



**INSTYTUT
EMERYTALNY**

**Strategiczne myślenie o systemie
emerytalnym – krytyczne sytuacje,
na które należy się przygotować**

Spis treści

| | |
|--|-----------|
| O opracowaniu..... | 2 |
| Myślenie strategiczne | 3 |
| Wyzwania strategiczne i krytyczne sytuacje polskiego systemu emerytalnego | 4 |
| Przełom w medycynie pozwoli na wydłużenie trwania życia o 25/30 lat | 5 |
| Zmiany technologiczne znacząco obniżają liczbę osób pracujących..... | 6 |
| Defekt techniczny uniemożliwia wypłatę świadczeń | 7 |
| Bankructwo państwa - Państwo przestanie dopłacać do FUS | 8 |
| Państwo wprowadza emerytury obywatelskie | 9 |
| Podsumowanie | 10 |
| Bibliografia | 11 |

O opracowaniu

Sprawne zarządzanie sytuacjami kryzysowymi możliwe jest dzięki wcześniejszemu przygotowaniu na najbardziej nieprzewidywalne scenariusze. W tym celu podczas zaprzysiężenia Prezydenta USA jedna osoba znajduje się z dala od ceremonii (tzw. designated survivor), a w sejfach okrętów podwodnych Wielkiej Brytanii znajdują się instrukcje na wypadek konfliktu atomowego. Także system emerytalny może mieć swoje krytyczne kryzysowe sytuacje, na które można się jednak zawczasu przygotować. Wobec braku oficjalnych opracowań niniejsze opracowanie ma za zadanie rozpocząć proces wypełniania istniejącej luki w tym obszarze. Propozycją jest skoncentrowanie się spojrzenie na pięciu kluczowych obszarach funkcjonowania systemu emerytalnego takich jak:

- prawo do świadczeń,
- finansowanie systemu,
- administracja i wypłata świadczeń,
- zmiany polityczne oraz
- zerwanie z dotychczasowym systemem.

Celem urzeczywistnienia powyższego autorzy wskazują możliwe krytyczne wyzwania.

W niniejszym opracowaniu, przygotowanym przez ekspertów Instytutu Emerytalnego dr Antoniego Kolek oraz dr Marcina Wojewódkę podjęto próbę zaadresowania powyższego wyzwania poprzez przedstawienie możliwych wyzwań i krytyczne spojrzenie na poszczególne scenariusze.



dr Antoni Kolek
Prezes
Instytutu Emerytalnego



dr Marcin Wojewódka
członek zarządu Instytutu
Emerytalnego

Myślenie strategiczne

Myślenie strategiczne ma na celu opracowanie scenariuszy, które mogą zakończyć się kryzysem. Myślenie strategiczne to sposób myślenia bazujący między innymi na świadomości słabych oraz mocnych stron, a także na określeniu poszczególnych ryzyk i zagrożeń, które, jeśli się zmaterializują, mogą wpływać na sytuacje jednostki analizy, w tym przypadku systemu emerytalnego.

Celem myślenia strategicznego jest opracowanie działań w reakcji na kryzys lub działań, które ograniczą ryzyko wystąpienia kryzysu. Jako „kryzys” można rozumieć jako stan, który zagraża przetrwaniu jednostki. Sytuacja kryzysowa w systemie emerytalnym oznacza więc brak możliwości realizacji celów, do których ten system emerytalny został powołany. Zmaterializowanie się ryzyk skutkujące kryzysem wymusi podjęcie w krótkim czasie gwałtownych działań. Warto zatem zawczasu przewidzieć potencjalne kryzysy, tak, by ograniczyć presję i skutecznie poradzić sobie z przewyciężeniem ewentualnego kryzysu¹.

Należy podkreślić, że źródeł kryzysów można upatrywać zarówno wewnątrz systemu emerytalnego (czynniki endogeniczne) oraz też w jego otoczeniu zarówno bliskim jak i dalszym (czynniki egzogeniczne).

Ze względu na fakt, że zjawiska kryzysowe stwarzają specyficzną sytuację zagrożenia, chaosu oraz deficytu, jak również strachu i bezradności, niezbędne jest skoncentrowanie działań na sprawnym rozwiązaniu kryzysu². Trzeba być na to przygotowanym zawczasu.

¹ Slatter S., Lovett D. (2001), Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, WIG-Press, Warszawa.

