



INSTYTUT
EMERYTALNY



Zarządzanie zasobami ludzkimi Polski

Wyzwania demograficzne do 2030, 2050 i 2080 roku

Warszawa, maj 2021

Spis treści

Autorzy oraz cele raportu	3
Wprowadzenie	4
1. Zarządzanie zasobami ludzkimi państwa	5
1.1. Zmiana paradygmatu myślenia o zasobach ludzkich	7
1.2. Konsumpcja i gospodarka.....	7
1.3. Zobowiązania państwa.....	10
2. Scenariusze dla Polski do 2030, 2050 i 2080 roku	13
2.1. Prognozowana liczba ludności Polski.....	13
2.2. Dzietność i śmiertelność	13
2.3. Migracje i ruch ludności	15
2.4. Konsekwencje depopulacji Polski	18
2.5. Konsekwencje pandemii koronawirusa	20
3. Wnioski i rekomendacje dla polityki publicznej	21
3.1. Polityka migracyjna.....	21
3.2. Polityka społeczna i jakość zasobów ludzkich	22
3.3. Ministerstwo Zarządzania Zasobami Ludzkimi	24
Wnioski	25
Podsumowanie	26

Autorzy oraz cele raportu

Niniejszy Raport pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi Polski. Wyzwania demograficzne do 2030, 2050 i 2080 roku* został przygotowany przez ekspertów Instytutu Emerytalnego dr. Antoniego Koleka oraz Oskara Sobolewskiego.

Celem opracowania jest wskazanie głównych wyzwań demograficznych Polski w kolejnych dekadach XXI wieku oraz wskazanie możliwości przeciwdziałania negatywnym skutkom trendów naturalnego ruchu ludności. Zaprezentowana w pracy diagnoza oparta jest na danych Głównego Urzędu Statystycznego oraz danych pochodzących z baz Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), Banku Światowego (World Bank) i CIA Factbook. Przedstawione w opracowaniu wnioski i rekomendacje mają charakter kierunkowych działań, które powinny zostać podjęte w najbliższych latach, aby minimalizować koszty ekonomiczne negatywnych trendów demograficznych Polski.



dr Antoni Kolek
Prezes
Instytutu Emerytalnego



Oskar Sobolewski
Ekspert
Instytutu Emerytalnego

Wprowadzenie

Prognozy demograficzne wskazują, że polskie społeczeństwo będzie w najbliższych dekadach zmniejszało się pod względem liczby osób, przy jednoczesnym procesie starzenia się. Szacuje się, że w 2050 roku około 1/3 naszego społeczeństwa będą stanowić osoby w wieku powyżej 65. roku życia, a liczba osób pracujących będzie znacząco niższa niż tych w okresie przed podjęciem aktywności zawodowej oraz tych po zakończeniu aktywności zawodowej. Z kolei z prognozy ZUS wynika, że do 2080 roku liczba osób w wieku produkcyjnym osiągnie niewiele ponad 14 mln osób, a osób w wieku poprodukcyjnym przekroczy 15 mln osób¹.

Wobec wskazań demograficznych oraz prognoz makroekonomicznych, niezależnie jakie zostaną przyjęte warianty wyliczeń, nieuniknionym jest znaczący wzrost obciążeń daninami publicznymi osób w wieku produkcyjnym by utrzymać inne grupy społeczne. Wraz ze „starzeniem się” społeczeństwa na znaczeniu zyskiwać będzie grupa osób w wieku produkcyjnym. To od tej grupy zależeć będzie tempo rozwoju gospodarki oraz bezpieczeństwo socjalne osób w wieku przedprodukcyjnym oraz osób w wieku po zakończeniu aktywności zawodowej. Warto zatem na podstawie dowodów naukowych szukać nowych możliwości optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich polskiej gospodarki, pozwalających na rozwój kraju.

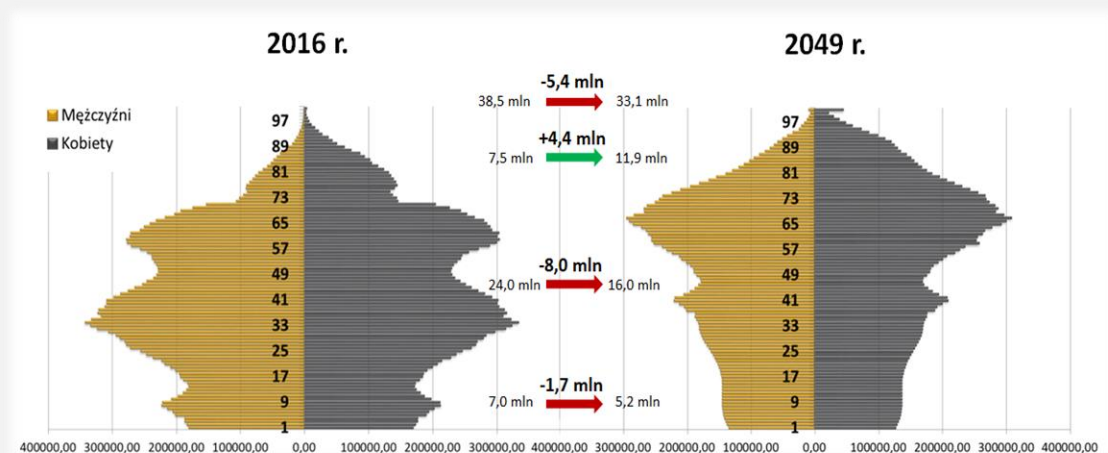
¹ ZUS, Prognoza wpływów i wydatków funduszu emerytalnego do 2080 roku, Warszawa 2019 r.

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi państwa

Nowoczesne państwo działając na rzecz swoich obywateli podejmuje decyzje bazując na posiadanych informacjach o swojej kondycji, a także prognozowanych sytuacjach. Stąd niezwykle istotnym jest aby podejmowane działania opierały się na istniejących badaniach naukowych oraz prognozach możliwych scenariuszy. Z perspektywy polskiej gospodarki, rynku pracy i polityki społecznej niezbędne jest sprostanie dzisiejszym wyzwaniom, jak również przygotowanie się na nadchodzące efekty demograficznej zmiany. Wobec tego oprócz diagnozy dzisiejszej sytuacji i prognozy nadchodzących trendów niezbędna jest zmiana sposobu myślenia o zasobach ludzkich (kiedyś: siła robocza) i na nowo zdefiniowanie kapitału, jakim dysponuje polska gospodarka i jakim może dysponować w przyszłości.

Bazując na danych Głównego Urzędu Statystycznego warto w szczególności wskazać, że do 2050 roku liczba ludności Polski wyniesie 33,1 mln osób, obniżając się względem 2016 roku o 5,4 mln osób. W przypadku osób w wieku produkcyjnym prognozowany jest spadek liczby Polaków o 8,0 mln osób. Z kolei w najstarszej części populacji nastąpi wzrost o 4,4 mln osób z 7,5 mln osób do 11,9 mln osób. Liczba osób w wieku przedprodukcyjnym z 7,0 mln obniży się do 5,3 mln (spadek o 1,7 mln osób). Poniższy wykres prezentuje jak kształtować się będzie liczba ludności Polski na koniec 2049 roku względem stanu z 2016 roku.

Wykres 1. Struktura demograficzna ludności Polski



Źródło: opracowanie własne Instytutu Emerytalnego; źródło danych: GUS

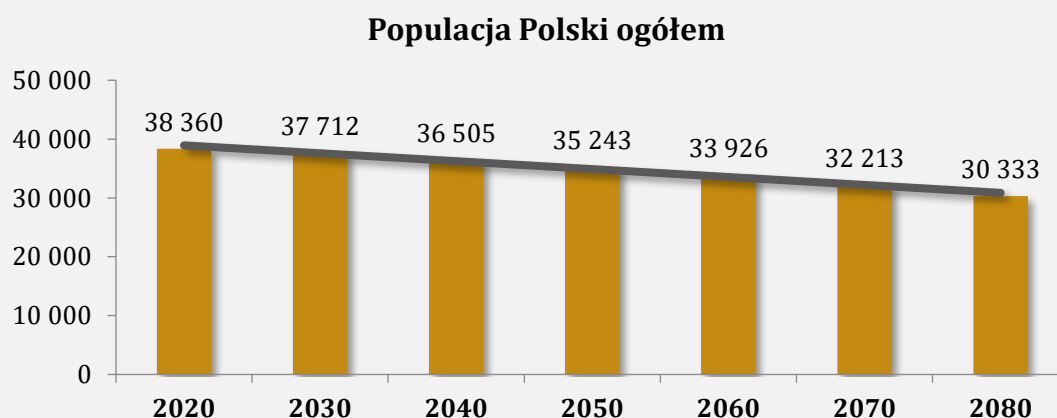
Z perspektywy zagadnień poruszonych w niniejszym opracowaniu kluczowe jest wskazanie zasobów rynku pracy w wieku produkcyjnym. To właśnie osoby w tej grupie wiekowej stanowią istotny zasób rynku pracy. Zgodnie z metodologią GUS jako ludność według ekonomicznych grup wieku rozumie się ludność w wieku:

- **produkcyjnym** (wiek zdolności do pracy), dla mężczyzn przyjęto wiek 18-64 lata, dla kobiet – 18-59 lat; wśród ludności w wieku produkcyjnym wyróżnia się ludność w wieku mobilnym, tj. w wieku 18-44 lata i niemobilnym, tj. mężczyźni – 45-64 lata, kobiety – 45-59 lat,
- **nieprodukcyjnym**, który dzieli się na ludność w wieku przedprodukcyjnym, tj. 0-17 lat oraz ludność w wieku poprodukcyjnym, tj. mężczyźni – 65 lat i więcej, kobiety – 60 lat i więcej.

