



STRATEGIA ROZWOJU

Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

na lata 2013-2015



Spis treści

I. Wprowadzenie.....	3
II. Uwarunkowania tworzenia <i>Strategii rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013-2015</i>	5
III. Misja i wizja Zakładu	6
IV. Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie opisu i pomiaru.....	9
V. Cele strategiczne	10
VI. Wdrażanie Strategii	14
VII. Kontrola zarządcza i jej implikacje dla monitoringu realizacji <i>Strategii rozwoju</i>	16
Załącznik nr 1	17
Załącznik nr 2	21

*Dobre pomysły
potrzebują dobrej strategii,
aby zrealizować ich potencjał.*

Reid Hoffman

I. Wprowadzenie

Od 2010 roku w Zakładzie realizowana była *Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010-2012*¹, której głównym założeniem było wdrażanie nowoczesnych rozwiązań ukierunkowanych na budowę satysfakcji klienta poprzez poprawę sprawności, jakości i efektywności świadczonych usług. Zauważalnym efektem wdrażania *Strategii przekształceń...* z punktu widzenia klienta były m.in.:

- wdrożenie w czerwcu 2012 r. Platformy Usług Elektronicznych (PUE), która jest środkiem kontaktu i obsługi spraw²,
- skrócenie czasu obsługiwaną spraw³ przy jednoczesnym rozszerzeniu katalogu spraw możliwych do załatwienia „od ręki”,
- poprawa jakości działalności Zakładu przejawiająca się m.in. zmniejszeniem skali błędów w świadczeniach długoterminowych oraz wzrostem poziomu uporządkowania kont płatników i ubezpieczonych⁴,
- standaryzacja kosztów w przekroju oddziałowym, gwarantująca realizację zadań z zachowaniem zasad gospodarności, poszanowania środków publicznych i przejrzystości ich wydatkowania⁵.

¹ *Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010-2012* dostępna na stronie internetowej ZUS pod adresem: <http://www.zus.pl/default.asp?p=2&id=3286>.

² Platforma Usług Elektronicznych (PUE) została wdrożona w ramach projektu pt. Platforma Usług Elektronicznych dla klientów ZUS (PUE) współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

³ Pomiar w ramach systemu oceny pracy oddziałów zgodnie z zarządzeniem Prezesa ZUS w sprawie wprowadzenia „Zasad dokonywania oceny pracy oddziałów Zakładu Ubezpieczeń Społecznych”.

⁴ Jak wyżej.

⁵ Jak wyżej.

Wszystkie te działania doprowadziły zarówno do poprawy satysfakcji klienta, jak i wizerunku Zakładu. Odzwierciedleniem tego jest wzrost *wskaźnika satysfakcji klientów*⁶ ZUS z poziomu 3,76 w IV kwartale 2010 r. do 3,93 w II kwartale 2012 r. (w pięciostopniowej skali). Realizacja powyższych inicjatyw wpłynęła także na zwiększenie poziomu akceptacji społecznej dla działań ZUS, który zgodnie z wynikami badań prowadzonych przez CBOS na przestrzeni lat 2009-2012 wzrósł z 20% do 32%⁷.

Powyższe badania potwierdzają, iż przyjęty przez Zakład mechanizm budowy satysfakcji klientów okazał się skuteczny. W związku z tym na kolejny okres planowania strategicznego, tj. na lata 2013-2015, zostaną utrzymane priorytety *Strategii przekształceń...* Oznacza to, iż Zakład Ubezpieczeń Społecznych nadal będzie pracował nad poprawą obsługi klientów, usprawnieniem komunikacji zewnętrznej, optymalizacją procesów oraz dostosowaniem organizacji do zarządzania procesowego przy zachowaniu reżimu kontroli finansowej.

Zainicjowana przez *Strategię przekształceń...* zmiana ZUS wymaga zakorzenienia w kulturze organizacyjnej. W związku z tym w *Strategii rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznej na lata 2013-2015* pojawia się dodatkowy element związany z budowaniem tej kultury poprzez zwiększenie satysfakcji pracowników. W tym celu wdrożony zostanie spójny system zarządzania zasobami ludzkimi oparty na modelu kompetencji. Jasne określenie oczekiwań wobec pracowników, system szkoleń i rozwoju oraz wskazanie możliwych ścieżek karier przyczynią się do zwiększenia stopnia akceptacji wdrażanych zmian, a tym samym utrwalą korzyści płynące z procesu modernizacji ZUS.

⁶ Wskaźnik monitorowany jest przez ZUS w ramach projektu *Poprawa jakości usług świadczonych przez ZUS na rzecz przedsiębiorców*, współfinansowanego ze środków europejskich.

⁷ Oceny instytucji publicznych, CBOS, Warszawa, wrzesień 2012.

II. Uwarunkowania tworzenia *Strategii rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013-2015*

Prace nad *Strategią rozwoju...* zostały poprzedzone analizą wniosków z monitoringu realizacji *Strategii przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010-2012*⁸. Analiza ta wskazywała m.in. na konieczność:

- uwzględnienia standardów kontroli zarządczej⁹ w tworzeniu i realizacji strategii m.in. poprzez zdefiniowanie misji i wizji Zakładu,
- dalszego wykorzystania Zrównoważonej Karty Wyników (ZKW)¹⁰ jako narzędzia do precyzyjnego definiowania oraz strukturyzowania celów strategicznych,
- ograniczenia liczby celów zgodnie z koncepcją wspólnego rynku celów¹¹,
- uspoźnienia realizowanych w Zakładzie projektów i inicjatyw z systemem celów strategicznych.

