



Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010-2012



1. Wprowadzenie

Celem niniejszego dokumentu jest przedstawienie strategii przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w latach 2010-2012. Transformacja ta zakłada wdrażanie w Zakładzie nowoczesnych rozwiązań ukierunkowanych na poprawę efektywności pracy i obsługi klientów. Kluczowe zmiany przewidziane na lata 2010-2012, będą podstawą do dalszego doskonalenia.

Strategia ta jest odpowiedzią Zakładu na zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego oraz rosnącą świadomością kosztową społeczeństwa obywatelskiego. I tak, z jednej strony, rozwój społeczeństwa informacyjnego wymusza potrzebę świadczenia usług w sposób kompleksowy i ciągły. Niezbędne staje się sięgnięcie po nowoczesne technologie i narzędzia informatyczne zwiększające zakres usług realizowany poprzez **elektroniczny kontakt z klientem**. Z drugiej strony rosnąca świadomość społeczeństwa obywatelskiego wymusza działania ukierunkowane na **zwiększenie efektywności kosztowej** przy jednoczesnej konieczności zapewnienia **wysokiego standardu świadczonych usług**. Wymaga to działań związanych z optymalizacją kosztową przy jednoczesnym uwzględnieniu wzrostu efektu realizowanych zadań.

Niniejsza strategia pełni zatem rolę komunikatu uspołniającego proces transformacji Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, uwzględniający prowadzone działania innowacyjne. Podjęte w Zakładzie inicjatywy, takie jak opis i optymalizacja procesów oraz wprowadzenie systemu miar dla kontroli ich realizacji zmierzają do przestawienia organizacji na tory zarządzania procesowego. Przyjęto, że zostanie to zrealizowane w horyzoncie 3-letnim. Umożliwi to w kolejnych latach bardziej precyzyjne formułowanie inicjatyw oraz dokładniejszy pomiar efektów pracy. Przedstawia ona nadrzędny cel strategiczny dla Zakładu Ubezpieczeń Społecznych oraz cele główne w przekroju najważniejszych płaszczyzn funkcjonowania Zakładu. Zdefiniowanie celów zostało oparte na analizie SWOT. Narzędziem realizacji celu nadrzędnego i celów głównych są polityki przekrojowe zawarte w niniejszej strategii. Określa ona również system pomiaru realizacji celów oraz wprowadza system ich kaskadowania na organizację w postaci polityk obszarowych.

2. Analiza strategiczna

a. Uwarunkowania zewnętrzne

Zakład Ubezpieczeń Społecznych jest państwową jednostką organizacyjną posiadającą osobowość prawną, wykonującą zadania z zakresu ubezpieczeń społecznych na podstawie ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 205, poz. 1585 i Nr 218, poz. 1690 oraz z 2010 r. Nr 105 poz.668). Ustawa ta określa jego podstawowe zadania.

Zakład Ubezpieczeń Społecznych aktualnie świadczy usługi dla:

- blisko **14,5 mln ubezpieczonych**, w tym:
 - prowadzi konta będące ewidencją indywidualnej historii ubezpieczenia każdej osoby;
 - odprowadza część składki emerytalnej do Otwartych Funduszy Emerytalnych, indywidualnie dla członków OFE - w I połowie 2010 r. przekazano do OFE kwotę **10,4 mld zł**;
 - pobiera, rozlicza i przekazuje do Narodowego Funduszu Zdrowia składki na ubezpieczenie zdrowotne - w I połowie 2010 r. Zakład przekazał do NFZ **25,7 mld zł**;
 - orzeka o niezdolności do pracy głównie dla celów rentowych – w I połowie 2010 r. wydano ponad **457 tys. orzeczeń lekarskich**;
 - kontroluje prawidłowość orzekania o czasowej niezdolności do pracy – w I połowie 2010 r. wydano **177 tys. orzeczeń**;
 - kieruje na rehabilitację leczniczą w ramach prowadzonej prewencji rentowej – w I półroczu 2010 r. skierowano **ponad 46 tys. osób**;
- ponad **1,7 mln płatników składek**, w tym:
 - prowadzi comiesięczne rozliczenia składek na fundusze wyodrębnione z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych tj. emerytalny, rentowy, wypadkowy oraz chorobowy, dla których wpływy ze składek w I połowie 2010 r. wyniosły **45,5 mld zł**,
 - zbiera składki na fundusz emerytur pomostowych;
 - wymierza i pobiera składki na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych - w I połowie 2010 r. na rachunek FP i Krajowego Biura FGŚP wpłynęło **4,5 mld zł**.
- oraz **świadczeniobiorców**, dla których:
 - ustala uprawnienia, oblicza wysokość, dokonuje przeliczeń i wypłaty emerytur i rent dla blisko **7,5 mln osób**;

- ustala uprawnienia i realizuje wypłaty świadczeń krótkoterminowych tj. zasiłków i świadczeń z ubezpieczenia chorobowego, wypadkowego i rentowego – miesięcznie ok. **350 tys. wypłat**;
- przyznaje i wypłaca ze środków budżetu państwa, nałożone na Zakład do realizacji przepisami rangi ustawowej, różne świadczenia pozaubezpieczeniowe :
 - renty inwalidów wojennych, wojskowych i kombatanatów dla ok. **90 tys. osób** oraz różnego rodzaju dodatki dla tych osób np. kombatanckie, kompensacyjne, ryczałty energetyczne itd.;
 - renty socjalne dla blisko **240 tys. osób**;
 - w ramach ochrony socjalnej wypłaca zasiłki i świadczenia przedemerytalne dla ponad **150 tys. osób**;
- ustala i odprowadza podatek dochodowy od wypłacanych świadczeń (rozliczając podatek dla ponad 8 mln osób rocznie);
- ponadto:
 - pełni funkcję instytucji właściwej i łącznikowej w zakresie międzynarodowej koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego współpracując z **wieloma instytucjami łącznikowymi** z innych krajów;
 - jest dysponentem Funduszu Rezerwy Demograficznej, którego stan na koniec I półrocza 2010 r. wynosił **10,9 mld zł**.

Powyższy katalog nie wyczerpuje całego obszaru działania Zakładu, ale pokazuje skalę obciążenia i zróżnicowania zadań, które są dodatkowo zmienne w czasie. Na realizację powyższych zadań Zakład otrzymuje środki m.in. w postaci odpisu z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych określanego corocznie w ustawie budżetowej. W 2010 r. przyjęto, że będzie to kwota **3,8 mld zł**, tj. **2,4%** wydatków FUS. Od paru lat można zaobserwować stabilizację tego wskaźnika w przedziale 2,3-2,5%, aczkolwiek w 2003 roku wskaźnik ten wynosił 1,8%, a w 2005 r. 3,0%. Na najbliższy rok planowane jest utrzymanie nominalnej wartości odpisu, co przy wzroście wydatków z FUS, spowoduje zmniejszeni procentowego wskaźnika odpisu.