Takie wyróżnienie tych grup pozwala na precyzyjne określenie zasobów rynku pracy obecnie oraz możliwość prognozowania liczebności osób w wieku produkcyjnym w kolejnych analizowanych okresach.

Z kolei na podstawie danych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w odniesieniu do Prognozy liczby ludności Polski do 2080 roku wynika, że w ciągu najbliższych dekad, populacja Polski będzie się systematycznie obniżać, by w 2080 roku osiągnąć 30,3 mln osób².

Wykres 2. Prognoza liczby ludności Polski w latach 2020-2080



Źródło: opracowanie własne na podstawie ZUS, Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Emerytalnego do 2080 roku

² ZUS, Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Emerytalnego do 2080 roku

1.1. Zmiana paradygmatu myślenia o zasobach ludzkich

W obliczu negatywnych tendencji demograficznych należy spodziewać się, że coraz częściej zasoby ludzkie traktowane będą w sposób unikalny. Coraz większe znaczenie w gospodarce będzie miał zdrowy, wykształcony, zdolny do pracy człowiek. Wobec tego należy inaczej spojrzeć na kadry, jakimi dysponuje gospodarka oraz dążyć do optymalizacji ich wykorzystania. Nie jest zatem zasadnym negatywna selekcja jednostek, a dążenie do możliwie najlepszego wykorzystania potencjału ludzkiego w procesach gospodarczych. Zjawiska takie jak bierność zawodowa, bezrobocie, czy NEET (Non Employment, Education or Training) traktowane powinny być jako marnotrawienie zasobów państwa. Dlatego też niezwykle istotnym jest przyjęcie optyki zakładającej pełne wykorzystanie potencjału ludzkiego w realizacji procesów biznesowych w gospodarce.

1.2. Konsumpcja i gospodarka

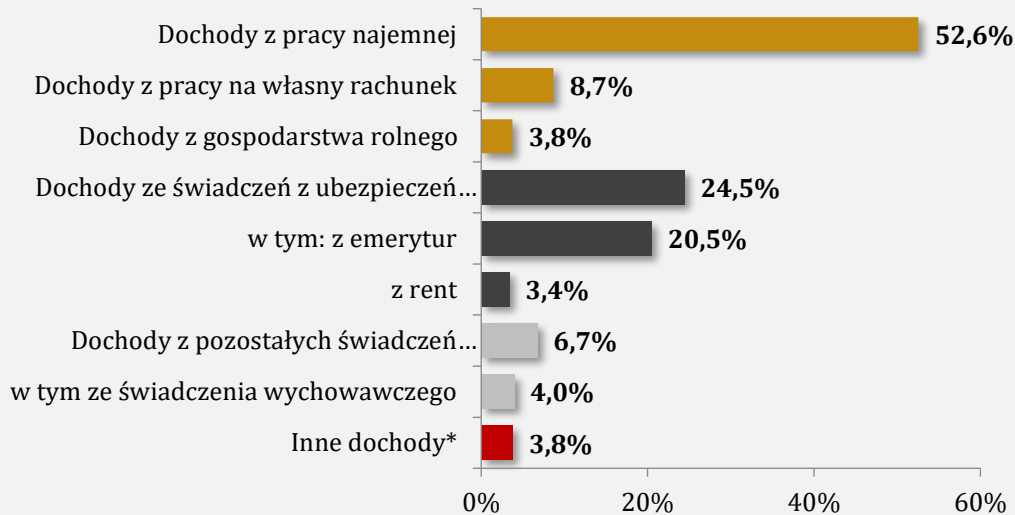
Przemiany demograficzne związane ze zmianą struktury wiekowej społeczeństwa wiązać się będą zarówno z mniejszą liczbą osób na rynku pracy, co wynika ze zmniejszania się liczby osób należących do grupy produkcyjnej, ale także, a może przede wszystkim będą oznaczały zdecydowany wzrost liczby osób w wieku poprodukcyjnym. Na dzień dzisiejszy państwo nie jest na to przygotowane, a gospodarka nie zna mechanizmów, które mogłyby sprostać tym zmianom.

Zgodnie z wynikami badań medycznych wraz z wiekiem potencjał ekonomiczny populacji w wieku poprodukcyjnym zmniejsza się. Zdolność do wydajnej pracy i możliwość tworzenia PKB, a także wykonywania innych ról społecznych znacząco się ogranicza³. Wobec tego wraz ze starzeniem się społeczeństwa i zmianą struktury ludności Polski należy spodziewać się coraz mniejszego efektu popytowego.

Biorąc pod uwagę strukturę dochodów gospodarstw domowych na 1 osobę, należy zauważyć, że w 2018 roku, dzięki szczytowi koniunktury gospodarczej, odnotowano największą liczbę osób pracujących i utrzymujących się z pracy najemnej. Jednak zmiana struktury społecznej, determinowana procesami demograficznymi, przyczyni się do spadku odsetka gospodarstw domowych utrzymujących się z pracy najemnej i jednoczesnego wzrostu odsetka gospodarstw domowych, których głównym źródłem utrzymania będą transfery społeczne.

³ S. Golinowska „Srebrna gospodarka” i miejsce w niej sektora zdrowotnego. Koncepcja i regionalne przykłady zastosowania, *Zdrowie Publiczne i Zarządzanie*, tom IX, nr 1/2011: 76–85

Wykres 3. Struktura przeciętnego miesięcznego dochodu rozporządzalnego na 1 osobę w gospodarstwach domowych ogółem w 2018 r.



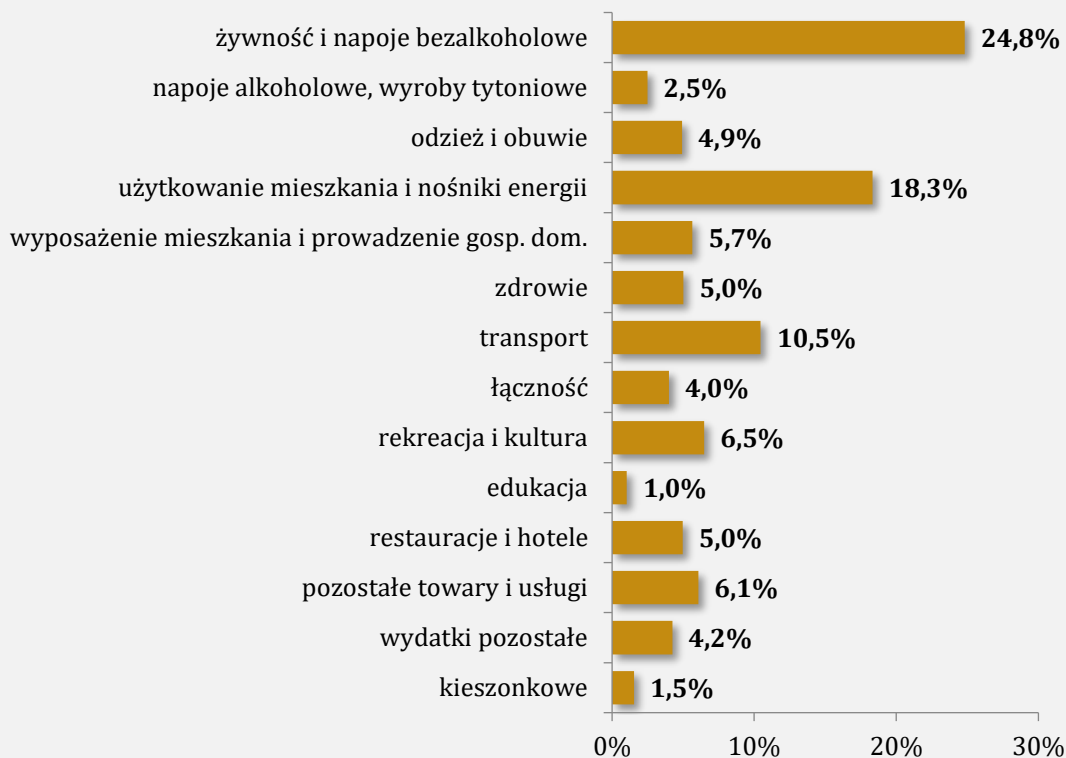
*Na kategorię "Inne dochody" składają się: dochody z własności, dochody z wynajmu nieruchomości oraz pozostałe dochody.

