

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 14 (2019), nr 2 (kwiecień-czerwiec)
ISSN 1896-9380, s. 65-82



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Modern Management Systems
Volume 14 (2019), No. 2 (April-June)
ISSN 1896-9380, pp. 65-82

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Budowa zaufania do systemu zabezpieczenia społecznego

Building the trust in social security system

Karolina Szyszko-Głowacka

Szkoła Główna Handlowa
Kolegium Zarządzania i Finansów

Abstrakt. Ubezpieczenie społeczne, w szczególności ubezpieczenie emerytalne, stanowi jedną z podstaw bezpieczeństwa socjalnego ludzi. Poczucie zaufania oraz pewności lub ich brak odnośnie do przyszłości w podeszłym wieku wpływa na postrzeganie przez obywateli systemu zabezpieczenia społecznego jeszcze przed osiągnięciem wieku emerytalnego. Z tego powodu istotne jest, aby uczestnicy systemu zabezpieczenia społecznego (świadczeniobiorcy i płatnicy składek) posiadali wiedzę na temat jego podstaw i zasad funkcjonowania, swoich uprawnień oraz zobowiązań. System społeczny w danym kraju jest oceniany z punktu widzenia działań podejmowanych przez instytucje zabezpieczenia społecznego. Celem artykułu jest wskazanie narzędzi budowania wizerunku instytucji i jednocześnie zaufania do systemu zabezpieczenia społecznego zastosowanych przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Metoda badawcza obejmuje analizę dokumentów strategicznych ZUS oraz porównanie wyników niezależnych badań nad zaufaniem do instytucji i jej odbiorem w Polsce. Szczególnie miejsce w działaniach ZUS zajmuje działalność informacyjno-edukacyjna. Przeprowadzona analiza może stanowić punkt odniesienia do porównawczych badań nad sposobami budowania zaufania do systemów zabezpieczenia społecznego na świecie.

Słowa kluczowe: zaufanie, zabezpieczenie społeczne, ryzyko, niepewność.

Abstract. Social insurance, and in particular pension insurance, is one of the foundations of social security for people. The sense of trust and certainty or distrust and uncertainty regarding the future in the elderly, influences the citizens' perception of the social security system before reaching the retirement age. For this reason, it is important that the participants of the social security system – beneficiaries and contribution payers, have knowledge about the system, its basics and principles of functioning, their entitlements and obligations. The purpose of the article is to show the tools of building the image of the institution and at the same time trust in the social security system used by the Social Insurance Institution over the last several years. Information and education activities occupy a special place in this analysis. The research

method used includes the analysis of ZUS strategic documents and comparison of the results of independent research on trust towards institutions in Poland. One of the ways to build trust is informative and educational activity. The analysis of activities carried out by ZUS can be a reference point for comparative research on how to build confidence in social security systems in the world.

Keywords: trust, social security, risk, uncertainty.

Wstęp

Dostęp do informacji, jej zrozumienie i przyswojenie budują zaufanie do nadawcy sygnału. W przypadku zabezpieczenia społecznego – zasymilowanie informacji buduje zaufanie do instytucji zabezpieczenia społecznego i w rezultacie istniejącego systemu. Instytucje zabezpieczenia społecznego oceniane są z punktu widzenia ogólnie panującej opinii na temat systemu socjalnego w danym kraju. Za system jednak nie odpowiadają instytucje, tylko ustawodawcy, a instytucje są jedynie wykonawcą stworzonych przez legislatorów ustaw. Ciągłe zmiany w systemie emerytalnym nie sprzyjają zrozumieniu zagadnienia wśród Polaków i mają wpływ na podważanie zaufania do systemu istotnego z punktu widzenia finansów państwa oraz ludzi, których on obejmuje.

Niska ocena systemu przekłada się na krytykę Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Natomiast wzrost notowań instytucji poprawia społeczną ocenę systemu. W przestrzeni publicznej w Polsce od wielu lat istnieje silne utożsamienie ubezpieczeń społecznych z ZUS. Dlatego uzasadnione są wszelkie inicjatywy, które wprowadzają tematykę ubezpieczeń społecznych, wyjaśniają, jak działa system emerytalny, przedstawiają go w kontekście społeczno-gospodarczym, makroekonomicznym (np. zmian demograficznych, wydłużania się wieku życia ludzi, aktywności zawodowej) czy politycznym. Najważniejsze jest wytłumaczenie zawłości systemu na poziomie przeciętnego odbiorcy, gdyż brak zaufania do ZUS skutkuje brakiem zaufania do instytucji publicznych i do państwa. W rezultacie część obywateli unika ubezpieczenia, zaniża podstawę wymiaru składki, szuka tak zwanych elastycznych form zatrudnienia, a w skrajnych przypadkach trwale emigruje z Polski.

Można argumentować, że zaufanie nie jest konieczne w układzie, w którym uczestnictwo i składka są przymusowe. Z pewnością jednak brak zaufania do ubezpieczeń społecznych sprzyja rozwojowi szarej strefy i wykluczeniu społecznemu nieubezpieczonych.

W. Beveridge, uważany za ojca państwa opiekuńczego, początkowo postulował zagwarantowanie przez państwo bezpieczeństwa socjalnego każdemu obywatelowi. Pod koniec życia przyznał, że największą porażką państwa opiekuńczego jest zwolnienie obywateli z obowiązku dbania o swoje interesy w oparciu o własne zasoby i możliwości oraz przyzwyczajenie do myślenia o sobie przez pryzmat swoich potrzeb, a nie swoich możliwości (Benio, 2013, s. 114). Stąd pojawiają się postawy roszczeniowe wobec instytucji publicznych takich jak ZUS, urzędy pracy czy ośrodki pomocy społecznej. W skrajnych przypadkach ta skłonność obywateli

przybiera formę dziedzicznego ubóstwa. W każdym społeczeństwie są ludzie bardziej przezorni, którzy bez przymusu składowego, świadomi ryzyka, będą zmierni do minimalizacji jego skutków i ubezpieczą się dobrowolnie, a także mniej przezorni, lubiący ryzyko lub nastawieni na bieżącą konsumpcję. Zewnętrzną emanacją tych postaw jest skłonność do oszczędzania (Benio, 2013, s. 115).

Rzetelne informowanie o zasadach funkcjonowania i finansowania ubezpieczeń społecznych jest trudne. Ustawodawca nie ułatwia zadania poprzez nadmierne regulowanie tych kwestii, częste zmiany legislacyjne, wprowadzanie licznych wyjątków od zasad. Obywatele stają w obliczu niepewności w chwili przejścia na emeryturę. Ponieważ dla mediów tematyka ubezpieczeń społecznych nie jest atrakcyjna, wyjaśnianie zasad funkcjonowania systemu emerytalnego wprowadzono do szkół podstawowych, ponadpodstawowych i na uczelnie. Świadomemu społeczeństwu można pozostawić odpowiedzialność za własne bezpieczeństwo socjalne. Warunkiem świadomego wyboru nieprzystąpienia do systemu emerytalnego (zarówno obowiązkowego, jak i dobrowolnego) jest informacja o ryzyku lub umiejętność jego samodzielnej oceny.

W artykule przedstawione są działania prowadzące do poprawy zaufania wobec instytucji zabezpieczenia społecznego i w rezultacie do systemu zabezpieczenia społecznego. ZUS z racji realizowanych zadań jest oceniany niejednoznacznie, a jednocześnie pełni kluczową rolę w zabezpieczeniu społecznym w warunkach niepewności ekonomicznej, demograficznej, politycznej oraz kultury opartej na nieufności i braku zaufania. Jednak zarówno ZUS, jak i obywatele są od siebie zależni, gdyż działalność ZUS opiera się na składkach pobieranych od obywateli, a obywatele w trudnych dla siebie momentach oczekują pomocy od ZUS.