Podsumowując, Zakład Ubezpieczeń Społecznych - jako instytucja wykonawcza w zakresie ubezpieczenia społecznego - działa w obszarze zadań ściśle zdefiniowanych przez ustawodawstwo, dysponując budżetem - również określonym zewnętrznym. Istotą działania Zakładu przy takich uwarunkowaniach jest zapewnienie sprawnej i rzetelnej obsługi systemu świadczeń społecznych poprzez właściwe działanie i optymalną alokację zasobów. Rezultatem są świadczone usługi, których

jakość staje się podstawowym kryterium projektowania procesów i organizacji zasobów. Zależność tą przedstawia poniższy rysunek.

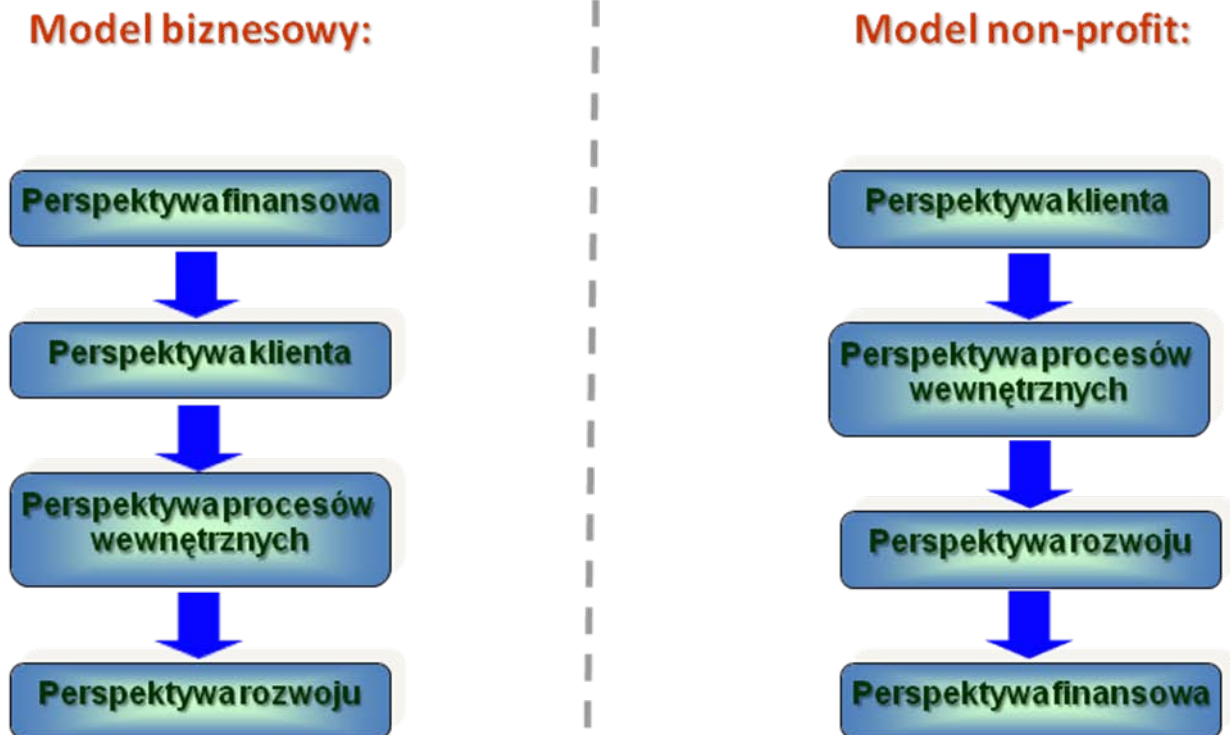


b. Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie opisu i pomiaru

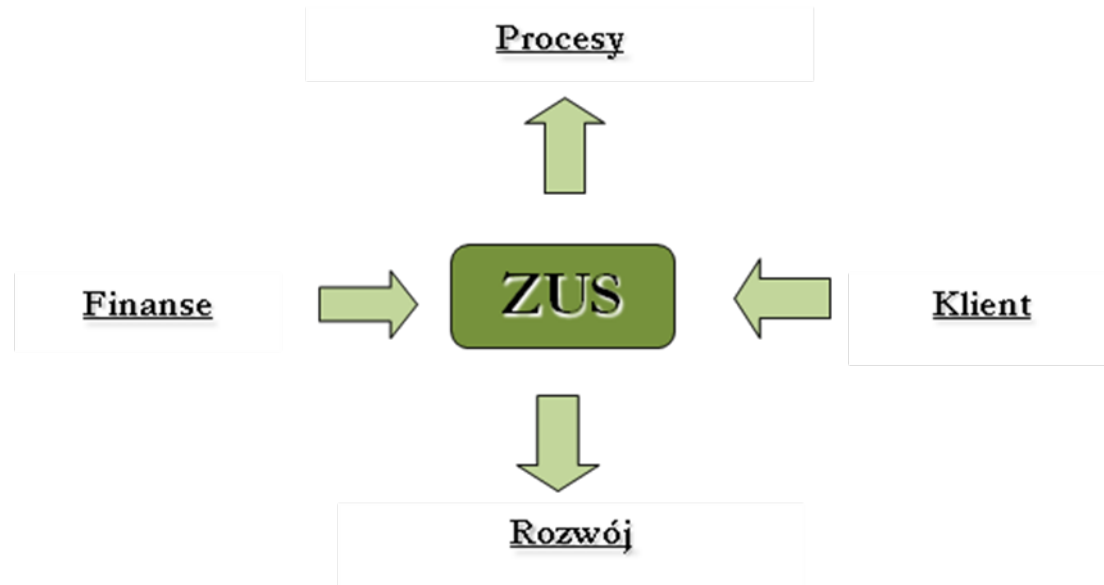
Narzędziem wykorzystywanym do opisu struktury strategii jest Zrównoważona Karta Wyników (ZKW)¹. Pozwala ona na definiowanie celów oraz monitorowanie stopnia ich realizacji w przekroju czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów oraz rozwoju. Perspektywa finansowa skupia się na funkcjonowaniu organizacji w sferze finansowej. Perspektywa klienta odnosi się do relacji podmiot świadczący usługę *versus* odbiorca usługi. Perspektywa procesów koncentruje się na sposobie (metodzie) dostarczenia finalnego produktu przez organizację. Perspektywa rozwoju skupia się na zasobach umożliwiających organizacji świadczenie usług.

Zrównoważona Karta Wyników jest od lat stosowana w biznesie, ale także w coraz większym stopniu wykorzystywana w sektorze publicznym (np. samorządy, służba zdrowia). W sektorze komercyjnym hierarchia perspektyw akcentuje znaczenie finansów jako gwaranta sukcesu biznesowego. Dla Zakładu Ubezpieczeń Społecznych dostosowanie modelu ZKW polega na wyeksponowaniu roli klienta, natomiast finanse stają się narzędziem kontroli efektywności. Dostosowanie to przebiega wg następującego schematu.

¹ Według koncepcji R. Kaplana i D. Nortona – szczegóły m.in. w *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. PWN, Warszawa 2007.