Źródło: GUS, Sytuacja gospodarstw domowych w 2018 r. w świetle wyników badania budżetów gospodarstw domowych, Warszawa 2019 r.

Można prognozować, że w 2030 roku odsetek gospodarstw domowych utrzymujących się z pracy najemnej może obniżyć się poniżej 50%, w roku 2050 osiągnąć poziom 43%, a w 2080 spaść do 39%. Z kolei odsetek gospodarstw domowych utrzymujących się ze świadczeń z ubezpieczeń społecznych (w tym z emerytur) rosnąć będzie do 30% w 2030 roku oraz 35% w 2050 roku oraz 37% w 2080 roku. Oznacza to, że w kolejnych dekadach struktura dochodów gospodarstw domowych ulegnie znaczącej zmianie, co będzie się wiązało z koniecznością przemodelowania całego mechanizmu społecznego i zmiany priorytetów. To gospodarstwa domowe, w których osoby utrzymujące się także ze świadczeń z ubezpieczeń społecznych (takich jak emerytura) będą stanowiły prawie 2/5 wszystkich gospodarstw, nie będą oni praktycznie w ogóle odprowadzali składek do FUS.

Warto także zaznaczyć, że wpływ na zamożność gospodarstw domowych emerytów będzie mieć poziom produktu narodowego wytworzonego w zmienionych warunkach społeczno-gospodarczych. Trudno oczekiwać, że w sytuacji gdy nastąpi wzrost liczby osób w wieku poprodukcyjnym oraz spadek liczby osób w wieku produkcyjnym utrzymana zostanie struktura konsumpcji.

Wykres 4. Struktura przeciętnych miesięcznych wydatków na 1 osobę w gospodarstwach domowych (w % wydatków ogółem) w 2018 r.



Źródło: GUS, Sytuacja gospodarstw domowych w 2018 r. w świetle wyników badania budżetów gospodarstw domowych, Warszawa 2019 r.

Analizując strukturę wydatków gospodarstw domowych niezbędnym jest zwrócenie uwagi, że w konsekwencji zmian demograficznych przemianom ulegnie także struktura wydatków poszczególnych kategorii. Z kolei w strukturze wydatków gospodarstw domowych emerytów najwyższy udział w 2016 roku miały wydatki na żywność i napoje bezalkoholowe oraz wydatki związane z użytkowaniem mieszkania lub domu i nośniki energii – 49,7%. Poza wydatkami stałymi innym istotnym składnikiem wydatków gospodarstw domowych emerytów i rencistów były wydatki na zdrowie, które stanowiły 8,3% wszystkich wydatków.

Co więcej, zmiana struktury wydatków gospodarstw domowych następować będzie szczególnie wśród gospodarstw, których głównym źródłem utrzymania są dochody ze świadczeń społecznych. Wówczas wydatki na żywność i mieszkania stanowią

57,4% wydatków w gospodarstwie, a gdy gospodarstwo domowe zamieszkiwane jest wyłącznie przez osoby starsze wynik ten wynosi aż 82,8%⁴.

Zatem wraz ze wzrostem udziału w strukturze społecznej osób w wieku poprodukcyjnym zmianie ulegać będzie stan i struktura konsumpcji w gospodarce. Na znaczeniu zyskają wydatki na pokrycie kosztów stałych związane z żywnością i kosztami mieszkań, a także wydatki związane ze zdrowiem. Stracą na znaczeniu wydatki na transport, odzież, czy wyposażenie mieszkań.

Z kolei mniej osób w wieku produkcyjnym w strukturze społecznej wymusi konieczność dostosowania kadr do pracy w branżach, które zyskają na znaczeniu. Efektem będzie wzrost liczby miejsc pracy oraz znaczenia w gospodarce przedsiębiorstw oferujących produkty wchodzące w skład koszyka dóbr i usług osób w wieku poprodukcyjnym. Już dzisiaj przedsiębiorstwa oferujące usługi dla osób w wieku poprodukcyjnym powinny rozpocząć przygotowania, tak aby w pierwszym etapie (rok 2030) móc zaoferować zwiększoną ofertę dla tej kategorii osób. Z każdym rokiem zapotrzebowanie na ich produkty będzie rosło.

W literaturze⁵ oraz opracowaniach politycznych⁶ można także zaobserwować szeroką debatę dotyczącą gospodarki skierowanej do osób w wieku poprodukcyjnym. Należy podkreślić, że mimo że wyzwania demograficzne są często zorientowane wobec działań z zakresu polityki społecznej, czy polityki prorodzinnej, to urzeczywistnienie się procesów rynkowych związanych z silver economy może być szansą na rozwój wielu gałęzi gospodarki, a prognozowany sposób ukierunkowania przepływów finansowych w gospodarce może wskazywać sektory, które będą najbardziej dotowane przez przyszłych konsumentów.

1.3. Zobowiązania państwa

Funkcjonujący w Polsce system zabezpieczenia społecznego opiera się na zasadzie solidarności społecznej i repartycyjnym modelu finansowania zobowiązań. Tylko w 2020 roku na realizację zobowiązań państwa względem świadczeniobiorców

⁴ GUS, Sytuacja materialna i dochodowa gospodarstw domowych emerytów i rencistów oraz gospodarstw domowych mających w swoim składzie osoby starsze w wieku 60 lat lub więcej w 2016 r., Warszawa 2017 r.

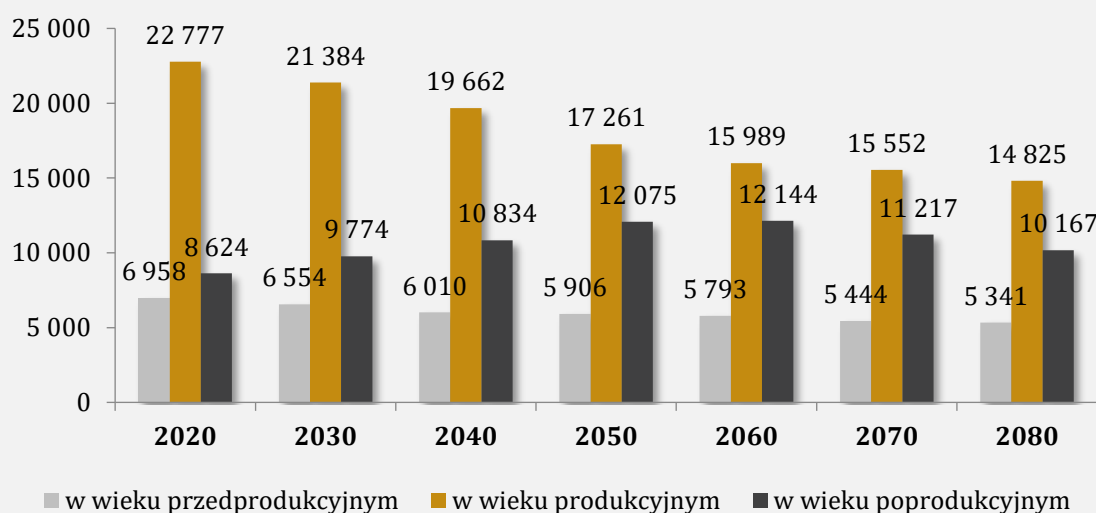
⁵ Szukalski P., 2012, Trzy kolory: srebrny. Co to takiego silver economy?, Polityka Społeczna, nr 5 –6, Warszawa

⁶ European Commission, 2015, Growing the European Silver Economy, ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/active-healthy-ageing/silverco.pdf

przekazanych zostanie blisko 300 mld zł⁷, w tym 260 mld zł wypłacanych przez ZUS⁸. Łączna wartość zobowiązań Funduszu Ubezpieczeń Społecznych wynikających z odprowadzonych składek emerytalnych wynosi około 3 bln zł (3 000 mld zł).