1. Rola zaufania w niepewnych warunkach społeczno-gospodarczych

Świat jest objęty tzw. czwartą rewolucją przemysłową, polegającą na dominacji sztucznej inteligencji, skokowym wzroście ilości dostępnych danych i mocy obliczeniowych, powiązaniach między zbiorami danych, powszechnej robotyzacji, zwiększeniu autonomii maszyn i wdrożeniu tzw. Internetu rzeczy¹. Istotą tej rewolucji jest przeniesienie większości decyzji z poziomu człowieka na poziom maszyny. Zmienia się relacja człowiek – maszyna dzięki rozwojowi inteligentnych interfejsów. Pracownik coraz częściej zarządza współpracującymi z nim maszynami. Robotyka

¹ Internet rzeczy (*Internet of Things*) to koncepcja po raz pierwszy sformułowana w 1999 r. przez K. Ashton. Jest to system, w którym przedmioty, wyposażone w specjalne sensory, komunikują się oraz wymieniają dane z komputerami oraz innymi urządzeniami. Proces ten odbywa się za pomocą różnorodnych rozwiązań sieciowych, w tym Internetu (Mąciak, 2017, s. 365).

i automatyzacja stają się podstawą tworzenia innowacyjnych produktów, a w sferze prywatnej poprzez zarządzanie przestrzenią osobistą wpływają na poprawę poziomu życia. Pojawiają się nowe modele biznesu, platformy przemysłowe, przedsiębiorstwa cyfrowe. Biorąc pod uwagę potrzeby klientów, świat produkcji łączy się ze światem wirtualnym.

W niepewnych i zmieniających się warunkach od połowy ubiegłego stulecia istotnej wartości nabierają „miękkie” czynniki. G. Almond i S. Verba zauważają, że „ogólny klimat zaufania panujący w społeczeństwie przekłada się na zaufanie związane ze sferą polityki” (Almond i Vebra, 1980, s. 4, cyt. za Sztompka, 2007, s. 49). R. Dahl stwierdza, że „klimat zaufania wchodzi w skład podstawowych właściwości liberalno-demokratycznej kultury politycznej” (Parry, 1976, s. 129-130, komentując Dahla, cyt. za Sztompka, 2007, s. 49), a dla A. Silvera zaufanie staje się kluczem do obywatelskiej kultury politycznej (Silver, 1985, s. 52, cyt. za Sztompka, 2007, s. 50). Zdaniem J. Colemana zdolność jednostek do wykorzystania pojawiających się szans rozwoju gospodarczego zależy od kapitału społecznego, czyli umiejętności współpracy w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnego interesu, i obejmuje oprócz wiedzy i umiejętności zdolność do łączenia się grup, a ta z kolei zależy od stopnia dzielenia norm i wartości oraz zdolności do poświęcenia interesu jednostki dla grupy, czyli od zaufania (Coleman 1988, s. 101-103). W tym samym nurcie myślenia R. Inglehart twierdzi, że jakość życia i indywidualne poczucie pomyślności są ściśle związane z uogólnionym zaufaniem. Zadowolenie z życia, poczucie wspólnoty i zaufanie są wyższe w społeczeństwach rozwiniętych. Rozwój gospodarczy i utrwalenie demokracji wymagają pewnego wsparcia ze strony społeczeństwa. Jednym z instrumentów wsparcia jest poczucie zaufania (Inglehart, 1988, s. 1213). Zaufanie jest podstawowym składnikiem kapitału społecznego, definiowanego przez R. Putnama jako sieci spontanicznych, dobrowolnych stowarzyszeń przesiąkniętych atmosferą zaufania (Putnam, 1995, s. 2) – tym silniejszym zaufaniem, im częstsze są wzajemne kontakty i relacje. F. Fukuyama zauważa, że „obserwacja życia gospodarczego dowodzi, że dobrobyt danego kraju i jego zdolność do rywalizacji są ukierunkowane jedną dominującą cechą kulturową: poziomem zaufania w danym społeczeństwie” (Fukuyama, 1997, s. 17). Zdaniem Fukuyamy podejmowanie przez społeczności wysiłku czy popieranie konkretnych pozornie nieracjonalnych decyzji wynikało nie z partykularnego interesu, a z zaufania jako ekonomicznego elementu wiążącego społeczności. Racjonalne wybory ekonomiczne i nieracjonalne zwyczaje społeczne, usankcjonowane i uwarunkowane kulturowo, współlistnieją obok siebie i ich obecność przenika rzeczywistość. Istotne jest zatem stworzenie w obszarze gospodarki trwałego systemu organizacji społecznej, opartego na odpowiednio zmotywowanym kapitale społecznym, bazującym nie tylko na wartościach uchwytnych, materialnych, lecz także tych nieuchwytnych, niematerialnych. F. Fukuyama proponuje, aby taką wartością stało się zaufanie (Fukuyama, 1997, s. 18-19).

Jak zauważa Sztompka, należy okazywać zaufanie sobie, współuczestnikom i otoczeniu. Otoczenie ma coraz większy wpływ na celowe działania ludzi. Społeczeństwa są kształtowane i przekształcane. Ludzie dostrzegają swoją podmiotowość i orientują się na przyszłość, która zależy od podejmowanych obecnie decyzji. Aby tworzyć przyszłość, musimy opierać się na zaufaniu. Ono wpływa na relacje z obecnymi i potencjalnymi klientami. Oddziałuje na rozwój organizacji, innowacje, korzyści i tworzoną wartość dodaną klientów, zwiększa lojalność, umożliwia zdobywanie nowych klientów, osiąganie przewagi konkurencyjnej i budowanie wartości przedsiębiorstwa. Wyzwania dynamicznie zmieniających się rynków wymagają relacji opartych na zaufaniu. W rozwijającym się, złożonym i coraz bardziej globalnym otoczeniu organizacja musi się rozwijać i zmieniać (Sztompka, 2007, s. 45-53). Zaufanie staje się wymiarem relacji międzyludzkich oraz politycznych. Brak zaufania kojarzony jest z anomią, kryzysem więzi społecznych, dysfunkcjami instytucji w państwie.

2. Budowanie zaufania w warunkach ryzyka

Zaufanie odgrywa istotną rolę w warunkach zmienności, niepewności i rosnącego ryzyka. „Zaufanie to rozwiązanie szczególnych rodzajów problemów związanych z ryzykiem” (Luhmann, 1988, s. 95). Oba pojęcia dotyczą przyszłości i niepewności wynikającej nie tylko z działań jednostki, lecz także innych ludzi. Tworzy się społeczeństwo ryzyka, w którym opisane wcześniej zaufanie może być sposobem na oswojenie i przeciwdziałanie wszechobecnej niepewności. U. Beck podkreśla zagrożenia związane z rozwojem technologiczno-ekonomicznym i jego możliwymi niepożądanymi skutkami, wobec których ludzie są bezsilni. Ten „ryczałtowy produkt industrialnej maszyny postępu [ryzyko] ulega systematycznemu zwiększaniu” (Beck, 2002, s. 33-34). Niewiedza stanowi konstytutywny element ryzyka, wynikający z faktu, że rzeczywisty charakter zagrożeń jest często nieokreślony i niemożliwy do ostatecznego przewidzenia. Podejmowane działania mogą prowadzić do wystąpienia ryzyka bądź niepewności.