² Skalik J., (2006), Problem dynamiki zmian w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, w: J. Skalik (red.), Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław

Wyzwania strategiczne i krytyczne sytuacje polskiego systemu emerytalnego

W opracowaniu przedstawiono wybrane identyfikowane przez zespół Instytutu Emerytalnego wyzwania strategiczne, które mogą się przełożyć na krytyczne sytuacje dla systemu emerytalnego w Polsce. Wskazane poniżej prawdopodobne scenariusze, jakie mogą trwale zrekonstruować fundamenty systemu ubezpieczeń społecznych, powinny determinować przygotowanie realnych odpowiedzi, które mogą zostać wprowadzone w życie. Niniejsze opracowanie jest próbą pobudzenia myślenia strategicznego o systemie emerytalnym i przedstawia 5 hipotetycznych scenariuszy:

- Przełom w medycynie pozwoli na wydłużenie trwania życia o 25 /30 lat
- Zmiany technologiczne znacząco obniżają liczbę osób pracujących
- Defekt techniczny uniemożliwia wypłatę świadczeń przez organ rentowy
- Państwo przestanie być w stanie dopłacać do funduszu ubezpieczeń społecznych (FUS)
- Państwo wprowadza emerytury obywatelskie

Przełom w medycynie pozwoli na wydłużenie trwania życia o 25/30 lat

Wydłużenie średniej długości trwania życia Zgodnie z prognozami przedstawionymi przez Saxo Bank w nieodległej przyszłości (prognozowano 2022 rok) miał nastąpić przełom w medycynie, będący wynikiem powstania nowych leków, które usprawnią procesy na poziomie komórkowym w celu przedłużenia ich życia. Zmiany te miały spowodować, że życie organizmu składającego się z tych komórek zostanie znacząco wydłużone. W efekcie tych zdobyczy naukowych możliwe będzie przedłużenie życia człowieka o co najmniej 30%³.

Gdy obiektywne dobro niesie wyzwanie Wskazywana w opracowaniu przez Saxo Bank perspektywa olbrzymiego skoku w jakości i długości ludzkiego życia wiąże się jednak z fundamentalnym dylematem etycznym i finansowym. Zakładając, że przełom w medycynie nastąpi i każdy człowiek będzie mógł oczekiwać, że dożyje średnio 115 lat i to w lepszym zdrowiu, należałoby na nowo przemyśleć funkcjonowanie systemu emerytalnego. Szczególnie w Polsce.

Pytania dla Polski Dlatego też w scenariuszu kryzysowym należy udzielić przede wszystkim odpowiedzi na pytanie jak przygotować się do takiego wyzwania. Należy znaleźć odpowiedzi na pytania dotyczące kluczowych parametrów systemu emerytalnego, takich jak wysokość składki czy wiek emerytalny, ale także odnieść się do kosztów, jakie poniesie nasza planeta, a także czy wystarczy żywności dla ludzkości.

Kto za to zapłaci Jeśli przyjąć, że w efekcie rewolucji medycznej podwoiłaby się liczba świadczeniobiorców polskiego systemu emerytalnego to skala dodatkowych kosztów w Polsce wynosić by mogła nawet kwotę 300 mld zł w skali roku (w warunkach 2023 roku). Pytanie w jaki sposób zostałyby to sfinansowane?

³ Saxo Bank, [Świat w stanie wojny — Szokujące Prognozy Saxo Banku na 2023 r. | Saxo Bank \(home.saxo\)](#)

Zmiany technologiczne znacząco obniżają liczbę osób pracujących

Maszyna zastąpi człowieka Rewolucja sztucznej inteligencji związana z upublicznieniem chat GPT-3 oraz kolejnych wersji generatywnego AI spowodowała w ostatnim czasie powrót debaty publicznej w obszarze zastępowalności człowieka przez maszyny i zastępowalności pracy człowieka pracą maszyn. W wypowiedziach wielu uczestników debaty publicznej pojawiły się stwierdzenia, że sztuczna inteligencja odbierze w pierwszej kolejności pracę zawodom kreatywnym. Ale zapewne nie tylko.

Pierwsze zastępowalne grupy zawodowe Eksperci wskazują, że pierwszymi osobami, które odczuły na własnej skórze zagrożenie ze strony sztucznej inteligencji, są wszelkiego rodzaju artyści, sztuczna inteligencja sprawi, że nie będą już potrzebni fotografowie, reżyserzy, aktorzy, modele czy pisarze, piosenkarze i twórcy rozrywki – wszystkie efekty prac tych grup zawodowych można wygenerować⁴.

Algorytmy i automatyzacja Podobnie automatyzacja procesów w organizacjach sprawi, że dotychczasowe zawody prawnicze, finansowe czy te związane z przetwarzaniem informacji zostaną zastąpione algorytmami. Podobnie urzędnicy nie będą już niezbędni do wydawania decyzji czy przeprowadzania kontroli⁵. Można również się spodziewać, że najlepiej płatny zawód na świecie – zawód kontrolera ruchu lotniczego – za jakiś czas przestanie świecić swoim finansowym blaskiem, gdy sztuczna inteligencja zastąpi omylnego człowieka.