Zobowiązania państwa wobec ubezpieczonych wynikają z już odprowadzonych składek jednak ze względu na zmianę struktury ludności Polski, będącej konsekwencją „starzenia się społeczeństwa” coraz więcej osób będzie uzyskiwać świadczenia, a zobowiązania państwa będą spłacane i zastępowane niższymi zobowiązaniami, będącymi pochodną odprowadzonych składek.

Wykres 5. Struktura ludności Polski wg grup wieku



Źródło: opracowanie własne na podstawie ZUS, Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Emerytalnego do 2080 roku

Zgodnie z przeprowadzoną przez ZUS prognozą liczba osób w wieku przedprodukcyjnym po okresowym wzroście (do 2022 roku) zaczyna spadać, osiągając w 2080 roku poziom o 1,6 mln mniejszy niż w 2020 roku. Populacja osób w wieku produkcyjnym (wg założenia mężczyźni w wieku 18-64 lata i kobiety w wieku 18-59 lat) przez cały czas obniża się, osiągając w 2030 roku poziom o 1,3 mln niższy, w 2050 roku poziom o 4,4 mln osób niższy niż w 2020 roku,

⁷ Ustawa budżetowa na rok 2020 z dnia 14 lutego 2020 r.

[http://orka.sejm.gov.pl/opinie9.nsf/nazwa/112_u/\\$file/112_u.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/opinie9.nsf/nazwa/112_u/$file/112_u.pdf)

⁸ Plan Finansowy FUS, FEP, FRD,

<https://bip.zus.pl/documents/493361/1412780/Projekty+planów+finansowych+FUS%2C+FEP+i+FRD+na+rok+2020.pdf/d1781ff9-de04-d34e-c141-412b72a641e2>

a w 2080 roku blisko 8,2 mln niższy niż w początkowym okresie analizy. Oznacza to, że ta grupa wiekowa skurczy się o ponad 35%. Z kolei populacja osób w wieku poprodukcyjnym rośnie do roku 2056 - osiągając poziom 12,3 mln, a następnie zaczyna spadać do 10,2 mln w 2080 roku. Przyczyną spadku populacji w wieku poprodukcyjnym po 2056 roku jest wymieranie wyżu demograficznego lat osiemdziesiątych XX wieku (szczególnie rocznik 1983) oraz wchodzeniem w wiek poprodukcyjny osób z niżu demograficznego przełomu XX i XXI wieku.

2. Scenariusze dla Polski do 2030, 2050 i 2080 roku

2.1. Prognozowana liczba ludności Polski

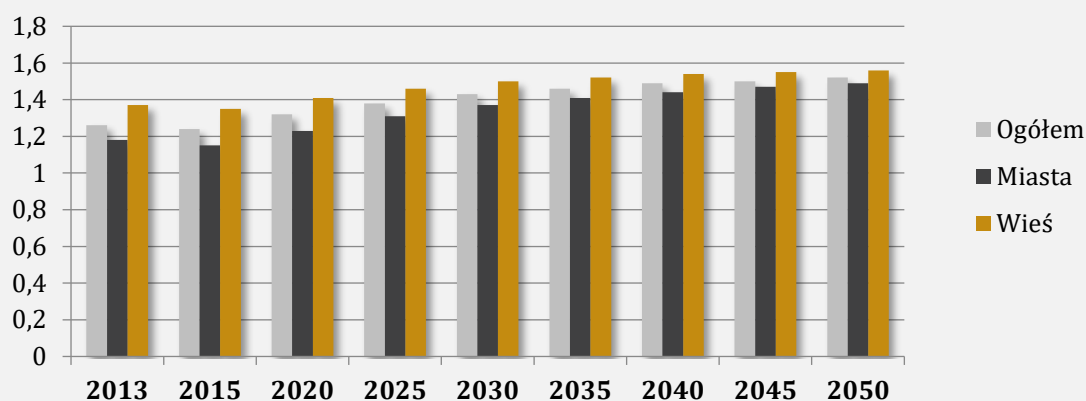
Główny Urząd Statystyczny prezentując prognozę ludności gmin na lata 2017-2030 opartą o długoterminowe założenia Prognozy ludności Polski na lata 2014-2050 oraz Prognozy dla powiatów i miast na prawie powiatu na lata 2014-2050 wskazał spadek liczby ludności do 2030 roku w 1665 gminach. Co więcej w 1007 gminach ubytek ludności wyniesie powyżej 5%, a w 322 powyżej 10%.

W końcu XX wieku Polska była postrzegana w Europie jako kraj demograficznie młody, jednak od przełomu wieków przeciętny mieszkaniec Polski postarzał się o prawie 7 lat. W 2000 roku średni wiek Polaków wynosił 35,4 roku. W 2013 roku średnia wieku dla całej ludności Polski wyniosła niespełna 39 lat. W 2016 roku statystyczny mieszkaniec Polski miał przeciętnie 40,2 lata. Kobiety były nieco starsze – ich wiek środkowy to ponad 41,9 lat, dla mężczyzn prawie 38,6 lat.

2.2. Dzietność i śmiertelność

Okres transformacji przyniósł głęboki i długotrwały spadek wartości tego współczynnika z poziomu 1,99 w 1990 roku do 1,22 w 2003 roku. Po wzroście do 1,40 w 2009 roku jego wartość zmniejszała się ponownie aż do 1,26 w 2013 roku. Podobny kształt dynamiki współczynnika dzietności charakteryzował zarówno miasta, jak i wieś. Odmienne za to było tempo spadku – na wsi wyższe, co doprowadziło do znacznego zmniejszenia różnic między wartościami współczynnika dzietności w obu populacjach. W latach 1990–1993 wartość ta była na wsi o około 60% wyższa niż w miastach, a w latach 2010–2013 już tylko o około 14–18%.

**Wykres 6. Współczynnik dzietności w Polsce w latach 2013-2050
wg miejsca zamieszkania**



Źródło: dane GUS

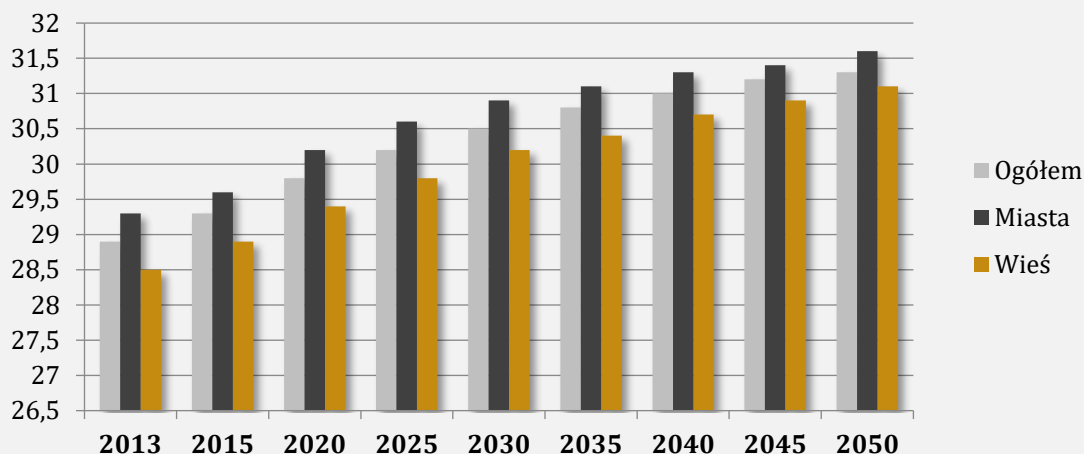
Z prognoz wynika, że wartość współczynnika dzietności w kolejnych dekadach będzie się nieznacznie zmieniać w sposób dodatni. Do 2050 roku wartość współczynnika wynosząc będzie 1,52. Zauważalna pozostanie dysproporcja między miastem (1,49), a wsią – 1,56. Dane te wskazują, że nie jest możliwym zapewnienie prostej zastępowalności pokoleń, a nie posiadanie liczego potomstwa będzie stałym elementem polskiego krajobrazu⁹.

Inny wskaźnik warunkujący liczebność populacji, choć nie wprost, ale ukazuje jedną z najpoważniejszych zmian, jakie zaszły w polskim społeczeństwie, które przyczyniły się do obniżenia się liczby ludności. Jeszcze w 1990 roku, aż 37% noworodków miało matkę w wieku 20-24 lata, a jedynie 16% w wieku 30-34 lata. W 2013 roku proporcja ta uległa odwróceniu i aż 30% noworodków miało matkę w wieku 30-34 lata, a jedynie 17% w wieku 20-24 lata. Przyczyn tego zjawiska należy upatrywać we wzroście odsetka kobiet kontynuujących edukację oraz kulturowego uniezależnienia się kobiet. Dla demografii i biologii problem stanowi jednak sytuacja, gdy kobieta na pierwsze dziecko decyduje się dopiero po 30. roku życia – wówczas na kolejne dzieci może zabraknąć już czasu. W 1990 roku mediana wieku kobiet rodzących pierwsze dziecko wynosiła niespełna 23 lata, podczas gdy już w 2013 roku ponad 27 lat¹⁰.

