
Avon	●	
Awareson	● ▲	
Axamit Consulting		▲
Axiom	● ▲	
Bain & Company		▲
Baker Tilly Poland	●	
BASF Polska	●	
BAT ITD Tech Hub		
Baxter BSC	● ▲	
Bayer IT Hub		
BCF Software		
BDO Polska	●	

● Warszawa jako pierwsza lokalizacja w Polsce
▲ Warszawa jako jedyna lokalizacja w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Nazwa centrum			
Betacom		CEVA Logistics	▲
Billennium	●	CGI	●
Biogen	▲	CHEP	▲
bioMerieux	▲	CI Games	●
Blue Yonder	▲	Circle K	▲
BlueSoft	●	Cisco	●
BMS	▲	Citibank	●
BNP Paribas		Coca-Cola	▲
Boeing Defense, Space & Security		Code & Pepper	
Boldare		Codility	▲
Bosch IT Competence Center	●	codlime	▲
Boston Scientific	▲	Coherent Solutions	
Box	▲	Colgate-Palmolive	▲
BPiON Poland	●	Colt Technology Services	●
BPO International	● ▲	Comarch	
BPX		Connectis	●
Britenet	●	Contact Center	
Bruker	▲	Contract Administration	●
BUFFER Group Europe	● ▲	Cosmose Engineering Center	▲
Bulpros Consulting	▲	Craftware	
ByteDance	▲	Cross Jeans	▲
C&F	▲	Crowe Advartis Accounting	●
C.H. Robinson Technology Center		Cushman & Wakefield	● ▲
Call Center Inter Galactica		Cybercom	
Capgemini Application Services		Cyclad	
Cargill	▲	Daikin	▲
Carlson Wagonlit Travel	●	Danone	
CashDirector	▲	Danske Bank A/S S.A	▲
Caterpillar Financial Services		DataArt	
CBRE Business Services Organisation	▲		
CD PROJEKT RED	●		

● Warszawa jako pierwsza lokalizacja w Polsce

▲ Warszawa jako jedyna lokalizacja w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Nazwa centrum	
DB Schenker	▲
deepsense.ai	●
Deloitte Doradztwo Podatkowe Dąbrowski i Wspólnicy sp.k.	
Demant Technology Centre	
Dentons Business Services EMEA	▲
Deutsche Services	▲
Deviniti	
DHL Parcel	
Diebold Nixdorf	●
Digital Teammates	●
Discovery	▲
DLA Piper	▲
DSV International Shared Service	▲
DXC Technology	●
EcoVadis	▲
Edge One Solutions	
Elanco Solutions Center	▲
Elavon	▲
Elekta AB	▲
Elopak	▲
emagine	● ▲
Endava	
Engineering Design Center	●
EPAM	
Epico IT	▲
EQT AB	● ▲
Equatex	▲
Equinix	
ERGO Technology & Services	
Ericsson	

Eskom	▲
Esselte	▲
EUVIC	
Eviden Poland R&D	
Exadel	●
EY	
F5 Networks	▲
FABRITY K2	
FIS Technology Services	●
Forvis Mazars	●
Foss	▲
Franke	▲
Franklin Templeton	●
Fresenius Kabi	
Frista	▲
Fujitsu Technology Solutions	●
GE	●
Genpact	
GetResponse	
getsix	
GFT	
Glovo Warsaw Tech Hub	▲
Godel Technologies Poland	
Goldman Sachs	▲
Google	●
GR8 Tech	● ▲
Grant Thornton Frąckowiak	
Groupe Laser	▲
Groupon	●

● Warszawa jako pierwsza
lokalizacja w Polsce

▲ Warszawa jako jedyna
lokalizacja w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na
podstawie danych ABSL

Nazwa centrum		
Grupa Call Center Poland		
GSK		
Guest-Tek	▲	
GuideVision	▲	
H&M	▲	
Hays	●	
Helmes Poland	● ▲	
Herbalife Polska	●	
Hicron	●	
HL Tech	▲	
HP Inc.		
HRK Payroll Consulting	▲	
Huawei		
Huuuge Games		
IBA Poland		
IBM		
IGT	▲	
Impaq	●	
IMPEL Business Solutions		
Imperial Brands Services Polska		
Infopulse	●	
Infosys		
ING Tech Poland		
InteliWise	▲	
Intellias	●	
Intergraph		
Intermediate Capital Group	▲	
International Paper		
INTITEK	●	
intive		
IQVIA Technology Solutions	▲	
Iris Telecommunication	●	
iRonin.IT		▲
ISS Global	●	
ITDS Polska		
iTechArt		
Itekna		
itelligence	●	
ITH Development	● ▲	
ITMAGINATION	●	
ITRex Group PL	● ▲	
J.P. Morgan		▲
Jacobs		
Jcommerce		
Jit Team		
j-labs		
JLL		▲
Johnson & Johnson		▲
JTI GBS Poland		▲
Kelly Services Poland		▲
Keywords Studios		
Kingspan Light + Air		▲
Kinguin		
KMD		
Knowit Poland	●	
Korn/Ferry International Futurestep		▲
KPMG	●	
KRUK		
Kyndryl Polska Business Services		
Kyriba		▲
LG Electronics		▲

● Warszawa jako pierwsza lokalizacja w Polsce

▲ Warszawa jako jedyna lokalizacja w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Nazwa centrum	
Lingaro	●
Linklaters	▲
Lionbridge	●
Lipton Services Poland	
Lomray Software	● ▲
L'Oreal	▲
LTIMindtree	
Luxoft, a DXC Technology Company	
MakoLab	●
Mapbox	● ▲
Margo Consulting Polska	● ▲
Mars	
Marsh McLennan Group Services	
Medtronic	▲
Mellon Poland	●
Mercer	●
Merck	
Mettler-Toledo	▲
Michelin Warsaw Operational Center	● ▲
Microsoft	▲
MicroStrategy	▲
Milo Solutions	●
MIXORT	▲
Mobica	●
Moderna Poland	● ▲
MoneyGram	▲
Motorola Solutions Polska	●
MSA Safety	▲
N3	
NatWest Polska	
NCR Corporation	▲

Netflix	● ▲
Netguru	
Nexia Advisero	●
Nexio Management	●
Nielsen	
Nokia Solutions and Networks	
Nordea IT	
Norian Accounting	●
NortonLifeLock Inc	▲
Novo Nordisk	▲
NTT Poland	
Nvidia	▲
Oerlikon Business Services Europe	▲
OEX E-Business	
Okta Inc.	● ▲
Omnis	●
Onwelo	●
Opera Software	
Opinia24	
OPTeam	
Oracle	●
Orange	
Oriflame	▲
Orsted	▲
Oxagile Poland	● ▲
Palo Alto Networks	▲
Pandora	▲
Paragon Services Poland	● ▲
PEAC Poland	

● Warszawa jako pierwsza lokalizacja w Polsce

▲ Warszawa jako jedyna lokalizacja w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Nazwa centrum		
Pekao Financial Services	●	
PGE Systemy	●	
PKO BP Finat	▲	
Point72	▲	
Postdata	●	
Privitar	▲	
Process Solutions	▲	
Procter & Gamble	●	
ProService Finteco	●	
Provident	▲	
Prudential	●	
Publicis Re:Sources	●	
PwC IT Services	●	
PZU Centrum Operacji		
Randstad Payroll Solutions	●	
Raya Contact Center Europe	▲	
Reckitt Global HUB Warsaw	▲	
Refinitiv	●	
Relyon IT Services	▲	
RITS Professional Services	▲	
Roche Informatics	●	
Rockwool		
Rödl & Partner	●	
Roedl Outsourcing		
RR DONNELLEY		
RS Components	▲	
RSM Poland		
RTB House	▲	
S&T	▲	
Samsung	●	
Sanofi	● ▲	
Santander Global Technology and Operations S.L. oddział w Polsce		
Sapiens International Corporation	●	
SAS Institute		▲
SC Johnson		
Scalo		
Schneider Electric		▲
SD Worx Poland		
Securitas Intelligent Services Poland		▲
Siemens	●	
Signify		
Sii	●	
Sitel	●	
SIX Group		▲
Skandinaviska Enskilda Banken		▲
Skanska		▲
Snowflake		▲
Societe Generale		▲
Soflab Technology		
Soft Blue		
SoftServe		
Softswiss	●	
SoftwarePlant		▲
Solenis		▲
Sollers Consulting	●	
Solwit		
Sonova		▲
Sony Music Entertainment		

● Warszawa jako pierwsza lokalizacja w Polsce

▲ Warszawa jako jedyna lokalizacja w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Nazwa centrum	
SpyroSoft	
SR Polska	▲
Standard Chartered	▲
Stanley Black & Decker	▲
StepStone Services	▲
Stora Enso	▲
Stryker	▲
Studio Moderna	▲
Support.pl	● ▲
Sygnisoft	▲
Symfonia	●
Symmetrical Labs	▲
Syncron	▲
Talent Alpha	●
Tally Weijl	▲
Tata Consultancy Services	
Tchibo	▲
TCL	▲
Teamwork Poland	● ▲
Technicolor	▲
Teleperformance Polska	●
Testronic	▲
TMF Group	●
T-Mobile	
Tooploox	●
Transcosmos	
TRUMPF SHARED SERVICES	
Trustwave	▲
Uber	
UBS	
Unicall	●
UniCredit Services	

Upfield	
UPS	
VELUX	▲
VentureDevs	●
Verifone European Shared Services	▲
VFS Global Poland	▲
Viacom Software Development Center	▲
Virtusa	● ▲
Visa Technology Europe	
Vistra	●
Voice Contact Center	
VRP Consulting	
Walstead	●
Wannaplay LLC	● ▲
Waymo Poland	
Webhelp	●
Wella Company	
Westwing	▲
White Sharx	▲
Wimbeetech	● ▲
Wipro	
Zalaris Consulting	●
Zimmer Biomet	▲
Zoetis Finance Service	▲

● Warszawa jako pierwsza lokalizacja w Polsce

▲ Warszawa jako jedyna lokalizacja w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

TABELA 5.3 Przykłady centrów działających w Warszawie

Inwestor Nazwa centrum	Kraj centrali	Typ centrum	Rok założenia	Zatrudnienie
Citigroup Citibank	US	SSC / GBS	2005	>5 000
ING Group ING Tech Poland	NL	IT	2019	2 000-2 499
Allegro Allegro	GB	IT	2012	2 000-2 499
AstraZeneca AstraZeneca Centrum Badań Klinicznych	GN	R&D	2011	2 000-2 499
General Electric GE	US	R&D	2000	1 500-1 999
Accenture Accenture Operations	IE	BPO	2006	1 500-1 999
Samsung Samsung	KR	R&D	2000	1 500-1 999
Procter & Gamble Procter & Gamble	US	SSC / GBS	2014	1 500-1 999
DSV DSV International Shared Service	DK	SSC / GBS	2012	1 500-1 999
Fujitsu Fujitsu Technology Solutions	JP	IT	2001	1 500-1 999
BNP Paribas BNP Paribas	FR	SSC / GBS	2012	1 000-1 499
Sii Sii	FR	IT	2006	1 000-1 499
J.P. Morgan J.P. Morgan	US	SSC / GBS	2017	1 000-1 499
EPAM Systems EPAM	US	IT	2016	1 000-1 499
Alphabet Google	US	R&D	2006	1 000-1 499
Standard Chartered Standard Chartered (SCB)	GB	SSC / GBS	2018	1 000-1 499
Sitel Sitel	US	BPO	2004	1 000-1 499

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL

Inwestor Nazwa centrum	Kraj centrali	Typ centrum	Rok założenia	Zatrudnienie
Japan Tobacco International JTI GBS Poland	JP	SSC / GBS	2020	1000-1499
Goldman Sachs Goldman Sachs	US	Hybrid / Other model	2012	1000-1499
CD PROJEKT RED CD PROJEKT RED	PL	IT	2001	1000-1499
AstraZeneca AstraZeneca SSC	GB	SSC / GBS	2017	1000-1499
Michelin Michelin Warsaw Operational Center	FR	SSC / GBS	2006	1000-1499
CBRE CBRE Business Services Organisation Sp. z o.o.	US	BPO	2008	750-999
Procter & Gamble Procter & Gamble	US	IT	2002	750-999
Lionbridge Technologies Lionbridge	US	Hybrid / Other model	2002	750-999
Nordea Nordea IT	SE	IT	2017	750-999
Marsh & McLennan Companies Marsh McLennan Group Services (MMC)	US	SSC / GBS	2017	750-999
Diebold Nixdorf Diebold Nixdorf	US	SSC / GBS	2007	750-999
DXC Technology DXC Technology	US	IT	2003	750-999
Asseco Asseco	PL	IT	2001	750-999
Nielsen Nielsen	US	SSC / GBS	2016	750-999
NatWest Polska NatWest Polska	GB	SSC / GBS	2007	750-999
U.S. Bancorp Elavon	US	SSC / GBS	2007	750-999
EY EY	GB	SSC / GBS	2015	750-999

Inwestor Nazwa centrum	Kraj centrali	Typ centrum	Rok założenia	Zatrudnienie
Business Process Outsourcing BPO International	PL	BPO	2018	750-999
Orsted Orsted	DK	SSC / GBS	2020	750-999
7N 7N	DK	IT	2005	750-999
BASF BASF Polska Sp.z o.o.	DE	SSC / GBS	1992	500-749
ASTEK ASTEK	FR	IT	2007	500-749
Teleperformance Teleperformance Polska	FR	BPO	1997	500-749
Robert Bosch Bosch IT Competence Center	DE	IT	2008	500-749
Marsh & McLennan Companies Mercer	US	SSC / GBS	2003	500-749
Tata Consultancy Services Tata Consultancy Services	IN	BPO	2007	500-749
Mettler-Toledo Mettler-Toledo	CH	SSC / GBS	2012	500-749
Lingaro Lingaro	PL	IT	2008	500-749
GlaxoSmithKline GSK	GB	SSC / GBS	2005	500-749
Arteria Contact Center	PL	BPO	2015	500-749
ProService Finteco ProService Finteco	PL	BPO	2001	500-749
Avenga IT Professionals Avenga	PL	IT	2009	500-749
Medtronic Medtronic	IE	SSC / GBS	2014	500-749
KMD KMD	DK	IT	2016	500-749
RITS Professional Services RITS Professional Services	PL	IT	2014	500-749

Inwestor Nazwa centrum	Kraj centrali	Typ centrum	Rok założenia	Zatrudnienie
Baxter International Baxter BSC	US	SSC / GBS	2021	500-749
Stanley Black & Decker Stanley Black & Decker	US	SSC / GBS	2004	500-749
MoneyGram MoneyGram	US	SSC / GBS	2014	500-749
Schneider Electric Schneider Electric	FR	SSC / GBS	2009	500-749
Elanco Animal Health Incorporated Elanco Solutions Center	US	SSC / GBS	2019	500-749
Ergo Hestia ERGO Technology & Services	DE	IT	2021	500-749
Danone Danone	FR	SSC / GBS	2010	500-749
IBM IBM	US	IT	2015	500-749
Orange Orange	FR	R&D	2005	500-749
Kyndryl Kyndryl Polska Business Services	US	Hybrid / Other model	2018	500-749
Nokia Iris Telecommunication	FI	BPO	1999	500-749
JLL JLL	US	SSC / GBS	2008	500-749
Danske Bank A/S Danske Bank A/S S.A. Oddział w Polsce	DK	SSC / GBS	2017	500-749
British American Tobacco BAT ITD Tech Hub	GB	IT	2020	500-749
Sanofi Sanofi	FR	SSC / GBS	2016	500-749
KPMG International Limited KPMG	NL	Hybrid / Other model	1994	500-749

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych
ABSL

6



INWESTORZY O SOBIE



Iwona Dudzińska

Managing Director. Head of Citibank Europe Plc
and Citi Solutions Center in Poland



Dynamika globalnych zmian wymaga nowoczesnych rozwiązań i innowacyjnego podejścia.