Zagadnieniu określenia misji i sformułowania wizji zgodnie z zaleceniami Ministerstwa Finansów zawartymi w standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych oraz w kompendium wiedzy na temat kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych¹² został poświęcony rozdział trzeci niniejszego dokumentu. Wykorzystanie Zrównoważonej Karty Wyników jako narzędzia precyzyjnego definiowania oraz strukturyzowania celów strategicznych zostało omówione w rozdziale czwartym. Struktura celów strategicznych ZUS przyjęta na lata 2013-2015 wraz z ich graficzną prezentacją na mapie celów została przedstawiona w rozdziale piątym. Kwestia konieczności uspoźnienia realizowanych inicjatyw z celami strategicznymi została opisana w rozdziale szóstym. W rozdziale siódmym rozwinięty został wątek usytuowania strategii w systemie kontroli zarządczej.

⁸ Na dzień sporządzenia *Strategii rozwoju...* Zakład dysponował danymi z monitoringu realizacji *Strategii przekształceń...* za I półrocze 2012 r.

⁹ Patrz standard B.5: *Misja* w II Części Załącznika do komunikatu nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84).

¹⁰ Według koncepcji R. Kaplana i D. Nortona – szczegóły m.in. w *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. PWN, Warszawa 2007.

¹¹ R. Reinfuss *Rynek celów – metoda lepszego zarządzania sferą publiczną*, ThinkTank, wiosna 2011.

¹² *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie. Kompendium wiedzy* na stronie internetowej Ministerstwa Finansów pod adresem:

http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=2aeb8af7-aac8-4f63-852d-22e320d675b8&groupId=764034
data dostępu: 29 listopada 2012 r.

III. Misja i wizja Zakładu

Kierując się zaleceniami Ministerstwa Finansów¹³ dotyczącymi konieczności zdefiniowania misji i wizji organizacji przeprowadzone zostały studia porównawcze dokumentów strategicznych zagranicznych instytucji zabezpieczenia społecznego¹⁴. Charakterystycznym, nowym elementem w działalności instytucji zabezpieczenia społecznego jest zorientowanie na klienta poprzez dążenie do zapewnienia sprawnej obsługi oraz elektronizację kontaktów z klientem.

Podjęcie wyzwania orientacji na klienta, akcentowane w *Strategii przekształceń...*, jest szczególnie ważne w kontekście zakresu i specyfiki zadań realizowanych przez ZUS. Do zakresu działania Zakładu należy w pierwszej kolejności realizacja zadań związanych z ubezpieczeniami społecznymi. Liczba aktywnych płatników składek wynosi 1,7 mln. Każdego miesiąca do Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (FUS) wpływają składki na ubezpieczenia społeczne za około 14,5 mln osób w łącznej kwocie blisko 11 mld zł. Zakład pobiera także składki na II kapitałowy filar ubezpieczenia emerytalnego oraz przekazuje je do otwartych funduszy emerytalnych (OFE). Ponadto wypłaca co miesiąc emerytury i renty dla 7,3 mln osób oraz przyznaje i wypłaca 400 tys. różnego rodzaju zasiłków i świadczeń krótkoterminowych. Od 2010 roku Zakład obsługuje Fundusz Emerytur Pomostowych utworzony głównie ze składek pracodawców zatrudniających pracowników w szczególnych warunkach bądź wykonujących pracę o szczególnym charakterze oraz z dotacji budżetu państwa. Z Funduszu tego finansowane są emerytury pomostowe zastępujące poprzednią, tj. sprzed reformy, formułę wcześniejszych emerytur.

Dla potrzeb ustalania uprawnień do świadczeń z ubezpieczeń społecznych lekarze orzecznicy i komisje lekarskie wydają co miesiąc około 120 tys. orzeczeń. Lekarze orzecznicy Zakładu prowadzą również kontrole prawidłowości orzeczeń o czasowej niezdolności do pracy oraz wystawiania zaświadczeń o zwolnieniu z pracy. Każdego miesiąca przeprowadzanych jest ponad 45 tys. kontroli w tym zakresie. W ramach prowadzonej przez Zakład prewencji rentowej dla osób zagrożonych niezdolnością do pracy z rehabilitacji leczniczej korzysta miesięcznie około 6 tys. osób.

¹³ Patrz przypis nr 9 i 12.

¹⁴ Bułgarskiej, francuskiej, holenderskiej i belgijskiej instytucji zabezpieczenia społecznego.