⁹ GUS, Prognoza ludności na lata 2014–2050, Warszawa 2014

¹⁰ GUS, Stańczak J., Stelmach K., Urbanowicz M., Opracowanie przygotowane w ramach projektu EUROSTATu dotyczącego dzietności, zawierania i rozpadu małżeństw oraz stanu cywilnego ludności w poszczególnych krajach Unii Europejskiej, Warszawa 2016 r.

Wykres 7. Średni wiek matek w chwili rodzenia dzieci w Polsce w latach 2013-2050 wg miejsca zamieszkania



Źródło: dane GUS

Prognozy średniego wieku matek w chwili urodzenia pierwszego dziecka nie pozostawiają złudzeń, że opóźnianie wieku decyzji o posiadaniu potomstwa będzie przybierać na znaczeniu, a dziecko stanie się postrzegane jako element jakości życia, rozważany jako koszt alternatywny sukcesu zawodowego, spędzania czasu wolnego, czy innych wydatków związanych z rozwojem osobistym.

2.3. Migracje i ruch ludności

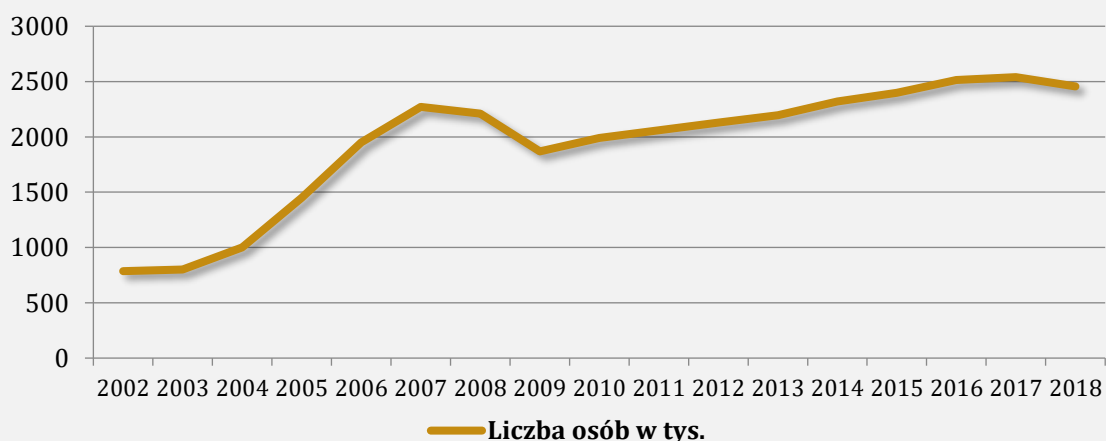
Procesy globalizacji gospodarek większości państw świata stymulowane były rozwojem technologii pozwalającej na pokonanie przestrzeni oraz możliwościami komunikacji dzięki rozwojowi łączności. Przy nieznacznym ograniczeniu prawno-administracyjnych, a nawet zachęcaniu do osiedlania się w innych państwach, rola migracji międzynarodowych w ostatnich dekadach znacząco wzrosła. Paradoksem może być, że duża część osób, które chcą migrować są tego prawa pozbawione, natomiast niewielka część ludności świata jest zachęcana do osiedlania się w określonych regionach, np. w celu wykonywania danego zawodu, czy jedynie zasiedlania terytorium.

Polską specyfiką migracji międzynarodowych jest wieloaspektowy i zmienny charakter. Od dekad polskie pogranicze jest terenem migracji wahadłowych, czego efektem jest mały ruch przygraniczny, czy też czasowość, lub wręcz sezonowość wykonywania pracy. Jednak zjawisko to można uznać za względnie stałe.

Z perspektywy polskiej polityki migracyjnej kluczowe znaczenie miał dzień 1 maja 2004 roku i otwarcie rynku pracy w niektórych państwach starej UE. Od tego czasu polska demografia obserwowała ruch migracyjny (nawet 2 mln osób), które wypychane (push) z polskiego rynku pracy, szukały możliwości pracy i „lepszego życia” w innych państwach. Państwa te, świadome swoich czynników przyciągających (pull), prowadziły politykę migracyjną zorientowaną na wchłonięcie do swojej gospodarki tańszej siły roboczej, chętnej do pracy w usługach, budownictwie, czy w wykonywaniu prac prostych.

Zgodnie z danymi z Narodowego Spisu Powszechnego z 2011 roku, przeważającą część migrujących stanowiły osoby w wieku 20-39 lat (ok. 62%). W ogólnej grupie osób migrujących z Polski częściej migrowały kobiety, jednak w grupie osób w wieku 20-29 lat kobiet było znacznie więcej niż mężczyzn. Po wejściu Polski do UE najczęściej migrowały osoby w stanie małżeńskim - 45%, dalej single - 34%, osoby rozwiedzione i stanu wdowiego - 9%. Odnosząc się do wykształcenia osób migrujących do państw UE po otwarciu rynków pracy, należy zauważyć, że na podstawie badań widoczna była tendencja wskazująca, że znacząca część migrantów posiadała wykształcenie wyższe lub średnie. Co ważne istotną część z tych osób podejmowała pracę poniżej swoich kwalifikacji¹¹.

Wykres 8. Szacunek liczby mieszkańców Polski przebywających czasowo za granicą w latach 2004-2018



Źródło: dane GUS

¹¹ Slany K., Ślusarczyk M., Migracje zagraniczne Polaków w świetle NSP 2011. Trendy i charakterystyki socjo-demograficzne, w: Młoda polska emigracja w UE jako przedmiot badań psychologicznych, socjologicznych i kulturowych EuroEmigranci.PL, Kraków 23-24.IX.2013 r.

Od 2004 roku przyjęło się uznawać Polskę za kraj emigracyjny, z którego więcej osób wyjeżdża, niż do którego chce przyjechać. Jednak po 2015 roku polski rynek pracy, w związku z rosnącą koniunkturą gospodarczą zaczął zgłaszać zapotrzebowanie na siłę roboczą. Niedostateczna podaż rodzimej siły roboczej przerodziła się w silne czynniki przyciągania cudzoziemców do pracy w Polsce.

Wykres 9. Liczba oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi w latach 2007-2019



Źródło: Portal Publicznych Służb Zatrudnienia, <http://psz.praca.gov.pl/web/urzed-pracy/-/8180205-rejestracja-oswiadczen-pracodawcow-o-zamiarze-powierzenia-pracy-cudzoziemcowi>

W latach 2017-2019 każdego roku pracodawcy rejestrowali blisko po 2 mln zgłoszeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcom. Ponadto można szacować, że kilkaset tysięcy osób spoza Polski pracuje na rynku pracy bez rejestracji. Natomiast z danych uzyskanych ze smartfonów wynika, że liczba osób, które posiadają kartę SIM jednego z polskich operatorów, a w urządzeniu ustawiony jest język ukraiński lub rosyjski, na początku 2019 roku wyniosła 1,27 mln¹².

Zmiany sytuacji ekonomicznej Polski w ostatnich dwóch dekadach sprawiły, że Polska z kraju emigracyjnego stała się państwem o równym saldzie migracji międzynarodowych. Problem polega jednak na tym, że znaczna część Polaków zamierza osiedlać się i pozostawać w krajach, do których emigrowali na dłuższy czas. Zjawisko to nie występuje tak często w przypadku cudzoziemców przyjeżdżających do Polski. W tym przypadku imigracja ma cechę czasowości

¹² Czubkowska S., Smartfony policzyły Ukraińców. Ile Ukrainek planuje mieć dzieci?, <https://wyborcza.pl/7,156282,24522397,smartfony-policzyly-ukraincow-ile-ukrainek-planuje-miec-dzieci.html>

i wiąże się z przystankiem na drodze do osiedlenia w innych państwach UE. Polska powinna przeciwdziałać takiemu zjawisku, zachęcać osoby do pozostania na terytorium naszego kraju, tak żeby korzystać z ich pracy, dzięki temu rozpoczniemy proces uzupełniania niedoborów na rynku pracy, spowodowany brakiem osób decydujących się podjąć zatrudnienie w niektórych branżach. Tego rodzaju działania powinny zostać przygotowane w ramach szerokiej współpracy w ramach RDS, dzięki temu zostaną wypracowane mechanizmy, które pozwolą na przygotowanie rynku pracy w kolejnych latach i dekadach. Należy podkreślić, że cudzoziemcy staną się nieodłącznym elementem polskiego rynku pracy, dlatego tak ważne jest przygotowanie dobrze działających rozwiązań.