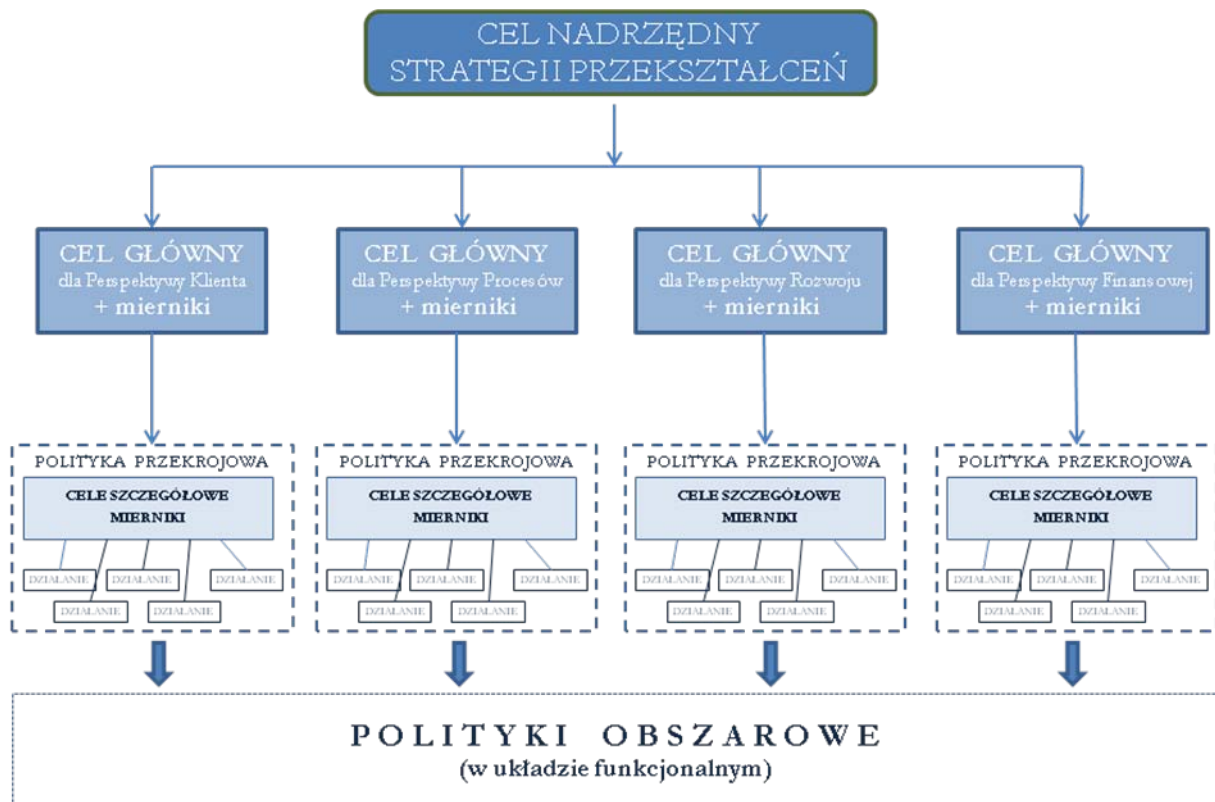
Zakład Ubezpieczeń Społecznych ma obowiązek realizowania wyznaczonego katalogu zadań dysponując na ten cel określoną wielkością środków. W ujęciu Zrównoważonej Karty Wyników oznacza to zewnętrzne określenie ram działalności dla perspektywy klienta i perspektywy finansowej. W perspektywie klienta ze względu na zdefiniowanych przez ustawodawcę klientów oraz ściśle określony katalog usług, odpowiedzialność Zakładu dotyczy sposobu realizacji tychże zadań. Z kolei perspektywa finansów pełni funkcję kontrolną, nakładając rygor gospodarowania w granicach przyznanego budżetu. Swobodne podejmowanie decyzji zarządczych dotyczy perspektywy procesów oraz perspektywy rozwoju. Perspektywa procesów obejmuje swym zakresem projektowanie przebiegu działań w taki sposób, aby zapewnić sprawność, jakość i efektywność finansową realizacji nałożonych zadań. Towarzyszy temu optymalny dobór zasobów do ich realizacji opisywany perspektywą rozwoju. W jej zakres wchodzi zarówno tworzenie optymalnej struktury organizacyjnej, jak i zarządzanie zasobami ludzkimi i rzeczowymi. Zależności te przedstawia poniższy schemat.



W niniejszej strategii przekształceń Zakładu dla każdej z perspektyw ZKW wyznaczony został cel główny, będący pochodną celu nadrzędnego zdefiniowanego jako misja i wizja dla organizacji jako całości. Cele główne dla perspektyw ZKW zostały rozpisane przy pomocy *polityk przekrojowych* na cele szczegółowe, dla których zostały opracowane harmonogramy działań. W efekcie strategia ta dostarcza cele zdefiniowane na trzech poziomach:

- cel nadrzędny – pojedynczy cel ogólny uspójniający cele główne wyznaczone dla poszczególnych perspektyw ZKW, pełniący rolę wizji i misji dla ZUS;
- cele główne – pojedyncze cele wyznaczone dla poszczególnych perspektyw ZKW;
- cele szczegółowe – rozpisujące dla danej perspektywy ZKW cel główny w ramach polityki przekrojowej.

Cele na każdym z poziomów zostały zwymiarowane przy pomocy wskaźników realizacji (*key performance indicator – KPI*). W niniejszej strategii został wyznaczony poziom bazowy wskaźników oraz pożądana tendencja. Wszystkie cele zdefiniowane na powyższych poziomach stanowią wyznacznik dla polityk obszarowych będących narzędziem kaskadowania strategii zmian. Przy pomocy polityk obszarowych cele te są transponowane na poszczególne obszary zadań realizowanych przez organizację. Podsumowując, strategia przekształceń Zakładu oparta na ZKW zostanie przedstawiona w poniższym układzie celów.



c. Analiza SWOT

Przyjętą metodą analizy strategicznej jest SWOT (Strengths – mocne strony, Weaknesses – słabe strony, Opportunities – szanse, Threats – zagrożenia). Metoda ta sprowadza się do rozpoznania sytuacji wewnętrznej ZUS-u i jego otoczenia, tworząc podstawę do poprawnej identyfikacji celów strategicznych. Podstawą tej analizy jest zbudowanie macierzy mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń w przekroju perspektyw Zrównoważonej Karty Wyników. Analiza została przeprowadzana pod kątem ról, jakie w poszczególnych perspektywach ma do odegrania Zakład: jako podmiot świadczący usługi dla klienta, jako projektant procesów, jako organizator, jako dysponent środków publicznych.

Perspektywa klienta

Zakład Ubezpieczeń Społecznych jako podmiot świadczący usługi dla klienta istnieje już 75 lat. Przez te lata Zakład rozwinął gęstą sieć terenowych jednostek organizacyjnych, zapewniając dogodny dostęp do świadczonych usług. W Zakładzie zostały wypracowane standardy obsługi klienta, które są wprowadzane stopniowo we wszystkich jednostkach terenowych. Intensywny postęp technologiczny w zakresie komunikacji dał nowe możliwości budowania standardów kontaktu z klientem, w tym również dla osób niepełnosprawnych. Dlatego też, Zakład Ubezpieczeń Społecznych od wielu lat

wykorzystuje komunikację elektroniczną w kontaktach z płatnikami. Rozwój elektronicznych kanałów świadczenia usług to dla klienta korzyść zarówno z punktu widzenia zwiększonej dostępności jak i skrócenia czasu obsługi. W miarę wzrostu liczby klientów korzystających z nowoczesnych form komunikacji Zakład powinien zwiększać zakres realizowanych w ten sposób usług dbając jednocześnie o poziom obsługi w formie tradycyjnej.