W definiowaniu ryzyka na ogół eksponowane są dwie jego cechy: prawdopodobieństwo zaistnienia i ewentualność straty. Ryzyko wynika ze zdarzeń, których prawdopodobieństwo wystąpienia można oszacować, a ich skutki można wymiennie określić. Jest to kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków (Trocki, 2012, s. 296). Niepewność pojawia się wtedy, gdy prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia jest nieznanne lub trudne do oszacowania. Z punktu widzenia poszukującego ochrony ubezpieczenie to zastąpienie wielkiej, niepewnej straty (może zajść, ale nie musi) małą, pewną stratą (składką).

Świadomość ryzyka ma zasadnicze znaczenie w racjonalizowaniu polityki społecznej, a w jej ramach przede wszystkim polityki zabezpieczenia społecznego. Sprawne funkcjonowanie systemu ubezpieczeń społecznych musi się odnosić do

katalogu różnego rodzaju ryzyka społecznego² i wiedzy na temat zasad organizacji zabezpieczenia przed nim. Istotny staje się zatem kierunek działań z obszaru edukacji i komunikacji społecznej w tym zakresie.

W obliczu rewolucji przemysłowej 4.0 zdobywanie informacji (wiedzy) stało się łatwe i szybkie. Z uwagi na wykorzystanie Internetu i struktur sieciowych zaufanie można zarówno błyskawicznie uzyskać, jak i równie szybko stracić. Pojawiają się nowe formy rekomendacji i referencji – np. z wykorzystaniem autorytetów, liderów opinii czy popularnych blogerów, a ci mogą zarówno utrwalić, jak i zburzyć stereotypy istniejące na temat danych podmiotów. Zwykli odbiorcy nie zawsze są w stanie ocenić wiarygodność otrzymywanych treści. Instytucje postrzegane są przez pracowników, kierownictwo, a także siedziby, korespondencję, język, publikacje, udział w konkretnych inicjatywach. W warunkach niepewności wyjątkowego znaczenia nabiera otwartość komunikacji, przejrzystość przekazu, publikacji i otwartość polityki informacyjnej. Ograniczenie anonimowości i dystansu ułatwia dostęp do istotnych informacji i umożliwia ocenę wiarygodności i kształtowanie zaufania.

W przypadku ZUS należy podkreślić, że na ocenę działań tej instytucji, a tym samym na jej wizerunek i zaufanie, wpływa wiele czynników zewnętrznych. Niemalą rolę odgrywają decyzje podejmowane przez polityków i kolejne rządy w zakresie kierunków prowadzenia polityki społecznej i finansów państwa. Ocena działań w tym obszarze przez społeczeństwo odnajduje swoje odzwierciedlenie w ocenach ZUS. Dla jednostki istotne jest, czy jej potrzeby mogą być zaspokojone przez wielu uczestników rynku czy przez monopolistę. Czy są one przymusowe, czy może z nich zrezygnować. W przypadku instytucji zabezpieczenia społecznego sytuacja jest bardzo specyficzna, bo jest to swoista instytucja przymusu. Ubezpieczenia społeczne, a w szczególności system emerytalny, są bowiem obowiązkowe i powszechne.

3. Odbiór społeczny ZUS – wyniki przeprowadzonych badań

Poziom zaufania do ZUS był cyklicznie badany przez Centrum Badania Opinii Społecznej. Wyniki badań CBOS, dotyczące oceny przez polskie społeczeństwo instytucji publicznych, wskazują, że wizerunek ZUS jest stabilny.

Ostatnie dostępne wyniki notowań Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (z marca 2018) są gorsze niż pół roku wcześniej. Warto jednak zaznaczyć, że były one wówczas rekordowo dobre (zapewne z uwagi na obniżenie wieku emerytalnego). Obecnie

² Ryzyko społeczne rozumiane jest zgodnie z klasycznym katalogiem ryzyka Międzynarodowej Organizacji Pracy, wskazanym w zaleceniu nr 67 z 1944 r. Są to następujące rodzaje ryzyka: choroby, macierzyństwa, inwalidztwa, śmierci żywiciela, wypadku przy pracy, bezrobocia, starości, nagłych wypadków. W Konwencji MOP nr 102 z 1952 r. jest jeszcze wskazane ryzyko ubóstwa.

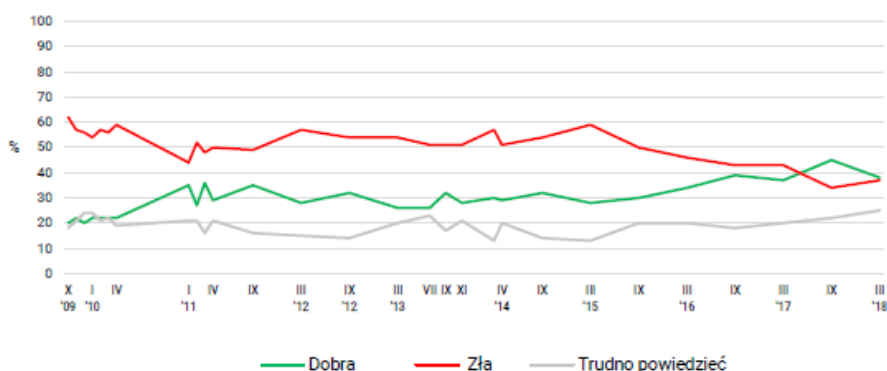
w zasadzie tyle samo badanych ocenia działalność ZUS pozytywnie (38 proc., od września ubiegłego roku spadek o 7 punktów procentowych), co ją krytykuje (37 proc., wzrost o 3 punkty).

Tabela 1. Ocena działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

Oceny działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych	Wskazania respondentów według terminów badań															Zmiany IX 2017 – III 2018	
	2012		2013				2014			2015		2016		2017			2018
	III	IX	III	VII	IX	XI	III	IV	IX	III	IX	III	IX	III	IX		III
	W procentach																
Dobra	28	32	26	26	32	28	30	29	32	28	30	34	39	37	45	38	-7
Zła	57	54	54	51	51	51	57	51	54	51	50	46	43	43	34	37	+3
Trudno powiedzieć	15	14	20	23	17	21	13	20	14	13	20	20	18	20	22	25	+3

Źródło: CBOS, 2018, s. 12

CBOS



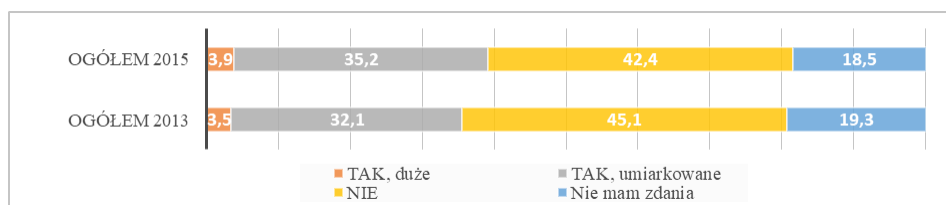
Rys. 1. Oceny działalności ZUS na przestrzeni kilku lat

Źródło: CBOS, 2018, s. 13

Jak pokazuje powyższy rysunek, niezmiennie od kilku lat połowa Polaków ocenia ZUS źle, a około 20 proc. społeczeństwa nie ma wyrobionego zdania na temat tej instytucji. Widać jednak systematyczną poprawę: przy stałym poziomie osób niezdecydowanych zmniejsza się liczba oceniających ZUS źle, natomiast wzrasta liczba osób oceniających tę instytucję dobrze.