2.4. Konsekwencje depopulacji Polski

Zjawisko depopulacji to stan zmniejszania się liczby ludności zamieszkującej dany teren pod wpływem albo przewagi liczby zgonów nad liczbą urodzeń, albo ujemnego salda migracji, albo obu tych zmian łącznie¹³. Co ważne zjawisko to jest szczególnie istotne, gdy nie jest następstwem zdarzeń nadzwyczajnych, takich jak wojny, epidemie czy rewolucje. Zatem w czasie pokoju i względnej przewidywalności procesów społecznych, przy wykorzystaniu określonych narzędzi, można tym procesem zarządzić.

Wskazane w części 1.2 niniejszego opracowania zmiany w strukturze wiekowej i zmiany w sposobie konsumpcji niosą ze sobą inne wyzwania w obszarze polityki gospodarczej państwa. Ukształtowanie się konsumpcji skierowanej do przedstawicieli gospodarstw domowych zorientowanych w przytłaczającej większości na zakupie żywności, produktów związanych ze zdrowiem oraz wydatkach na utrzymanie miejsca zamieszkania, determinować będą sytuację spadku znaczenia innych działów gospodarki. Coraz mniejsza liczba ludności sprawi, że spadnie zapotrzebowanie na nowe mieszkania i inwestycje budowlane. Mniejsza liczba ludności determinować będzie także mniejsze zapotrzebowanie na powierzchnię użytkową biur czy sklepów. Można spodziewać się opustoszałych galerii handlowych, czy dzielnic biurowych, które z powodu braku najemców nie będą w stanie się utrzymać. Mniejsza liczba ludności w wieku produkcyjnym obniży także popyt na transport oraz konieczność inwestowania w infrastrukturę transportową. Efektem tych zjawisk będzie mniejsza liczba i wartość inwestycji budowlanych. Warto jednak podkreślić że niezbędne będzie utrzymanie infrastruktury transportowej oraz mieszkalnej powstałej w czasie większego

¹³ Szukalski P., Depopulacja – konsekwencje dla rynku pracy, Rynek pracy nr 1/2017, <http://dSPACE.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/21961/TN-SzukalskiP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

zapotrzebowania. Powstające obecnie oraz w ciągu najbliższej dekady inwestycje infrastrukturalne będą musiały być utrzymywane przez mniejszą liczbę osób z nich korzystających.

W obszarze usług społecznych możliwym do ziszczenia się scenariuszem jest brak zapotrzebowania na obiekty użyteczności publicznej związane z opieką nad dziećmi, czy placówek szkolnych. Warty rozważenia jest zaplanowanie jak obiekty te i ich przestrzeń wykorzystać w przyszłości. Przygotowując infrastrukturę, np. na potrzeby edukacji – szkoły, przedszkola, już dzisiaj warto je projektować w taki sposób, aby można było niewielkim nakładem dostosować je np. do standardów placówek opiekuńczych, domów opieki. Dzięki temu, będziemy mogli w łatwy i szybki sposób przekształcać budynki do bieżących potrzeb. Wśród niezbędnych decyzji jest nie tylko określenie przeznaczenia obiektów, ale także źródła ich finansowania.

Mniejsza liczba osób w wieku produkcyjnym oraz większy popyt wewnętrzny na żywność, sprawy mieszkaniowe, czy zdrowie, może być także pułapką dla innowacyjności gospodarki oraz polityki eksportowej. Brak kadr potrzebnych do zaspokajania potrzeb w innych sferach życia społecznego determinować będzie konieczność ograniczenia kadr najlepiej wykształconych do wykonywania prac prostych – można to nazwać wewnętrznym drenażem mózgów.

W zakresie polityki miejskiej wiele miast przeżywać będzie regres demograficzny związany z wyczerpywaniem się surowców i nieopłacalnością pracy w okręgach przemysłowych. Miasta, które nie znajdą nowych możliwości rozwoju będą się wyludniać, a wraz z wyludnianiem tracić mieszkańców poszukujących spokojnych okolic do życia. Ponieważ to miasta są ośrodkami rozwoju oraz centrami innowacji, ich upadek i depopulacja będą osłabiały ekonomicznie całe regiony i gałęzie gospodarki.

Niektóre branże w myśl zasady *silver economy* będą reorientowały swoją politykę. Zmianom ulegną sposoby wypoczynku, spędzania wolnego czasu i aktywności fizycznej. W świecie sportu możemy mieć do czynienia z przesunięciem ciężaru inwestycji i zainteresowania ze sportu wyczynowego na rzecz rekreacji. W kolejnych latach konieczna będzie rozbudowa miejsc, w których osoby w wieku poprodukcyjnym będą mogły się aktywizować, spędzać czas, ale również pracować (w obniżonym wymiarze czasu pracy). W tym aspekcie niezbędna będzie współpraca samorządów i pracodawców, znalezienie modelu współpracy, wsparcia i wykorzystania potencjału osób w wieku poprodukcyjnym do bieżącej współpracy na różnych polach.

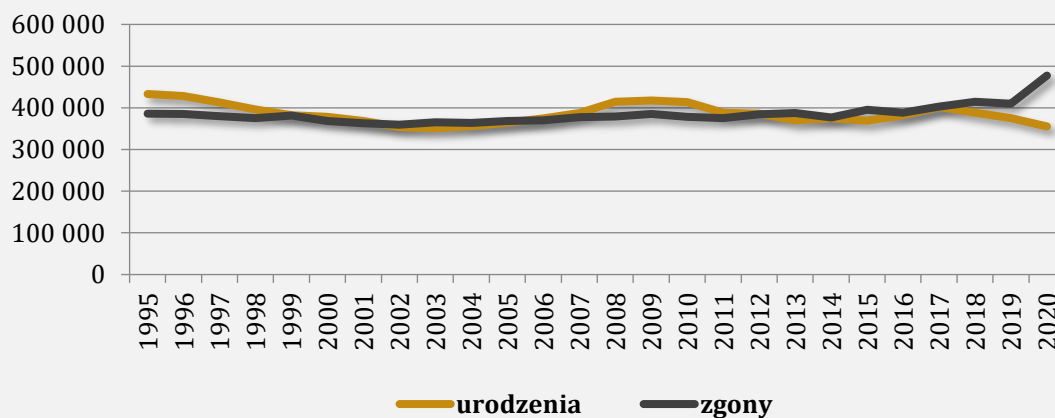
Wyzwania mogą pojawić się także w zakresie polityki bezpieczeństwa i obronności kraju. Zmianom ulec mogą zasady służby oraz warunki obrony kraju. Wraz

z przeobrażeniami w sferze bezpieczeństwa istotnie przewartościowane zostać mogą sojusze i współpraca na rzecz bezpieczeństwa wewnętrznego, która wymaga nie tylko nowych technologii, ale przede wszystkim kadr obsługujących instrumenty bezpieczeństwa państwa.

2.5. Konsekwencje pandemii koronawirusa

Wystąpienie pandemii koronawirusa oraz wprowadzenie obostrzeń przez władze publiczne odcisnęło swoje piętno na życiu i zdrowiu obywateli i rezydentów. Głównym skutkiem pandemii był znaczący wzrost liczby zgonów stwierdzonych w 2020 roku. Liczba zgonów sięgnęła 477,3 tys. osób, co oznacza wzrost rok do roku o prawie 20%. Wydaje się, że pandemia wpłynęła negatywnie na decyzje prokreacyjne. Ze względu na niepewność wiele osób nie zdecydowało się na posiadanie dzieci. Liczba urodzeń spadła do rekordowo niskiego poziomu – 355,3 tys. urodzeń.

Wykres 10. Liczba urodzeń i zgonów w latach 1995-2020



Źródło: GUS, Bank danych lokalnych

Konsekwencjami pandemii będą także zmiany w obszarze zdrowia publicznego. Niezbędne jest zatem oprócz odtworzenia możliwości świadczeń usług przez system ochrony zdrowia, także przywrócenie możliwości wykonywania pracy przez osoby w wieku poprodukcyjnym. Należy także określić, w jaki sposób zmiana formuły wykonywania pracy może wpłynąć na sytuację na rynku pracy, w tym możliwość pracy zdalnej osób z niepełnosprawnościami, jak też globalną konkurencję na rynkach krajowych, które będą musiały dostosować się do rywalizacji z podmiotami funkcjonującymi w innych państwach.