Perspektywa procesów

Od samego początku istnienia, Zakład wykonywał ściśle określone zadania, świadcząc usługi dla zdefiniowanych grup klientów. Realizacja zadań, w kontekście częstych zmian przepisów, związana jest z tworzeniem różnorodnych, często niespójnych procedur, których wprowadzenie jest wymuszane krótkim *vacatio legis*. Tak wprowadzane procedury najczęściej związane są z dużą biurokracją, nadmiarem formalności i potwierdzeń. W rezultacie funkcjonowania takiej ścieżki wprowadzania zmian pojawił się potencjał optymalizacyjny procesów, dotyczący zarówno ich przebiegu jak i wzajemnych relacji. Warunkiem jest jednak przekonanie pracowników każdego szczebla o zasadności wprowadzenia zarządzania procesowego. Uporządkowanie procesów przyczyni się do poprawy jakości i efektywności świadczenia usług.

Perspektywa rozwoju

Rozbudowana baza lokalowa na terenie całego kraju jest gwarantem bezpośredniego dostępu klienta do Zakładu. Jednakże powiązanie jej z rozbudowaną wewnętrzną strukturą organizacyjną opartą na modelu pełnozakresowej placówki, a więc mało elastycznej strukturze, powoduje niewykorzystanie efektów skali i specjalizacji w realizacji zadań. Szczególnie widoczne jest to w przypadku małych pełnozakresowych jednostek organizacyjnych. Poprawa efektywności realizacji procesów wymaga w tym kontekście dostosowań organizacyjnych. Wykwalifikowana kadra oraz funkcjonujący w Zakładzie Kompleksowy System Informatyczny (KSI) za pomocą dedykowanych aplikacji wspomagający różnorodne obszary działalności umożliwiają tworzenie wyspecjalizowanych ośrodków zajmujących się realizacją określonych zadań. Niebezpieczeństwem przy wdrażaniu zmian organizacyjnych może być odpływ wykwalifikowanych pracowników oraz niedostosowanie strukturalne kwalifikacji pracowników do nowych zadań. Zagrożeniem może być także olbrzymia skala działalności Zakładu, niosąca ze sobą ryzyko nieefektywnego nadzoru wynikające z rozproszenia terytorialnego, różnorodności zadań, liczby i rodzaju obsługiwanych podmiotów. Zmiany organizacyjne mają doprowadzić do czerpania korzyści wynikających z rozbudowanej skali działalności, poprzez wykorzystanie tzw. efektów skali i specjalizacji.

Perspektywa finansowa

Odpowiedzialność za dysponowanie środkami publicznymi wymaga efektywnej i rzetelnej informacji finansowej. Istniejący w ZUS system oparty jest na metodologii wiążącej koszty z miejscem ich powstawania. Możliwość rozszerzenia informacji o wymiar procesowy pozwoli na powiązanie kosztów z informacją o realizacji poszczególnych zadań. Zwiększy to efektywność alokacji środków finansowych i nadzór nad ich zagospodarowaniem.

Usystematyzowanie powyższych mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń przedstawia poniższe zestawienie.

ELEMENT SWOT PERSPEKTYWA	MOCNE STRONY	SZANSE	SŁABE STRONY	ZAGROŻENIA
KLIENTA	- wydzielona funkcja front office realizowana w ramach gęstej sieci sal obsługi klienta - wykorzystywanie elektronicznych form kontaktu z płatnikiem - wypracowany standard obsługi klientów	upowszechnienie elektronicznych form kontaktu zapewniających całodobowy dostęp do świadczonych usług	niewykorzystany potencjał elektronizacji kontaktu z klientem	- brak potrzeby zabiegania o klienta - przywiązanie klienta do obsługi spraw w formie tradycyjnej
PROCESÓW	- działalność oparta o procedury i wytyczne - doświadczenie w realizacji projektów	optymalizacja procesów w wymiarze ich przebiegu i wzajemnych relacji	niewykorzystany potencjał optymalizacji procesów przejawiający się m.in. skłonnościami do nadmiernej biurokracji	- częste zmiany prawne o krótkim <i>vacatio legis</i> - niska świadomość wśród pracowników niższego szczebla korzyści wynikających z zarządzania procesowego
ROZWOJU	- rozbudowana baza lokalowa na obszarze całego kraju - Kompleksowy System Informatyczny (KSI) wspomagający różnorodne obszary działalności Zakładu - wykwalifikowana kadra	model organizacji pozwalający podnieść efektywność działania wykorzystując efekty skali i specjalizacji	pełnozakresowość jednostek terenowych skutkująca usztywnieniem struktury organizacyjnej	- duża skala działalności w wymiarze: rozproszenia terytorialnego; różnorodności realizowanych zadań; liczby i rodzaju obsługiwanych podmiotów - fluktuacja kadry
FINANSÓW	rozwinęty system informacji finansowej umożliwiający centralne raportowanie w przekroju zindywidualizowanej listy miejsc powstawania kosztów	możliwość włączenia wymiaru procesowego obrazującego realizację zadań do informacji finansowej	brak powiązań między informacją finansową a informacją o realizacji zadań	brak dostrzegania potrzeby prowadzenia efektywnej gospodarki przy realizacji zadań

Formułowanie celów strategicznych jest odpowiedzią na słabe strony Zakładu w kontekście pojawiających się szans. Mocne strony stanowią punkt wyjścia dla realizacji celów strategii przekształceń ZUS, natomiast zagrożenia to czynniki ryzyka, które należy brać pod uwagę przy ich realizacji.

Cele strategiczne

Celem nadrzędnym strategii przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych jest:

zwiększenie satysfakcji klientów poprzez projektowanie procesów i organizację zasobów przy zachowaniu przejrzystości i efektywności gospodarowania środkami publicznymi

Cel ten orientuje działania na klienta, ukierunkowując optymalizację procesów i zasobów pod kątem świadczonych usług (produktów). Takie zdefiniowanie problemu wymaga koncentracji systemu zarządzania na finalnym efekcie realizowanych zadań, co z kolei wymusza podejście procesowe, tj. optymalizację przebiegu czynności przy zadanym kryterium w postaci optyki klienckiej postrzegania produktu. Stanowi on punkt wyjścia dla definiowania głównych celów strategii transformacji, a jego realizacja monitorowana będzie poprzez cykliczne ankietowe badanie satysfakcji klienta.

Stosując strukturę Zrównoważonej Karty Wyników powyższy cel został rozpisany na cele główne w poszczególnych perspektywach.