Co, jeśli tak się stanie? Jeśli zmaterializują się zapowiadane scenariusze rynku pracy i sztuczna inteligencja doprowadzi do znaczącego ograniczenia liczby osób pracujących, a być może w niektórych obszarach zupełnie zastąpi pracę ludzką to zmianie ulegną także wpływy ze składek. Jeśli w Polsce liczba osób pracujących zmniejszyłaby się o 50% to skala dotacji do funduszu ubezpieczeń społecznych (FUS) na realizację bieżących świadczeń wyniosłaby nawet 200 mld zł (w warunkach 2023 roku). Innym problemem byłby także brak pracy oraz zabezpieczenia społecznego na starość dla osób, których zawody przestałyby istnieć. Zmiany technologiczne niosą więc ze sobą różnorakie skutki. Pytanie jak jesteśmy, czy jak będziemy, na te zmiany przygotowani?

⁴ Derwisz K., Czy sztuczna inteligencja zabierze ci pracę? 7 zawodów, w których SI może wyręczyć człowieka według ChatGPT, [Czy sztuczna inteligencja zabierze ci pracę? 7 zawodów, w których SI może wyręczyć człowieka według ChatGPT | Strefa Biznesu](#)

⁵ Czy AI odbierze Ci pracę? Aż 56% firm twierdzi, że AI zmniejszy zatrudnienie, [Czy AI odbierze Ci pracę? Aż 56% firm twierdzi, że AI zmniejszy zatrudnienie \(bitcoin.pl\)](#)

Defekt techniczny uniemożliwia wypłatę świadczeń

Obecna rola państwa Ze względu na fakt, że państwo polskie przejęło na siebie gwarancję wypłaty świadczeń, tj. gwarantowanie środków finansowych na wypłatę świadczeń, a także cykliczne i terminowe wypłacanie emerytur, jednym ze strategicznych zagrożeń w takiej sytuacji jest brak możliwości wypłaty świadczeń wynikający z defektów technicznych. Brak wypłaty świadczeń w ogóle sprawiłby, że świadczeniobiorcy, których budżety gospodarstw domowych uzależnione są od transferów publicznych, nie posiadaliby środków na bieżące funkcjonowanie. Natomiast dokonanie wypłat nieterminowo lub w złej (zaniżonej) wysokości powodować może niepokoje społeczne przekładające się przede wszystkim na poparcie polityczne albo jego brak. Nie przez przypadek wśród pracowników organu rentowego w Polsce znane jest powiedzenie, że dla pierwszym obalonym na ulicy rządem w Polsce będzie ten za którego czasów emeryci nie dostaną na czas swoich świadczeń.

Możliwe przyczyny Samych przyczyn takich defektów technicznych, które powodowałyby brak możliwości terminowej i w prawidłowej wysokości wypłaty świadczeń, poszukiwać można zarówno w atakach hakerskich jak i błędach ludzkich czy też czynnikach zewnętrznych. Niemniej jednak ryzyko technologiczne istnieje i może się zmaterializować.

Pytania, które trzeba sobie postawić Dlatego kluczową kwestią strategiczną jest to czy infrastruktura odpowiedzialna za bezpieczeństwo wypłat w ramach polskiego systemu emerytalnego jest na odpowiednim poziomie i czy jesteśmy przygotowani np. na długotrwałą przerwę w dostawie prądu do centrali Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Czy istnieją zapasowe centra obliczeniowe oraz alternatywne do obecnie stosowanego systemu sposoby wypłaty świadczeń. Takie pytania są tym bardziej uzasadnione w świetle obecnej sytuacji geopolitycznej. Kto udzieli na nie odpowiedzi?

Bankructwo państwa – Państwo przestanie dopłacać do FUS

Trwała potrzeba dokładania do FUS Obecna i przyszła sytuacja demograficzna w Polsce oraz już zaciągnięte w ostatnich dziesięcioleciach przez rządzących zobowiązania powodują, że fundusz ubezpieczeń społecznych (FUS) nie ma możliwości sfinansowania swoich wydatków ze składek zbieranych od ubezpieczonych. Powyższe oznacza, że w każdym roku w takiej czy innej formie (np. dopłat bezpośrednich, zasilenia instrumentami finansowymi) budżet państwa polskiego zmuszony jest dofinansowywać FUS. Kwota ta różni się w poszczególnych latach, ale wspólnym mianownikiem na najbliższe dziesięciolecia jest trwała konieczność miliardowych w złotych (w cenach z 2023 roku) dopłat do Funduszu Ubezpieczeń Społecznych. Populistyczne motywowane politycznie działania rządzących (np. obniżenie wieku emerytalnego w 2017 roku czy przywrócenie emerytur pomostowych w 2023 roku) tylko ten bilans pogarszają. Faktem jest, że bez tej państwowej kropłówki FUS nie będzie w stanie regulować zobowiązań.