3. Wnioski i rekomendacje dla polityki publicznej

3.1. Polityka migracyjna

Wobec spadku liczby ludności Polski oraz wykazanych w niniejszym opracowaniu konsekwencji zmiany stanu i struktury populacji, niezbędne jest zaadresowanie wyzwań polityki publicznej w obszarze migracji mającej na celu zmniejszenie spadku liczby ludności, czy wręcz odbudowanie strategicznych zasobów ludzkich Polski, czyli zwiększenie liczby ludności zamieszkującej w Polsce.

Zakładając, że celem władz publicznych jest utrzymanie wzrostu gospodarczego oraz przeciwdziałanie spadkowi liczby ludności w Polsce, rocznie polska gospodarka przyjmować powinna około 200 tys. pracowników, a polskie społeczeństwo zwiększać swoją liczebność o około 300 tys. osób. W tym celu niezbędne jest podjęcie działań składających się na politykę migracyjną.

Najczęściej wskazywanymi przez cudzoziemców barierami do rozpoczęcia pracy i osiedlenia się w Polsce są problemy językowe (nieznajomość lub niewystarczająca znajomość języka polskiego), co na pierwotnym rynku pracy utrudnia swobodne funkcjonowanie w społeczeństwie (trudność w znalezieniu mieszkania, załatwieniu formalności w urzędzie, korzystaniu z placówek kulturalnych). Dla zatrudnionych na wtórnym rynku pracy nieznajomość języka (lub niewystarczająca znajomość) nierzadko utrudnia podejmowanie obowiązków zawodowych. Wobec tego postulowane są działania mające na celu podnoszenie poziomu znajomości języka polskiego (realizacja OHP).

Istotnym uprawnieniem wynikającym z prawa pracy jest możliwość zrzeszania się w związkach zawodowych. Aktywne uczestnictwo organizacji związkowych, wspierających procesy integracji i pełniących funkcję informacyjną wśród pracowników z państw trzecich, przyczyni się do zintegrowania i związania z danym przedsiębiorstwem.

W obszarze integracji imigrantów oraz wobec innych działań mających na celu utrzymanie pracowników z Europy wschodniej w Polsce, należy skupiać się wokół możliwości założenia (ściągnięcia) rodziny i wykonywania ról społecznych związanych z prokreacją. W tym celu należy umożliwić korzystanie z programu Mieszkanie+ pracownikom (cudzoziemcom), którzy przebywają na terytorium RP wraz z rodzinami. Istotnym zadaniem dla sektora bankowego będzie umożliwienie

uzyskania kredytu hipotecznego pod zakup nieruchomości dla pracowników z Europy wschodniej. Działania te, pozwalające na uzyskanie własnego mieszkania/domu na terytorium Polski, pozwolą na trwałe związanie pracownika z Polską.

Nie bez znaczenia będą także działania o charakterze informacyjnym (kampanie społeczne), skierowane zarówno do osób pochodzących z Europy wschodniej, jak i do Polaków. Integracja w ramach społeczeństwa powinna odbywać się na zasadach partnerstwa, wzajemnego poszanowania tradycji i świadomości różnic kulturowych. Działania takie jak „mieszane” klasy w publicznych placówkach oświatowych czy umożliwienie realizacji kultu religijnego, powinny współistnieć z realizowaną w szkołach podstawą programową, nawiązującą do wyzwań integracji.

Polska polityka migracyjna znajduje się w okresie transformacji. Z państwa będącego źródłem siły roboczej dla innych krajów staje się państwem imigracyjnym. Szczególny charakter imigracji, związany z bliskością geograficzną i kulturową imigrantów, rodzi konieczność opracowania planu działań, którego celem będzie przyciągnięcie i zatrzymanie cudzoziemców, których kompetencje i umiejętności odpowiadają na zapotrzebowanie zgłaszane przez polskich przedsiębiorców. Co istotne, działania wobec cudzoziemców chcących pracować w Polsce powinny mieć charakter kompleksowy. Wsparcie adresowane do różnych grup społecznych nie powinno koncentrować się na transferach socjalnych, ale w pierwszej kolejności, być realizacją polityki gospodarczej państwa, skierowanej do pracodawców, a następnie realizacją polityki rynku pracy, polegającej na usamodzielnianiu pracowników – cudzoziemców.

3.2. Polityka społeczna i jakość zasobów ludzkich

Przyjęcie założenia, że kluczowym zasobem Polski są zasoby ludzkie, wiąże się z koniecznością dokonania redefinicji perspektywy polityki społecznej. Państwo powinno odejść od transferów społecznych jako uzależniającego i demotywującego źródła wsparcia jednostek i ich gospodarstw domowych, na rzecz wsparcia osób w wieku produkcyjnym niczym przedsiębiorca zarządzający zatrudnionymi.

Wobec tego coraz częściej to państwo powinno zabiegać o aktualizację wiedzy i umiejętności osób w wieku produkcyjnym, analogicznie jak pracodawca kierujący pracownikami na szkolenia czy kursy, państwo powinno propagować uczenie się przez całe życie oraz podnoszenie kompetencji zawodowych.

To rolą państwa umiejętnie zarządzającego swoimi zasobami jest dbanie o stan zdrowia ludności oraz prowadzenie profilaktyki zdrowotnej i dbanie o stan zdrowia jednostek. Zatem to zadaniami publicznymi powinny być takie działania jak upowszechnienie standardów zdrowotnych, badania okresowe czy edukacja prozdrowotna kształtująca postawy prozdrowotne konsumentów.

Wskazane w niniejszym opracowaniu wyzwania dotyczące m.in. bezpieczeństwa socjalnego ludności, oznaczają, że nie tylko pożądanym, ale wręcz niezbędnym jest dodatkowa zapobiegliwość polegająca na gromadzeniu aktywów emerytalnych kosztem dzisiejszej konsumpcji. Obecnie funkcjonujący w Polsce system dodatkowego zabezpieczenia emerytalnego przewiduje kilka rozwiązań zarówno o charakterze indywidualnym:

- **Indywidualne Konta Emerytalne,**
- **Indywidualne Konta Zabezpieczenia Emerytalnego,**

jak też grupowym:

- **Pracownicze Programy Emerytalne,**
- **Pracownicze Plany Kapitałowe.**

Programy te powinny być przedmiotem zainteresowania władz publicznych oraz stać się elementem benefitów pracowniczych. Wobec tego niezbędnym jest zwolnienie wpłat podmiotów zatrudniających z podatku dochodowego oraz wprowadzenie oraz waloryzacja dopłat rocznych do PPK. Warto również rozważyć zmiany w sposobie wypłaty środków poprzez przesunięcie górnej granicy, a także uzależnienie momentu wypłaty środków od faktycznego przejścia na emeryturę.

Oprócz budowania oszczędności z przeznaczeniem na emeryturę lub inne sytuacje życiowe, państwo powinno dbać o możliwość zachowania dochodów i stanu zdrowia osób, które nie są w stanie samodzielnie wykonywać pracy i uzyskiwać środków na zaspokajanie potrzeb. Zatem istotnym działaniem w obszarze polityki państwa jest zapewnienie świadczeń w okresie niezdolności do pracy. Jednak cechą tych świadczeń powinno być przywrócenie stanu zdrowia oraz możliwości wykonywania pracy.

3.3. Ministerstwo Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Wobec zmiany sposobu myślenia o zasobach ludzkich niezbędnym działaniem jest przemodelowanie struktury administracji rządowej. Warty rozważenia jest wprowadzenie działu administracji kumulującego dotychczasowe zadania polityki rynku pracy, kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego (bez działu nauka), a także dbającego o zdrowie i zdolność do wykonywania pracy przez obywateli. Dział ten proponuje się nazwać zarządzaniem zasobami ludzkimi, z ministrem konstytucyjnym obowiązującym do realizacji polityki państwa w tym zakresie.

Zakres kompetencji Ministra Zasobów Ludzkich, wzorowany na korporacyjnym dziale HR, powinien zostać określony jako właściciel procesów zarządzania zasobami ludzkimi państwa. W obszarze tym można będzie wskazać priorytetowe działania, takie jak:

- szkolenia i rozwój zawodowy osób w wieku produkcyjnym, a także utworzenia miejsc aktywizacji społecznej i zawodowej takich osób,
- pozyskiwanie zasobów ludzkich z innych systemów (cudzoziemców) wg specjalności, które w danym czasie potrzebne są w gospodarce,
- dostosowywania programów kształcenia wg potrzeb społeczeństwa i gospodarki,
- zapewnienie stanu zdrowia jako możliwości wykonywania pracy,
- profilaktyka zdrowotna i działalność na rzecz zdrowia jednostek,
- zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego i benefitów pracowniczych.