Perspektywa klienta

Analiza SWOT wskazuje, że ZUS w niewystarczającym stopniu wykorzystuje inne niż tradycyjne możliwości kontaktu z klientem. Dlatego też celem głównym w perspektywie klienta jest **zwiększenie stopnia elektronizacji kontaktu z klientem (e-ZUS)**, zapewniając klientowi całodobowy dostęp do świadczonych usług, zarówno w warstwie informacyjnej jak i transakcyjnej. Powyższy cel wpisuje działania Zakładu w proces tworzenia e-administracji przy jednoczesnym utrzymaniu tradycyjnych form kontaktu. Miarą stopnia realizacji celu w tej perspektywie będzie: liczba rodzajów wniosków możliwych do złożenia za pośrednictwem EUP i NPI oraz procent wniosków złożonych za pośrednictwem EUP i NPI w stosunku do liczby wniosków ogółem składanych do ZUS.

Perspektywa procesów

Zwiększenie jakości i efektywności wszystkich świadczonych usług wymaga ujęcia procesowego. W pierwszej kolejności niezbędne jest zatem przeprowadzenie opisu procesów, następnie dokonanie ich optymalizacji, która z kolei jest warunkiem koniecznym dla skutecznego wykorzystania narzędzi informatycznych. Wdrożenie zarządzania procesowego ma doprowadzić do **zwiększenia skuteczności realizacji procesów**. Pomiar realizacji celu będzie odnosił się do syntetycznego wskaźnika sprawności i jakości.

Perspektywa rozwoju

Pełnozakresowość jednostek organizacyjnych (inspektoratów) prowadzi do nieefektywnego wykorzystania posiadanych zasobów. Funkcjonujący model wymaga zmian ukierunkowanych na wykorzystanie efektu skali i specjalizacji. Zmiany organizacyjne wspomagane rozwojem polityki kadrowej wprowadzające w życie koncepcję front/back office, mają na celu doprowadzić do **wzrostu efektywności organizacyjnej**. Dlatego też miernik dla tego celu oparty jest na syntetycznym wskaźniku wydajności.

Perspektywa finansowa

Powyższe działania wymagają reżimu kontroli efektywności. Niezbędne jest zatem powiązanie informacji finansowej z informacją o realizacji zadań. Dlatego celem w perspektywie finansowej jest **kontrola efektywności finansowej** w przekroju procesów/zadań realizowanych przez Zakład. Miarą stopnia realizacji tego celu jest poziom zmienności syntetycznego wskaźnika kosztu jednostkowego w oddziałach.

Podsumowując, cele oraz mierniki realizacji w przekroju ZKW przedstawia poniższa tabela.

Perspektywa	Cel	Miernik	Poziom bazowy	Pożądana tendencja
KLIENTA	Zwiększenie stopnia elektronizacji kontaktu z klientem (e-ZUS)	Liczba rodzajów wniosków możliwych do złożenia za pośrednictwem EUP i NPI*	5	wzrost
		Liczba wniosków złożonych za pośrednictwem EUP i NPI* w stosunku do liczby wniosków ogółem składanych do ZUS	1,94%	wzrost
PROCESÓW	Zwiększenie skuteczności realizacji procesów	Syntetyczny wskaźnik sprawności**	9,45 (max.12)	wzrost
		Syntetyczny wskaźnik jakości**	5,22 (max.10)	wzrost
ROZWOJU	Zwiększenie efektywności organizacyjnej	Syntetyczny wskaźnik wydajności**	7,27 (max.12)	wzrost
FINANSOWA	Kontrola efektywności finansowej	Poziom zmienności syntetycznego wskaźnika kosztu jednostkowego**	4,73%	utrzymanie w paśmie 5%

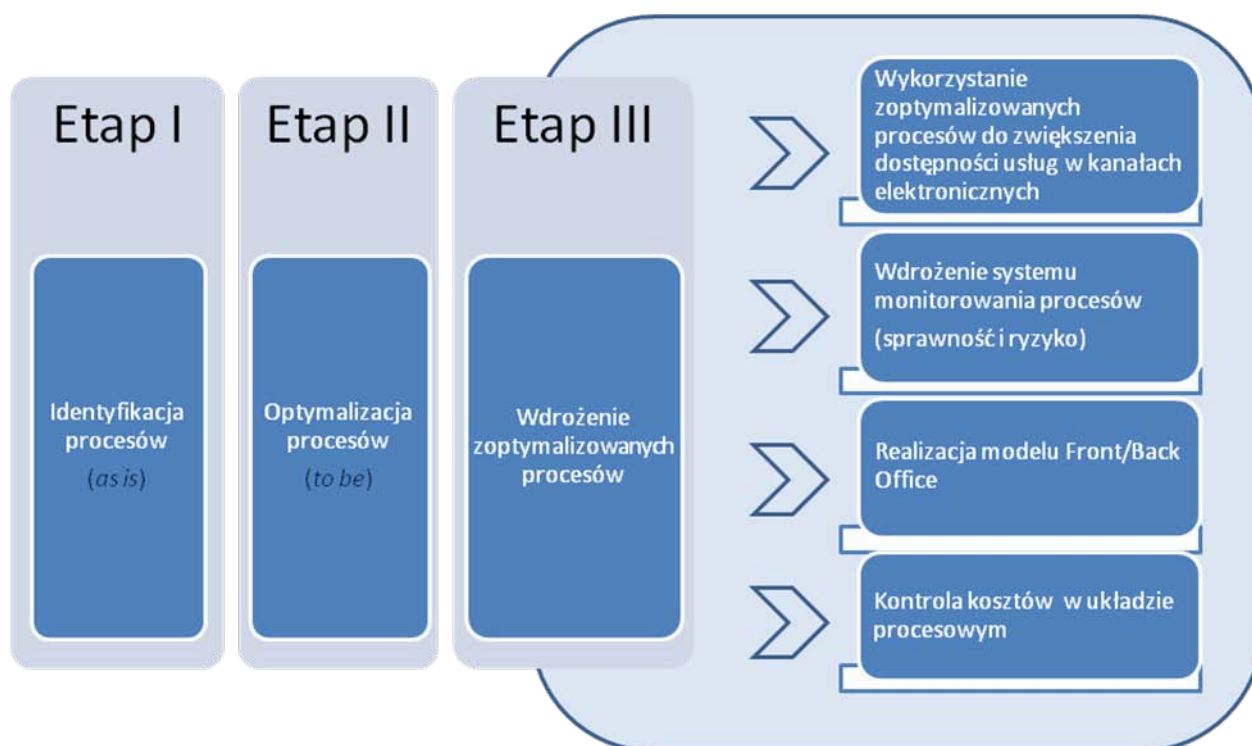
* Nowy Portal Informacyjny zostanie wdrożony i zastąpi EUP we wrześniu 2011.

** Aktualnie średnia dla wszystkich oddziałów ze wskaźników wynikających z oceny oddziałów zgodnie z Zarządzeniem Prezesa ZUS nr 44/2010.

3. Polityki przekrojowe

Wprowadzane niniejszą strategią zmiany są instrumentem do osiągnięcia nadrzędnego celu strategicznego. Współcześnie, pod pojęciem satysfakcji klienta rozumie się nie tylko sam fakt obsłużenia go, ale także sprawnie, prawidłowo i tanio wykonane zadanie. To z kolei, każe nam bliżej spojrzeć na sposób świadczenia usług. Niezbędne zatem jest procesowe podejście do wykonywanych zadań.