Citi, jako międzynarodowa instytucja finansowa obecna w 90 krajach dysponuje niezbędną wiedzą i doświadczeniem we wsparciu klientów z całego świata, umożliwiając im realizację ambitnych planów. Globalny zasięg, kompleksowość świadczonych usług oraz doskonała

znajomość rynków lokalnych czyni z nas nie tylko zaufanego partnera, lecz również inwestora mającego realny wpływ na kształtowanie środowiska biznesowego.

Citi Solutions Center w Polsce jest największym centrum usług Citi w Europie. To tutaj, 7 000 wysoko wyspecjalizowanych specjalistów zarządza operacjami w obszarach takich jak finanse, sankcje, przeciwdziałanie praniu pieniędzy, zarządzanie ryzykiem i infrastrukturą technologiczną. Dostarczamy rozwiązania

finansowe w 30 językach do klientów z 72 krajów, co doskonale obrazuje międzynarodowy charakter i możliwości operacyjne naszego centrum.

To właśnie dostęp do szerokiej puli talentów jest największym atutem stolicy Polski. Dzięki naszej współpracy z ośrodkami akademickimi, w tym z czterema uniwersytetami i dwudziestoma centrami karier, młodzi ludzie w Polsce zyskują umiejętności, które kładą solidne fundamenty pod ich przyszłą karierę.

Centrum Citi w Warszawie to dynamiczne i inkluzywne środowisko pracy. Połowę stanowisk menedżerskich zajmują kobiety, zaś jedna piąta wszystkich pracowników

to obcokrajowcy. Razem tworzymy organizację, w której każdy może być sobą i rozwijać się w poczuciu przynależności do Citi. W naszym działaniu kierujemy się również troską o lokalne społeczności. W 2025 roku #CitiVolunteers zrealizowali w Polsce 147 programów wolontariackich, wspierając 128 instytucji i docierając do ponad 20 000 osób.

Warszawa oferuje nie tylko wysoko wykwalifikowaną pulę talentów, lecz również dojrzały i innowacyjny ekosystem biznesowy, co konsekwentnie stawia ją w czołówce najbardziej atrakcyjnych lokalizacji dla nowych i istniejących inwestorów. Osiągnięcia, ciągły rozwój i inwestycje Citi w Polsce są tego najlepszym świadectwem.





Global Transport and Logistics

Thomas JanssonSenior Vice President,
DSV Global Business Services

Założona w 1976 roku firma DSV – Global Transport and Logistics – jest jednym z wiodących na świecie dostawców usług transportowych i logistycznych, wyróżniającym się unikalnymi doświadczeniami w obszarze fuzji i przejęć (M&A), opartymi na skutecznym modelu integracji wspieranym przez znormalizowaną infrastrukturę. Obecna w ponad 90 krajach, nasza globalna organizacja licząca 160 000 pracowników każdego dnia dba o sprawne funkcjonowanie łańcuchów dostaw naszych klientów. Co roku realizujemy miliony przesyłek i zdobywamy zaufanie klientów oraz partnerów, zapewniając niezawodne i efektywne usługi transportu i logistyki drogą lotniczą, morską, drogową i kolejową w świecie nieustannych zmian.

Naszą wizję jest tworzenie długoterminowego, zrównoważonego wzrostu i wartości dla klientów, pracowników, akcjonariuszy oraz całego społeczeństwa. Nasze zaangażowanie w zrównoważone praktyki biznesowe stanowi kluczowy element ogólnej strategii firmy. Łączymy cele finansowe z celami środowiskowymi i społecznymi, aby tworzyć wartość zarówno dla DSV, jak i dla otoczenia. DSV zobowiązało się do osiągnięcia zerowej emisji netto w całej

naszej działalności do 2050 roku, a dla ambitnych celów krótkoterminowych na rok 2030 posiadamy szczegółowe „mapy drogowe”, zatwierdzone przez inicjatywę Science Based Targets.

DSV Global Business Services (DSV GBS) ma swoje główne umocowanie w Warszawie, gdzie uruchomiliśmy pierwsze operacje. Od początku działalności w 2012 roku GBS dynamicznie rozwija się w Warszawie i poza nią. DSV GBS w Polsce zarządza naszą siecią GBS, obejmującą lokalizacje na Filipinach, w Rumunii, Portugalii, Chinach, Indiach i Meksyku.



To, co pierwotnie było inicjatywą zorientowaną na obniżenie kosztów operacyjnych, przekształciło się w strategiczny wehikuł – globalną sieć działającą w modelu 24/7, a także kluczowe zasoby wspierające zmiany i transformację cyfrową. DSV GBS świadczy szeroki zakres usług w obszarach IT, Finansów, Operacji i Wsparcia Komercyjnego. W GBS centralizujemy, standaryzujemy i automatyzujemy procesy, tworząc rozwiązania stosowane globalnie.

Naszych 2 000 pracowników pracuje w zaprojektowanym specjalnie na potrzeby GBS biurowcu o powierzchni 20 000 m² na warszawskim Mokotowie, gdzie rozpoczęła się nasza historia. Warszawa pozostaje centrum i fundamentem całej naszej sieci. „Miałem zaszczyt być pierwszym pracownikiem zatrudnionym w strukturze DSV GBS” – mówi Thomas Jansson, Senior Vice President GBS w DSV. –

„Dziś jestem niezwykle dumny z tego, co osiągnęli moi współpracownicy i jak konsekwentnie utrzymują najwyższe standardy we wszystkim, co robią” – dodaje. Na przestrzeni lat Warszawa potwierdziła wszystkie nasze oczekiwania, oferując dostęp do talentów, silnie rozwiniętą infrastrukturę, stabilność, bezpieczeństwo oraz łatwe połączenia w ruchu międzynarodowym.



Magdalena Kotlarczyk

Country Director,
Google Polska



Google – obchodzący w tym roku 20-lecie obecności w Polsce – jest strategicznym partnerem krajowej gospodarki, zatrudniającym w trzech biurach (w Warszawie, Krakowie i Wrocławiu) niemal 3 000 pracowników. Serce technologicznej działalności firmy bije głównie w Warszawie, gdzie inżynierki i inżynierowie Google tworzą najnowocześniejsze rozwiązania technologiczne.

Stołeczne biuro, zlokalizowane w należącym do Google kompleksie The Warsaw HUB (inwestycja warta blisko 3 mld PLN), jest największym centrum inżynieryjnym w firmie w Unii Europejskiej. To tu warszawskie zespoły tworzą globalne

produkty, w tym AI dla Google Cloud, Pixel, Fitbit czy Chrome OS. Unikalną rolę odgrywa również warszawski zespół Waymo – jedyne takie centrum inżynieryjne w Unii Europejskiej – rozwijający technologię autonomicznej mobilności. W 2021 roku Google uruchomił też w Warszawie region Google Cloud, pierwszą infrastrukturę tego typu w Europie Środkowo-Wschodniej, zapewniającą dostęp do usług chmurowych dla firm z tego regionu. Integralną częścią warszawskiego ekosystemu innowacji jest także Google for Startups, który od 10 lat wspiera startupy z całego regionu Europy Środkowo-Wschodniej.



Decyzja o ulokowaniu w Warszawie naszego kluczowego centrum inżynieryjnego w Europie nie była przypadkowa. To świadomy wybór, oparty na wyjątkowym kapitale ludzkim – światowej klasy polskich inżynierach. Zakup kompleksu The Warsaw HUB to nie tylko inwestycja w budynek, ale strategiczne zobowiązanie, że właśnie stąd, w oparciu o polski talent, chcemy rozwijać najbardziej zaawansowane technologie, przyczyniając się jednocześnie do rozwoju polskiej gospodarki.

Wyjątkową energię widzimy także w lokalnym środowisku startupowym. Przez

dekadę nasz Campus na warszawskiej Pradze odwiedziło ponad 170 tysięcy osób, a firmy uczestniczące w programach Google for Startups stworzyły ponad 7 000 miejsc pracy i pozyskały ponad miliard dolarów finansowania od inwestorów.

Naszym motorem napędowym jest potencjał ludzi. Polacy chcą się rozwijać – w naszych programach szkoleniowych wzięło już udział ponad pół miliona osób. Od kiedy pod koniec 2024 roku wspólnie z SGH uruchomiliśmy pierwszą edycję kursu “Umiejętności Jutra AI”, zgłosiło się na niego aż 74 tysiące chętnych. To pokazuje, że Polacy chcą w pełni wykorzystać szansę, jaką niesie AI – szansę, która może przynieść polskiej gospodarce dodatkowe 230 miliardów złotych w nadchodzącej dekadzie.

**Mateusz Oleksy**

General Manager Poland,
Visa



Od ponad 60 lat Visa odgrywa kluczową rolę w codziennym życiu Europejczyków. Jesteśmy głęboko zaangażowani w rozwój Europy, budując i utrzymując zaufanie

do handlu poprzez zapewnianie posiadaczom kart i akceptantom niezawodnej i bezpiecznej sieci płatniczej. Podróż Visa w Polsce rozpoczęła się w 1991 roku wraz z wprowadzeniem pierwszej karty Visa Business dla podróżujących przedsiębiorców z sektora MŚP. Od tego czasu znacząco rozwinęliśmy się w całej

Europie, a Polska stała się jednym z najbardziej dynamicznych rynków dla Visa, przy czym Warszawa jest siedzibą jednego z naszych kluczowych biur i prawdziwym centrum innowacji Visa na Starym Kontynencie.

Jesteśmy globalną firmą, która łączy skalę i know-how z lokalnym doświadczeniem i relacjami, wspierając tym samym konsumentów, przedsiębiorców oraz całą polską gospodarkę. Polska pozostaje dla Visa rynkiem o strategicznym znaczeniu, o czym świadczy ulokowanie tutaj jednego z pięciu globalnych centrów technologicznych i produktowych Visa, zatrudniającego już ponad tysiąc specjalistów IT i ekspertów produktowych. Oznacza to, że w Warszawie powstają i są skalowane na inne rynki unikalne i innowacyjne rozwiązania, takie jak Visa Mobile czy Visa Direct, łączące globalną technologię z lokalną wiedzą.

Głęboko wierzymy, że płatności są kluczowym czynnikiem umożliwiającym rozwój handlu i wzrost gospodarczy. Wraz z tym, jak Polacy coraz chętniej korzystają z płatności cyfrowych, Visa towarzyszy im na każdym etapie – wspierając wysiłki na rzecz cyfryzacji i modernizacji kraju dzięki takim innowacjom jak płatności zbliżeniowe, tokenizacja czy technologie uwierzytelniania. Dzięki temu Polacy mają dostęp do usług płatniczych na światowym poziomie, przy jednoczesnym zapewnieniu najwyższej odporności systemu i ochrony przed nadużyciami. Odbijanie karty w komunikacji miejskiej? Bezpieczna płatność online? Visa jest obecna w tych obszarach jako lider – i pozostanie tam także w przyszłości.

Kluczowym elementem naszej działalności jest cyberbezpieczeństwo, które stanowi fundament zaufania – bez niego innowacje tracą sens. Visa, jako największa na świecie platforma SaaS przetwarzająca rocznie ponad 300 miliardów transakcji, w ubiegłym roku zapobiegła próbom dokonania potencjalnie nieuczciwych transakcji o wartości liczonej w miliardach dolarów, wykorzystując sztuczną inteligencję rozwijaną od dekad. Nasze rozwiązania, takie jak Visa Protect for Account-to-Account, wykrywają nadużycia pomijane przez inne systemy i chronią transakcje w czasie rzeczywistym. Dzięki wykorzystaniu AI i zaawansowanej analityki ryzyka utrzymujemy poziom nadużyć na historycznie niskim poziomie, zapewniając jednocześnie najwyższe standardy bezpieczeństwa płatności cyfrowych.

Razem z naszymi partnerami w Polsce przeszliśmy niezwykłą transformację – od pierwszych kart płatniczych po dzisiejszy świat cyfrowych portfeli, urządzeń ubieralnych i płatności mobilnych. Polska odgrywa strategiczną rolę w kształtowaniu europejskiej przyszłości Visa – to miejsce, w którym globalne doświadczenie spotyka się z lokalnymi aspiracjami. Łącząc technologie światowej klasy, zaawansowane rozwiązania z zakresu cyberbezpieczeństwa oraz oparte na zaufaniu partnerstwa, konsekwentnie budujemy fundamenty bezpiecznej, innowacyjnej i inkluzywnej gospodarki cyfrowej, która umożliwia rozwój ludziom i firmom.