Scenariusz działań na wypadek bankructwa Historia zna przypadki braku wypłacalności całych państw. Czasami sytuację, w której dany kraj, z różnych powodów nie był w stanie regulować swoich zobowiązań, można z dużym uproszczeniem nazwać bankructwem. Z takimi przypadkami mieliśmy do czynienia i wieki temu, i na początku XX stulecia, jak też w czasach nam najbliższych. Nie wchodząc w tym miejscu w przyczyny takiej sytuacji należy stwierdzić, że nie można wykluczyć jej zaistnienia. Także w Polsce. Dlatego, chociażby z punktu widzenia systemu emerytalnego, powyższe oznacza konieczność postawienia sobie pytania, co zrobić w takiej sytuacji.

Konsekwencje niewypłacalności Ewentualny brak środków w budżecie Państwa i w innych funduszach celowych na zasilenie wypłat świadczeń przez organ rentowy spowoduje konieczność zbilansowania FUS. W praktyce oznacza to, że do FUS przestanie wpływać dotacja z budżetu państwa. W konsekwencji niezbędne będzie faktyczne ograniczenie wydatków FUS. O ile prawna gwarancja finansowania systemu emerytalnego przez państwo pozostaje funkcjonującą normą, o tyle brak środków wypłatę świadczeń de facto oznacza „bankructwo” państwa. W konsekwencji braku dopłat do FUS świadczenia pokrywane ze składek pozwoliłyby na pokrycie jedynie 80% wartości dzisiejszych świadczeń. Zatem najniższa emerytura wynosiłaby 1270,75 zł (w warunkach 2023 roku), a każdy świadczeniobiorca otrzymywałby 80% swojego świadczenia. Pytanie czy i jak rządzący będą w stanie to zakomunikować?

Państwo wprowadza emerytury obywatelskie

Nowy system emerytalny Ewentualne zmiany polityczne skierowane w kontrze do dotychczasowego systemu emerytalnego mogą spowodować podjęcie decyzji o wprowadzeniu w miejsce istniejącego systemu świadczeń opartych na zasadzie zdefiniowanej składki, systemu emerytur obywatelskich. W praktyce oznacza to, że świadczenie w wysokości porównywalnej z najniższą emeryturą (1588,44 zł brutto w 2023 roku) przysługiwało być każdemu obywatelowi po ukończeniu określonego wieku, lub stwierdzenia faktu braku możliwości samodzielnego zarobkowania, niezależnie od faktu świadczenia pracy i odprowadzenia środków do systemu. Dopiero własna zapobiegliwość danego obywatela – dodatkowe oszczędzenie w okresie aktywności zawodowej, dawałoby mu możliwość otrzymania wyższej emerytury.