Podstawą przy wdrażaniu podejścia procesowego jest implementacja procesów. Ich optymalizacja w ramach projektu pt.: „Poprawa jakości usług świadczonych przez ZUS na rzecz przedsiębiorców” (finansowanego ze środków europejskich), zwiększy efektywność realizacji zadań we wszystkich płaszczyznach funkcjonalnych Zakładu. Wdrożenie zoptymalizowanych procesów w poszczególnych płaszczyznach będzie realizowane w ramach odpowiednich polityk przekrojowych wg poniższego schematu.



Polityki przekrojowe są narzędziem realizacji celów głównych strategii przekształceń wyznaczonych dla poszczególnych perspektyw. W ramach tych polityk cel główny został rozpisany na cele szczegółowe, mierniki ich realizacji oraz harmonogram działań precyzujący ścieżkę dojścia do założonych wartości mierników. Powyższe informacje (w ujęciu syntetycznym) dotyczące każdej z polityk, zawierają Karty Polityk Przekrojowych stanowiące załączniki do niniejszej strategii. Dla celów

głównych związanych z poszczególnymi płaszczyznami Zrównoważonej Karty Wyników zostały określone następujące polityki przekrojowe:

I. Wykorzystanie zoptymalizowanych procesów do zwiększenia dostępności usług

Polityka ta jest odpowiedzią między innymi na potrzebę zwiększenia stopnia elektronicznej komunikacji z klientem, jako celu głównego dla perspektywy klienta. Ma zapewnić rozwój szeroko pojętych elektronicznych form kontaktu z klientem, tak aby upowszechnić, usprawnić i zapewnić 24 godzinny dostęp do jak najobszerniejszego katalogu usług świadczonych przez Zakład dla wszystkich grup klientów. Chodzi tutaj nie tylko o bieżące, bezpośrednie informowanie klientów w sprawach, z którymi się zwracają, ale także o możliwość bieżącej realizacji wniosków. Jednocześnie dla klientów preferujących bezpośredni kontakt, ważne jest zapewnienie wysokiego standardu obsługi zarówno w zakresie wyposażenia sal jak i zatrudnionych tam osób. Dla polityki tej zostały określone następujące cele szczegółowe i mierniki ich realizacji:

Cele szczegółowe	Mierniki	Poziom bazowy	Pożądana tendencja
1. Zwiększenie dostępności serwisów internetowych	Liczba usług dostępnych w kanałach elektronicznych	3*	wzrost
2. Zapewnienie ciągłości usług świadczonych w kanale elektronicznym	Wskaźnik dostępności: - Serwisów internetowych - Serwisów telefonicznych** dla klientów Zakładu	100%-24h	utrzymanie
3. Standaryzacja punktów obsługi klienta	Liczba sal obsługi klienta spełniających standardy***(potwierdzona w ramach nadzoru)	0	wzrost

*program Płatnik, serwisy internetowe ZUS, serwis Elektronicznego Urzędu Podawczego.

**W ramach Serwisów telefonicznych infolinie czynne są w dni robocze w określonych godzinach, IVR czynny jest w trybie 24/7.

*** obowiązuje od 1 lipca 2010 roku

Powyższe cele realizowane będą między innymi poprzez rozbudowę Elektronicznej Platformy Wymiany Danych, wdrożenie i rozwój Platformy Usług Elektronicznych (m.in. serwis internetowy i infolinia), współpracę z e-PUAP. Szczegółowy harmonogram działań zawiera załącznik nr 1.

II. Wdrożenie systemu monitorowania procesów

Polityka ta jest odpowiedzią na potrzebę zwiększenia skuteczności realizacji procesów, jako celu głównego dla perspektywy procesów wewnętrznych. System monitorowania procesów ma być narzędziem do weryfikacji procesów, ich udoskonalania i ciągłej

optymalizacji. Powinien stanowić swoisty system wczesnego ostrzegania dający możliwość kierownictwu na szybkie reagowanie na zachodzące w otoczeniu zmiany poprzez dostosowywanie procesów do nowych warunków. Dla polityki tej zostały określone następujące cele szczegółowe i mierniki ich realizacji:

Cele szczegółowe	Mierniki	Poziom bazowy	Pożądana tendencja
1. Identyfikacja i opis procesów	Liczba opisanych procesów do liczby zidentyfikowanych procesów*	7,4%**	wzrost
2. Optymalizacja procesów	Liczba zoptymalizowanych procesów do liczby opisanych procesów	0*	wzrost
3. Monitoring zoptymalizowanych procesów	Liczba procesów zwymiarowanych do liczby zoptymalizowanych procesów	0*	wzrost

*w I półroczu 2010 r. w Zakładzie zidentyfikowanych było 623 procesów

**oczekiwana wartość miernika 100%

Polityka ta będzie realizowana przy pomocy map procesów i bazy mierników. Szczegółowy harmonogram działań zawiera załącznik nr 2.

III. Realizacja modelu Front/Back Office poprzez tworzenie Centrów Usług

Polityka ta jest odpowiedzią na potrzebę wzrostu efektywności organizacyjnej, jako celu głównego dla perspektywy rozwoju. Jej podstawowym zadaniem jest wypracowanie modelu organizacyjnego opartego na koncepcji Front/Back Office. Rozwój funkcji Front Office realizowany jest w ramach perspektywy klienta. Rozwój funkcji Back Office, zapewniający zwiększenie specjalizacji pracy w komórkach biznesowych i wspierających, realizowany będzie przez Centra Usług, tworzone w uzasadnionych przypadkach. Dla polityki tej zostały określone następujące cele szczegółowe i mierniki ich realizacji zakładające jej dwutorową realizację:

Cele szczegółowe	Mierniki	Poziom bazowy	Pożądana tendencja
1. Tworzenie Centrów Usług w zakresie realizacji zadań komórek biznesowych	Wzrost liczby procesów realizowanych przez Centra usług w zakresie realizacji zadań komórek biznesowych	0	wzrost
2. Tworzenie Centrów Usług w zakresie realizacji zadań komórek wsparcia	Wzrost liczby procesów realizowanych przez Centra usług w zakresie realizacji zadań komórek wsparcia	0	wzrost

Stworzenie centrów usług w zakresie komórek biznesowych i komórek wsparcia poprzedzone zostanie opracowaniem i testowaniem rozwiązań modelowych w zakresie ich funkcjonalności i struktury. Szczegółowy harmonogram działań zawiera załącznik nr 3.

IV. Kontrola kosztów w układzie procesowym

Polityka ta jest odpowiedzią na potrzebę kontroli efektywności finansowej realizowanych procesów/zadań, jako celu głównego dla perspektywy finansowej. Monitoring efektywności finansowej realizowanych zadań ma zapewnić o ich realizacji z zachowaniem zasad gospodarności, poszanowania środków publicznych i przejrzystości kosztów. Dla polityki tej zostały określone następujące cele szczegółowe i mierniki ich realizacji:

Cele szczegółowe	Mierniki	Poziom bazowy	Pożądana tendencja
1. Optymalizacja kosztu jednostkowego świadczonych usług dla ubezpieczonych	Wskaźnik zmienności jednostkowego kosztu obsługi ubezpieczonego	20,4%	spadek
2. Optymalizacja kosztu jednostkowego świadczonych usług dla płatników	Wskaźnik zmienności jednostkowego kosztu obsługi płatnika	11,7%	spadek
3. Optymalizacja kosztu jednostkowego świadczonych usług dla świadczeniobiorców	Wskaźnik zmienności jednostkowego kosztu obsługi świadczeniobiorcy	8,7%	spadek

Osiągnięcie tych celów będzie możliwe dzięki wprowadzeniu wymiaru zadaniowego do informacji finansowej oraz systemu planowania finansowego uwzględniającego ten wymiar. Szczegółowy harmonogram działań zawiera załącznik nr 4.

