

Warszawa, dnia 18 marca 2026 r.

DAiL/0190/03.26/AB

**Pan
Bartłomiej Potocki
Dyrektor Departamentu
Integracji Społecznej
Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej**

Szanowny Panie Dyrektore,

w związku z rozpoczęciem przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej prekonsultacji ws. projektu „Strategii Integracyjnej Polski na lata 2026–2035” (dalej jako: Strategia lub Strategia Integracji), Pracodawcy RP przedstawiają swoje uwagi i rekomendacje.

I. Rozwiązania oceniane pozytywnie i propozycje ich dalszego rozwoju

Strategia zawiera szereg rozwiązań, które z perspektywy pracodawców są szczególnie wartościowe i zasługują na szybkie wdrożenie oraz dalsze rozwijanie. Wśród nich wymienić należy:

- Systemowe kursy języka polskiego – elastyczne formy nauki (wieczorowe, online) oraz dofinansowanie dla przedsiębiorstw są niezbędne, aby umożliwić pracownikom zagranicznym skuteczne funkcjonowanie w miejscu pracy i społeczeństwie. Znajomość języka to nie tylko warunek efektywności zawodowej, ale również klucz do integracji społecznej i ograniczenia barier kulturowych.
- Uznawanie kwalifikacji i szkolenia zawodowe – uproszczenie procedur nostryfikacyjnych oraz rozwój modułowych szkoleń branżowych (np. dla kierowców, kucharzy, opiekunów) to odpowiedź na rzeczywiste potrzeby rynku pracy. Obecnie wielu cudzoziemców pracuje poniżej swoich kwalifikacji, co prowadzi do niewykorzystywania potencjału kadry i obniżonej motywacji pracowników.
- Onboarding i mentoring w miejscu pracy – programy „buddy”, szkolenia międzykulturowe i wsparcie NGO w miejscu pracy mogą znacząco poprawić retencję



i efektywność nowych pracowników. Pracodawcy potrzebują narzędzi i wsparcia, aby skutecznie integrować cudzoziemców w zespołach.

- Cyfryzacja procedur i informacji – uruchomienie portalu integracyjnego z modułem dla pracodawców oraz integracja z systemami legalizacji pracy to aspekt konieczny dla zwiększenia przejrzystości i skrócenia czasu adaptacji. Obecnie brak centralnego źródła informacji skutkuje dezorientacją i błędami proceduralnymi.
- Partnerstwo z biznesem – wdrożenie systemu certyfikacji przedsiębiorstw przyjaznych cudzoziemcom oraz statusu „zaufanego pracodawcy” może stanowić skuteczny impuls do podnoszenia standardów integracyjnych w firmach. Kluczem do pełnego zaangażowania pracodawców jest tworzenie ułatwień i zmniejszenie obciążeń administracyjnych (np. uproszczone procedury, priorytetowe rozpatrywanie wniosków).
- Wsparcie przedsiębiorczości migrantów – doradztwo, inkubatory i konkursy grantowe to działania o dużym potencjale, które mogą przyczynić się do tworzenia miejsc pracy, dywersyfikacji gospodarki i umiędzynarodowienia polskiego rynku. Kluczowe będzie jednak zapewnienie prostych procedur, dostępu do finansowania i integracji z lokalnym ekosystemem innowacji.

II. Aspekty wymagające uzupełnienia

Pomimo wielu trafnych diagnoz, w naszej ocenie Strategia nie uwzględnia kilku kluczowych aspektów, które z punktu widzenia pracodawców są niezbędne do jej skutecznego wdrożenia.

1. Brak mierzalnych KPI i wartości referencyjnych – Strategia wskazuje obszary, w których należy mierzyć postępy (np. integracja na rynku pracy, edukacja, udział społeczny), ale nie zawiera żadnych wartości bazowych ani celów liczbowych. Dostęp do tych danych jest niezbędny, aby rzetelnie monitorować i oceniać skuteczność działań, a także weryfikować stopień realizacji zadań przez podmioty odpowiedzialne za wdrożenie. Wobec powyższego proponujemy wprowadzenie konkretnych wskaźników, takich jak:

- wskaźnik retencji cudzoziemców po 12 miesiącach,
- średni czas do osiągnięcia samodzielności zawodowej,
- liczba firm założonych przez cudzoziemców,
- udział cudzoziemców w zawodach deficytowych,
- liczba cudzoziemców, którzy ukończyli kurs językowy i zdali egzamin z języka polskiego na poziomie min. B1.

Wartości te wymagają cyklicznego mierzenia, raportowania i ewaluacji, np. w ramach corocznych przeglądów Strategii.