Innym badaniem obrazującym poziom zaufania do ZUS jest *Diagnoza społeczna*. W 2007 r. w *Diagnozie społecznej* po raz pierwszy pojawiło się pytanie dotyczące ZUS jako instytucji parafinansowej, dysponującej Funduszem Ubezpieczeń Społecznych: – *Czy ma Pan(i) zaufanie do ZUS-u?* Zaufanie do ZUS-u miało wtedy 25 proc. ogółu respondentów, a brak zaufania wykazywało 39 proc. Nie miało zdania 36 proc. respondentów.

W 2015 r. na pytanie: *Czy ma Pan(i) zaufanie do ZUS-u?* – 39 proc. odpowiedzi było pozytywnych (w 2013 r. – 36 proc.). Brak zaufania do ZUS wykazało 42 proc. respondentów (w 2013 r. – 45 proc.). Nie miało zdania prawie 19 proc. Zaufanie ogólnie wzrosło (w 2013 r. wynosiło 44 proc.). Na rysunku 2 zaprezentowano poziom zaufania w przeprowadzonej *Diagnozie społecznej* w roku 2013 i 2015.

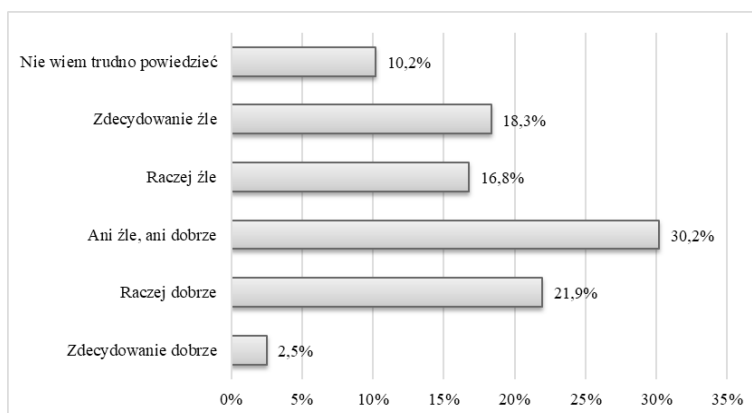


Rys. 2. Zaufanie do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na podstawie wyników *Diagnozy społecznej*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Czapiński, T. Panek, 2015, s. 86 oraz J. Czapiński, T. Panek, 2013, s. 315

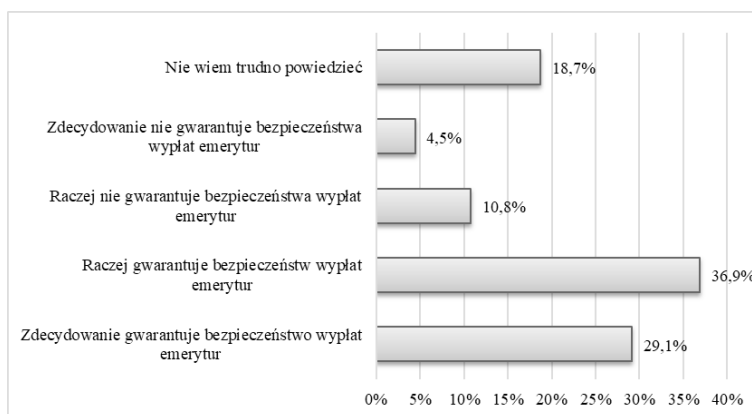
Z kolei z innych badań – przeprowadzonych na zlecenie ZUS przez Instytut Spraw Publicznych i Millward Brown (ISP i MB) w 2016 r. na próbie 1030 osób³ – nad wiedzą i postawami wobec ubezpieczeń społecznych nie wyłania się jednoznaczny obraz instytucji. 18 proc. badanych ocenia ZUS zdecydowanie źle, 16 proc. – źle, 22 proc. – raczej dobrze, 2 proc. – zdecydowanie dobrze, a aż 30 proc. ani dobrze, ani źle, przy 10 proc. bez zdania w tym zakresie (por. rys. 3). Niepocholebnej opinii o ZUS towarzyszył z kolei dość wysoki wynik, jeśli chodzi o poziom gwarantowania przez ZUS bezpieczeństwa wypłat emerytur o charakterze państwowym (z I filara) – zaprezentowany na rysunku 4. Porównując powyższe wyniki z odpowiedziami na pytanie dotyczące opinii respondentów na temat składek na ubezpieczenie społeczne (zaprezentowane na rysunku 5), wyłania się niespójny obraz. Dwie trzecie badanych uważa, że ZUS gwarantuje bezpieczeństwo wypłat emerytur w przyszłości – co stanowi ponad 20 proc. więcej niż odsetek ufających lub nieufających tej instytucji oraz prawie 30 proc. więcej niż odsetek oceniających funkcjonowanie tej instytucji źle.

³ Dokładny opis metodologii badania znajduje się w raporcie z badań – por. R. Marczak, 2016, s. 4.



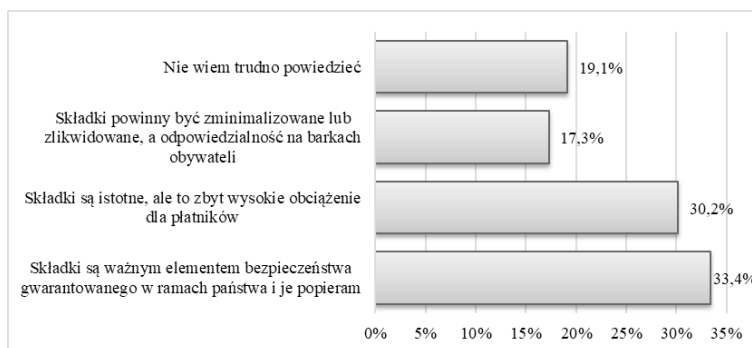
Rys. 3. Ocena funkcjonowania ZUS w 2016 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ISP i MB, 2016



Rys. 4. Zaufanie do ZUS w zakresie wypłaty emerytury w 2016 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ISP i MB, 2016



Rys. 5. Opinia na temat składek na ubezpieczenie społeczne w 2016 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ISP i MB, 2016

Polacy mają problem z określeniem, kto odpowiada za ich życie – państwo czy oni sami. Wyniki badania potwierdzają, że wolą być zwolnieni z obowiązku odpowiedzialności, są mniej zapobiegliwi i aktywni, a bardziej oczekują pomocy państwa. Badani nie posiadają wiedzy o systemie ubezpieczeń społecznych, nie korzystają z dostępnych instrumentów dodatkowego ubezpieczenia i mają nadzieję na otrzymanie wystarczającej emerytury z systemu podstawowego (czyli emerytury wypłacanej przez ZUS) (Marczak, 2016, s. 20-21).

Warto w tym miejscu wskazać wyniki badania liderów opinii, przeprowadzonego przez Instytut Spraw Publicznych na zlecenie ZUS w 2018 r. Instytucja jest wysoko oceniana przez grupę złożoną z naukowców, dziennikarzy, związkowców i urzędników państwowych wyższego szczebla. Liderzy opinii w 2018 r. dobrze oceniają funkcjonowanie instytucji – 72 proc. oceniło działanie ZUS jako zdecydowanie dobre, dobre lub raczej dobre, 70 proc. nie zrezygnowałoby z ubezpieczenia w ZUS nawet wtedy, kiedy byłaby taka prawna możliwość, tylko 23 proc. zrezygnowałoby z usług publicznych ZUS, a pozostali nie mają na ten temat zdania. Ta dwustopniowość pozytywnego stosunku do ZUS jest niezwykle ważna, oznacza bowiem, że liderzy opinii w zdecydowanej większości nie tylko dobrze oceniają Zakład, lecz także mu ufają (ZUS, 2018a).

4. Informowanie i edukowanie jako instrument budowania zaufania do instytucji zabezpieczenia społecznego

Budowanie zaufania wymaga czasu. ZUS od kilku lat prowadzi działania informacyjno-edukacyjne i z jednej strony musi wzbudzić zaufanie odbiorców, a z drugiej – ułatwić zrozumienie systemu zabezpieczenia społecznego. Zmiany zachodzące w ZUS od 2010 r. wpisują się w filozofię budowy kapitału społecznego w Polsce⁴ i zaufania do instytucji publicznych, jak również edukacji w zakresie odpowiedzialności obywateli za wspólnotę, w której żyją, przede wszystkim w kontekście ubezpieczenia się od ryzyka życiowego i indywidualnej odpowiedzialności. W Polsce brakuje wiedzy na temat istoty i zasad funkcjonowania ubezpieczeń społecznych, a składki na ubezpieczenia społeczne często postrzegane są jako kolejny podatek na rzecz państwa, a nie jako własne ubezpieczenie. Jak zauważył T. Szumlicz, w przypadku ubezpieczeń, a w szczególności ubezpieczeń o charakterze społecznym, ważna jest edukacja międzypokoleniowa, którą buduje się przez dłuższy czas. Powinna rozpocząć się na poziomie szkoły ponadpodstawowej i być kontynuowana w dalszym

⁴ Kapitał społeczny to według R. Putmana takie cechy organizacji społeczeństwa jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowane działania. Przy niskim poziomie tego kapitału spada skłonność do współpracy, co w konsekwencji prowadzi do nieefektywnej alokacji zasobów w społeczeństwie (Putman, 1995, s. 258).

kształceniu (Szumlicz, 2017, s. 12). Poważną rolę w tym zakresie mają do odegrania również media (czasopisma, telewizja, radio, Internet). Te jednak zainteresowane są podniesieniem wskaźników swojej popularności i odbioru, zatem koncentrują się na tematach kontrowersyjnych, spekulacjach, aferach, a nie na rzetelnym przekazywaniu wiedzy o organizacji i funkcjonowaniu zabezpieczenia społecznego. Odbiorca musi zatem wykazać się umiejętnością selekcji informacji i filtrowania półprawd.

ZUS jako jedna z niewielu instytucji prowadzi różnorodne działania edukacyjne i kampanie informacyjne. Mierzy się jednak z kilkoma wyzwaniem w tym zakresie – dużą liczbą klientów, wieloletnimi i nawarstwiającymi się zaległościami w edukacji o ubezpieczeniach społecznych w systemie szkolnictwa, przy jednoczesnej marginalizacji obecności tego zagadnienia w podstawie programowej nauczania. Musi również pogodzić obowiązek popularyzacji z podstawowymi zadaniami wynikającymi z ustawy systemowej. Wzmożenie aktywności w tym obszarze jest niezbędne – wyniki badań na temat *Wiedzy i postaw wobec ubezpieczeń społecznych*, zleconych przez ZUS i przeprowadzonych w 2016 r. przez Instytut Spraw Społecznych i Millward Brown, pokazują, że poziom wiedzy Polaków na temat ubezpieczeń społecznych jest niewysoki. Respondenci nie potrafili wyjaśnić, kto jest objęty ubezpieczeniem, jakie są skutki bycia poza nim, dlaczego opłacane są składki. Polacy w niewielkim stopniu zdawali (zdają) sobie sprawę, czym są ubezpieczenia społeczne. Brak wiedzy powoduje negatywne postawy wobec powszechności obowiązku składkowego i jest szkodliwy dla bezpieczeństwa socjalnego samych ubezpieczonych. Jak zauważa R. Marczak: „świadomość w sferze ubezpieczeń społecznych w sposób szczególny odwołuje się do koncepcji społeczeństwa informacyjnego. Można pokusić się o stwierdzenie, że sprawnie funkcjonujący system ubezpieczeń społecznych, a tym samym emerytalny, opiera się nie tylko na fundamencie dobrze zorganizowanego prawnie, finansowo i instytucjonalnie państwa, ale także społeczeństwa, które rozumie zachodzące w nim procesy oraz jest świadome występujących zagrożeń i ich następstw” (Marczak, 2016a, s. 35-36). Odbiór ubezpieczeń społecznych jest negatywny, gdyż składki traktowane są jako kolejne obciążenie finansowe. Ponieważ taką postawę trudno zmienić, niezbędne jest dotarcie z przekazem do jednostki na etapie kształtowania świadomości obywatelskiej, sposobu postrzegania świata i dojrzewania do podejmowania świadomych wyborów (szkoła, uczelnia). Polacy bagatelizują ryzyko starości w trakcie aktywności zawodowej, w związku z brakiem wiedzy lub niewielką wiedzą o zabezpieczeniu społecznym i brakiem zaufania do systemu emerytalnego, którego uosobieniem jest dla nich ZUS. W rezultacie niewyedukowane społeczeństwo demonizuje instytucję, wskazując, na jakie dramaty i cierpienia naraża jednostki, przyznając świadczenia w minimalnej wysokości (artykuły w tabloidach w narracji „skrzywdzony obywatel – bezduszny urząd”).

ZUS w ramach swych ustawowych zadań opracował i realizuje strategię komunikacji oraz prowadzi działania w zakresie edukacji społecznej (Dz.U. 1998 Nr 137, poz. 887, art. 68 ust. 1, pkt 8). Szczególnym wyzwaniem jest dotarcie z przekazem

do grup niezainteresowanych ubezpieczeniami społecznymi. Naczelnym celem wskazanym w *Strategii przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010-2012* było wdrażanie nowoczesnych rozwiązań ukierunkowanych na budowę satysfakcji klienta poprzez poprawę sprawności, jakości i efektywności świadczonych usług (ZUS, 2010). W *Strategii rozwoju ZUS na lata 2013-2015* nadrzędnym celem było zbudowanie zaufania do ZUS – zostało to określone jako osiągnięcie statusu innowacyjnej instytucji zaufania społecznego (ZUS, 2012). W obecnej *Strategii ZUS na lata 2016-2020* i w będącej jej rozwinięciem *Strategii komunikacji ZUS* (obejmującej ten sam przedział czasowy) jednym z celów strategicznych jest doskonalenie standardu obsługi klientów i podejmowanie działań ukierunkowanych na dalsze podnoszenie poziomu ich obsługi (ZUS, 2015). Równoległe z tymi działaniami ZUS usprawnia proces komunikacji zewnętrznej i polityki informacyjnej. Kontynuuje działania związane z przekazywaniem klientom informacji o świadczonych usługach w sposób przystępny, skuteczny i wygodny dla nich – zarówno w placówkach ZUS, jak i przez stronę internetową czy inne media. Działania informacyjne zostały – zgodnie z obowiązującą *Strategią Zakładu Ubezpieczeń Społecznych* – rozszerzone na upowszechnianie wiedzy o ubezpieczeniach społecznych wśród młodzieży szkolnej i akademickiej. Stosowana w ZUS Zrównoważona Karta Wyników R. Kaplana i D. Nortona, zmodyfikowana pod kątem specyfiki instytucji, ujmuje zoperacjonalizowane cele główne i cele szczegółowe i jest narzędziem monitorowania stopnia ich realizacji⁵. W perspektywie klienta i interesariuszy zewnętrznych jest to usprawnienie systemu komunikacji zewnętrznej i polityki informacyjnej, a w perspektywie procesów wewnętrznych usprawnienie komunikacji wewnętrznej. Cele te w *Strategii komunikacji* zostały rozpisane na pięć celów szczegółowych. W obszarze komunikacji zewnętrznej są to:

1. Wzmocnienie wizerunku ZUS jako partnera w ubezpieczeniach społecznych.
2. Zmiana postaw obywatelskich wobec systemu ubezpieczeń społecznych.
3. Zwiększenie skali aktywności medialnej oraz wzmocnienie antycypowania przekazów medialnych.

W obszarze komunikacji wewnętrznej to:

1. Poprawa procesu komunikacji zwrotnej w komunikacji wewnętrznej.
2. Standaryzacja i integracja zasobów informacyjnych.

W polityce informacyjnej i edukacyjnej wykorzystywane są zarówno nowe technologie, jak i media tradycyjne. Na stronie internetowej ZUS na bieżąco publikowane są wszystkie informacje ważne z punktu widzenia jego klientów: płatników składek, ubezpieczonych, świadczeniobiorców, a także informacje poszukiwane

⁵ W ramach Zrównoważonej Karty Wyników w ZUS zostały określone cztery perspektywy celów działań: perspektywa klienta i interesariuszy zewnętrznych, perspektywa procesów wewnętrznych, perspektywa rozwoju i perspektywa finansowa.

przez media czy instytucje badawcze i finansowe (Portal Statystyczny). Średnio w miesiącu liczba odsłon strony www.zus.pl wynosi ok. 1 miliona. ZUS jest też w czołówce pod względem liczby rzeczywistych użytkowników najchętniej odwiedzanych witryn instytucji publicznych (ponad 700 tys. realnych użytkowników). Jako pionier wśród instytucji publicznych uruchomił w czerwcu 2012 r. Platformę Usług Elektronicznych wraz z portalem www.pue.zus.pl oraz Wirtualnego Doradcę. Z pomocą strony internetowej ubezpieczony może sprawdzić swoje dane zapisane na indywidualnym koncie, śledzić stan swoich spraw prowadzonych w ZUS i otrzymywać powiadomienia e-mail lub SMS, a także rezerwować wizyty w jednostce ZUS. Na podstawie wyników audytu użyteczności przeprowadzonego wśród użytkowników zewnętrznych w 2017 r. architektura serwisu została odnowiona, przebudowana i dostosowana do oczekiwań odbiorców. Obecnie serwis zawiera ok. 1,5 tys. podstron i należy do jednych z największych serwisów instytucji publicznych w Polsce. Przy jego budowie współpracowano z ekspertami ds. standardów umożliwiającymi korzystanie z serwisu osobom niedosłyszącym oraz niedowidzącym (WCAG 2.0 86), a także kierowano się intuicyjnością korzystania z treści witryny.

ZUS obsługuje prawie 25 mln klientów, w tym 15,1 mln stanowią osoby ubezpieczone, 7,4 mln świadczeniobiorcy, a 2,5 mln płatnicy składek (ZUS, 2018). Na każdym etapie życia ubezpieczonych ZUS aktywnie uczestniczy w budowie ich stabilizacji finansowej – wypłaca m.in. zasiłki macierzyńskie, chorobowe, renty i emerytury. Ubezpieczeni są najliczniejszą grupą klientów ZUS, ale i najmniej świadomą swoich praw i obowiązków. W większości nie mają wiedzy i nie widzą powodów do bieżącego kontaktu z ZUS (Marczak, 2016, s. 32). Nie interesują się ubezpieczeniami społecznymi, dopóki nie muszą skorzystać z jakiegoś świadczenia lub gdy dowiedzą się, że ich składki nie są odprowadzane. Dlatego istotne jest, by bardziej aktywnie zainteresowali się swoją sytuacją jako osoby ubezpieczonej i byli świadomi skutków swoich decyzji na ich przyszłość emerytalną. Innym klientem ZUS są przedsiębiorcy, płatnicy składek. Jest to najmniej liczna grupa klientów, która jednocześnie najczęściej się z nim kontaktuje. To przedsiębiorcy bowiem opłacają składki za ponad 15,1 mln osób ubezpieczonych i miesięcznie składają do ZUS ponad 30 mln różnych dokumentów (ZUS, 2018). W ramach prowadzonych działań informacyjnych dla płatników składek ZUS współpracuje z organizacjami przedsiębiorców i pracodawców, realizując przedsięwzięcia z największymi organizacjami pracodawców, takimi jak Business Centre Club (BCC), Pracodawcy RP czy Konfederacja Lewiatan. Na poziomie lokalnym organizuje różnego rodzaju seminaria, warsztaty, szkolenia, debaty eksperckie itp. Dzięki nim możliwe jest zebranie informacji o potrzebach przedsiębiorców i pracodawców oraz odpowiednia na nie reakcja.

ZUS prowadzi działania nałożone ustawą, ale również organizuje własne lokalne przedsięwzięcia, podjęte przez samych pracowników – akcje charytatywne, informacyjne, akcje krwiodawstwa. Ubezpieczeni niechętnie przychodzą do ZUS, dlatego

instytucja wychodzi do klientów i organizuje np. stoiska informacyjne w przestrzeni publicznej – np. w centrach handlowych, na uczelniach, w zakładach pracy, na festywnach czy nawet za granicą – dla Polonii, która nie zawsze może przyjechać do Polski.

ZUS podejmuje konkretne działania na rzecz budowania świadomości obywatelskiej wśród dzieci i młodzieży – w ramach specjalnego programu edukacyjnego dla szkół ponadgimnazjalnych (ponadpodstawowych). Od roku szkolnego 2014/2015 realizowany jest projekt „Lekcje z ZUS” oraz ogólnopolska Olimpiada wiedzy o ubezpieczeniach społecznych. W ramach „Lekcji z ZUS” uczniowie poznają zasady działania ubezpieczeń społecznych, polski system ubezpieczeń społecznych, w tym prawa i obowiązki ubezpieczonego, a także zasady funkcjonowania i rolę ZUS. Celem projektu jest zwiększenie zaufania do zabezpieczenia społecznego jako filaru funkcjonowania państwa, w tym systemu emerytalnego oraz ZUS jako instytucji zarządzającej tym systemem, a także zaspokojenie potrzeb młodych ludzi związanych np. z ukończeniem edukacji i rozpoczynaniem działalności gospodarczej (ZUS, 2018). Innym przedsięwzięciem edukacyjnym dla szkół gimnazjalnych i ostatnich klas szkoły podstawowej jest uruchomiony w roku 2016/2017 „Projekt z ZUS”, który wymaga większego zaangażowania szkoły, a uczniowie oprócz tego, że poznają podstawy obowiązującego systemu ubezpieczeń społecznych, przygotowują również w zespołach materiał promujący ubezpieczenia społeczne. Forma tego materiału jest dowolna: plakat lub inna forma plastyczna, prezentacja, film, komiks (ZUS, 2018).

ZUS skierował swoją ofertę edukacyjną także do szkół wyższych. Jednym z bardziej kompleksowych podejść jest program *Nowoczesne zarządzanie biznesem*, realizowany na uczelniach przez Związek Banków Polskich – Centrum Prawa Bankowego i Informacji. Celem projektu jest połączenie doświadczeń dydaktycznych i naukowych z wiedzą praktyczną, by odbiorcy mogli lepiej wykorzystać zdobytą wiedzę w przyszłej pracy zawodowej (ZUS, 2018). Podczas „drzwi otwartych” na uczelniach ZUS promuje Platformę Usług Elektronicznych (PUE ZUS), pozwalającą na dwustronną komunikację z ZUS on-line, a także bieżący wgląd w dane na indywidualnym koncie w ZUS (wysokość odprowadzanych składek, kapitał emerytalny itp.).

ZUS prowadzi również bilateralną współpracę z uczelniami, której celem jest zaangażowanie środowiska akademickiego w obszerny program „Ubezpieczenia społeczne – edukacja z ZUS” i realizacja ogólnych, pojedynczych bądź cyklu, wykładów na temat ubezpieczeń społecznych (ZUS, 2018).

Oprócz działalności edukacyjnej na różnym poziomie szkolnictwa instytucja prowadzi też działalność badawczo-analityczną, udziela się na forach eksperckich, tak by zaznaczyć swoją obecność w społecznej dyskusji i konsekwentnie zwiększać świadomość ubezpieczeniową obywateli.

Działania informacyjno-edukacyjne realizowane są równoległe z działaniami poprawiającymi wizerunek instytucji. Zwiększana jest aktywność medialna promująca działania ZUS. Pojawiające się negatywne opinie równoważone są pozytywnymi komunikatami. Współpraca z mediami tradycyjnymi – telewizją, radiem

i prasą – również pozwala na dostarczenie wiedzy, która z kolei zapewnia nie tylko poczucie bezpieczeństwa, lecz także możliwość samodzielnego i stabilnego budowania przyszłości. Nierzadko w polskich serialach, np. *Ojciec Mateusz*, przewija się tematyka ZUS lub przy okazji ważnych zmian nadawane są komunikaty z obszaru ubezpieczeń społecznych. Uczestnictwo w mediach to oczywiście jedno z działań informacyjnych budujących zaufanie do ZUS, jednak ze względu na ograniczone środki finansowe i strategię odpłatna obecność w telewizji czy radiu nie jest najczęściej wykorzystywaną formą istnienia instytucji w mediach.

W ramach współpracy z prasą opracowane zostały poradniki, nawiązano współdziałanie przy prowadzeniu rubryk obejmujących problematykę ZUS – również na poziomie lokalnym. ZUS realizuje także działalność wydawniczą, szkoleniową – publikuje przeznaczone dla różnych grup docelowych poradniki, broszury, ulotki, publikacje tematyczne oraz cykle tematyczne w prasie, prowadzi szkolenia otwarte lub dla pracowników, przedsiębiorców, seniorów (ZUS, 2018).

Częściej ZUS postrzegany był jako instytucja bardzo proceduralna i sformalizowana, na co niewątpliwie miała wpływ jednostronna komunikacja w narracji „ZUS jako nowoczesna instytucja, doskonały urząd, który w swych działaniach opiera się na procesach, procedurach i systemach informatycznych”. Przyjęta w 2016 r. *Strategia komunikacji* zakłada wykorzystanie komunikatów przedstawiających ZUS jako instytucję, która wspiera klientów w różnych sytuacjach życiowych, aktywnie działa na rzecz lokalnych społeczności oraz potrafi w przystępny sposób, według koncepcji *plain language*, kontaktować się z odbiorcą (ZUS, 2015).

Podsumowanie

Zadania realizowane przez ZUS sytuują tę instytucję na styku prawnego systemu państwa i codziennych problemów jednostki. Instytucja ta musi z jednej strony stosować i egzekwować prawo, a z drugiej zaspokajać potrzeby obywateli, każdego traktować indywidualnie i wszystkich jednakowo, dostrzegać indywidualne potrzeby i stosować bezosobowe prawo, pomagać potrzebującym i kontrolować naciągaczy.

W każdym społeczeństwie ludzie wykształceni, rozumiejący otaczającą ich rzeczywistość posiadają wyższy status społeczny i materialny niż ludzie niewykształceni. W warunkach ogromnej ilości metadanych należy w społeczeństwie wzbudzić świadomość ubezpieczeniową, stworzyć warunki do większej swobody i odpowiedzialności za własne bezpieczeństwo socjalne, za decyzję o podjęciu ryzyka lub jego ograniczeniu w zakresie ubezpieczenia emerytalnego. W innym przypadku, z braku wiedzy i świadomości, czym są ubezpieczenia społeczne, przy braku zaufania do instytucji będącej emanacją systemu i państwa, nakręcać się będzie spirala roszczeń, pretensji i oczekiwań oraz oburzenia na przymusowość powszechnych ubezpieczeń społecznych.

Budowa kapitału zaufania oraz wiedzy trwa jednak długo. Powinna zacząć się jeszcze na etapie edukacji, czyli w okresie tworzenia postaw społecznych, świadomości obywatelskiej, solidaryzmu społecznego i... świadomości ubezpieczeniowej. Dla ZUS ważne jest, by młodzi ludzie posiadali wiedzę o potrzebie i istocie istnienia ubezpieczeń społecznych. Bez zrozumienia podstaw, charakteru i zasad funkcjonowania trudno oczekiwać od społeczeństwa pozytywnego nastawienia do ubezpieczeń społecznych jako takich, a tym bardziej zrozumienia dla kolejnych wprowadzanych zmian. Praca edukacyjna jest niezbędna. „Tworzenie coraz większych podstawowych zasobów wiedzy społeczeństwa, niezbędnych do jego funkcjonowania, odbywa się przez proces permanentnej edukacji członków społeczeństwa. Przyjmuje on charakter powszechnej scholaryzacji, w pewnym zakresie obowiązkowej, prowadzonej przez instytucje publiczne. Proces ten uaktywnia naturalne potrzeby informacyjne człowieka, co ujawnia się w formie rosnącego popytu na informacje. Edukacja ma charakter ciągły. Człowiek, aby być pełnoprawnym i sprawnym członkiem społeczeństwa i aktywnym podmiotem gospodarczym, musi przez cały czas uzupełniać swoje zasoby informacyjne” (Oleński, 2001, s. 43).