Zakład realizuje nie tylko omówione wyżej zadania z zakresu ubezpieczeń społecznych, lecz również zadania pozaubezpieczeniowe zlecone ustawowo Zakładowi do wykonania. Należy tu przede wszystkim wymienić pobór, ewidencję i dochodzenie składek na ubezpieczenie zdrowotne. Zakład pobiera je za ponad 24 mln osób i przekazuje co miesiąc z tego tytułu do Narodowego Funduszu Zdrowia kwotę rzędu blisko 5 mld zł. Nie bez znaczenia jest również pobór i odprowadzanie zaliczki na podatek dochodowy od osób otrzymujących świadczenia z ZUS. W ramach rozliczenia rocznego podatku dokonuje się około 8 mln rozliczeń. Ponadto ZUS pobiera składkę na Fundusz Pracy, z którego finansowane są świadczenia dla bezrobotnych, a także składkę na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. W skali miesiąca jest to kwota rzędu 0,8 mld zł. Zakład realizuje także miesięczne wypłaty świadczeń pozaubezpieczeniowych, np. zasiłków i świadczeń przedemerytalnych dla 150 tys. osób oraz rent socjalnych dla ponad 250 tys. rencistów, rent inwalidów wojennych i wojskowych dla ponad 75 tys. osób. Wywiązywanie się płatników składek z obowiązków nałożonych ustawowo wobec Zakładu i ubezpieczonych podlega kontroli. Inspektorzy kontroli płatników składek ZUS przeprowadzają miesięcznie blisko 6 tys. kontroli.

Realizacja przez Zakład wszystkich wyżej wymienionych zadań wymaga codziennej ścisłej współpracy z wieloma instytucjami. Od ich jakości pracy często zależy jakość usług świadczonych przez Zakład. Do instytucji, które można tu wymienić, należą: banki, w tym głównie Narodowy Bank Polski w zakresie przepływu środków FUS oraz pozostałych funduszy, OFE oraz Komisja Nadzoru Finansowego, Narodowy Fundusz Zdrowia, Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych, Poczta Polska, urzędy skarbowe, instytucje innych państw zajmujące się realizacją umów i porozumień międzynarodowych w dziedzinie zabezpieczenia społecznego.

Powyższy katalog nie wyczerpuje wszystkich zadań Zakładu, ale obrazuje ich skalę i zróżnicowanie. Na realizację powyższych zadań Zakład otrzymuje środki finansowe głównie z odpisu z FUS, który jest corocznie określany w ustawie budżetowej. Odpis z FUS na 2013 rok został zaplanowany w kwocie 3 430 mln zł (1,91% planowanych przychodów z FUS), tj. w kwocie niższej o 335 mln zł od kwoty odpisu przyjętej do planu ZUS na 2012 rok.

W oparciu o zalecenia Ministerstwa Finansów, studia porównawcze misji i wizji zagranicznych instytucji zabezpieczenia społecznego oraz opisane wyżej uwarunkowania wewnętrzne sformułowane zostało następujące brzmienie misji i wizji ZUS, stanowiących podstawę do sformułowania celów strategicznych na lata 2013-2015.

MISJA

Sprawną, przyjazną i rzetelną obsługą klientów realizowaną z poszanowaniem zasad racjonalnego i przejrzystego gospodarowania środkami publicznymi, wykorzystującą nowoczesne technologie i potencjał pracowników.

Tak określona misja stanowi podstawę do sformułowania wizji Zakładu, czyli pożądanego wizerunku ZUS w przyszłości:

WIZJA

Wizją Zakładu jest osiągnięcie statusu innowacyjnej instytucji zaufania społecznego.

Wizja Zakładu na lata 2013-2015 jest zgodna z kierunkami rozwoju administracji, których nadrzędną ideą jest budowa państwa otwartego na potrzeby obywatela i nowoczesne technologie, a jednocześnie efektywnie realizującego zadania publiczne¹⁵.

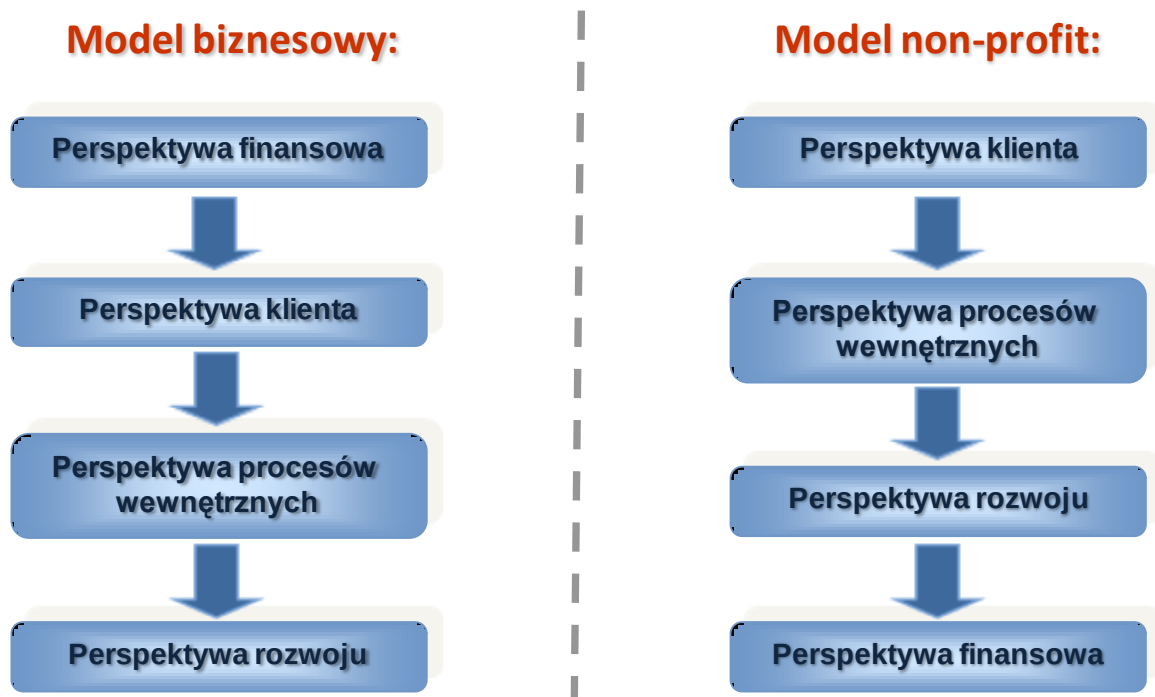
¹⁵ Zob. dostępny aktualnie tekst projektu strategii *Sprawne Państwo 2020* z dnia 10 października 2011 r. na stronie internetowej Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji w zakładce Strategie pod adresem: <http://www.mac.gov.pl/strategie>; data dostępu: 26 października 2012 r.