2. Brak systemowych zachęt finansowych dla firm – w obecnym kształcie Strategia nie uwzględnia bezpośrednich instrumentów ekonomicznych, skłaniających pracodawców do aktywnego włączenia się w procesy integracyjne. Tymczasem wdrożenie nawet relatywnie niewielkich form wsparcia, tj. ulg podatkowych czy grantów na szkolenia językowe, mogłoby stanowić impuls do zwiększenia zaangażowania przedsiębiorców. W przeciwnym razie odpowiedzialność za te działania rozłoży się nierównomiernie, obciążając jedynie najbardziej świadomych pracodawców, podczas gdy pozostali pozostaną bierni. Podkreślamy, że powyższe działania mają potencjał przeciwdziałać wesprzeć MŚP w partycypacji w Strategii, mimo tego, że te nie dysponują tak znacznym zapleczem kadrowym i organizacyjnym jak większe podmioty.
3. Brak komponentu mieszkaniowego i wsparcia rodzinnego – Strategia nie odnosi się do kwestii zakwaterowania i integracji rodzin cudzoziemców. Tymczasem z punktu widzenia przedsiębiorstw relokujących talenty z zagranicy, dostęp do mieszkań, przedszkoli i usług publicznych jest kluczowy dla długofalowej retencji. Postulujemy wypracowanie we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego lokalnych pakietów relokacyjnych oraz uwzględnienie wsparcia w zakresie opieki nad dziećmi.
4. Uwzględnienie potrzeb lokalnych rynków pracy – uwagi na znaczne zróżnicowanie gospodarcze kraju, Strategia powinna uwzględniać specyfikę różnych rynków. Odmiennego wsparcia wymagają przedsiębiorcy prowadzący działalność w dużych ośrodkach miejskich, a zupełnie inne mniejsze miejscowości, które często zgłaszają braki kadrowe. Uzasadnia to konieczność ścisłej współpracy z JST przy realizacji Strategii.
5. Deficyt narzędzi ewaluacji wpływu różnorodności na wyniki biznesowe – Strategia pomija aspekt efektywności zespołów wielokulturowych. Rekomendujemy upowszechnianie mierników D&I w sektorze prywatnym oraz stworzenie przestrzeni do wymiany danych i dobrych praktyk w tym zakresie.

III. Rozwiązania oceniane jako niekorzystne

W ramach Strategii zidentyfikowaliśmy również obszary wymagające dokładnej weryfikacji, ich nieuwzględnienie może bowiem istotnie zagrozić realizacji celów dokumentu. Zaliczyć do nich można:



- Nadmierna biurokracja i niejasne kompetencje instytucji – konieczne jest jednoznaczne i precyzyjne określenie ról i odpowiedzialności poszczególnych podmiotów oraz uproszczenie procedur,
- Brak rzeczywistego wsparcia dla pracodawców – integracja nie może spoczywać wyłącznie na pracodawcach. Brak odpowiednich narzędzi i bodźców ekonomicznych może znacząco ograniczyć zaangażowanie pracodawców,
- Deklaracyjny charakter Strategii – ogólne założenia wymagają przełożenia na konkretne działania, z przypisanymi terminami i odpowiedzialnością,
- Marginalizacja dialogu z interesariuszami – efektywne wdrożenie Strategii wymaga stałego dialogu z biznesem, samorządami i organizacjami społecznymi. Tylko w ten sposób możliwe będzie szybkie reagowanie na pojawiające się wyzwania.

IV. Komunikacja i zarządzanie oczekiwaniami jako kluczowy warunek realizacji Strategii

Doświadczenia z wdrażania wcześniejszych inicjatyw integracyjnych, w tym m.in. Centrów Integracji Cudzoziemców (CIC), pokazują, że nawet dobrze zaprojektowane rozwiązania mogą nie przynieść oczekiwanych rezultatów, jeśli zabraknie jasnej, spójnej i rzetelnej komunikacji z interesariuszami. W związku z tym rekomendujemy, aby wdrażaniu Strategii Integracyjnej towarzyszyła:

- Jasna i realistyczna komunikacja celów, zakresu i etapów wdrażania – zarówno wobec cudzoziemców, jak i pracodawców, samorządów oraz organizacji społecznych,
- Spójna narracja publiczna, która unika nadmiernych obietnic i opiera się na faktach, danych i przykładach dobrych praktyk,
- Przejrzysty podział ról i odpowiedzialności między instytucjami – tak, aby uniknąć rozmycia kompetencji i wzajemnego przerzucania odpowiedzialności,
- Systematyczne informowanie o postępach i efektach wdrażania – np. poprzez raporty roczne, dashboardy wskaźników, konsultacje z partnerami społecznymi,
- Profesjonalne przygotowanie kadry wdrażającej Strategię – w tym szkolenia z zakresu komunikacji międzykulturowej, zarządzania zmianą i pracy z interesariuszami.