4. Wdrażanie strategii przekształceń

Strategia będzie wdrażana przy pomocy polityk obszarowych, których istotą jest przeniesienie ogólnych celów strategicznych na poszczególne obszary działalności Zakładu, tj.:

1. Zarządzanie obsługą klienta
2. Zarządzanie systemem poboru dochodów oraz zarządzanie płynnością
3. Zarządzanie systemem realizacji świadczeń
4. Zarządzanie informatyką
5. Zarządzanie strukturą organizacyjną
6. Zarządzanie zasobami ludzkimi
7. Zarządzanie zasobami rzeczowymi (bez infrastruktury informatycznej)
8. Zarządzanie informacją i wiedzą

Polityki obszarowe jako metoda kaskadowania strategii będą zawierały:

- cele szczegółowe, dezagregujące cele polityk przekrojowych na wyżej wymienione obszary;
- rejestr ryzyk identyfikujący podstawowe zagrożenia w realizacji celów;
- mierniki związane z realizacją celów szczegółowych;
- harmonogram działań stanowiący ścieżkę dojścia do założonych celów wraz z przypisaniem odpowiedzialności na poszczególnych jej etapach.

Polityki obszarowe według wyżej wymienionego układu zostaną przedstawione do końca I kwartału 2011 r.



UNIA
EUROPEJSKA



Strategia realizowana przy udziale projektów współfinansowanych ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego z programów: Kapitał Ludzki i Innowacyjna Gospodarka

KARTA POLITYKI PRZEKROJOWEJ

Tytuł polityki	Wykorzystanie zoptymalizowanych procesów do świadczenia usług w kanałach elektronicznych		Kod polityki	
Nazwa komórki wiodącej (Lider)	Departament Obsługi Klientów			
Komórki wsparcia bezpośredniego:	DRD, DŚER, DUIS, DOK, DKPS, DOL, DZ, DPiR			
Cele szczegółowe	Mierniki	Poziom bazowy	Pożądana tendencja	
1. Zwiększenie dostępności serwisów internetowych	Liczba usług dostępnych w kanałach elektronicznych	3	wzrost	
2. Zapewnienie ciągłości świadczonych usług w kanale elektronicznym	Wskaźnik liczby dni roboczych, w których możliwy był dostęp do: - infolinii i internetu do liczby dni roboczych	100%	utrzymanie	
3. Standaryzacja punktów obsługi klienta	Liczba sal obsługi klienta spełniających standardy (potwierdzona w ramach nadzoru)	0	wzrost	
Działania	Termin realizacji	Źródło finansowania (W-ZUS, Z-projekty z finansowaniem zewnętrznym)	Koszty (dotyczy tylko projektów finansowania środkami zewnętrznymi)	
Rozbudowa elektronicznej platformy wymiany danych (EPWD) o nowe wnioski. Optymalizacja obsługi wniosków.		W/Z		
Wdrożenie Platformy Usług Elektronicznych PUE (w szczególności NPI i CIT)	XII'2012	Z	101,5 mln zł.	
Rozwój współpracy z e-PUAP	I etap - uruchomienie pilotowych punktów potwierdzania zaufanego profilu e-PUAP – IV kw. 2010 r. II etap - uruchomienie punktów potwierdzania w pozostałych O/ZUS - stopniowo udostępnianie kolejnych formularzy zgodnie z potrzebami	W		
Dostosowanie systemów ZUS do przepisów obowiązujących administrację publiczną w zakresie obsługi dokumentów elektronicznych	zgodnie z terminami określonymi w projektach przepisów	W		
Optymalizacja infrastruktury techniczno-systemowej udostępniającej serwisy internetowe ZUS	ciągły	W		
Rozwój PUE	ciągły	W/Z		
Opracowanie i wdrożenie standardów organizacji sal obsługi klienta	ciągły	W/Z		

KARTA POLITYKI PRZEKROJOWEJ

Tytuł polityki	Wdrożenie systemu monitorowania procesów		Kod polityki	
Nazwa komórki wiodącej (Lider)	Komitet ds. Procesów Biznesowych oraz Procesów Informacyjnych			
Komórki wsparcia bezpośredniego:	DOK, GP, DA, DK			
Cele szczegółowe	Mierniki	Poziom bazowy	Pożądana tendencja	
1. Identyfikacja procesów	Liczba opisanych procesów do liczby procesów zidentyfikowanych	7,4%	wzrost	
2. Optymalizacja procesów	Liczba zoptymalizowanych procesów do liczby opisanych procesów	0	wzrost	
3. Monitoring zoptymalizowanych procesów	Liczba procesów zwymiarowanych do liczby zoptymalizowanych procesów	0	wzrost	
Działania	Termin realizacji	Źródło finansowania (W-ZUS, Z-projekty z finansowaniem zewnętrznym)	Koszty (dotyczy tylko projektów finansowania środkami zewnętrznymi)	
1.1. Opracowanie hierarchii procesów oraz przypisanie odpowiedzialności za poszczególne obszary w ramach procesów,	05.2010	W/Z		
1.2. Opracowanie mapy procesów ZUS	III kw. 2010	Z	W ramach środków przeznaczonych na realizację zadania "Opracowanie i optymalizacja procedur określających standardy obsługi klientów ZUS"	
2.1. Optymalizacja procesów operacyjnych	III kw. 2012	Z		
2.2. Optymalizacja procesów wspomagających	III kw. 2013	Z		
2.3. Optymalizacja procesów zarządczych	III kw. 2013	Z		
3.1. Opracowanie rejestru mierników dla zoptymalizowanych procesów (DK)	III kw. 2013	W		
3.2. Opracowanie rejestru ryzyka dla zoptymalizowanych procesów (DA)	III kw. 2013	W		