IV. Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie opisu i pomiaru

Zrównoważona Karta Wyników pozwala na budowanie usystematyzowanej mapy celów oraz na monitorowanie stopnia ich realizacji w przekroju czterech perspektyw, tj. finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Perspektywa finansowa skupia się na funkcjonowaniu organizacji w sferze finansowej. Perspektywa klienta odnosi się do relacji pomiędzy podmiotem świadczącym usługę a odbiorcą usługi. Perspektywa procesów koncentruje się na sposobie (metodzie) dostarczenia finalnego produktu przez organizację. Perspektywa rozwaju skupia się na zasobach umożliwiających organizacji świadczenie usług. ZKW okazała się skutecznym narzędziem budowy, wdrażania, monitorowania i kontroli realizacji *Strategii przekształceń...* Jej zastosowanie pozwoliło na skaskadowanie celu nadrzędnego na cele główne oraz cele szczegółowe. Dlatego też model ZKW został wykorzystany przy opracowywaniu niniejszej *Strategii rozwoju...*, a dodatkowo będzie narzędziem wdrażania i monitorowania skuteczności realizacji celów w niej zawartych.

Dostosowanie modelu ZKW dla potrzeb instytucji publicznych polega na wyeksponowaniu roli klienta, natomiast finanse stają się jedynie narzędziem kontroli efektywności. Adaptacja ta przebiega według poniższego schematu.

Schemat 1. Dostosowanie modelu Zrównoważonej Karty Wyników



Źródło: opracowanie własne

V. Cele strategiczne

Celem nadrzędnym *Strategii rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013-2015*, stanowiącym transformację wizji Zakładu, jest *zwiększenie zaufania do ZUS jako instytucji*. Zaufanie to odnosi się zarówno do relacji ZUS – klient, jak i roli ZUS jako pracodawcy.

Mechanizm budowania zaufania w relacji ZUS – klient opiera się na postulacie:

- w perspektywie klienta – poprawy komunikacji zewnętrznej poprzez skuteczną realizację polityki informacyjnej i edukacyjnej oraz dalsze umacnianie satysfakcji klientów z obsługi za pomocą różnych kanałów dostępu (tradycyjnego i elektronicznego),
- w perspektywie procesów wewnętrznych – optymalizacji procesów, która pozwoli na podniesienie poziomu obsługi klientów poprzez poprawę sprawności i jakości realizowanych zadań¹⁶,
- w perspektywie rozwoju – reorganizacji zasobów pod kątem dostosowania organizacji do realizacji zoptymalizowanych procesów,
- w perspektywie finansów – zachowania przejrzystości zasad gospodarowania środkami publicznymi oraz optymalizacji kosztów ponoszonych na realizację zadań ustawowych.

W tym ujęciu budowanie zaufania klientów oparte jest z jednej strony na wzroście świadomości klientów na temat roli Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w systemie zabezpieczenia społecznego, z drugiej zaś na zwiększeniu efektywności funkcjonowania organizacji.

Mechanizm budowania zaufania z punktu widzenia pracownika bazuje na postulatach:

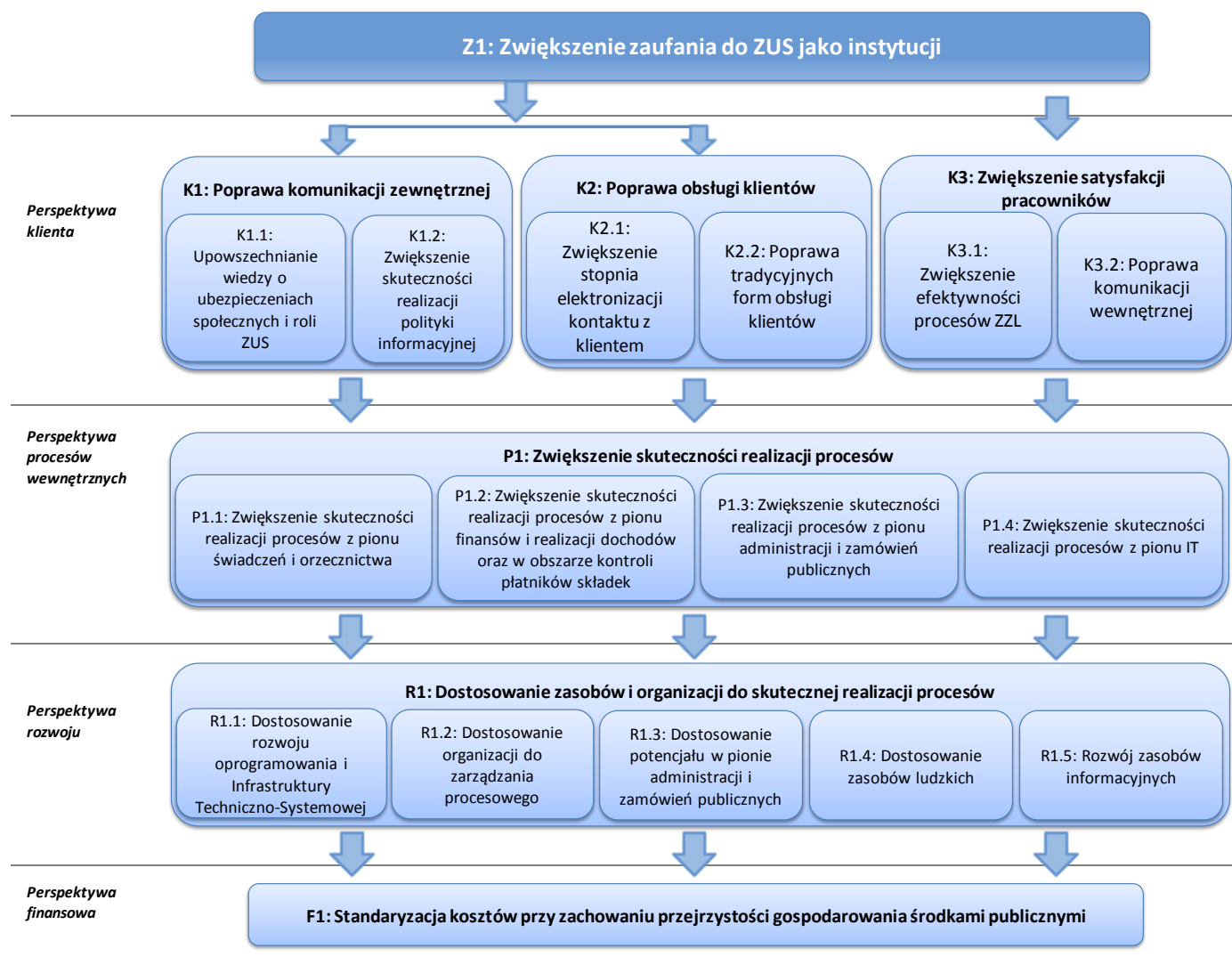
- w perspektywie klienta – otwartości pracodawcy w stosunku do swoich pracowników polegającej na bieżącym i rzetelnym informowaniu o sprawach ich dotyczących poprzez sprawny system komunikacji wewnętrznej, a także zwiększaniu efektywności procesów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi,
- w perspektywie procesów wewnętrznych – zoptymalizowania przebiegu procesów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi,
- w perspektywie rozwoju – proporcjonalnej alokacji zasobów do realizowanych zadań,
- w perspektywie finansów – zachowania przejrzystości zasad wynagradzania i premiowania pracowników w powiązaniu z modelem kompetencji.

¹⁶ Od września 2011 r. w Zakładzie realizowany jest Program *Opracowanie i optymalizacja procedur określających standardy obsługi klientów w ZUS*, który współfinansowany jest ze środków europejskich.

Budowane w ten sposób zaufanie podnosi satysfakcję pracowników z wykonywanych zadań oraz wzmacnia ich identyfikację z organizacją. Zaangażowanie pracowników i ich utożsamianie się z Zakładem są warunkiem podniesienia poziomu świadczonych usług, a tym samym zwiększenia satysfakcji klientów.

Mechanizm budowania zaufania w relacji ZUS – klient jest w tym ujęciu dopełniony mechanizmem budowania zaufania pracowników do Zakładu. Powyższe założenia zostały rozpisane w strukturze ZKW według poniższego schematu.

Schemat 2. Mapa celów Strategii rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013-2015



Źródło: opracowanie własne

Mapa celów (przedstawiona na schemacie nr 2) pokazuje zależności logiczne między celami. I tak osiągnięcie celów perspektywy klienta warunkujących zwiększenie zaufania do ZUS jako instytucji nie jest możliwe bez skutecznie realizowanych procesów. Warunkiem skutecznej realizacji procesów są zaś optymalnie dobrane i zorganizowane zasoby. Wszystkie powyższe postulaty muszą być realizowane w warunkach gospodarnego i przejrzystego wydatkowania środków publicznych.

VI. Wdrażanie Strategii

W ramach *Strategii rozwoju...* wyznaczono dwa rodzaje celów:

- cel nadrzędny i cele główne:
 - Z1: Zwiększenie zaufania do ZUS jako instytucji (cel nadrzędny),
 - K1: Poprawa komunikacji zewnętrznej,
 - K2: Poprawa obsługi klientów,
 - K3: Zwiększenie satysfakcji pracowników,
 - P1: Zwiększenie skuteczności realizacji procesów,
 - R1: Dostosowanie zasobów i organizacji do skutecznej realizacji procesów,
 - F1: Standaryzacja kosztów przy zachowaniu przejrzystości gospodarowania środkami publicznymi,
- cele szczegółowe
 - K1.1: Upowszechnianie wiedzy o ubezpieczeniach społecznych i roli ZUS,
 - K1.2: Zwiększenie skuteczności realizacji polityki informacyjnej,
 - K2.1: Zwiększenie stopnia elektronizacji kontaktu z klientem,
 - K2.2: Poprawa tradycyjnych form obsługi klientów,
 - K3.1: Zwiększenie efektywności procesów ZZL,
 - K3.2: Poprawa komunikacji wewnętrznej,
 - P1.1: Zwiększenie skuteczności realizacji procesów z pionu świadczeń i orzecznictwa,
 - P1.2: Zwiększenie skuteczności realizacji procesów z pionu finansów i realizacji dochodów oraz w obszarze kontroli płatników składek,
 - P1.3: Zwiększenie skuteczności realizacji procesów z pionu administracji i zamówień publicznych,
 - P1.4: Zwiększenie skuteczności realizacji procesów z pionu IT,
 - R1.1: Dostosowanie rozwoju oprogramowania i Infrastruktury Techniczno-Systemowej,
 - R1.2: Dostosowanie organizacji do zarządzania procesowego,
 - R1.3: Dostosowanie potencjału w pionie administracji i zamówień publicznych,
 - R1.4: Dostosowanie zasobów ludzkich,
 - R1.5: Rozwój zasobów informacyjnych.

Zarówno do celu nadrzędnego, jak i celów głównych nie zostali przypisani właściciele z uwagi na ich ponadobszarowy charakter. Na realizację tych celów wpływają działania podejmowane dla osiągnięcia celów szczegółowych w różnych obszarach działalności Zakładu. W związku z tym wyznaczeni zostali jedynie właściciele mierników celu nadrzędnego i celów głównych odpowiedzialni za monitorowanie w półrocznych okresach sprawozdawczych wartości miernika przypisanego do poszczególnych celów.

Właścicielem celu szczegółowego jest każdy właściciel miernika skorelowanego z realizacją danego celu zgodnie z zakresem odpowiedzialności wynikającym z Regulaminu organizacyjnego ZUS. Rola właściciela miernika sprowadza się do:

- określenia sposobów realizacji celu (w kontekście miernika),
- zadeklarowania poziomu bazowego miernika,
- zadeklarowania poziomu docelowego miernika na koniec 2015 roku,
- wskazania działań, które zostaną podjęte dla zapewnienia osiągnięcia poziomu docelowego, a tym samym realizacji celu szczegółowego. Działania (w tym projekty i inicjatywy) deklarowane będą w „Karcie celu szczegółowego”.
- bieżącego monitoringu wartości miernika skorelowanego z celem oraz stanu realizacji działań (w okresach półrocznych).

Wykaz właścicieli, mierników, ich wartości bazowych i docelowych zawiera załącznik nr 1. Załącznik nr 2 zawiera wzór „Karty celu szczegółowego”.

VII. Kontrola zarządcza i jej implikacje dla monitoringu realizacji *Strategii rozwoju...*

Strategia jest dokumentem wyznaczającym długoterminowe cele dla organizacji. Są one podstawą systemu kontroli zarządczej, który zgodnie z ustawą z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych¹⁷ rozumiany jest jako ogół działań podejmowanych przez daną jednostkę organizacyjną we wszystkich obszarach aktywności, które uznaje ona za konieczne dla zapewnienia realizacji swoich celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Należą do nich m.in. monitoring realizacji celów obejmujący zarządzanie ryzykiem oraz celowość i skuteczność podejmowanych działań.

Aby zapewnić skuteczną realizację działań zgodnie z duchem tej definicji każdy właściciel miernika musi przyjąć cele jako własne i rozpatrywać działania pod kątem ich wpływu na osiągnięcie celów. Kryteria wyznaczone przez kontrolę zarządczą mają być weryfikatorem podejmowanych działań. *Strategia rozwoju...* w ramach kontroli zarządczej będzie również weryfikowana przez audyt pod kątem ryzyk oraz przez kontrolę wewnętrzną w zakresie celowości.

¹⁷ Dz. U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.

Cele i mierniki Strategii rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013-2015 w podziale na perspektywę Zrównoważonej Karty Wyników

Perspektywa	Cel		Miernik	Właściciel miernika	Poziom bazowy - I półrocze 2012	Poziom docelowy - koniec 2015
	Kod	Opis	Opis			
X	Z1	Zwiększenie zaufania do ZUS jako instytucji	Poziom akceptacji społecznej (badania CBOS)	GPR	32%	wzrost
Klienta	K1	Poprawa komunikacji zewnętrznej	Wskaźnik reputacji wśród liderów opinii	GPR	zostanie ustalony w I poł. 2013	wzrost
	K1.1	Upowszechnianie wiedzy o ubezpieczeniach społecznych i roli ZUS	Wskaźnik działalności szkoleniowej z zakresu ubezpieczeń społecznych	GPR	10 000	30 000
			Wskaźnik działalności szkoleniowej w placówkach oświatowych	GPR	0	3 000
			Liczba odwiedzin Portalu Statystycznego ZUS	DST	0	100 tys.
	K1.2	Zwiększenie skuteczności realizacji polityki informacyjnej	Liczba międzynarodowych dni poradnictwa z zakresu ubezpieczeń społecznych	DWM	19	>=43
			Liczba profili w PUE	DOK	12 839	220 000
			Wskaźnik odwiedzin strony internetowej ZUS	GPR	600 tys.	900 tys.
			Wskaźnik koordynowanych centralnie, a organizowanych w całym kraju akcji w ramach działalności CSR	GPR	50	100
	K2	Poprawa obsługi klientów	Wskaźnik satysfakcji klientów ZUS	DOK	3,93	wzrost lub utrzymanie
	K2.1	Zwiększenie stopnia elektronizacji kontaktu z klientem	Wskaźnik liczby papierowej korespondencji wpływającej do ZUS i wychodzącej do klientów	DOK	zostanie ustalony w I kw. 2013	zostanie ustalony w I kw. 2013
			Liczba wniosków złożonych w formie elektronicznej w stosunku do liczby ogółem składanych w ZUS	DOK	zostanie ustalony w II poł. 2013	50%
			Liczba dokumentów ubezpieczeniowych złożonych w formie elektronicznej w stosunku do liczby ogółem składanych w ZUS	DOK	65%	80%
			Udział świadczeń przekazywanych w formie elektronicznej	DFF	59,20%	65%
	K2.2	Poprawa tradycyjnych form obsługi klientów	Odsetek spraw obsługiwanych na SOK "od ręki"	DOK	zostanie ustalony w II poł. 2013	90%

Perspektywa	Cel		Miernik	Właściciel miernika	Poziom bazowy - I półrocze 2012	Poziom docelowy - koniec 2015
	Kod	Opis	Opis			
Klienta	K3	Zwiększenie satysfakcji pracowników	Wskaźnik satysfakcji pracowników	DSP	3,3	wzrost
	K3.1	Zwiększenie efektywności procesów ZZL	Stopień wdrożenia modelu kompetencyjnego w %	DSP	0%	100%
	K3.2	Poprawa komunikacji wewnętrznej	Wskaźnik stopnia zadowolenia pracowników ZUS z komunikacji wew.	GPR	zostanie ustalony po wykonaniu audytu komunik. wew.	zostanie ustalony po wykonaniu audytu komunik. wew.
Procesów wewnętrznych	P1	Zwiększenie skuteczności realizacji procesów	Syntetyczny wskaźnik sprawności	DKK	89,39%	wzrost
			Syntetyczny wskaźnik jakości	DKK	82,16%	wzrost
	P1.1	Zwiększenie skuteczności realizacji procesów z pionu świadczeń i orzecznictwa	Wskaźnik terminowości realizacji wniosków o wydanie orzeczenia przez lekarza orzecznika w sprawach świadczeń	DOL	87,10%	>=95%
			Wskaźnik efektywności kompleksowej obsługi klienta w procesie kierowania na rehabilitację	DPR	25%	75%
			Wskaźnik terminowości realizacji wniosków emerytalno-rentowych	DER	99,38%	>=99%
			Wskaźnik terminowości realizacji wniosków o polskie świadczenia podlegające koordynacji	DRZ	85,95%	>90%
			Wskaźnik terminowości realizacji wniosków dot. świadczeń krótkoterminowych	DZS	99,95%	>=99%
	P1.2	Zwiększenie skuteczności realizacji procesów z pionu finansów i realizacji dochodów oraz w obszarze kontroli płatników składek	% kont uzgodnionych w SEKIF	DRD	do ustalenia	100%
			Stopień objęcia należności dobrowolnymi formami dochodzenia	DRD	do ustalenia	do ustalenia
			Terminowość rozpatrywania spraw o ulgi	DRD	do ustalenia	do ustalenia
			Wskaźnik wyjaśnionej liczby kont ubezpieczonych w ramach BRU/RRZ	DUS	18,28%	95%
			Przeciętny miesięczny koszt przekazania pojedynczego świadczenia	DFF	2,41	2,00
			% oddziałów, w których poziom skontrolowanych płatników składek zatrudniających 21 i więcej ubezpieczonych wynosi co najmniej 90%	DKP	27,91%	100%

Perspektywa	Cel		Miernik	Właściciel miernika	Poziom bazowy - I półrocze 2012	Poziom docelowy - koniec 2015
	Kod	Opis	Opis			
Procesów wewnętrznych	P1.3	Zwiększenie skuteczności realizacji procesów z pionu administracji i zamówień publicznych	Średni czas postępowań w dniach dla określonych trybów zamówieniowych poniżej progów unijnych: a) przetarg nieograniczony b) przetarg ograniczony c) wolna ręka d) licytacja elektroniczna e) zapytanie o cenę liczony dla Centrali i Oddziałów	DZP	a) 59 b) nie prowadz. postęp. w tym trybie c) 34 d) 40 e) 37	a) 36 b) 53 c) 14 d) 29 e) 33
			Średni czas postępowań w dniach dla określonych trybów zamówieniowych powyżej progów unijnych: a) przetarg nieograniczony b) przetarg ograniczony c) wolna ręka liczony dla Centrali i Oddziałów	DZP	a) 74 b) nie prowadz. postęp. w tym trybie c) 52	a) 74 b) 134 c) 25
			Wskaźnik wdrożenia standardów w oddziałach	DAW	0	1
			Zrealizowany % planu inwestycyjnego (dla wszystkich grup zadań) i planu remontowego w danym roku w zakresie finansowym	DZN	89,6%*	95%
			Wskaźnik rzeczowego zużycia papieru ksero (do celów biurowych) w skali Zakładu (w ryzach)	BPL	461 542	420 000
	P1.4	Zwiększenie skuteczności realizacji procesów z pionu IT	Wskaźnik dostępności kluczowych aplikacji interakcyjnych w okresie (w %)	DZU	98,62%	>=98,62%

Perspektywa	Cel		Miernik	Właściciel miernika	Poziom bazowy - I półrocze 2012	Poziom docelowy - koniec 2015
	Kod	Opis	Opis			
Rozwoju	R1	Dostosowanie zasobów i organizacji do skutecznej realizacji procesów	Syntetyczny wskaźnik wydajności	DKK	78,78%	wzrost
	R1.1	Dostosowanie rozwoju oprogramowania i Infrastruktury Techniczno-Systemowej	Liczba użytkowników tj. osób z nadanymi uprawnieniami w aplikacjach interakcyjnych (łącznie dla procesów operacyjnych i wspomagających)	DRU	użytkownicy KSI – 44207, użytkownicy SWEZ - 43192	użytkownicy KSI = 90% zatrudnionych, użytkownicy SWEZ = 100% zatrudnionych
			Liczba użytkowanych stacji roboczych nie starszych niż 5 lat w stosunku do ogólnej liczby stacji roboczych pracujących w ZUS	DEI	86%	100%
			Procent świadczeń w systemach niezreformowanych obsługiwanych przez IT ZUS w stosunku do obsługiwanych przez firmy zewnętrzne	DEA	32,50%	60%
	R1.2	Dostosowanie organizacji do zarządzania procesowego	Wskaźnik dojrzałości procesowej struktury organizacyjnej	GPR	3	5
	R1.3	Dostosowanie potencjału w pionie administracji i zamówień publicznych	Wskaźnik zmienności wartości postępowania przypadającego na 1 pracownika zamówieniowego (liczony oddzielnie dla centrum pilotażowego i oddziałów)	DZP	dla centrum: 40,80% dla oddziałów: 140,58%	0-20%
			Liczba pracowników komórek biznesowych przypadających na 1 pracownika w pionie administracji i zamówień publicznych	DAW	9,25 = 100%	dynamika relacji >100%
			Współczynnik zmienności - odchylenie standardowe od średniej powierzchni użytkowej	DZN	29,50%	<=25%
			Wskaźnik przyrostu dokumentacji papierowej netto (PUŚI w obiegu bieżącym) w skali Zakładu	BPL	1,21%	<=3%
	R1.4	Dostosowanie zasobów ludzkich	Współczynnik zmienności wskaźnika wydajności pracy	DSP	4,68%	0-20%
	R1.5	Rozwój zasobów informacyjnych	Liczba udostępnianych informacji statystycznych	DST	900*	>=900
Finansowa	F1	Standaryzacja kosztów przy zachowaniu przejrzystości gospodarowania środkami publicznymi	Poziom zmienności syntetycznego kosztu jednostkowego	DKK	4,14%	0-20%

*Poziom bazowy ustalony został na koniec 2011 roku.

Wzór Karty celu szczegółowego

Karta celu szczegółowego		
Kod	Nazwa celu	
Kod	Miernik celu	Właściciel
Wzór wyliczania miernika		Kategoria liczenia ("n", "n.r." lub "d.o.")*
Wartość miernika celu	Poziom bazowy (stan na...)	Poziom docelowy (stan na koniec 2015 r.)
Działania, w tym projekty i inicjatywy, wpływające na zmianę wartości miernika		
Model funkcjonowania ZUS 2013		
Model funkcjonowania ZUS 2014-2016		
Inne działania (w tym inne projekty i inicjatywy)		
Ryzyka mogące mieć wpływ na osiągnięcie poziomu docelowego miernika celu		Stopień ryzyka (wysoki, średni, niski)

*Kategorie liczenia mierników/wskaźników:

- narastająco rocznie (skrót "n.r."), tj. dane pobierane są odpowiednio z sześciu lub dwunastu miesięcy;
- narastająco od początku stanu zjawiska (skrót "n"), tj. dane podawane są od początku obowiązywania Strategii do danego dnia sprawozdawczego;
- badanie na dany dzień (skrót "d.o."), tj. dane pobierane są na dn. 30 czerwca lub 31 grudnia.