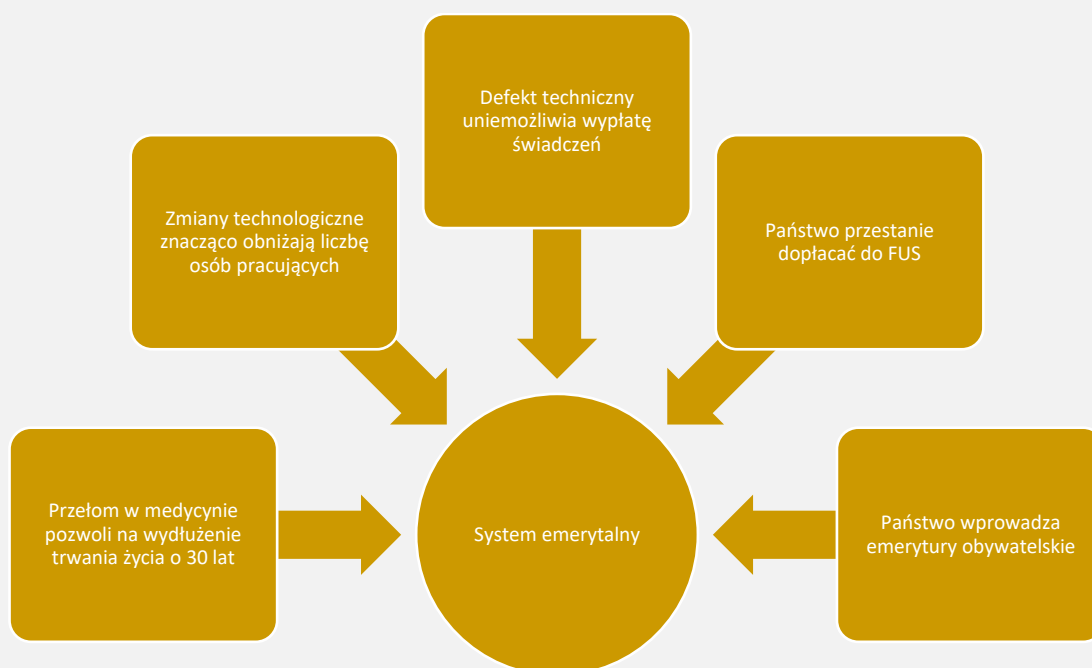
Scenariusz wprowadzenia Dla osób będących w czasie wdrożenia emerytur obywatelskich świadczeniobiorcami z systemu powszechnego, a także systemów zaopatrzeniowych wiązałyby się to z odejściem od dotychczasowych świadczeń i zastąpieniem ich emeryturą obywatelską. Mogłoby to być wątpliwe z punktu widzenia praw nabytych. Natomiast w przypadku osób, które są na rynku pracy zakwestionowane zostałyby dotychczas zgromadzone środki, a brak składek oznaczałoby, przy zwiększeniu ich wynagrodzeń netto, oparcie się w przyszłości jedynie na emeryturze obywatelskiej. Także nowo wchodzący na rynek pracy nie płaciliby składek, a ich emerytura w przyszłości byłaby emeryturą obywatelską.

Konsekwencje emerytury obywatelskiej Powyższe zmiany miałyby rewolucyjny charakter. Z jednej strony znacząco ograniczyłyby wydatki systemu emerytalnego, jednocześnie istotnie pogarszając sytuację wielu gospodarstw domowych w Polsce. Jednocześnie brak składek oznaczałoby wyższe wynagrodzenia i jednoczesną konieczność indywidualnego zabezpieczenia skutków ryzyk socjalnych. Powyższe mogłoby przełożyć się na większą skłonność niektórych obywateli do dodatkowego oszczędzania. Z kolei inne gospodarstwa domowe mogłoby zwiększyć swoją konsumpcję. Nie zmienia to faktu, że należy liczyć się z dużym oporem w stosunku do propozycji emerytur obywatelskiej, w przypadku osób o lepszej sytuacji materialnej oraz beneficjentów obecnego systemu. Pytanie czy nad Wisłą znajdą się tacy odważni rządzący, żeby taki pomysł zaproponować i wdrożyć?

Podsumowanie

Wśród wyzwań strategicznych i krytycznych sytuacji wskazanych w niniejszym opracowaniu nie można wskazać jednej, która byłaby najtrudniejsza. Jak też trudno jednoznacznie ocenić prawdopodobieństwo wystąpienia każdej z omówionych powyżej sytuacji. Nie można także wykluczyć jednoczesnego wystąpienia więcej niż jednej krytycznej sytuacji w polskim systemie emerytalnym.

Graf 1. Sytuacje krytyczne w systemie emerytalnym



Źródło: Opracowanie własne

Biorąc pod uwagę naturę wyzwań i krytycznych sytuacji dla systemu emerytalnego, kolejnym krokiem powinno być przygotowanie odpowiedzi na wskazane w niniejszym opracowaniu wyzwania.

Bibliografia

- Derwisz K., Czy sztuczna inteligencja zabierze ci pracę? 7 zawodów, w których SI może wyręczyć człowieka według ChatGPT, [Czy sztuczna inteligencja zabierze ci pracę? 7 zawodów, w których SI może wyręczyć człowieka według ChatGPT | Strefa Biznesu](#)
- Czy AI odbierze Ci pracę? Aż 56% firm twierdzi, że AI zmniejszy zatrudnienie, [Czy AI odbierze Ci pracę? Aż 56% firm twierdzi, że AI zmniejszy zatrudnienie \(bitcoin.pl\)](#)
- Saxo Bank, [Świat w stanie wojny — Szokujące Prognozy Saxo Banku na 2023 r. | Saxo Bank \(home.saxo\)](#)
- Skalik J., (2006), Problem dynamiki zmian w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, w: J. Skalik (red.), Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław
- Slatter S., Lovett D. (2001), Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, WIG-Press, Warszawa.



**INSTYTUT
EMERYTALNY**

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

biuro@instytutemerytalny.pl
www.instytutemerytalny.pl