RYNEK PRACY

RYCINA 7.1 Liczba studentów, absolwentów oraz szkół wyższych w Warszawie



258 546

Liczba studentów



4 982

Liczba doktorantów



50 856

Liczba absolwentów



69

Liczba szkół wyższych

Źródło: Opracowanie ABSL na podstawie danych otrzymanych z Ośrodka Przetwarzania Informacji – Państwowego Instytutu Badawczego

TABELA 7.1 Liczba absolwentów oraz studentów na wybranych kierunkach w szkołach wyższych w Warszawie

Wybrane kierunki	Studenci	Absolwenci
inżynieryjno-techniczne	18 426	4 390
technologie teleinformacyjne	26 050	3 861
biznes i administracja	50 530	12 750
językowe	7 014	1 316
medyczne	21 757	4 402

Źródło: Opracowanie ABSL na podstawie danych otrzymanych z Ośrodka Przetwarzania Informacji – Państwowego Instytutu Badawczego

Warszawa jest największym ośrodkiem akademickim w Polsce, co przekłada się na dostępność talent pool dla sektora usług biznesowych. O sile Warszawy świadczy 69 szkół wyższych oraz najwyższa

w Polsce liczba studentów (258,5 tys.) i absolwentów (50,9 tys.). Podstawę talent pool dla centrów w Warszawie stanowią absolwenci oraz studenci kierunku biznes i administracja.

RYCINA 7.2 Ranking uczelni akademickich Perspektywy 2025 (pozycje w Top20)

1. miejsce

Uniwersytet Warszawski

3. miejsce

Politechnika Warszawska

12. miejsce

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

16. miejsce

Warszawski Uniwersytet Medyczny

17. miejsce

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL



Randstad Polska i Randstad Enterprise

Randstad Polska jest częścią Randstad N.V. – największej na świecie firmy zajmującej się talentami. Jesteśmy zaufanym partnerem biznesowym zarówno dla klientów, jak i pracowników, zapewniając równe szanse zatrudnienia oraz wsparcie w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy. Randstad wspiera organizacje z różnych branż, które potrzebują specjalistycznych umiejętności, w budowaniu wysokiej klasy, różnorodnej i dopasowanej siły roboczej, aby realizować swoje potrzeby operacyjne i zawodowe oraz ambicje rozwojowe.



Randstad Enterprise jest wiodącym globalnym dostawcą rozwiązań z zakresu zarządzania talentami, umożliwiającym firmom tworzenie trwałej wartości biznesowej i zwinności poprzez stawianie ludzi w centrum ich organizacji. Jako część Randstad N.V. – światowego lidera branży usług HR – łączymy niezrównane dane o talentach i wiedzę rynkową z inteligentnymi technologiami i głęboką ekspertyzą w zakresie ludzi. W ramach Randstad Enterprise dostarczamy rozwiązania z zakresu pozyskiwania talentów (RPO, MSP, usługi zakupowe/ SOW oraz talent BPO) poprzez Randstad Sourceright, a także rozwiązania dotyczące rozwoju i przejścia zawodowego (mobilność talentów, coaching i outplacement) poprzez Randstad RiseSmart.

TABELA 7.2 Wynagrodzenia brutto (w PLN) w centrach BPO, SSC / GBS, IT, R&D w Warszawie

	Min.	Maks.
Banking		
AML/KYC Junior Analyst (do 1 roku doświadczenia)	6 500	8 000
AML/KYC Analyst (1-3 lat doświadczenia)	8 000	10 500
AML/KYC Senior Analyst (3-5 lat doświadczenia)	10 500	14 000
Team Leader (zespół 5-15 osób)	14 000	18 000
Manager (zespół ponad 50 osób)	19 500	26 500
Customer Service		
Junior Specialist (bez doświadczenia)	6 500	7 000
Specialist (ponad rok doświadczenia)	7 500	9 500
HR		
HR Administrator (1-3 lat doświadczenia)	7 200	9 000
Payroll Specialist (1-3 lat doświadczenia)	8 000	12 000
Procurement		
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	6 500	7 500
Specialist (1-3 lat doświadczenia)	7 500	10 500
Team Leader (zespół 5-15 osób)	13 500	18 500
Supply Chain		
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	7 000	8 500
Specialist (1-3 lat doświadczenia)	9 000	12 000
Finance & Accounting		
AP Specialist (1-3 lat doświadczenia)	7 000	9 500
AR Specialist (1-3 lat doświadczenia)	7 500	11 500
GL Specialist (1-3 lat doświadczenia)	1 000	14 000
AP/AR Team Leader (zespół 5-15 osób)	14 500	18 000
GL Team Leader (zespół 5-15 osób)	15 500	19 500
AP/AR Manager (zespół ponad 50 osób)	18 500	25 000
GL Manager (zespół ponad 50 osób)	20 000	27 500
Financial Analyst (1-3 lat doświadczenia)	9 500	14 500
Master Data Specialist (1-3 lat doświadczenia)	9 500	12 500
Junior Specialist (do 1 roku doświadczenia)	7 000	8 500

Źródło: Dane Randstad i Randstad Enterprise

	Min.	Maks.
IT		
Application Architect	20 000	35 000
Business Analyst	10 000	18 000
System Analyst	11 000	23 000
Junior Java Developer	6 000	10 000
Developer Java	10 000	20 000
Senior Java Developer	20 000	26 000
Junior .Net Developer	7 000	10 000
Developer .Net	10 000	19 000
Senior .Net Developer	19 000	26 000
Junior Frontend Developer	6 000	9 000
Developer Frontend	9 000	15 000
Senior Frontend Developer	15 000	24 000
Junior QA Manual	5 500	9 000
QA Manual	9 000	12 000
Senior QA Manual	12 000	17 000
Junior QA Automated	6 000	10 000
QA Automated	10 000	18 000
Senior QA Automated	18 000	24 000
SAP SD Consultant	15 000	27 000
SAP MM Consultant	15 000	27 000
SAP FI / CO Consultant	18 000	28 000
SAP PP / QM Consultant	18 000	28 000
SAP Project Manager	17 000	25 000
Project Manager	14 000	22 000
CIO / CTO	25 000	35 000
Data Center Director	25 000	35 000
Chief Information Security Officer	27 000	35 000
Information Security Architect	27 000	35 000
Security Engineer	15 000	25 000
Security Manager	21 000	30 000
IT Admin Linux	10 000	17 000
Network Admin	10 000	17 000

	Min.	Maks.
Network Architect	18 000	24 000
Cloud Architect	22 000	31 000
Cloud Developer	22 000	27 000
Junior PHP Developer	8 000	10 000
PHP Developer	10 000	16 000
Senior PHP Developer	16 000	21 000
Devops Engineer	20 000	25 000
Senior Devops Engineer	25 000	31 000
BI Consultant	13 000	18 000
BI Analyst	13 000	17 000
Administrator Windows	10 000	18 000
Help Desk (i line support)	7 000	9 000
Help Desk (ii line support)	9 000	12 000
Help Desk (iii line support)	11 000	15 000
Product Owner	17 000	24 000
Scrum Master	12 000	20 000
Fullstack Dev	19 000	29 000
Mobile Developer (IOS / Android)	13 000	27 000
UX / UI	8 000	16 000
Junior Python Developer	10 000	13 000
Python Developer	13 000	18 000
Senior Python Developer	18 000	26 000
Junior C# Developer	8 000	12 000
C# Developer	12 000	18 000
Senior C# Developer	18 000	26 000
Junior C / C++ Developer	7 000	13 000
C / C++ Developer	13 000	18 000
Senior C / C++ Developer	18 000	29 000
Embedded Software Engineer	12 000	26 000
Data Engineer	15 000	27 000
Data Architect	25 000	33 000
Data Analyst	12 000	21 000

Źródło: Dane Randstad i Randstad Enterprise

RYCINA 7.3

Miesięczne bonusy językowe brutto w Warszawie (PLN)



Źródło: Dane Randstad i Randstad Enterprise

TABELA 7.3

Wskaźnik JVR* w Warszawie

Function	JVR (%)	Procurement	1,8
Engineering	5,3	Art/Design	1,1
Finance	3,1	Administration	1,0
Accounting	3,0	Legal	0,8
IT	2,9	Consulting	0,7
Research	2,8	Business Development	0,4
Customer Service	2,5		
Sales	2,4		
QA	2,4		
HR	2,1		
Management	2,0		
Marketing	1,9		
Blue-collar	1,9		

* JVR (współczynnik wolnych miejsc pracy) – [liczba wolnych miejsc pracy / (liczba obsadzonych stanowisk + liczba wolnych miejsc pracy)]. Wyższy wskaźnik JVR wskazuje na bardziej konkurencyjną lokalizację. Podstawowa interpretacja wskaźnika JVR: 0–1% – niska konkurencja; 2–3% – umiarkowana konkurencja; 4–10% – wysoka konkurencja, >10% – ekstremalna konkurencja.

Źródło: Dane Randstad i Randstad Enterprise

Największa konkurencja utrzymuje się w obszarach takich jak Engineering, Research, Finance i Accounting.

Obszary takie jak Legal, Consulting, Administration i Business Development charakteryzują się obecnie niskim poziomem konkurencyjności.

RYCINA 7.4 **Populacja dorosłych w mediach społecznościowych – użytkownicy języka codziennego (w promieniu 40 km od Warszawy) oraz profesjonalni użytkownicy sieci ze znajomością języka (w promieniu 40 km od Warszawy)**

Polski	Angielski	Rosyjski	Turecki	Hiszpański	Włoski
					
2300 000	996 000	171 000	9 700	7 700	7 600
1 600 000	160 000	34 000	3 100	7 700	4 100

Francuski	Niemiecki	Arabski	Hebrajski	Czeski	Rumuński
					
7 000	6 800	4 400	1 000	810	700
9 600	12 000	1 300	190	2 600	1 000

Norweski	Holenderski	Szwedzki	Duński	Słowacki	Razem
					
660	610	600	480	450	2 800 000
1 200	2 800	2 700	1 000	840	2 000 000

20 Populacja dorosłych w mediach społecznościowych – użytkownicy języka codziennego (w promieniu 40 km)

20 Profesjonalni użytkownicy sieci ze znajomością języka (w promieniu 40 km)

Komentarz

Rynek pracy w Warszawie jest dojrzałym ośrodkiem sektora usług biznesowych (Global Business Services, GBS), charakteryzującym się dużą pulą wysokiej jakości, wielojęzycznych i doświadczonych specjalistów.

W ciągu ostatnich 24 miesięcy ta koncentracja talentów sprawiła, że miasto stało się kluczową lokalizacją dla dwóch sektorów: bankowości, usług finansowych i ubezpieczeń (BFSI) oraz dynamicznie rozwijającej się branży Life Sciences. W obu tych obszarach globalni liderzy zbudowali znaczące centra zaawansowanych, nietransakcyjnych operacji.

Strategiczne znaczenie Warszawy wynika z jej udokumentowanej zdolności do przejmowania wysoko złożonych, kluczowych dla działalności funkcji, które tradycyjnie były zlokalizowane w globalnych centralach.

Miasto ewoluowało w kierunku wiodącego Center of Excellence (CoE), obsługującego zaawansowane role.

- W sektorze BFSI obejmuje to m.in. zarządzanie ryzykiem, zgodność regulacyjną, analitykę ilościową oraz cyberbezpieczeństwo.
- W sektorze Life Sciences jest to widoczne w rosnącej liczbie centrów zarządzania badaniami klinicznymi, farmakowigilancji, spraw regulacyjnych oraz wsparcia działalności B+R.

Choć Warszawa nie jest już lokalizacją niskokosztową, oferuje atrakcyjną relację kosztów do jakości w porównaniu z wiodącymi ośrodkami, takimi jak Londyn czy Nowy Jork, zapewniając wyspecjalizowaną ekspertyzę w stabilnym otoczeniu Unii Europejskiej. Sukces ten napędza jednak silną konkurencję o wyspecjalizowane talenty w obu sektorach, co podnosi koszty pracy i wymaga wdrożenia zaawansowanych strategii retencji pracowników.

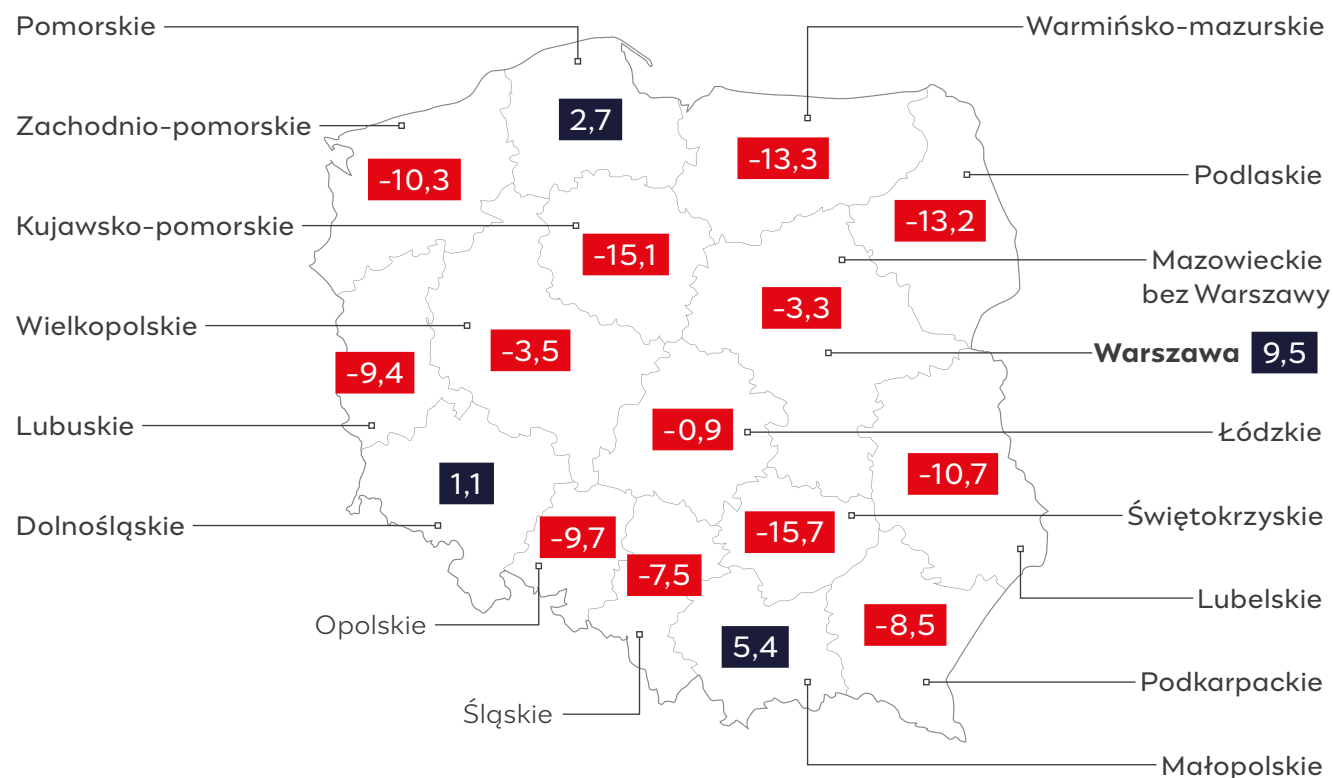
Edyta Janas,

Senior Client Partner, Randstad



RYCINA 7.5 **Porównanie rocznych płac zasadniczych w regionach w Polsce, gdzie średnia ogólnopolska równa jest 100%.**

Rycina przygotowana została w oparciu o rzeczywiste wynagrodzenia pracowników w Polsce w 2024 roku (%).