Tworzenie wiarygodności instytucji zabezpieczenia społecznego wymaga czasu. Budowanie zaufania to nie tylko zabieg marketingowy, lecz umożliwienie rozwoju społeczeństwa w wymiarze gospodarczym i społecznym. Przeszkodą w podniesieniu poziomu zaufania może między innymi być kultura nieufności, czyli „rozpowszechniona i uogólniona podejrzliwość w stosunku do osób i instytucji, nakazująca nieustannie monitorować i kontrolować ich działania w obawie przed oszustwami, nadużyciami, kłamstwami, nierzetelnością, spiskami i konspiracją” (Sztompka, 2005, s. 315). Zidentyfikowanie przyczyn nieufności pozwala osiągnąć atmosferę zaufania, bez którego trudno sobie wyobrazić pożądane zmiany w systemie zabezpieczenia społecznego i ewentualnego zakresu udziału w nim instytucji publicznych, publiczno-prywatnych i prywatnych. Zaufanie to ogromny kapitał, na posiadanie którego pracuje się latami i ciężko wycenić jego wartość. *Strategia rozwoju kapitału społecznego* z 2013 r. opiera się na przekonaniu, że kapitał społeczny jest ważnym czynnikiem rozwoju kraju, wymagającym wzmocnienia („Monitor Polski”, 2013, poz. 378). Podejmowane działania powinny przyczyniać się do wzrostu wzajemnego zaufania Polaków i sprzyjać poprawie zaufania do instytucji i organów państwa. Ważnym elementem inicjowanych zmian powinno być wzmacnianie gotowości Polaków do działania na rzecz dobra wspólnego. Niestety z *Edelman Trust Barometer 2018* wynika, że mamy do czynienia z globalnym kryzysem zaufania. Opracowany przez analityków Edelmanna wskaźnik zaufania *Trust Index* w 20 na 28 badanych krajów nie przekracza 50 punktów, a jest to poziom, od którego można dopiero mówić o obecności zaufania w społeczeństwie. W 2018 r. wartość *Trust Index* dla Polski wyniosła 39 punktów (Edelman Trust Barometer, 2018). Plasuje to Polskę na piątym miejscu wśród najbardziej nieufnych narodów. Niższe wyniki notowano w Rosji, Japonii i Irlandii... Tym cenniejsze są długofalowe działania podejmowane przez ZUS.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BECK U., 1992, *Risk society: towards a new modernity*, Sage, London.
- [2] BECK U., 2002, *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa.
- [3] BENIO M., 2013, *Spoleczny odbiór ubezpieczeń społecznych – od obalania mitów po rzetelną informację*, [w:] *Upowszechnianie wiedzy i edukacja w zakresie ubezpieczeń społecznych, publikacja pokonferencyjna*, Poligrafia ZUS, Kraków.
- [4] COLEMAN J., 1988, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, [in:] “The American Journal of Sociology”, Vol. 94, Supplement: *Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure*, The University of Chicago Press, Chicago.
- [5] DEAN M., 1999, *Governmentality: power and rule in modern society*, Sage, London.
- [6] DEJER K., NIEDZIEMSKI A., 2014, *Zmiany jakościowe i efektywnościowe w funkcjonowaniu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w latach 2010–2014*, [w:] *Ubezpieczenia społeczne w procesie zmian*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- [7] DOUGLAS M., 1992, *Risk and blame: Essays in cultural theory*, Routledge, London, New York.
- [8] FUKUYAMA F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław.
- [9] GROOTERT CH., NARAYAN D., NYHAN JONES V., WOOLCOCK M., 2004, *Measuring Social Capital. An Integrated Questionnaire*, World Bank Working Paper nr 18, Washington DC.
- [10] JAPP K.P., KUSCHE I., 2008, *Risk and Systems Theory*, [in:] O. Zinn Jens (ed.), *Social Theories of Risk and Uncertainty: An Introduction*, Blackwell, Malden, MA.
- [11] LUHMANN N., 1993, *Risk: a sociological theory*, A. de Gruyter, New York.
- [12] MARCZAK R., 2016, *Wiedza i postawy wobec ubezpieczeń społecznych. Raport z badań*, Millward Brown i Instytut Spraw Publicznych, Poligrafia ZUS, Warszawa.
- [13] MARCZAK R., 2016a, *Wiedza Polaków o systemie emerytalnym. Wyniki badań empirycznych*, „Polityka Społeczna. Przegląd Emerytalny 2016. Bezpieczeństwo dzięki odpowiedzialności” 2016, nr 1 (tematyczny), Zakład Wydawniczo-Poligraficzny MRPiPS, Warszawa.
- [14] MRZYGŁOCKA-CHOJNACKA J., 2014, *Rola i czynniki zaufania w działalności organizacji zorientowanych społecznie*, [w:] M. Pawlak, Ł. Srokowski (red.), 2014, *Pomiędzy i wewnątrz. Instytucje, organizacje i ich działania*, Instytut Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- [15] OLEŃSKI J., 2001, *Nowa gospodarka – aspekt informacyjny*, „Ekonomia” nr 1, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- [16] OWSIAK B., 2017, *Popularyzowanie wiedzy o ubezpieczeniach społecznych przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych*, „Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i Praktyka”, nr 1/2017 (132), Poligrafia ZUS, Warszawa.
- [17] PILCH T., 2003, *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.
- [18] POGONOWSKI M., 2014, *Działania edukacyjne ZUS w kontekście stanu wiedzy o ubezpieczeniach społecznych*, „Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i Praktyka”, nr 2, Poligrafia ZUS, Warszawa.
- [19] PUTNAM R., LEONARDI R., NANETTI R.Y., 1995, *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków.
- [20] SERAFIN K., 2013, *Skuteczna komunikacja w podmiotach administracji publicznej*, „Studia Ekonomiczne” nr 131, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice.
- [21] SZTOMPKA P., 2005, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

- [22] SZTOMPKA P., 2007, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- [23] SZUMLICZ T. (red.), 2017, *Przezorność ubezpieczeniowa w zmianie systemu zabezpieczenia społecznego*, Fundacja Instytut Zarządzania Ryzykiem Społecznym, Warszawa.
- [24] SZUMLICZ T., 2015, *Zaufanie do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w świetle Diagnozy Społecznej (2007–2015)*, „Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i Praktyka”, nr 4/2015 (127), Poligrafia ZUS, Warszawa.
- [25] SZUMLICZ T., 2017, *Świadomość ryzyka społecznego jako podstawa wiedzy o systemie ubezpieczeń społecznych*, „Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i Praktyka”, nr 1/2017 (132), Poligrafia ZUS, Warszawa.
- [26] TROCKI M. (red.), 2012, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

NETOGRAFIA

- [1] CZAPIŃSKI J., PANEK T. (red.), 2013, *Diagnoza Społeczna 2013 – Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, <http://www.diagnoza.com> (20.07.2018).
- [2] CZAPIŃSKI J., PANEK T. (red.), 2015, *Diagnoza Społeczna 2015 – Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, <http://www.diagnoza.com> (20.07.2018).
- [3] EDELMAN, 2018, *Edelman Trust Barometer*, <http://www.edelman.com> (28.11.2018).
- [4] INGLEHART R., 1988, *The Renaissance of Political Culture*, “The American Political Science Review” Vol. 82, No. 4 (Dec. 1988); https://www.jstor.org/stable/1961756?seq=1#page_scan_tab_contents (27.11.2018).
- [5] MAĆIK R., 2017, *The Adoption of The Internet of Things by Young Consumers – an Empirical Investigation*, “Economic and Environmental Studies” Vol. 17, No. 2 (42/2017), 363–388, June 2017, Opole, <https://pdfs.semanticscholar.org/edd6/abf51199bf14cf55c8d57f4a06fa17a5c400.pdf> (1.12.2018)
- [6] MURTI F. et al., 2018, *Trust and its determinants: Evidence from the Trustlab experiment*, OECD Statistics Working Papers, 2018/02, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/869ef2ec-en> (28.11.2018).
- [7] MUSZYŃSKI M., 2014, *Edukacja i uczenie się – wokół pojęć*, „Rocznik Andrologiczny”, Uniwersytet Łódzki, Łódź, <http://dx.doi.org/10.12775/RA.2014.004> (28.11.2018).
- [8] PUTNAM R., 1995, *Bowling Alone: America’s Declining Social Capital*, “Journal of Democracy”, January 1995, <https://archive.realtor.org/sites/default/files/BowlingAlone.pdf> (1.12.2018).
- [9] *Zalecenie nr 67 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczące zabezpieczenia dochodu z 1944 r.*, <http://www.mop.pl/doc/html/zalecenia/z067.html> (28.11.2018).
- [10] ZUS, 2018a, *Zwolenników ZUS przybywa*, <https://www.zus.pl/o-zus/aktualnosci/-/publisher/aktualnosc/0/zwolennikow-zus-przybywa/1532641> (20.07.2018).

INNE

- [1] Instytut Spraw Publicznych, Millward Brown, 2016, *Wiedza i postawy Polaków wobec ubezpieczeń społecznych* (na zlecenie ZUS).
- [2] Uchwała Nr 61 Rady Ministrów z dnia 26 marca 2013 r. w sprawie przyjęcia *Strategii rozwoju kapitału społecznego 2020*, „Monitor Polski” 2013, poz. 378.
- [3] Ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych z dnia 13 października 1998 r., Dz.U. 1998 Nr 137, poz. 887 z późn. zmianami.
- [4] ZUS, 2010, *Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010–2012*.
- [5] ZUS, 2012, *Strategia rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013–2015*.
- [6] ZUS, 2015, *Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016–2020*.
- [7] ZUS, 2018, materiały wewnętrzne.