V. Negatywna narracja wobec migrantów a sytuacja gospodarcza kraju

W październiku 2024 r. opublikowano projekt Strategii Migracyjnej Polski na lata 2025-2030, pn. „Odzyskać kontrolę i zapewnić bezpieczeństwo”. Dokument ten spotkał się z szeroką krytyką strony społecznej, w szczególności z uwagi na nadmierne upatrywanie w migracji

zagrożeń dla bezpieczeństwa państwa, pomijając ich kluczowy wpływ na rozwój gospodarczy. Pracodawcy RP zaznaczali wówczas brak dostatecznego skupienia się nad wpływem migracji na rynek pracy. Stwierdzić należy, że Strategii Integracyjna podejmuje te tematykę. Co więcej, w jej ramach słusznie odchodzi się od negatywnej retoryki na rzecz znacznie bardziej wyważonego podejścia. W naszej ocenie Strategia Integracyjna nadal jednak w niedostatecznym stopniu akcentuje rangę migrantów dla stabilności gospodarczej kraju.

Główny Urząd Statystyczny od lat alarmuje o istotnym spadku liczby ludności Polski w perspektywie najbliższych 30 lat. W 2023 r. GUS wydał analizę statystyczną „Prognozę liczby ludności na lata 2023–2060 roku”. Wskazano w niej m.in. na stałe zmniejszenie populacji kraju przy jednoczesnym zwiększeniu udziału osób 65+ w ogólnej liczbie ludności¹. Pod koniec 2025 r. GUS przeprowadził także symulację liczby ludności do 2060 r. (opracowanie eksperymentalne), które uwzględniało nowe uwarunkowania – przy założeniu wskaźnika dzietności na poziomie z 2024 r., czyli TFR 1,10, do 2060 roku ludność Polski ma wynieść 28,4 mln osób. Jest to liczba o 2,5 mln mniejsza niż wskazywały prognozy z 2023 r.²

Jednocześnie wzrasta przeciętny czas trwania życia (w 2024 r. dla mężczyzn wzrósł on do 74,9 lat dla mężczyzn i 82,3 dla kobiet), a mediana wieku wyniosła w Polsce ponad 43 lata, czyli o ponad 7 lat więcej niż w 2000 r. Wiek środkowy wzrósł do ok. 42 lat u mężczyzn i 45 lat u kobiet – w kontrze do odpowiednio ok. 33 i 37 lat w roku 2000. Dane z 2025 roku potwierdzają, że mamy dziś do czynienia z procesem starzenia się społeczeństwa – odnotowano o ok. 14 tys. mniej urodzeń żywych niż w poprzednim roku, a na każde 100 osób w wieku produkcyjnym przepadało 30 osób w wieku przedprodukcyjnym oraz 42 osoby w wieku poprodukcyjnym – w 2010 r. relacja między tymi współczynnikami kształtowała się odpowiednio na poziomie 29 i 26 osób³.

Powyższa synteza danych statystycznych jednoznacznie dowodzi, że w obliczu postępujących zmian demograficznych obecność cudzoziemców na polskim rynku pracy jest dziś koniecznością ekonomiczną. Strategia powinna więc w sposób bezpośredni identyfikować migrantów jako kluczowy filar gospodarki, bez którego utrzymanie obecnego tempa wzrostu gospodarczego oraz stabilności systemu ubezpieczeń społecznych nie będzie możliwe.

¹ Główny Urząd Statystyczny, Prognoza Ludności Polskiej na lata 2023–2060, analiza statystyczna, Warszawa 2023.

² GUS, Symulacja liczby ludności do 2060 r. (opracowanie eksperymentalne), 2025.

³ GUS, Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju, 2026 r., dostęp: <https://ssgk.stat.gov.pl/Ludnosc.html>



Wobec powyższego zwracamy uwagę na pominięcie w ramach Strategii działań przeciwdziałającym ryzykom z jakimi wiąże negatywny przekaz skierowany wobec cudzoziemców. Postulujemy aktywność na rzecz przeciwstawiania się retoryce przedstawiającej migrantów jako zagrożenie, na rzecz takiej, w która upatruje się ich jako grupę fundamentalną dla zachowania stabilności demograficznej kraju, wypełniającą luki kadrowe i zapobiegającą niewydolności wielu sektorów gospodarczych. W naszej ocenie brak rzetelnej i opartej na faktach komunikacji stanowi jedną z głównych barier zarówno dla budowania wielokulturowych oraz zintegrowanych środowisk pracy i społeczeństwa.

VI. Podsumowanie

Strategia Integracyjna 2026-2035 to dokument o dużym potencjale. Jednak, aby przyniosła wymierne i oczekiwane rezultaty, konieczne jest:

- Szybkie wdrożenie działań wspierających integrację w miejscu pracy,
- Zapewnienie mierzalnych celów i stabilnego finansowania,
- Włączenie przedsiębiorców w projektowanie i realizację działań,
- Adaptacja sprawdzonych rozwiązań z innych państw,
- Zapewnienie spójnej komunikacji i zarządzania oczekiwaniami.

2 powołania m,

Dyrektor
Departamentu Analiz i Legislacji
Piotr Rogowiecki
Piotr Rogowiecki