Źródło: Badania płacowe Mercer 2024

**Poziomy wynagrodzeń
w Polsce są zróżnicowane,
a największych płac można
spodziewać się w Warszawie.**



Opracowanie treści rozdziału: **Mercer Polska**

Mercer jest globalnym liderem w zakresie usług doradztwa HR, w szczególności w obszarze wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych. Mercer jest jedną z trzech największych firm pośrednictwa ubezpieczeniowego w dziedzinie świadczeń związanych z ryzykiem, ubezpieczeń osobistych i opieki zdrowotnej oraz największą firmą doradczą w obszarze doradztwa emerytalnego. Mercer zatrudnia ponad 21 000 osób w ponad 170 krajach, w tym ponad 700 osób na terenie Polski. Więcej informacji na: mercercor.com.pl

TABELA 7.4 Rzeczywiste miesięczne płace zasadnicze brutto w sektorze BPO / SSC / IT / R&D w Polsce (Tier 1), w PLN. Tabela przygotowana została w oparciu o rzeczywiste wynagrodzenia ponad 94 tyś. pracowników 247 organizacji w sektorze SSC w Polsce w 2024 roku. Szczegółowe dane dla miast zostały przygotowane w oparciu o różnice regionalne.

Miasto	Polska	
Dopasowanie do regionu		
Miesięczne płace zasadnicze brutto	Średnia	Mediana
Head of Center	51 371	50 473
Manager	22 930	22 789
Team Leader	16 627	16 251
Senior Specialist	13 589	13 210
Specialist	10 038	9 870
Junior Specialist	7 896	7 700

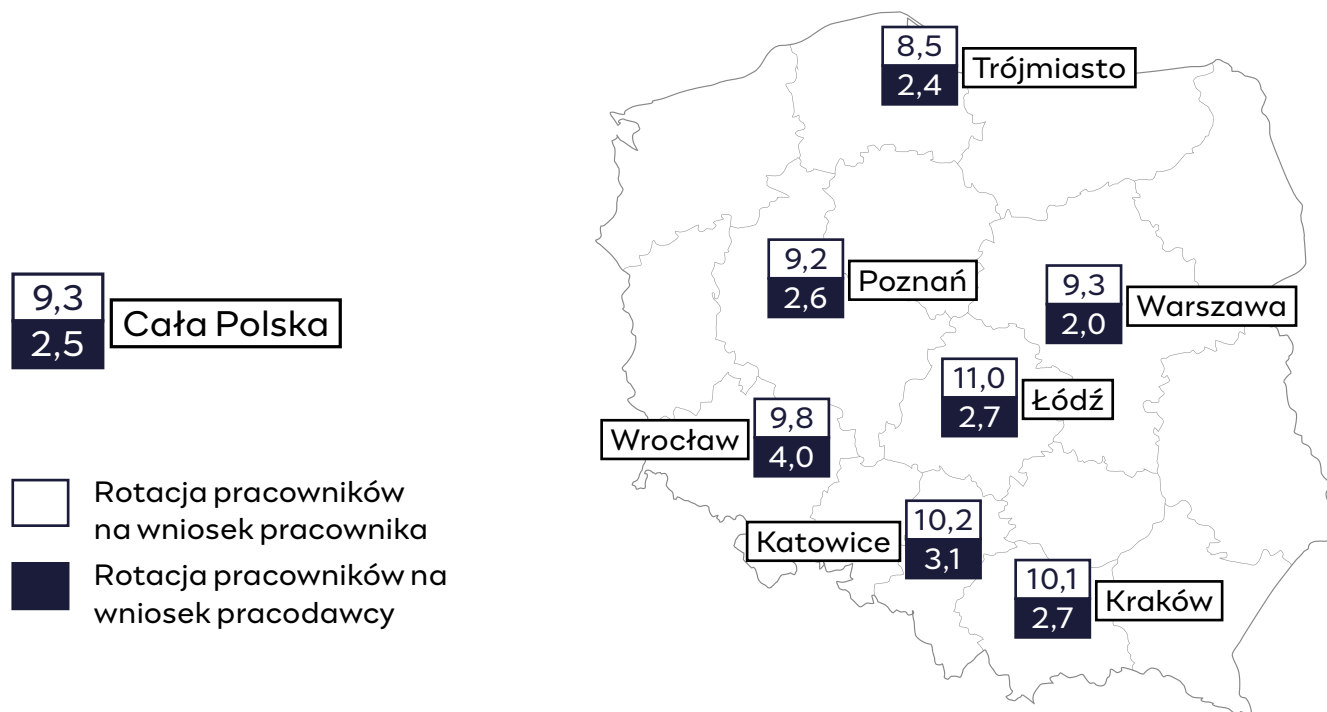
Źródło: Mercer 2024 Poland SSC Survey

Miasto	Warszawa		Kraków		Wrocław	
Dopasowanie do regionu	Warszawa		Małopolskie		Dolnośląskie	
Miesięczne płace zasadnicze brutto	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana
Head of Center	56 258	55 275	54 125	53 179	51 922	51 014
Manager	25 111	24 957	24 159	24 011	23 176	23 033
Team Leader	18 209	17 797	17 519	17 122	16 805	16 425
Senior Specialist	14 882	14 467	14 318	13 918	13 735	13 352
Specialist	10 993	10 809	10 576	10 399	10 146	9 976
Junior Specialist	8 647	8 433	8 319	8 113	7 981	7 783

Źródło: Mercer 2024 Poland SSC Survey

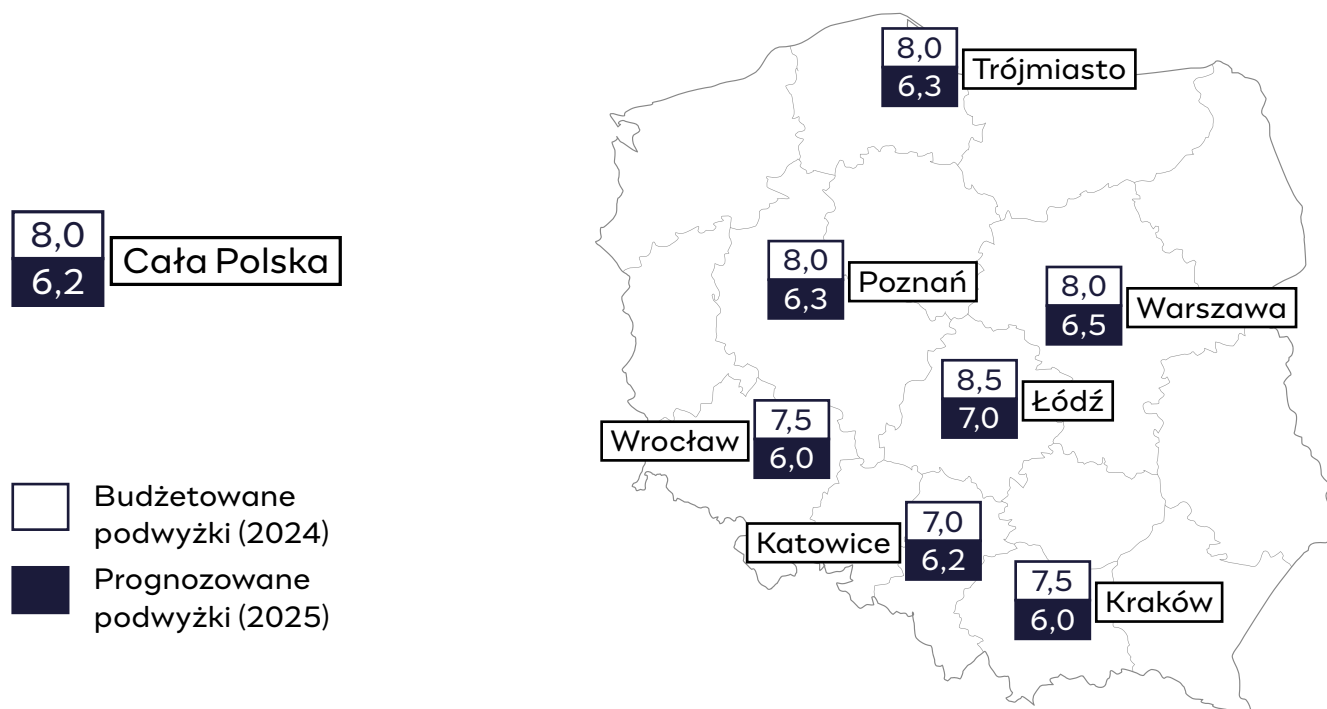
Manager	zespół do 50 osób (manager liderów zespołów)
Team Leader	zespół 5-15 osób
Senior Specialist	powyżej 4 lat doświadczenia
Specialist	2-4 lata doświadczenia
Junior Specialist	do 2 lat doświadczenia, pierwsze stanowisko

RYCINA 7.6 Rotacja pracowników w sektorze BPO / SSC / IT / R&D w Polsce w ciągu 12 miesięcy (okres 1 listopad 2023 – 31 październik 2024, mediana)



Źródło: Mercer PL Shared Services Spot Poll – Grudzień 2024

RYCINA 7.7 Podwyżki płacowe w sektorze BPO / SSC / IT / R&D w Polsce budżetowane na rok 2024 i przewidywane na 2025



Źródło: Mercer PL Shared Services Spot Poll – Grudzień 2024

Komentarz

W 2025 roku zaobserwowaliśmy kilka kluczowych trendów, które mają istotny wpływ na politykę wynagrodzeń w organizacjach. W szczególności zwracamy uwagę na rosnące znaczenie rynku kompetencji, elastyczność w podejściu do pakietów wynagrodzeń, a także wyzwań związanych z analizą luki płacowej oraz transparentności wynagrodzeń. Te wyzwania są wynikiem ciągłych zmian na rynku pracy, utrzymujących się wysokich oczekiwań pracowników, a także działań ustawodawców – krajowych i europejskich.

Przez ostatnie lata sektor usług wspólnych i BPO w Polsce odnotował niezwykle wzrost, natomiast nadal mierzy się z wieloma wyzwaniami, lokalnymi, ale też globalnymi. Jednym z ważniejszych punktów są płace. Między innymi, w ciągu ostatnich kilku lat minimalne wynagrodzenie w Polsce dynamicznie rośnie – w 2025 r. będzie 2,7 razy wyższe niż 10 lat wcześniej.

Wzrost wynagrodzenia minimalnego przyczynił się do spłaszczania wynagrodzeń oraz zmniejszania różnic w poziomach wynagrodzeń między najniższymi stanowiskami w organizacji. Mimo że inflacja ostatnio drastycznie zmalała, to prognozowane wzrosty wynagrodzeń w Polsce wciąż pozostają na wysokim poziomie, przekraczającym obecny poziom inflacji.

W 2024 i 2025 roku prognozowane podwyżki wynagrodzeń w sektorze

SSC/ BPO w Polsce wynoszą ok. 8% na 2024 i 6.2% na rok 2025, region Warszawy plasuje się po środku przyznając podwyżki na poziomie 6.5%, co pozwala na utrzymanie konkurencyjnych płac w sektorze.

W kontekście regionalnym, wyniki badania pokazują, że istnieją wyraźne dysproporcje w wynagrodzeniach w zależności od lokalizacji. Warszawa (+9.5%), jako „zielona wyspa”, przyciąga nadal najwyższe wynagrodzenia, choć biorąc pod uwagę ostatnie zmiany na rynku pracy spowodowane m.in.. pracą zdalną ale też rosnącą konkurencyjnością innych miast odległość Warszawy do pozostałych regionów się zmniejsza.

Ogólne zróżnicowanie regionalne wynagrodzeń notujemy na poziomie 20–25%, jednak jest ono mniejsze niż w latach poprzednich, co wskazuje na stopniowe wyrównywanie się poziomu płac w Polsce.

W ostatnim okresie zauważamy spadek rotacji pracowników ogólnie w sektorze ale także w poszczególnych regionach Polski, Warszawa w badanym okresie odnotowała rotację dobrowolną na poziomie 9.3% a w całym 2024 roku na umiarkowanym poziomie 7.2%, kontekście rotacji pracowników w sektorze zauważamy spadek. Naszym zdaniem jest to sygnałem zmniejszenia liczby pojawiających się na rynku konkurencyjnych ofert pracy i może skutkować zmniejszeniem presji na wynagrodzenia ze strony pracowników w najbliższych miesiącach.



RYNEK BIUROWY

Podaż

Warszawa jest największym rynkiem biurowym w Polsce z zasobami szacowanymi na 6,25 mln m² powierzchni biurowej. W pierwszych trzech kwartałach 2025 roku rynek warszawski powiększył się o 88 700 m² nowej powierzchni biurowej. Wśród ukończonych budynków w stolicy znalazły się: The Bridge (47 000 m², Ghelamco), pierwszy biurowiec w ramach wielofunkcyjnego kompleksu T22 – Office House (27 800 m², Echo Investment), zmodernizowany budynek Nowa Bellona (4 800 m², Ghelamco) oraz dwie nowe siedziby firm CD Projekt (5 600 m²) oraz Stoen Operator (3 500 m²). Około 90% nowej podaży zlokalizowane zostało w strefie Centrum Zachodnie.

Rynek warszawski dynamicznie ewoluuje. Budynki ukończone w ciągu ostatnich pięciu lat stanowią około 13% istniejącej podaży. W ciągu

ostatnich pięciu lat z warszawskiego rynku wycofano prawie pół miliona m² powierzchni biurowej w 48 budynkach w celu modernizacji lub zmiany funkcji. W samym 2025 r. z rynku warszawskiego zniknęło ponad 140 000 m² (m.in budynek Danone HQ, Pekao Tower, Saski Point, Myhive Mokotów: Two, Three, Four).

Na początku IV kwartału 2025 roku w budowie oraz w trakcie modernizacji znajdowało się około zaledwie

140 000 m² powierzchni biurowej z planowanymi terminami ukończenia na lata 2025–2027. Jest to o 54% mniej niż w analogicznym okresie rok wcześniej i jednocześnie jest to najniższa wartość w historii nowoczesnego rynku biurowego w stolicy.

Dynamika nowej podaży biurowej w Warszawie pozostaje ograniczona w porównaniu do poziomów sprzed pandemii. Inwestycje są zlokalizowane skoncentrowana przede wszystkim



Opracowanie treści rozdziału: **Colliers**

Colliers jest wiodącą firmą oferującą szeroki wachlarz usług najwyższej jakości na rynku nieruchomości oraz zarządzanie inwestycyjne. Działając w 68 krajach, ponad 19 000 specjalistów współpracuje w celu maksymalizacji wartości nieruchomości dla najemców, właścicieli i inwestorów.

Dowiedz się więcej na: **colliers.com**

w lokalizacjach centralnych, Jednocześnie spadek aktywności deweloperów wskazuje na ograniczone tempo uruchamiania nowych projektów i może utrzymać nową podaż poniżej historycznych wartości przez najbliższe lata.

W Warszawie obserwuje się wyraźny trend przesunięcia inwestorów w kierunku projektów realizowanych spekulacyjnie — zwłaszcza w przypadku mniejszych inwestycji w mniej strategicznych lokalizacjach. Podejście to umożliwia bardziej precyzyjne dopasowanie podaży do rzeczywistego popytu oraz ogranicza ryzyko finansowe inwestorów, co w obecnych warunkach gospodarczych ma kluczowe znaczenie. Na początku IV kwartału 2025 roku na rynku było oferowanych 16 budynków z pozwoleniami na budowę i kompletnymi pozwoleniami administracyjnymi, które deweloperzy deklarują oddać do użytku w terminie od 12 do 36 miesięcy od podpisania umowy przednajmu z zainteresowanym relokacją najemcą.

Taki model realizacji inwestycji oraz ograniczona oferta nowej powierzchni wpływają na stabilizację rynku, a także mogą prowadzić do stopniowego wzrostu czynszów wywoławczych w przyszłości, zwłaszcza w prestiżowych lokalizacjach centrum Warszawy.

Popyt

Od początku roku do końca września 2025 r. w stolicy najemcy wynajęli 485 000 m², czyli porównywalnie do analogicznego okresu 2024 r. Najwięcej powierzchni wynajęto w strefie Centrum, Służewiec oraz Centralny Obszar Biznesu. Łączny popyt

RYCINA 8.1

Rynek biurowy – wskaźniki (Q2, 2025)

III kw. 2025

Prognoza
na 12 miesięcy

Istniejąca powierzchnia (m²)

6 250 000 ↗

Nowo oddana powierzchnia (m²)

88 700 ↗

Stopa pustostanów

9,7% →

Popyt (m²)

485 200 ↗

Podaż powierzchni flex (m²)

230 000 ↗

Powierzchnia biurowa
w budowie (m²)

140 000 ↘

Czynsze wywoławcze
dla najlepszych budynków
(EUR / m² / miesiąc)

19,00–29,00 →

Źródło: Colliers

brutto w strefach centralnych sięgnął 263 000 m². W strefach pozacentralnych zawarto transakcje na 222 000 m².

W strukturze popytu w pierwszych trzech kwartałach w Warszawie największy udział miały nowe umowy – 45%, natomiast renegotjacje stanowiły 42% wolumenu podpisanych umów.

Umowy najmu zawarte od stycznia do września ukształtowały średnią wielkość transakcji na poziomie około 965 m², co wskazuje na trend spadkowy. Zarejestrowano trzy transakcje najmu powierzchni powyżej 10 000 m². Największą transakcją 2025 r. była renegotjacja Polkomtel w budynku Multimedialny Dom Plusa (22 700 m²).

Rynek elastycznych powierzchni biurowych w Warszawie cieszy się dużym zainteresowaniem. Ich podaż rośnie z roku na rok, osiągając poziom ponad 230 000 m². Wśród głównych operatorów powierzchni flex w Warszawie znajdują się WeWork, Regus, Spaces, New Work i CiC.

Wskaźnik pustostanów w Warszawie spadł do 9,7% na koniec III kwartału 2025 roku (wobec 10,8% rok temu), co przełożyło się na 606 000 m² dostępnej powierzchni.

Stawki czynszów za powierzchnię biurową rosną systematycznie kolejny rok z rzędu. W strefach centralnych wynoszą one od 19,00 do 29,00 EUR / m² / miesiąc, natomiast w lokalizacjach poza centrum są niższe i mieszczą się w przedziale od 12,00 do 19,00 EUR / m² / miesiąc.

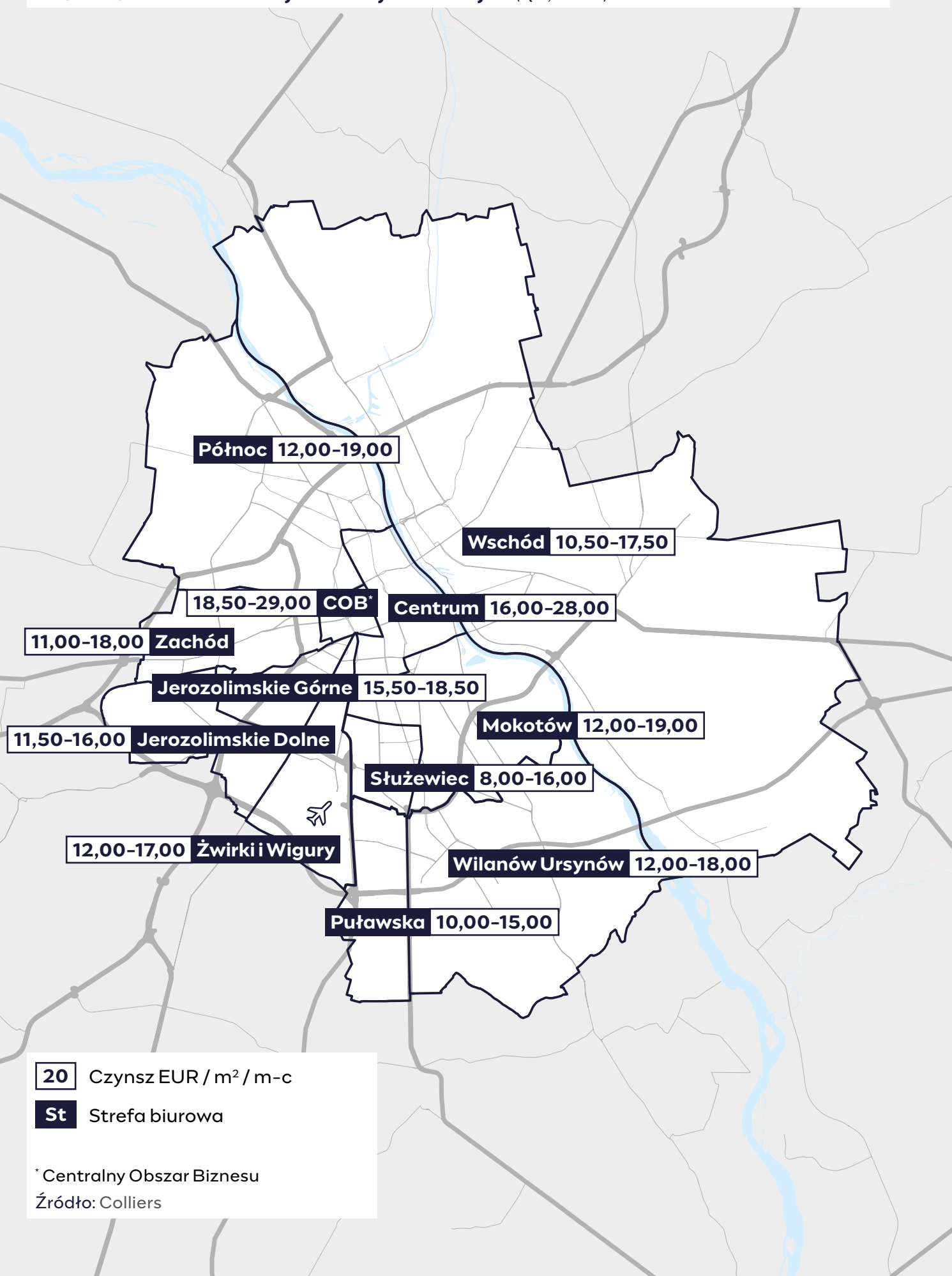
Warszawski rynek biurowy pod koniec 2025 roku to rynek ograniczonej podaży nowoczesnych biur, silnie zróżnicowanych czynszów, rosnącego

popytu w centrum, ewolucji modelu pracy hybrydowej oraz szybkiego postępu technologicznego i presji na optymalizację kosztów powierzchni. Kluczowe wyzwania to zarządzanie jakością, elastyczność organizacyjna i integracja narzędzi cyfrowych w środowisku rozproszonej pracy.

Sytuacja rynkowa

- W 2025 roku aktywność najemców utrzymuje się na stabilnym poziomie w porównaniu do ubiegłego roku.
- Ograniczona podaż nowych inwestycji przekłada się na spadek dostępności powierzchni biurowych – nowa podaż w 2025 wyniosła ok. 88 tys. m², skoncentrowana głównie w strefach centralnych.
- Wskaźnik pustostanów w Q3 2025 spadł poniżej 10% dla całej Warszawy, a w centrum spada poniżej 7%. Poza centrum pustostany są wyraźnie wyższe (ok. 12%).
- Nadal wysoki popyt na nowoczesne powierzchnie – zapotrzebowanie na biura w 2025 r. rośnie dwucyfrowo, a deweloperzy szykują nowe projekty o łącznej powierzchni ponad 200 tys. m² na lata 2026–2027.
- Przesunięcie aktywności inwestycyjnej w kierunku projektów realizowanych spekulacyjnie – zwłaszcza w przypadku mniejszych inwestycji w mniej strategicznych lokalizacjach. Podejście to umożliwia bardziej precyzyjne dopasowanie podaży do rzeczywistego popytu oraz ogranicza ryzyko finansowe inwestorów.

RYCINA 8.2 Stawki czynszów wywoławczych (Q2, 2025)



- W 2025 roku czynsze w najlepszych lokalizacjach centralnych wzrosły do 29 EUR / m² miesięcznie, natomiast zdarzają się pojedyncze oferty na najwyższe piętra lub ostatnie moduły w budynkach Varso, Widok Tower, Studio A kwotowane na 32-35 EUR / m² / miesiąc.
- Ze względu na ograniczoną podaż nowoczesnych powierzchni i rosnący popyt największa presja na wzrost czynszów dotyczy projektów centralnych.

Fokus na jakość powierzchni biurowej

- Widoczne trendy to modernizacja starszych biur i zmiana ich przeznaczenia oraz presja na jakość powierzchni biurowej oferowanej najemcom – od 2020 r. z rynku zniknęło ponad 0,5 mln m² powierzchni biurowej, głównie w Warszawie; część budynków wyburzono, część zmodernizowano lub przekształcono; znacząca liczba biurowców zmienia funkcję na mieszkaniową lub akademiki, szczególnie w starszych dzielnicach biurowych jak Służewiec.
- Wymogi ESG i rosnące koszty eksploatacji wymuszają modernizacje i eliminują z rynku przestarzałe budynki nie spełniające norm energetycznych i środowiskowych.
- Silna polaryzacja rynku – rośnie różnica między nowoczesnymi biurami klasy A (wysoki popyt) a starszymi obiektami, które bez modernizacji tracą najemców.

Model pracy hybrydowej i powroty do biur

- Praca hybrydowa stała się trwałym standardem – 94% firm w Warszawie organizuje pracę hybrydowo, a odsetek firm preferujących pracę wyłącznie z biura wynosi 8% (dane z badania Colliers, raport Hybrid and Beyond 2025).
- Kolejne lata wskazują na ewolucję modelu pracy: coraz więcej organizacji wprowadza zróżnicowane warianty hybrydowe, dostosowując zasady do potrzeb zespołów.
- Powroty do biur już się wydarzyły, a fala centralnych inicjatyw mających zachęcać pracowników do obecności w biurze wyraźnie słabnie – obecnie działania podejmowane są głównie indywidualnie w zespołach.

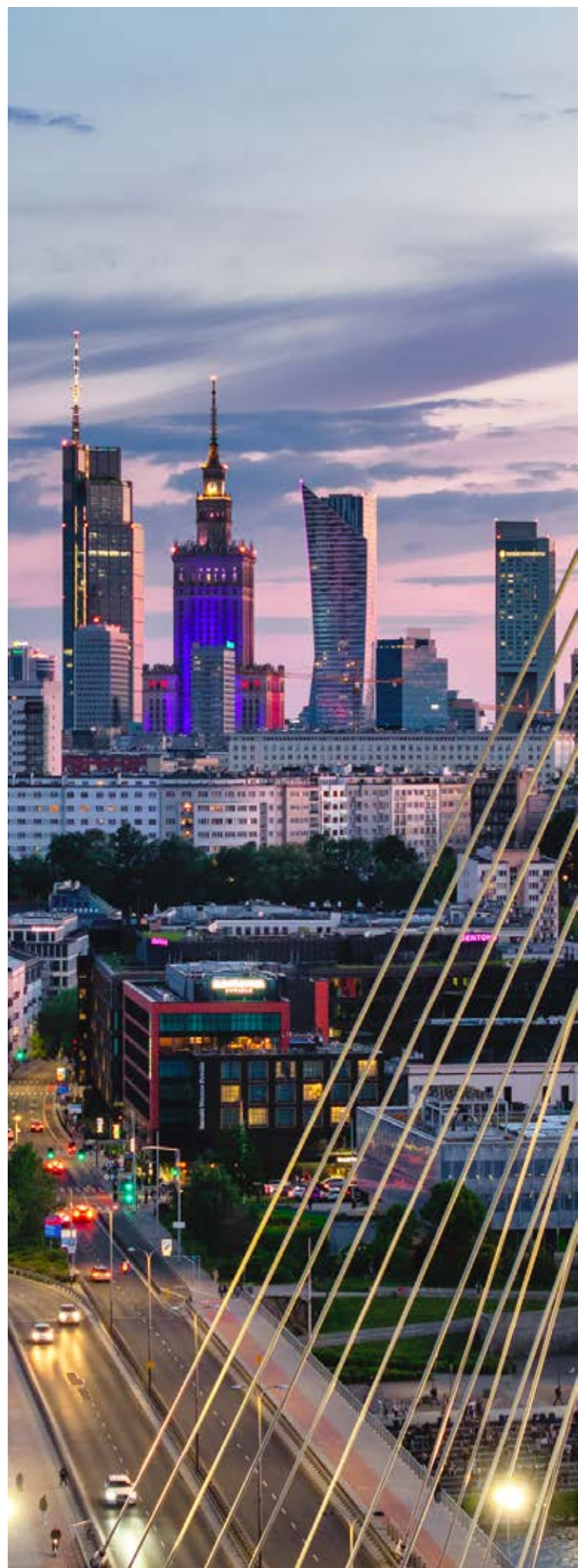
Zmieniająca się struktura najemców i wyzwania dla zarządców

- Rynek biurowy w Warszawie zmienia charakter: z lokalizacji kosztowych staje się dojrzałym hubem dla procesów o wysokiej wartości dodanej – analitycznych, kontrolnych, technologicznych i finansowych.

- Najemcy coraz częściej kierują się jakością lokalizacji, dostępnością usług oraz standardem ekologicznym, co przekłada się na większe inwestycje w modernizację oraz nowe technologie w budynkach biurowych.
- Coraz więcej firm łączy potrzeby powierzchni na różnych piętrach, elastycznie zarządza desk-sharingiem i adaptuje biura do nowego sposobu pracy hybrydowej.
- Strategia zatrudniania ewoluuje w kierunku preferowania pracowników, którzy mogą fizycznie pojawić się w biurze w ciągu 2 godzin, co jest efektem wyzwań logistyki pracy hybrydowej.

Automatyzacja, AI i wyzwania operacyjne

- Narastająca automatyzacja i rozwój narzędzi AI zmieniają funkcjonowanie biur – w Warszawie wśród najemców z sektora nowoczesnych usług dla biznesu dominują centra złożonych procesów, a GenAI wspiera ekspertów w codziennej pracy zamiast ich zastępować.
- W najbliższym czasie korzyści z AI i automatyzacji przełożą się głównie na wzrost produktywności i efektywności, możliwość redukcji prostych stanowisk oraz transfer ekspertów do projektowania procesów.





DETERMINANTY ATRAKCYJNOŚCI LOKALIZACYJNEJ

Atrakcyjność inwestycyjna zarówno krajów, jak też poszczególnych lokalizacji, mierzona może być na wiele sposobów i jest przedmiotem licznych badań empirycznych, a także rozważań teoretycznych (OECD 2022, 2023). Ocena atrakcyjności konkretnej lokalizacji jest warunkowana preferencjami inwestora, charakterem prowadzonej działalności oraz motywami, jakimi kieruje się organizacja. Rankingi atrakcyjności inwestycyjnej można obrazowo porównać do konkursów piękności. Są one swoistym lustrem, w którym kraje bądź ich regiony i miasta chcą i mogą przejrzeć się oraz porównać swą pozycję z konkurentami. Rankingi te stanowią część szerszej dyskusji odnoszącej się do konkurencyjności i konkutowania oraz relacji i sprzężeń zwrotnych między miastami i inwestorami. Miasta konkurują o inwestorów; działalność inwestorów przyczynia się do poprawy konkurencyjności tychże

miast (Kola-Bezka, Kuzel, 2023). Kwestię atrakcyjności inwestycyjnej postrzegać warto w szerszym, globalnym kontekście, w którym od wielu lat spada dynamika zagranicznych inwestycji bezpośrednich (FDI flows), co oznacza, że konkutowanie o zagranicznych inwestorów, którzy odgrywają kluczową rolę w sektorze centrów usług biznesowych w Polsce, staje się trudniejsze (UNCTAD 2025).

Lokalizacja centrów zależy od szeregu determinant. Przegląd literatury oraz dyskusje w gronie ekspertów pozwalają na identyfikację następujących prawidłowości:

- aktywność gospodarcza jako taka, podlega procesom koncentracji/aglomeracji. Centra usług biznesowych cechuje wyższy poziom koncentracji przestrzennej, niż innych usług biznesowych. Efekt aglomeracji wzmacnia

swoisty efekt naśladownictwa; decyzje lokalizacyjne podmiotów są wysoce skorelowane z decyzjami lokalizacyjnymi liderów (Kumar, 2001),

- preferowane są zwłaszcza miasta zgodnie z układem hierarchicznym, zwłaszcza miasta stołeczne (Deza, López, 2014). Dla inwestorów istotne są tzw. zewnętrzne efekty urbanizacji, czyli lokowania się inwestorów w bezpośredniej bliskości (Muller, Doloreux, 2009). Dotyczą one na przykład wymiany wiedzy, pracowników, a także wspólnego lobbowania na rzecz interesów sektora oraz rozwiązywania jego problemów,
- istotny jest dostęp do zróżnicowanego i głębokiego rynku usług umożliwiającego szybsze i tańsze dotarcie do potrzebnych specjalistów i ich kompetencji w ramach tzw. klastrów kreatywnych (Davis, Henderson, 2008; Mariotti, Pacchi, Di Vita, 2018),
- na znaczeniu zyskuje szeroko rozumiana jakość życia. Jej wysoki poziom przyciąga i zatrzymuje talenty oraz inwestorów (OECD 2022, 2023). Preferowane są lokalizacje umożliwiające wykorzystanie korzyści urbanizacji (Romão, Kourtit, Neuts, Nijkamp, 2018), wynikających między innymi z bogatego zaplecza restauracyjnego i życia nocnego. Duże znaczenie odgrywają czynniki prestiżu lokalizacji budujące renomę centrum, jak i ogólny wizerunek konkretnej dzielnicy (Yamamura, Goto, 2018),
- kluczowe znaczenia mają koszty wynagrodzeń, dostępność puli osób z wykształceniem wyższym oraz możliwość najmu powierzchni biurowej o odpowiednim standardzie (Falk, 2012), aczkolwiek w okresie post Covid-19 przestrzeni biurowej potrzeba mniej,
- ogólny potencjał wiedzy reprezentowany przez zasoby kapitału ludzkiego (talent pool) regionu ma duże znaczenie i predestynuje zwłaszcza silne ośrodki akademickie. To one ogniskują potencjał innowacyjny, kapitał ludzki, zdolności do transformacji oraz kapitał wiedzy, będącymi kluczowymi determinantami lokalizacji działalności offshorowej w epoce post Covid-19 (Andy, Idris, Ayavoo, 2024),
- ogromne znaczenie dla wyboru lokalizacji ma bliskość dużego lotniska, hubu o międzynarodowym znaczeniu, z gęstą siecią powiązań lotniczych, w tym transkontynentalnych do głównych globalnych węzłów lotniczych (Vives, Strauss-Kahn, 2009),
- obok tradycyjnej infrastruktury transportowej i komunikacyjnej, na znaczeniu zyskuje dostęp do infrastruktury cyfrowej, mającej podstawowe znaczenie dla partycypacji centrów usług biznesowych w globalnych przepływach danych i informacji (Castellani, Lavoratori, Perri, Scalera, 2022; Luo 2021) oraz w obliczu wzrostu znaczenia pracy zdalnej w erze post Covid-19 (Althoff, Eckert, Ganapati, Walsh, 2022).

10



POZYCJA WARSZAWY W RANKINGU ATRAKCYJNOŚCI LOKALIZACYJNEJ ABSL

Ocena atrakcyjności inwestycyjnej lokalizacji stanowi stały element corocznego badania ABSL. Przeprowadzają ją przedstawiciele centrów uczestniczących w badaniu ankietowym. W przypadku inwestorów posiadających więcej niż jedno centrum w Polsce, ocenie podlegają trzy

najważniejsze lokalizacje, w których centra zatrudniają największą liczbę osób¹. Zastosowana została skala Likerta, która umożliwia przedstawienie kompleksowej oceny poszczególnych miast:

¹ W rankingu 2025 uzyskaliśmy informacje dotyczące dwudziestu miast. Podobnie jak w latach ubiegłych, biorąc pod uwagę potrzebę przeanalizowania wystarczająco dużej liczby odpowiedzi, ostatecznie uwzględniliśmy siedem (Warszawa, Kraków, Wrocław, Katowice i GZM, Poznań, Trójmiasto i Łódź), dla których uzyskaliśmy najwięcej informacji (244 odpowiedzi, w tym 68 dla Warszawy).

+2 bardzo zadowoleni,

+1 zadowoleni,

0 ocena neutralna,

-1 niezadowoleni,

-2 bardzo niezadowoleni.

Tym samym całkowita zmienność ocen zawiera się w przedziale od -2 do +2. Wartości wskaźnika dla konkretnej lokalizacji wyliczono na podstawie średniej arytmetycznej, przyznając jednakową wagę do oceny każdego menedżera. Nie zastosowano tym samym ważenia wielkością zatrudnienia, co faworyzowałoby odpowiedzi menedżerów największych podmiotów.

Respondenci dokonali ogólnej oceny danej lokalizacji jako miejsca do prowadzenia działalności gospodarczej; nie było to wynikiem obliczeń ani wag wprowadzonych przez zespół BI ABSL. W ocenie na rok 2025 wprowadzono dwie nowe kategorie: jakość i bezpieczeństwo infrastruktury telekomunikacyjnej oraz bliskość innych firm sektorowych.

Przedmiotem oceny pozycji Warszawy jako miejsca prowadzenia działalności przez centra jest siedemnaście kategorii cząstkowych oraz ocena całościowa.

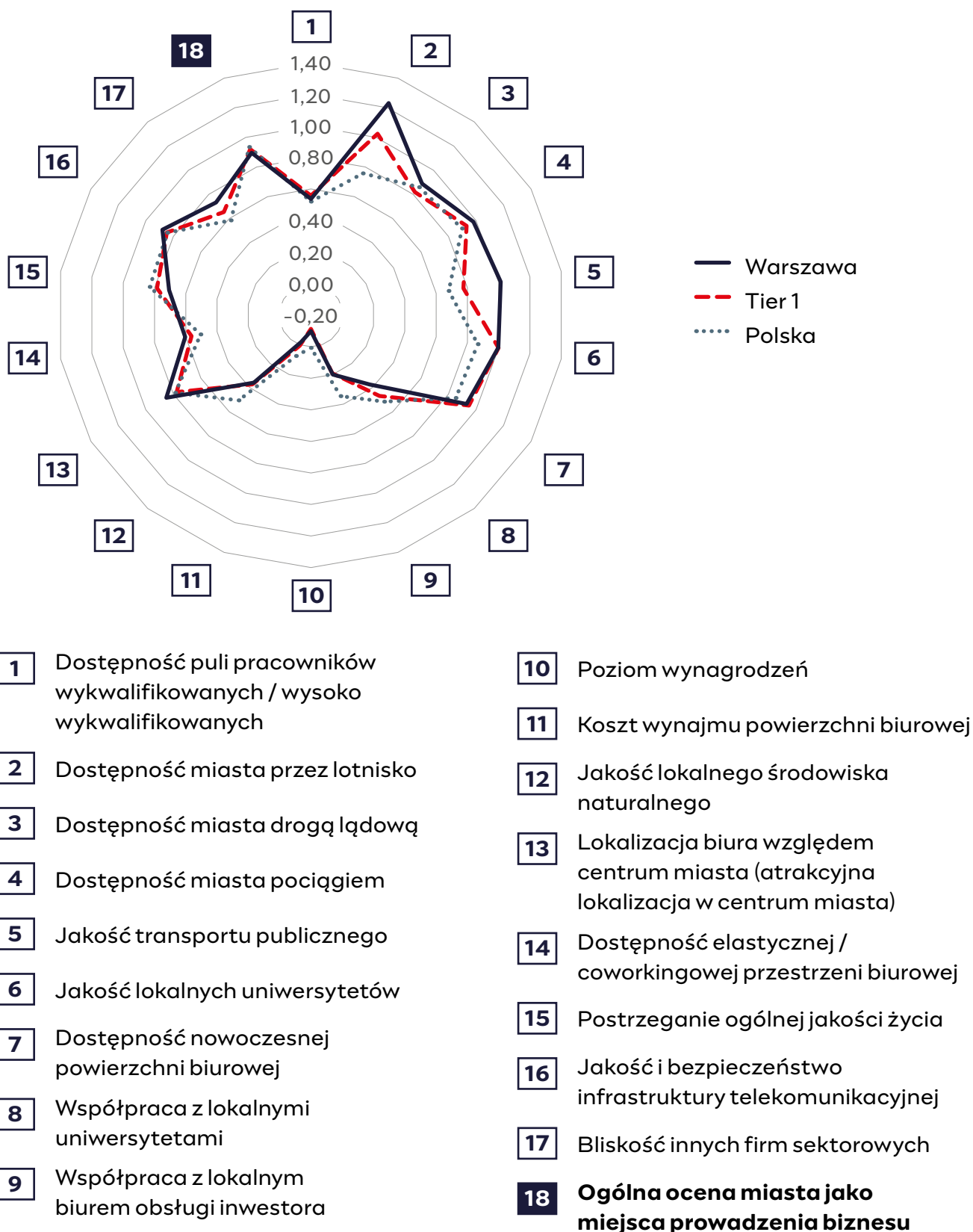
Na wykresie radarowym prezentowana jest ocena (średnia ze wskazań) Warszawy w poszczególnych kategoriach rankingu w porównaniu z miastami poziomu Tier 1² oraz ze wskazaniami ogółem dla Polski. Warszawa wypada korzystnie na tle zarówno średniej ogólnopolskiej, jak też na tle miast Tier 1 w kategoriach: dostępność komunikacyjna (lotnicza, drogowa, kolejowa), jakość transportu publicznego, lokalizacja biura względem centrum miasta (atrakcyjna lokalizacja w centrum miasta), dostępność elastycznej/cowworkingowej przestrzeni biurowej, jakość i bezpieczeństwo infrastruktury telekomunikacyjnej oraz bliskość innych firm sektorowych.

Przedstawione informacje odzwierciedlają opinie przedstawicieli centrów i mają charakter subiektywny, wynikający z wielu czynników, takich jak rodzaj prowadzonej działalności, preferencje firmy macierzystej oraz postrzeganie znaczenia „korzyści aglomeracyjnych”. Warto zatem podkreślić, że pozycja w rankingu niekoniecznie odzwierciedla faktyczną sytuację w analizowanej kwestii. Dodatkowo, na wyniki może mieć również wpływ „pochodzenie” inwestorów³ i wynikająca z tego specyficzna struktura preferencji.

² Do Tier 1 należą Warszawa, Kraków oraz Wrocław.

³ Na przykład inwestorzy, których firma macierzysta jest w USA, mogą zwracać szczególną uwagę na „jakość i bezpieczeństwo infrastruktury telekomunikacyjnej”, natomiast inwestorzy z Francji na „poziom wynagrodzeń”.

RYCINA 10.1 **Oceny menedżerów* w poszczególnych kategoriach rankingu atrakcyjności lokalizacyjnej ABSL 2025.**
Porównanie Warszawy do polski ogółem oraz miast Tier 1



* Średnia ze wskazań (skala Likerta)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL





PODSUMOWANIE, PRZEWAGI KOMPARATYWNE WARSZAWY

Warszawa jest największym ośrodkiem usług biznesowych w Polsce, ale także w Europie Środkowo-Wschodniej. W 418 centrach usług w Warszawie, zatrudnionych jest 111,2 tys. pracowników. Zatrudnienie to wciąż wzrasta, w tempie wyższym niż w sektorze w Polsce ogółem. Sektor centrów w Warszawie przechodzi ewolucję od funkcji transakcyjnej (skoncentrowanej na efektywności kosztowej), w kierunku wartości dodanej, opartej na wiedzy i produktywności. Sektor w Warszawie zmienia się i rozwija dynamicznie, wykazując się wysoką odpornością na szereg zawirowań, które w ostatnich latach kształtują globalną gospodarkę i popyt na usługi biznesowe (pandemia Covid-19 i jej skutki, rewolucja AI, geopolityczna fragmentacja łańcuchów wartości dodanej, napięcia polityczne, agresja militarna Rosji na Ukrainę).

Kluczowa pozycja jaką Warszawa zajmuje na mapie usług biznesowych wynika między innymi z:

- funkcji stołecznych pełnionych przez miasto,
- wielkości miasta (obszaru metropolitalnego Warszawy) mierzonej populacją, która określa tzw. pulę talentów,
- potencjału gospodarczego, w tym także pozycji miasta w zakresie tzw. klasy kreatywnej,
- statusu głównego ośrodka akademickiego Polski,
- bardzo dobrze rozwiniętego rynku biurowego – jest on dojrzały, ale nadal dynamicznie rozwija się,

- dużej liczby siedzib centrów regionalnych czy krajowych,
- wysokiej liczby inwestorów zagranicznych,
- roli głównego węzła komunikacyjnego, co przekłada się na dobrą dostępność komunikacyjną, krajową jak i międzynarodową.

Obok Krakowa i Wrocławia, Warszawa zaliczana jest do miast poziomu Tier 1. Na Tier 1 przypada 289,6 tys. osób, czyli 59,3% zatrudnienia w sektorze ogółem. Skala oddziaływania Warszawy, predysponuje ją do miana nie tyle silnego ośrodka sektora w Polsce, ale w szerszym kontekście europejskim, gdzie konkuruje z Berlinem, Bukaresztem, Budapesztem, Pragą, czy Wiedniem. **Region stołeczny Warszawa (PL91), jako jedyny region Polski znajduje się w pierwszej dziesiątce lokalizacji (NUTS 2¹), klasyfikowanych przez ABSL jako europejscy liderzy szeroko rozumianego sektora usług biznesowych (ABSL 2025b, s. 37).**

Analizy konkurencyjności prowadzone mogą zasadniczo być w oparciu o dwie koncepcje, przewagę absolutną oraz komparatywną. W literaturze fachowej trwa dyskusja, która z nich jest bardziej adekwatna dla regionalnych badań konkurencyjności. W ujęciu absolutnym,

przewaga Warszawy jest bardzo wyraźna. Wynika ona ze wspomnianych już czynników, takich jak duża liczba ludności, uczelni wyższych, studentów, absolwentów, pełnionych funkcji stołecznych i administracyjnych, centralnego położenia i dobrej dostępności komunikacyjnej. Przejawem przewagi absolutnej jest wysoka liczba centrów, oraz wysokie zatrudnienie w sektorze oraz jego częściach (np. SSC/GBS czy też IT). Ze względu na specyfikę Warszawy jako stolicy oraz jej funkcje administracyjne i gospodarcze, nie musi się to jednak przekładać bezpośrednio na przewagę komparatywną w usługach biznesowych. Jedną z miar przewagi komparatywnej jest współczynnik LQ, który porównuje udział zatrudnienia w sektorze w danej lokalizacji do średniego udziału we wszystkich polskich miastach, w których zlokalizowane są centra usług biznesowych (na podstawie danych ABSL na koniec I kw. 2025 roku). Wartość współczynnika LQ powyżej 1,0 wskazuje na nadreprezentację usług biznesowych w zatrudnieniu, natomiast wartości powyżej 1,25 są ogólnie uważane za dowód silnej specjalizacji lokalnej².

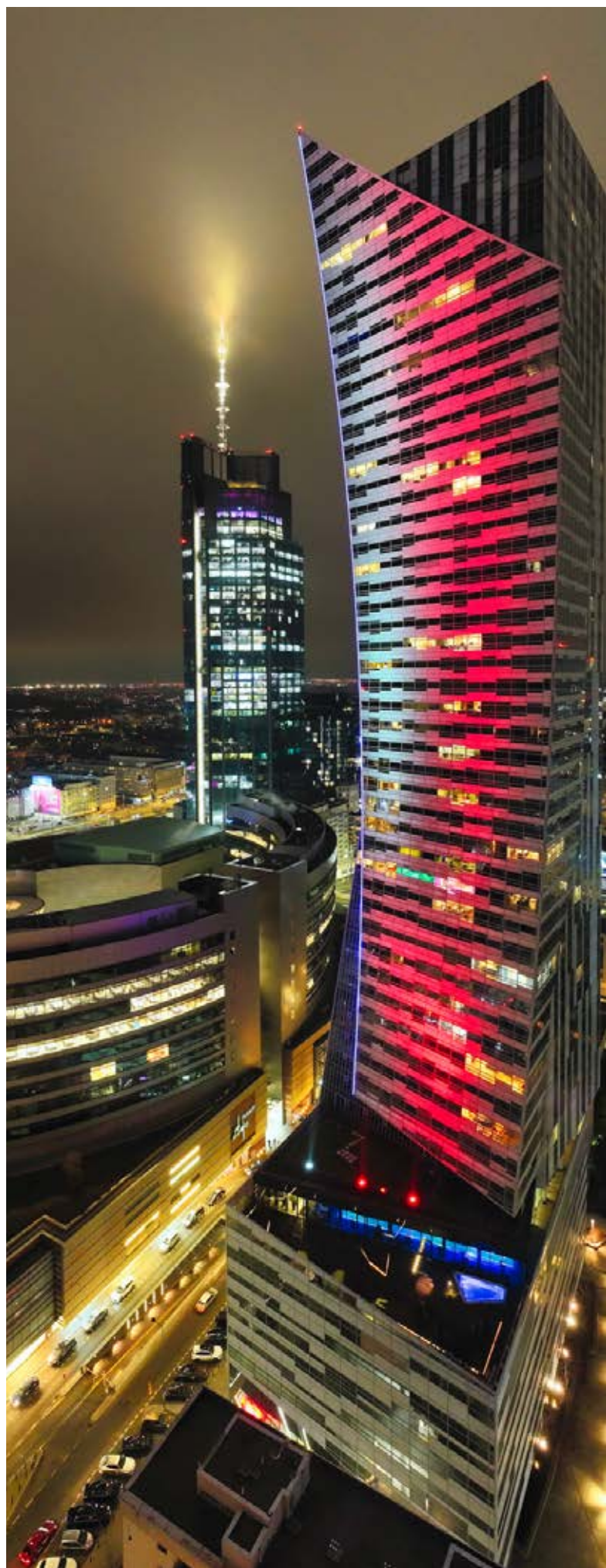
Dla Warszawy, będącej największym ośrodkiem biznesowym w Polsce, charakterystyczny jest współczynnik LQ równy 0,95, czyli poniżej jedności. Wskazuje to, że usługi biznesowe świadczone poprzez centra,

$$LQ = \frac{\frac{\text{zatrudnienie w centrach usług biznesowych w danej lokalizacji}}{\text{zatrudnienie w danej lokalizacji}}}{\frac{\text{łączne zatrudnienie w centrach usług biznesowych we wszystkich analizowanych lokalizacjach}}{\text{zatrudnienie we wszystkich analizowanych obszarach}}}$$

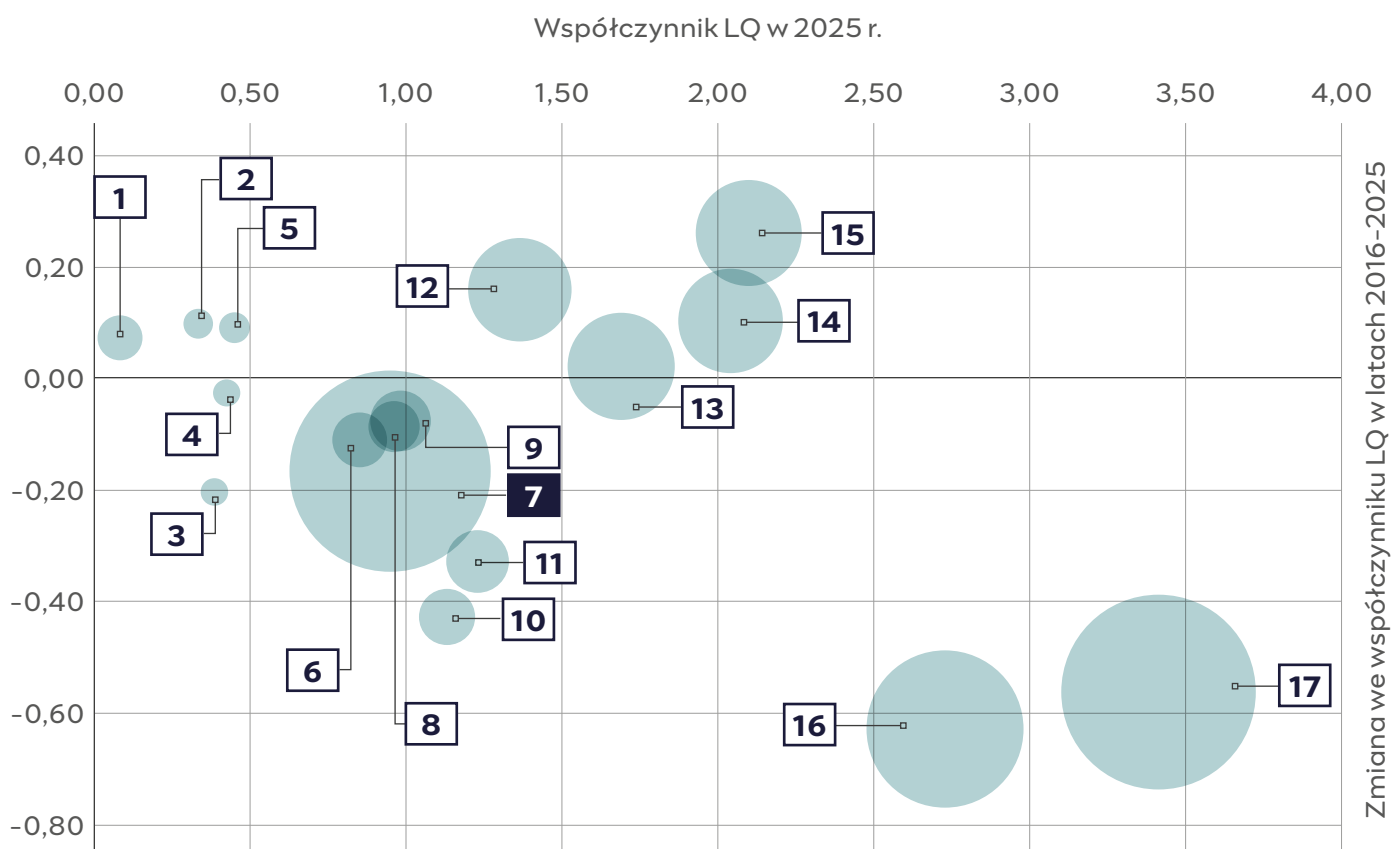
¹ Ile de France (FR10), Istambuł (TR10), Comunidad de Madrid (ES30), Lombardia (ITC4), Cataluña (ES51), Oberbayern (DE21), Lazio (ITI4), Berlin (D30), Warszawski stołeczny (PL91), Rhône-Alpes (FRK2).
² Szczegóły metodyczne obliczania LQ opisane są w ABSL 2025a, s. 66.

nie są specjalizacją lokalną, w porównaniu z innymi miastami. Taki stan rzeczy wynika przede wszystkim ze zróżnicowanej gospodarki miasta. Zróżnicowanie (dywersyfikacja), jest bowiem przeciwieństwem specjalizacji. Warto jednakże zauważyć, że jeśli pod uwagę weźmiemy tzw. szeroką definicję sektora usług biznesowych (ABSL 2025b, s. 16,17,41), to LQ dla stołecznego regionu Warszawy wynosi 1,39 i jest najwyższy dla regionów Polski klasyfikowanych w tzw. europejskim raporcie ABSL (2025b). Zgodnie z tzw. szerszą definicją sektora, zatrudnienie w usługach biznesowych (szeroko rozumianych) w warszawskim regionie stołecznym szacowane jest na 371 tys. osób. Centra usług są częścią tego sektora, a w szczególności sektora usług klasyfikowanych jako KIBS (*knowledge intensive business services*). Zatrudnienie w regionie stołecznym w Warszawie w KIBS szacowane jest na 187,5 tys. osób.

Długookresowe analizy ABSL wskazują, że centra warszawskie dobrze wpisują się w kluczowe trendy zachodzące w sektorze, takie jak przeorientowanie w kierunku procesów opartych na wiedzy i tzw. mid-office, rozwijanie umiejętności i infrastruktury AI, transformacja od funkcji kosztów, w kierunku produktywności i wartości oraz innowacyjności (ABSL 2023, 2025a). Z pewnością jednak, funkcjonowanie w obrębie zmiennego otoczenia globalnego, niepewności politycznej i napięć handlowych pozostaje poważnym wyzwaniem, które wymaga elastyczności, zwinności biznesowej oraz wizji dalszego rozwoju.



RYCINA 11.1 Sektor jako specjalizacja lokalna. Porównanie Warszawy do innych miast i obszarów metropolitalnych



1	0,06	GZM	10	1,13	Trójmiasto (Gdynia i Sopot)
2	0,33	Białystok	11	1,23	Bydgoszcz
3	0,39	Kielce	12	1,37	Poznań
4	0,43	Opole	13	1,69	Łódź
5	0,45	Bielsko-Biała	14	2,04	Katowice
6	0,85	Szczecin	15	2,10	Gdańsk
7	0,95	Warszawa	16	2,73	Wrocław
8	0,96	Rzeszów	17	3,41	Kraków
9	0,98	Lublin			

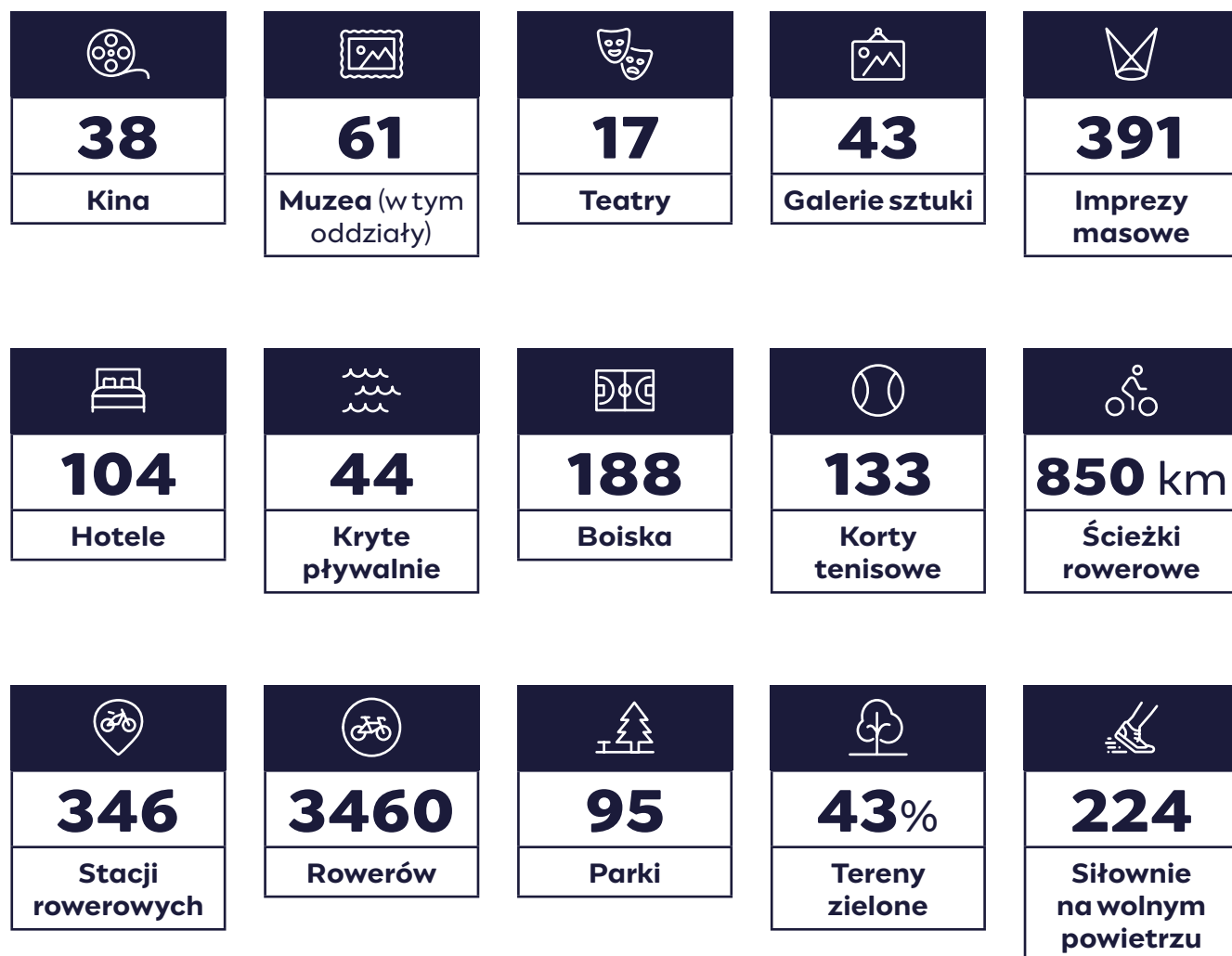
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ABSL



JAKOŚĆ ŻYCIA

RYCINA 12.1

Wybrane informacje na temat ścieżek rowerowych, terenów zielonych, instytucji kultury oraz bazy hotelowej i konferencyjnej w Warszawie





Międzynarodowa organizacja European Best Destinations uznała Warszawę za miasto najlepiej łączące w Europie turystykę biznesową (MICE) z wypoczynkową (leisure). Tytuł „Europe’s Leading MICE & Leisure Capital 2026” potwierdza mocną pozycję Warszawy na arenie międzynarodowej oraz jej konkurencyjność w organizacji wydarzeń biznesowych.



6. miasto w Europie według Rankingu Dobrobytu Resonance (Resonance Prosperity Rank)

w raporcie Europe’s Best Cities — przed takimi europejskimi metropoliami jak Madryt, Sztokholm, Bruksela i Praga.



Około 90% mieszkańców dobrze ocenia życie w Warszawie – Barometr Warszawski – sondaż, który pokazuje poziom zadowolenia z życia w mieście, konkretne oczekiwania wobec władz czy ocenę usług publicznych.



17. miejsce w rankingu “Global Work-Life Balance Index 2025” firmy rekrutacyjnej „Remote” wśród miast oferujących najlepszy balans między pracą zawodową a życiem prywatnym. Wyprzedziła takie europejskie miasta jak Budapeszt, Praga, Sztokholm, Rzym, Ateny, Berno. Stolica zajęła 17. miejsce, a w kategorii „bezpieczeństwo” jest na 5. pozycji. Ranking powstał na podstawie analizy danych z sześćdziesięciu najzamożniejszych gospodarek świata.



Warszawa ponownie znalazła się w czołówce najlepszych przykładów dostępnej architektury. W jubileuszowej, 10. edycji ogólnopolskiego konkursu „Lider Dostępności” nagrody i wyróżnienia zdobyło aż sześć inwestycji, które zaprojektowano z myślą o dostępności, funkcjonalności i estetyce. Konkurs „Lider Dostępności” organizowany jest przez Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji oraz Towarzystwo Urbanistów Polskich, pod Honorowym Patronatem Prezydenta RP.



WSPARCIE BIZNESOWE

Wydział Współpracy z Inwestorami – wsparcie dla biznesu w Warszawie

Wydział Współpracy z Inwestorami, funkcjonujący w strukturach Urzędu m.st. Warszawy, pełni kluczową rolę w budowaniu przyjaznego środowiska dla rozwoju inwestycji. Naszym celem jest kompleksowe wsparcie firm – zarówno tych, które dopiero rozważają ulokowanie swojej działalności w stolicy, jak i tych, które już funkcjonują na warszawskim rynku.

Zakres działań wydziału

Informacja i doradztwo:

- dostarczanie aktualnych danych rynkowych i branżowych,
- przygotowywanie raportów i analiz sektorowych,
- udostępnianie informacji o mieście i jego potencjale inwestycyjnym.

Wsparcie lokalizacyjne:

- dostęp do informacji o miejskich nieruchomościach,
- pomoc w poszukiwaniu odpowiedniej powierzchni biurowej,
- współpraca z agencjami nieruchomości.

Rekrutacja i kadry:

- łączenie inwestorów z akademickimi biurami karier i uczelniami wyższymi,
- współpraca z agencjami HR,
- inicjowanie wspólnych projektów edukacyjno-zawodowych.

Obsługa inwestorów:

- indywidualne podejście do każdego projektu,
- wsparcie na wszystkich etapach procesu inwestycyjnego,
- organizacja wizyt referencyjnych i spotkań z lokalnymi partnerami,
- pomoc w zakresie procedur administracyjnych.

Opieka poinwestycyjna:

- bieżące wsparcie w zakresie informacji branżowych i kontaktów lokalnych,
- inicjowanie działań na rzecz rozwoju kluczowych sektorów gospodarki,
- współpraca z firmami w ramach projektów o tematyce społecznej i ekologicznej.



Warszawa

W celu uzyskania dodatkowych informacji prosimy o kontakt z Wydziałem Współpracy z Inwestorami:

investinwarsaw@um.warszawa.pl





LITERATURA

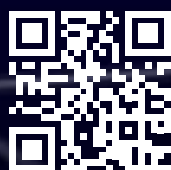
1. ABSL (2023) Strategic foresight in the business services sector 2023, Warszawa, 1-86
2. ABSL (2025a) Sektor usług biznesowych w Polsce 2025, Warszawa, 1-188
3. ABSL (2025b) Business services industry in Europe 2025, Warszawa, 1-170
4. Althoff L., Eckert F., Ganapati S., Walsh C., (2022) The Geography of Remote Work. *Regional Science and Urban Economics*, 93, 1-21
5. Andy A., Idris A., Ayavoo R., (2024) Location Attractiveness in the New Norm: A Systematic Review. *Literature Review*, 1-21
6. Castellani D., Lavoratori K., Perri A., & Scalera V. G. (2022) International connectivity and the location of multinational enterprises' knowledge-intensive activities: Evidence from US metropolitan areas. *Global Strategy Journal*, 12(1), 82-107
7. Davis J. C., Henderson J. V. (2008) The agglomeration of headquarters. *Regional Science and Urban Economics*, 38(5), 445-460
8. Falk M. (2012) Factors influencing the FDI location choice for knowledge intensive services and headquarters within the EU and Austria (No. 2012/13-02). *FIW Research Reports*, 1-36
9. Deza X. V., López M. G. (2014) Regional concentration of knowledge-intensive business services in Europe. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(6), 1036-1058
10. Kola-Bezka M., Kuzel M. (2023) Global Cities and Multinational Enterprises: integrating the existing concepts for future research studies. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, 60(60): 101-125
11. Kumar N. (2001) Determinants of location of overseas R&D activity of multinational enterprises: the case of US and Japanese corporations. *Research Policy*, 30(1), 159-174
12. Luo Y., (2021) New OLI advantages in digital globalization. *International Business Review*, 30(2), 1-8
13. Mariotti I., Pacchi C., Di Vita S., (2018) Co-working Spaces in Milan: Location Patterns and Urban Effects, w: Armondi S., Di Vita S., eds., *New Urban Geographies of the Creative and Knowledge Economies*, 1st Edition, Routledge
14. Muller E., Doloreux D. (2009) What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, 31(1), 64-72

15. Musolino D., Kotosz B., (2024) A new territorial attractiveness index at the international scale: design, application and patterns in Italy. *The Annals of Regional Science*, 72:1159–1187
16. Musolino D., Meester W., Pellenbarg P., (2020) Stated locational preferences of Italian entrepreneurs: The underlying location factors. *Regional Science Policy & Practice. Special Issue: Night Lights, Big Data and Urban and Regional Development*, 14(4), p. 1005–1021, DOI: 10.1111/rsp3.12498
17. OECD (2022) Measuring the attractiveness of regions. *OECD Regional Development Papers*, 36, 1–49
18. OECD (2023) Rethinking Regional Attractiveness in the New Global Environment. *OECD Regional Development Studies*, 1–149
19. Romão J., Kourtit K., Neuts B., Nijkamp P., (2018) The smart city as a common place for tourists and residents: A structural analysis of the determinants of urban attractiveness. *Cities*, 78, 67–75
20. Strauss-Kahn V., Vives X. (2009) Why and where do headquarters move? *Regional Science and Urban Economics*, 39(2), 168–186
21. UNCTAD (2025) World Investment Report. International investment in the digital economy, Geneva, 1–262
22. Yamamura S., Goto H. (2018) Location patterns and determinants of knowledge-intensive industries in the Tokyo Metropolitan Area. *Japan Architectural Review*, 1(4), 443–456









absl.net