Wskazany zakres kompetencji w sposób przekrojowy traktuje o zasobach ludzkich w państwie. Orientacja procesowa pozwala zaplanować i sprawniej realizować działania, w których obecnie uczestniczy kilka ministerstw i kilkanaście instytucji publicznych. Odrzucenie silosów działań rządu i jego agend na rzecz spójnego i kompleksowego zarządzania zasobami ludzkimi państwa pozwoli na zwiększenie skuteczności interwencji publicznych oraz zwiększy efektywność inwestycji w kapitał ludzki.

Wnioski

W wyniku przeprowadzonych analiz formułować można następujące wnioski:

- ukształtowanie zasad dopuszczania pracowników – cudzoziemców na polski rynek pracy oraz rozpoczęcie prowadzenia realnej, a nie fasadowej polityki migracyjnej państwa,
- podnoszenie jakości miejsc pracy oraz zwiększanie wolności obywateli dzięki wzrostowi oszczędności,
- przejście od socjalnego nastawienia władzy wykonawczej na rzecz zarządzania zasobami ludzkimi państwa,
- podjęcie działań mających na celu wyrównanie i podniesienie wieku emerytalnego, które spowoduje, że osoby pracujące później będą opuszczały rynek pracy.

Wnioski te powinny stać się fundamentem do określenia nowej strategii demograficznej i zmiany sposobu myślenia o sile roboczej/potencjale ludzkim w Polsce.

Podsumowanie

Niniejszy Raport pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi Polski. Wyzwania demograficzne do 2030, 2050 i 2080 roku* ukazuje najważniejsze zadania stojące przed Polską w najbliższych 10, 30 i 60 latach. Diagnoza i propozycje rozwiązań mogą być punktem wyjścia do dalszej dyskusji i wyzwań przed jakimi stoi Polska w najbliższym czasie. Przedstawione w Raporcie dane, propozycje i zadania stojące przed kolejnymi rządami to tylko najważniejsze elementy szerszego opracowania, jakim powinien być przegląd wyzwań związany z przyszłością Polski w wielu elementach życia codziennego.

Autorzy zwracają uwagę, że zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce jest najważniejszym elementem związanym z przyszłością kraju. Odpowiedzialna władza już dzisiaj powinna w sposób przekrojowy przygotować zarówno rynek pracodawców, jak i rynek pracowników, na konsekwencje związane ze zmianami, jakie będą miały w naszym kraju w związku ze starzeniem się społeczeństwa. Polska jako jeden z najszybciej starzejących się krajów w UE powinna rozpocząć dialog i wyznaczać kierunki rekomendowanych rozwiązań, tak aby przygotować się w najbliższych latach, na konsekwencje związane ze zwiększeniem się grupy poprodukcyjnej kosztem grupy produkcyjnej. Najbliższa dekada będzie kluczowa. Jeżeli nie uda się zmienić nastawienia i wyznaczyć najważniejszych zadań mających na celu przygotowanie kolejnych pokoleń na moment, kiedy większość społeczeństwa będą stanowiły osoby z grupy innej niż produkcyjna, to za 30 i 60 lat będzie zdecydowanie za późno żeby to nadrobić.

dr Antoni Kolek

Oskar Sobolewski

Bibliografia

- Bielawska K., „Skutki finansowe odwrotu od reformy emerytalnej z 1999 r. dla Funduszu Ubezpieczeń Społecznych” [w:] W. Sułkowska, G. Strupczewski (red.), „Dylematy teorii i praktyki ubezpieczeń”, Warszawa 2015.
- Czubkowska S., Smartfony policzyły Ukraińców. Ile Ukrainek planuje mieć dzieci?,
<https://wyborcza.pl/7,156282,24522397,smartfony-policzyly-ukraincow-ile-ukrainek-planuje-miec-dzieci.html>
- Dybał M., „Charakterystyka wybranych systemów emerytalnych” [w:] F. Chybalski (red.), „Adekwatność dochodowa, efektywność i redystrybucja w systemach emerytalnych: ujęcie teoretyczne, metodyczne i empiryczne”, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 136–161.
- European Commission, 2015, Growing the European Silver Economy, ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/active-healthy-ageing/silverco.pdf
- Golinowska S., „Srebrna gospodarka” i miejsce w niej sektora zdrowotnego. Koncepcja i regionalne przykłady zastosowania, *Zdrowie Publiczne i Zarządzanie*, tom IX, nr 1/2011: 76–85
- GUS, Sytuacja materialna i dochodowa gospodarstw domowych emerytów i rencistów oraz gospodarstw domowych mających w swoim składzie osoby starsze w wieku 60 lat lub więcej w 2016 r., Warszawa 2017 r.
- GUS, Prognoza ludności na lata 2014–2050, Warszawa 2014
- GUS, Stańczak J., Stelmach K., Urbanowicz M., Opracowanie przygotowane w ramach projektu EUROSTATu dotyczącego dzietności, zawierania i rozpadu małżeństw oraz stanu cywilnego ludności w poszczególnych krajach Unii Europejskiej, Warszawa 2016 r.
- GUS, Slany K., Ślusarczyk M., Migracje zagraniczne Polaków w świetle NSP 2011. Trendy i charakterystyki socjo-demograficzne, w: *Młoda polska emigracja w UE jako przedmiot badań psychologicznych, socjologicznych i kulturowych EuroEmigranci.PL*, Kraków 23-24.IX.2013 r.
- Jędrasik-Jankowska I., „Pojęcia i konstrukcje prawne ubezpieczenia społecznego”, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
- Jakubowski S., „Funkcje subkonta ZUS a uwarunkowania prawne”, *„Rozprawy Ubezpieczeniowe. Konsument na rynku usług finansowych”* 2018/27, s. 80–94.

- Jedynak T., „Ryzyko starości a dodatkowy system emerytalny w Polsce”, „Zeszyty Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie” 2016/8(956), s. 5–22.
- Kolek A., „Behawioralne interwencje publiczne – założenia, metody i znaczenie dla polityki publicznej” [w:] G. Uścińska, B. Samoraj-Charitonow, A. Kolek, „Metodologia badań nauk o polityce publicznej w obszarze zabezpieczenia społecznego”, Warszawa 2016.
- Kolek A., Wojewódka M., „Pracownicze Plany Kapitałowe – szansa czy miraż?”, Instytut Emerytalny, Warszawa 2017.
- Pacud R., „Sprawiedliwość w prawie emerytalnym. Kwestie międzypokoleniowe oraz ekonomiczne”, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Economica” 2015, LXII(2)
- Szukalski P., 2012, Trzy kolory: srebrny. Co to takiego silver economy?, Polityka Społeczna, nr 5 –6, Warszawa
- Szukalski P., Depopulacja – konsekwencje dla rynku pracy, Rynek pracy nr 1/2017,
<http://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/21961/TN-SzukalskiP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Thaler R., Sunstein C., „Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia”, Zysk i S-ka, Poznań 2017.
- Ustawa budżetowa na rok 2020 z dnia 14 lutego 2020 r.
[http://orka.sejm.gov.pl/opinie9.nsf/nazwa/112_u/\\$file/112_u.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/opinie9.nsf/nazwa/112_u/$file/112_u.pdf)
- Uścińska G., Berrahal K., Kolek A., „Przegląd emerytalny 2016 – bezpieczeństwo dzięki odpowiedzialności”, „Polityka Społeczna” 2016.
- Uścińska G., Samoraj-Charitonow B., Kolek A., „Metodologia badań nauk o polityce publicznej w obszarze zabezpieczenia społecznego”, Warszawa 2016.
- Walczak D., Pieńkowska-Kamieniecka S., „Solidarity on the example of farmers’ pension insurance in Poland” [w:] „Agrarian Perspectives XXIV. Global Agribusiness and the Rural Economy”, Proceedings of the 24th International Scientific Conference, Prague 2015, s. 16–18.
- ZUS, Prognoza wpływów i wydatków funduszu emerytalnego do 2080 roku, Warszawa 2019 r.
- ZUS, Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Emerytalnego do 2080 roku
- ZUS, Plan Finansowy FUS, FEP, FRD,
<https://bip.zus.pl/documents/493361/1412780/Projekty+planów+finansowych+FUS%2C+FEP+i+FRD+na+rok+2020.pdf/d1781ff9-de04-d34e-c141-412b72a641e2>



**INSTYTUT
EMERYTALNY**

**Instytut Emerytalny sp. z o. o.
ul. Solec 38 | 00-394 Warszawa**

**biuro@instytutemerytalny.pl
www.instytutemerytalny.pl**