KARTA POLITYKI PRZEKROJOWEJ

Tytuł polityki	Realizacja modelu Front/Back Office poprzez tworzenie Centrów Usług		Kod polityki	
Nazwa komórki wiodącej (Lider)	Gabinet Prezesa			
Komórki wsparcia bezpośredniego:	wszystkie Departamenty			
Cele szczegółowe	Mierniki	Poziom bazowy	Pożądana tendencja	
1. Tworzenie Centrów Usług w zakresie realizacji zadań komórek biznesowych	Liczba procesów realizowanych przez Centra usług w zakresie realizacji zadań komórek biznesowych	0	wzrost	
2. Tworzenie Centrów Usług w zakresie realizacji zadań komórek wsparcia	Liczba procesów realizowanych przez Centra usług w zakresie realizacji zadań komórek wsparcia	0	wzrost	
Działania	Termin realizacji	Źródło finansowania (W-ZUS, Z-projekty z finansowaniem zewnętrznym)	Koszty (dotyczy tylko projektów finansowania środkami zewnętrznymi)	
1. Analiza potencjalnej możliwości tworzenia Centrów Usług na poziomie: oddziałowym, regionalnym i centralnym z uwzględnieniem właściwej formy organizacyjnej.	II kw. 2011	W		
2. Opracowanie modelu organizacyjnego dla Zakładu Ubezpieczeń Społecznych opartego na koncepcji Front/Back Office	III kw. 2011	W		
3. Pilotażowe wdrożenie wypracowanych rozwiązań modelowych w zakresie centrów usług	II kw. 2012	W		
4. Wdrożenie wypracowanych rozwiązań modelowych w zakresie centrów usług (Back Office) według przyjętego harmonogramu w komórkach biznesowych	od II kw. 2012	W		

KARTA POLITYKI PRZEKROJOWEJ

Tytuł polityki	Kontrola kosztów w układzie procesowym		Kod polityki	
Nazwa komórki wiodącej (Lider)	Departament Kontrolingu			
Komórki wsparcia bezpośredniego:	Wszystkie komórki organizacyjne ZUS			
Cele szczegółowe	Mierniki	Poziom bazowy	Pożądana tendencja	
1. Optymalizacja kosztu jednostkowego świadczonych usług dla ubezpieczonych	Wskaźnik zmienności jednostkowego kosztu obsługi ubezpieczonego	20,4%	spadek	
2. Optymalizacja kosztu jednostkowego świadczonych usług dla płatników	Wskaźnik zmienności jednostkowego kosztu obsługi płatnika	11,7%	spadek	
3. Optymalizacja kosztu jednostkowego świadczonych usług dla świadczeniobiorców	Wskaźnik zmienności jednostkowego kosztu obsługi świadczeniobiorcy	8,7%	spadek	
Działania	Termin realizacji	Źródło finansowania (W-ZUS, Z-projekty z finansowaniem zewnętrznym)	Koszty (dotyczy tylko projektów finansowania środkami zewnętrznymi)	
1. Podział planowanych środków między oddziałami na 2011 rok w oparciu o normatywy kontrolingowe (benchmarking)	IV kw. 2010	W		
2. Wprowadzenie normatywów benchmarkingowych do całej procedury planistycznej na 2012 rok	II kw. 2011	W		
3. Wprowadzenie wymiaru zadaniowego do procedury planistycznej na 2013 rok	II kw. 2012	W		

SŁOWNIK:

Back Office - sfera działalności przedsiębiorstwa lub instytucji bez pośredniego kontaktu z klientami, np. przyznawanie świadczeń, pobór składek, księgowość, kadry, etc.;

cele – czytelne, mierzalne sformułowanie przyszłych zamierzeń instytucji, wyznaczają kierunki dążenia jakie zamierza osiągnąć organizacja, powinny wynikać z analizy sytuacji a szczególnie z analizy mocnych i słabych stron organizacji (patrz SWOT);

efektywność - relacja między osiągniętym celem (rezultatem), a nakładami poniesionymi dla jego osiągnięcia;

efektywność organizacyjna - zdolność instytucji do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji przyjętej struktury celów;

elektroniczny kontakt z klientem – za pomocą Internetu, telefonu, urzędmatu;

Front Office - sfera działalności instytucji związana z bezpośrednim kontaktem z klientami;

klient – osoba fizyczna lub prawna na rzecz której Zakład Ubezpieczeń Społecznych świadczy usługi;

liczba podmiotów korzystających z usług oferowanych drogą elektroniczną – liczba zalogowań do aplikacji oferujących usługi drogą elektroniczną;

mapa procesu – graficzne przedstawienie procesu bądź zespołu procesów wraz z ich wzajemnymi powiązaniem przyczynowo-skutkowymi. Umożliwia przedstawienie wszystkich działań i powiązań w organizacji. Mapowanie procesów jest jednym z elementów umożliwiającym dalszy rozwój pod kątem wdrożenia systemu zarządzania.

optymalizacja – proces wyznaczania najlepszego rozwiązania z punktu widzenia określonego kryterium (wskaźnika) jakości (np. kosztu, drogi, wydajności);

płatnik - osoba (fizyczna lub prawna) zobowiązana do zapłaty składek na ubezpieczenie społeczne;

podejście procesowe – stanowi podstawę tworzenia systemów zarządzania jakością poprzez identyfikację procesów, określenie ich zależności i kolejności, ustalenie kryteriów i metod zapewnienia oceny skuteczności, regularne monitorowanie, mierzenie i analizowanie oraz wprowadzanie niezbędnych działań korygujących dla osiągnięcia zaplanowanych wyników oraz doskonalenia;

polityki obszarowe – narzędzie kaskadowania strategii na niższe szczeble zarządzania, zawierające inicjatywy odnoszące się do poszczególnych obszarów działalności Zakładu, ukierunkowane na realizację celów strategicznych;

proces - uporządkowany w czasie ciąg zmian i stanów zachodzących po sobie;

skuteczność - działanie, które prowadzi do zamierzonego celu; miarą skuteczności jest tylko stopień zbliżenia się do celu, bez uwzględnienia kosztu;

społeczeństwo informacyjne - tym terminem określa się społeczeństwo, w którym towarem staje się informacja traktowana jako szczególne dobro niematerialne, równoważne lub cenniejsze nawet od dóbr materialnych;

społeczeństwo obywatelskie - społeczeństwo charakteryzujące się aktywnością i zdolnością do samoorganizacji oraz określania i osiągania wyznaczonych celów bez impulsu ze strony władzy państwowej;

strategia - proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcie kierunków działania a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów;

SWOT – schemat wnioskowania strategicznego opartego o uporządkowany opis słabych i mocnych stron organizacji oraz szans i zagrożeń, ułatwiający wybór właściwych celów strategicznych i sposobu realizacji strategii;

system CTI - system pozwalający na zdalne zarządzanie przychodzącymi zgłoszeniami telefonicznymi, m.in. identyfikującymi rozmówcę po numerze telefonu lub według cech głosu;

system IVR - system informatyczny, którego celem jest udzielanie odpowiedzi na zapytania klienta. Łączenie następuje za pomocą telefonu komunikującego się z systemem tonowo lub głosowo. Najczęściej odpowiedź udzielana jest za pomocą wcześniej nagranych odpowiedzi głosowych odczytywanych przez automat;

świadczeniobiorca - osoba pobierająca z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych emeryturę, rentę, zasiłek lub inne świadczenie wypłacane przez ZUS;

usługa – działanie związane z obsługą podmiotów w zakresie określonym przepisami prawa;

vacatio legis - okres przewidziany w akcie normatywnym, który upływa między jego ogłoszeniem, a dniem wejścia w życie wszystkich lub wybranych jego postanowień;

wskaźnik zmienności – miara zróżnicowania badanej cechy w populacji, najczęściej podaje się ją w % jako odchylenie zróżnicowania od średniej, im niższy tym populacja jest bardziej jednorodna (wystandaryzowana);

zarządzanie - zestaw działań (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji.