

Halina Chrzanowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: halina.chrzanowska@gmail.com

REALIZACJA STRATEGII W INSTYTUCJI PUBLICZNEJ

IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY IN PUBLIC INSTITUTION

DOI: 10.15611/pn.2018.506.02

JEL Classification: M000, G220, L210

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w latach 2010-2020, omówienie kierunku wprowadzanych przez ZUS zmian, opisanie sposobu doboru narzędzi do wprowadzenia i realizacji przekształceń, a także relacji w sprawie przyjętej metody do realizacji strategii w postaci Zrównoważonej Karty Wyników. Badaniu podlegała trafność przyjętych w strategii założeń oraz jakie skutki wystąpiły po osiągnięciu zamierzonych celów. Analizę zagadnień przeprowadzono z wykorzystaniem literatury przedmiotu dokumentów utworzonych przez ośrodki badań opinii społecznej, a także z wykorzystaniem własnych wieloletnich doświadczeń w problematyce realizacji strategii. Przyjęte przez ZUS założenia zostały zrealizowane, co potwierdzają przeprowadzone badania. Należy też zauważyć, że już samo ustanowienie strategii z założenia prowadzi do rozwoju w wieloletniej perspektywie.

Słowa kluczowe: Strategia, Zrównoważona Karta Wyników, Zakład Ubezpieczeń Społecznych.

Summary: The aim of the article is to present the strategy of the Social Insurance Institution in 2010-2020, discuss the direction of changes introduced by ZUS, describe how to choose tools to implement transformations, as well as the relationship on the method adopted to implement the strategy in the form of a Balanced Scorecard. The research covered the validity of the assumptions adopted in the strategy and what effects occurred after achieving the intended goals. The analysis of issues was carried out using literature on the subject of documents created by social opinion research centers, as well as using their own long-term experience in the issues of strategy implementation. The previous assumptions adopted by ZUS have been implemented, which is confirmed by the conducted research. It should be noted that the mere establishment of a strategy by definition leads to development in a multi-annual perspective.

Keywords: strategy, Balanced Scorecard, Social Insurance Institution.

1. Wstęp

Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) jest państwową jednostką organizacyjną i ma osobowość prawną. Jest dysponentem środków finansowych ubezpieczeń społecznych, a jego głównym zadaniem jest realizacja przepisów o ubezpieczeniach społecznych oraz realizacja umów i porozumień międzynarodowych w dziedzinie ubezpieczeń społecznych.

Zakład świadczy usługi przede wszystkim dla:

- ubezpieczonych, którym prowadzi indywidualne konta,
- płatników składek,
- świadczeniobiorców [Obwieszczenie Marszałka Sejmu... 2017, art. 33].

Taki charakter działania pasuje instytucję w obszarze firm usługowych, dla których ważnym aspektem jest zapewnienie sprawnej i rzetelnej obsługi. ZUS jest jednostką budżetową, która powinna właściwie gospodarować środkami publicznymi. Podstawą działania zakładu są akty normatywno-prawne.

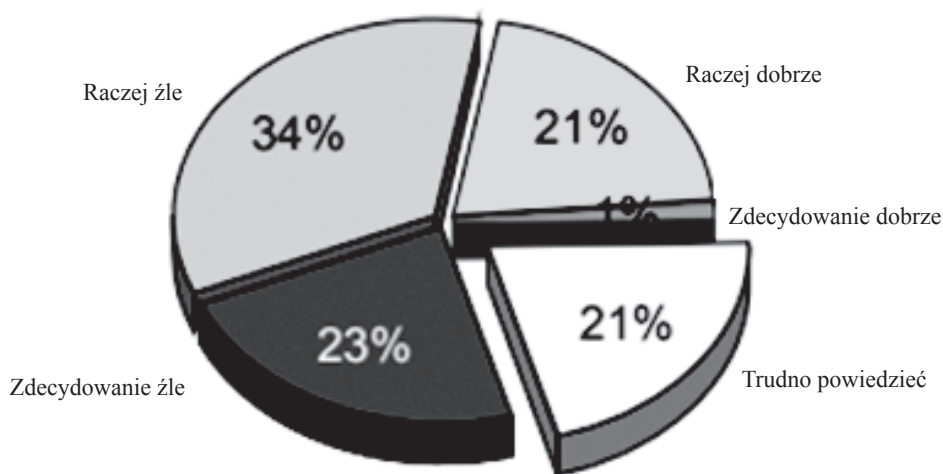
2. Transformacja systemu zarządzania w instytucji publicznej na podstawie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

Do 1998 r. w Polsce obowiązywał system repartycyjny, który był niewydolny i w dużej części wypłatę świadczeń realizowano ze środków pochodzących z budżetu państwa. Niezbędne było przeprowadzenie stosownych reform umożliwiających prawidłową realizację zadań. Wychodząc naprzeciw tym potrzebom, w 1999 r. wprowadzono w Polsce reformę systemu ubezpieczeń społecznych. Polegała ona na zmianie systemu z repartycyjnego na kapitałowy. Utworzono trzy filary: pierwszy to powszechne obowiązkowe ubezpieczenie realizowane przez ZUS w ramach Funduszu Ubezpieczeń Społecznych. Drugi filar to otwarte fundusze emerytalne. Indywidualne konta emerytalne to trzeci, dobrowolny filar. Pośpiech we wdrożeniu rewolucyjnych zmian był jednym z elementów, przez które Zakład Ubezpieczeń Społecznych nie uzyskiwał wysokich ocen swojego działania. Poza standardowymi zadaniami poboru składek na ubezpieczenia społeczne zakład został zobligowany m.in. do poboru składek na ubezpieczenie zdrowotne, a także na otwarte fundusze emerytalne. Utworzenie indywidualnych kont osób ubezpieczonych spowodowało konieczność ewidencji za pomocą systemów elektronicznych. W tym celu utworzono wówczas Kompleksowy System Informatyczny. Nie były wcześniej prowadzone pilotaże działania systemu informatycznego, które pozwoliłyby na eliminację błędów i wymagane usprawnienie systemu. Dlatego już od samego początku pojawiały się trudności w obsłudze zbyt dużej liczby zelektronizowanych dokumentów [Internet 1]. Błędy w działaniu przełożyły się na negatywną ocenę zakładu. Do tego stopnia, że nadzór nad wdrożeniem reformy został przejęty przez Premiera [CBOS 1999]. Nieregularnie przelewano pieniądze do OFE. W 2007 r. Najwyższa Izba Kon-

troli negatywnie oceniła wzrost nieprzekazanych w ciągu roku składek do OFE o ponad 21%, podając za prawdopodobną przyczynę „opieszalność Zakładu w procesie identyfikacji dokumentów” [Internet 2]. Brak właściwego oprogramowania był główną przyczyną nieksięgowania na indywidualnych kontach ubezpieczonych składek emerytalnych oraz nieprzekazywania części składek do OFE. Dotyczyło to składek naliczonych z tytułu przebywania osób na urloпах macierzyńskich i wychowawczych w latach 1999-2001. Dopiero w 2008 r. zostały uregulowane należności wraz z odsetkami w II filarze oraz zaksięgowane składki w I filarze [Jakubczak 2008].

W celu zwiększenia transparentności i skuteczności funkcjonowania ZUS oraz dysponowania przez zakład finansami publicznymi, w 2003 r. w tej instytucji został powołany audyt wewnętrzny [Toruński 2009]. „Audyt jest narzędziem wykorzystywanym do zdobycia wiedzy o sposobie funkcjonowania organizacji. Oczekiwana wartość dodaną można osiągnąć, jeżeli audyt funkcjonuje tam, gdzie sama organizacja dąży do zmiany, do podnoszenia wartości efektów swoich działań i racjonalizacji wydatków” [Jedynak 2014]. W strukturze zakładu w 2008 r. utworzono również komórkę kontrolingu. Zadania komórki określono jako „zarządzanie kosztami – przez ich analizę i kontrolę – prowadzące do optymalizacji wydatkowania środków finansowych Zakładu” [Derdziuk, Niedzielski 2011].

Przejrzystość działania i wprowadzone mechanizmy zarządzania zakładem w ocenie społecznej nie przyniosły spektakularnych wyników. W lutym 2010 r. w opinii badanych przez CBOS [Felisiak 2010] większość wyraziła krytyczne zdanie w sprawie działalności ZUS (rys. 1).



Rys. 1. Jak by Pan/Pani ocenił/a działalność Zakładu Ubezpieczeń Społecznych?

Źródło: [Felisiak 2010].

Zakład ogłosił strategię przekształceń na lata 2010-2012 mającą na celu wprowadzenie nowoczesnych narzędzi i dokonanie zmian usprawniających obsługę klientów.

Główne założenia zmian to:

- zwiększenie zakresu usług poprzez zastosowanie dostępnych technologii elektronicznych,
- zwiększenie efektywności realizowanych zadań przy optymalizacji kosztów,
- wprowadzenie zarządzania procesowego.

Zakład Ubezpieczeń Społecznych realizuje zadania w granicach określonych przepisami prawa oraz zgodnie z przydzielonymi środkami finansowymi. Jedynym czynnikiem, który może być samodzielnie kształtowany przez zakład, to jakość i terminowość realizacji usług na rzecz klientów zewnętrznych i wewnętrznych, również instytucji współpracujących, w tym międzynarodowych. W 2010 r. ZUS dokonywał poboru składek od około dwóch milionów płatników, prowadził indywidualne konta dla około 14,5 mln ubezpieczonych oraz wypłacał świadczenia dla ok. 7,5 mln świadczeniobiorców [Strategia przekształceń... 2010-2012].

Poza wymienionymi aspektami występują inne czynniki, które umożliwiają realizację powyższego (choćby egzekucja należności od dłużników wobec Funduszu Ubezpieczeń Społecznych), a także inne zadania ujęte w ustawie o systemie ubezpieczeń społecznych [Obwieszczenie Marszałka Sejmu... 2017] oraz zlecone zakładowi.

Do ustalenia celów i kontroli osiąganych wyników przyjęto narzędzie w postaci Zrównoważonej Karty Wyników (ZKW) według koncepcji R. Kaplana i D. Nortona [Strategia przekształceń... 2010-2012].

Główne zalety ZKW według twórców narzędzia to fakt, że jest ona nie tylko raportem, lecz i metodą do skutecznej realizacji strategii.

Główne założenia, to:

- pomiar wskaźników motywuje do działania;
- koncentruje się na strategii; kompatybilny efekt jest osiągany przez opracowanie celów, zakomunikowanie ich, wdrożenie, monitorowanie i weryfikację;
- założenie konieczności pomiarów;
- działania ustalane są zgodnie z czterema perspektywami przez określenie celu i powiązanych ze sobą zależności przyczynowo-skutkowych. Są to perspektywy: finansowa, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju.

Twórcy ZKW zalecają traktowanie tych perspektyw jako wzorca i określanie własnych potrzeb, które mogą tę liczbę obniżyć lub podwyższyć.

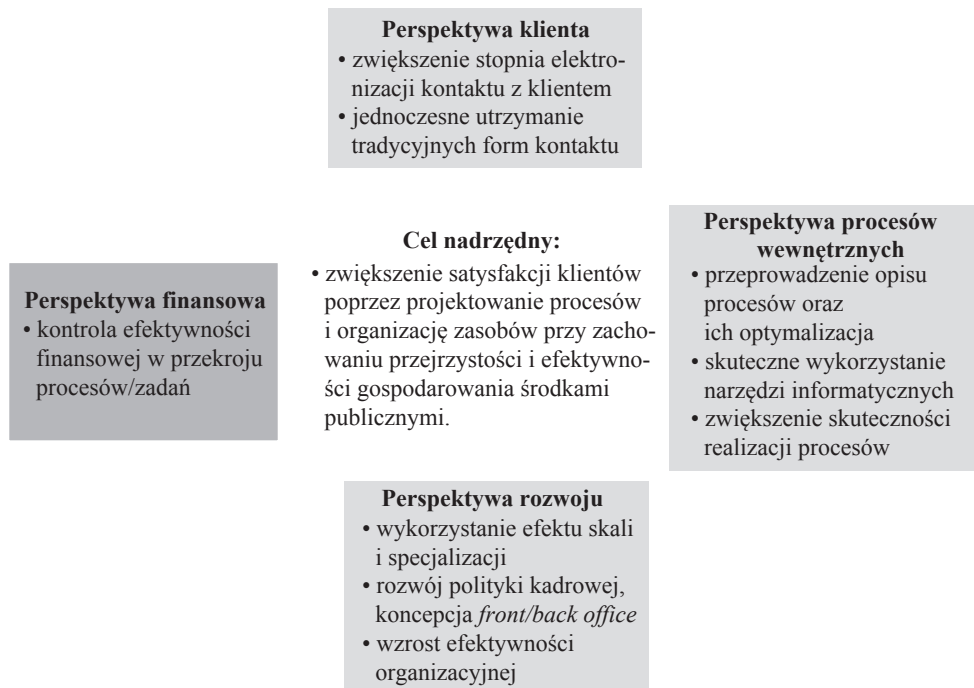
Główne założenia to: zrównoważenie celów w firmie (np. finansowe z niefinansowymi), a także wyników (np. uzyskane w przeszłości z tymi, które mówią o przyszłości) [Kaplan, Norton 2001].

ZUS dokonał wyboru celów strategicznych na podstawie analizy SWOT [Internet 3] i określił nadrzędny cel strategii: „zwiększenie satysfakcji klientów poprzez projektowanie procesów i organizację zasobów przy zachowaniu przejrzystości

i efektywności gospodarowania środkami publicznymi” [Strategia przekształceń... 2010-2012].

Przyjęto cztery perspektywy:

- klienta,
- finansową,
- procesów wewnętrznych,
- rozwoju (rys. 2).



Rys. 2. Cele i kierunki działania

Źródło: [Odlanicka-Poczobutt, Kulińska 2016].

Cel nadrzędny przyjęto w charakterze misji i wizji dla całego zakładu. Wyznaczono pojedyncze cele dla poszczególnych perspektyw ZKW jako cele główne. Przyjęto też cele szczegółowe w ramach polityki przekrojowej poprzez kaskadowanie strategii na poszczególne zadania wykonywane przez instytucję. Do określenia miar zastosowano kluczowe wskaźniki pomiaru zarówno finansowe, jak i niefinansowe- KPI¹ [Strategia przekształceń... 2010-2012] (tab. 1).

¹ KPI – z ang. *Key Performance Indicators*.

Tabela 1. Cele oraz mierniki realizacji w przekroju ZKW

Perspektywa	Cel	Miernik	Poziom bazowy	Pożądana tendencja
KLIENTA	Zwiększenie stopnia elektronicznej interakcji z klientem (eZUS)	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)	
		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; ** Obecnie średnia dla wszystkich oddziałów ze wskaźników wynikających z oceny oddziałów zgodnie z Zarządzeniem Prezesa ZUS nr 44/2010.

Źródło: [Strategia przekształceń... 2010-2012].

Wdrażanie strategii podzielono na etapy:

1. Identyfikacji procesów.
2. Optymalizacji procesów.
3. Wdrożenia zoptymalizowanych procesów poprzez:
 - wykorzystanie zoptymalizowanych procesów do zwiększenia dostępności usług w kanałach elektronicznych,
 - wdrożenie systemu monitorowania procesów,
 - realizację modelu Front/Back Office,
 - kontrolę kosztów w układzie procesowym.

Strategia z założenia miała być wdrażana poprzez kaskadowanie celów strategicznych na poszczególne obszary działalności zakładu [Strategia przekształceń... 2010-2012].

W 2012 r. kaskadowane cele ujęto w ośmiu obszarach funkcjonalnych. W I półroczu 2012 r. prowadzono monitoring stopnia osiągnięcia założonych celów. Jak pokazuje tab. 2, zostały one zrealizowane. Przyjęto program „Opracowanie i optymalizacja procedur określających standardy obsługi klientów w ZUS”. Zrealizowano projekt „Platforma Usług Elektronicznych”, zwiększono liczbę spraw realizowanych „od ręki” na salach obsługi klientów, ujednoczono strukturę organizacyjną

poszczególnych terenowych jednostek organizacyjnych (TJO) ZUS, utworzono centra kompetencyjne, zwiększono stopień elektronizacji w kontaktach klient-ZUS i ZUS-klient. Wprowadzono standaryzację kosztów w przekroju oddziałowym. Część programów zrealizowano przy wsparciu funduszy europejskich. Osiągnięcie celów przyjętej strategii poprawiło wizerunek ZUS i satysfakcja z obsługi klientów wzrosła z poziomu 3,76 do 3,93 (w pięciostopniowej skali) [Sprawozdanie z działalności... 2012].

Tabela 2. Zestawienie celów głównych i mierników monitorowanych w ramach mechanizmu budowania satysfakcji klientów, założonego w strategii przekształceń na podstawie raportu za I półrocze 2012 roku

Cel	Miernik	Poziom bazowy	Pożądana tendencja	Poziom na dzień 2012-06-30
Zwiększenie stopnia elektronizacji kontaktu z klientem (eZUS)	Liczba rodzajów wniosków możliwych do złożenia za pośrednictwem EUPi NPI	5	wzrost	31
	Liczba wniosków złożonych za pośrednictwem EUP i NPI w stosunku do liczby wniosków ogółem składanych do ZUS	1,94%	wzrost	2,36%
Zwiększenie skuteczności realizacji procesów	Syntetyczny wskaźnik sprawności	77,04%		89,39%
	Syntetyczny wskaźnik jakości	51,77%	wzrost	82,16%
Zwiększenie efektywności organizacyjnej	Syntetyczny wskaźnik wydajności	62,73%	wzrost	78,78%
Kontrola efektywności finansowej	Poziom zmienności syntetycznego wskaźnika kosztu jednostkowego	4,97%	utrzymanie w paśmie 5%	4,14%

Źródło: [Sprawozdanie z działalności... 2012].

Nastąpiła poprawa sprawności, jakości i efektywności usług świadczonych przez zakład. Wobec powodzenia przedsięwzięcia i zwiększenia satysfakcji społecznej, w grudniu 2012 r. została przyjęta „Strategia rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013-2015”. Utrzymano kierunki „Strategii przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010-2012”. Nowym elementem w założeniach było budowanie kultury organizacyjnej Zakładu poprzez zwiększenie satysfakcji pracowników [Strategia rozwoju... 2013-2015]. Oznacza to, że ZUS miał realizować strategię w dwóch kierunkach działania, czyli jako instytucja publiczna, doskonalać działające mechanizmy, oraz jako pracodawca, wdrażając zmiany w kulturze organizacyjnej Zakładu. Działania te były w zgodności ze sformułowaną przez ZUS misją i wizją (rys. 3). Należy dodać, że misję i wizję sformułowano w myśl standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

MISJA

Sprawna, przyjazna i rzetelna obsługa klientów realizowana z poszanowaniem zasad racjonalnego i przejrzystego gospodarowania środkami publicznymi, wykorzystująca nowoczesne technologie i potencjał pracowników

WIZJA

Wizją Zakładu jest osiągnięcie statusu innowacyjnej instytucji zaufania społecznego

Rys. 3. Treść misji i wizji ZUS

Źródło: [Strategia rozwoju... 2013-2015].

Jak przedstawia schemat na rys. 4, w ramach strategii zostały wyznaczone cel nadrzędny i cele główne oraz cele szczegółowe. Cel nadrzędny to „Zwiększenie zaufania do ZUS jako instytucji (Z1).

Cele główne:

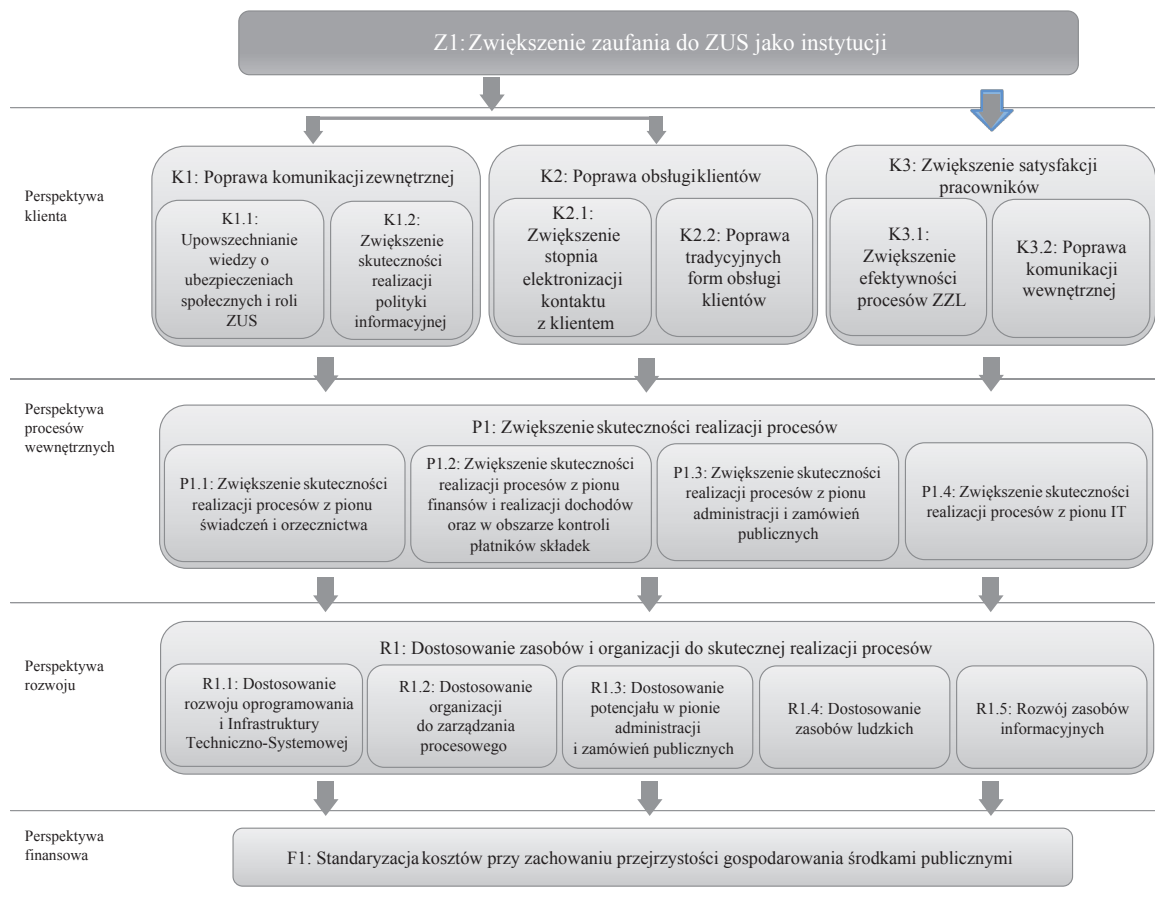
- K1: Poprawa komunikacji zewnętrznej;
- K2: Poprawa obsługi klientów;
- K3: Zwiększenie satysfakcji pracowników;
- P1: Zwiększenie skuteczności realizacji procesów;
- R1: Dostosowanie zasobów i organizacji do skutecznej realizacji procesów;
- F1: Standaryzacja kosztów przy zachowaniu przejrzystości gospodarowania środkami publicznymi [Strategia rozwoju... 2013-2015].

Pozostałe to cele szczegółowe.

Cele, tak jak w poprzedniej strategii, zostały sformułowane w czterech perspektywach. Kluczowa była perspektywa klienta, jednak wszystkie wskazane kierunki perspektyw były ze sobą powiązane.

Na koniec 2013 r. dokonano przeglądu stopnia osiągnięcia celów oraz rewizji przyjętych założeń i mierników, zwłaszcza w świetle nowych zadań zakładu. Nie dokonano zmian wyodrębnionych celów, a jedynie zweryfikowano przydatność i poziom mierników.

W pierwszym roku realizacji „Strategii rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013-2015” skupiono uwagę na celu głównym, czyli wzroście zadowolenia klientów i zwiększeniu spraw realizowanych „od ręki” oraz doskonaleniu elektroniczacji. Zrealizowano też projekty w obszarze komunikacji, m.in. projekt edukacyjny dla młodzieży szkół ponadgimnazjalnych „Lekcje ZUS”. Zintensyfikowano zakładanie dostępu do Platformy Usług Elektronicznych (PUE) oraz prowadzono prace nad systemami IT, w tym nad doskonaleniem programu Płatnik. Wobec zainteresowania klientów tą formą kontaktu rozbudowano Centrum Obsługi Telefonicznej.



Rys. 4. Mapa celów strategii rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013-2015

Źródło: [Strategia rozwoju... 2013-2015].

W tym czasie opracowano i wdrożono System Zarządzania Jakością w obszarze *front office* ZUS. W listopadzie 2014 r. ZUS uzyskał certyfikat według normy PN-EN ISO 9001:2009, w zakresie „Bezpośredniej obsługi klientów, realizowanej w salach obsługi klientów”.

„W Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych wdrożono również (w sposób wyspowy) zintegrowane systemy zarządzania jakością:

- Departament Zarządzania Systemami Informatycznymi posiada Certyfikat w zakresie zarządzania systemami informatycznymi w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych z zachowaniem zasad bezpieczeństwa informacji w odniesieniu do aktualnej wersji Deklaracji Stosowania.
- Departament Obsługi Klientów w zakresie zapewnienia prawidłowej realizacji obsługi klientów oraz wdrażania nowych technik komunikacji klientów w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych” [Sprawozdanie z działalności... 2014].

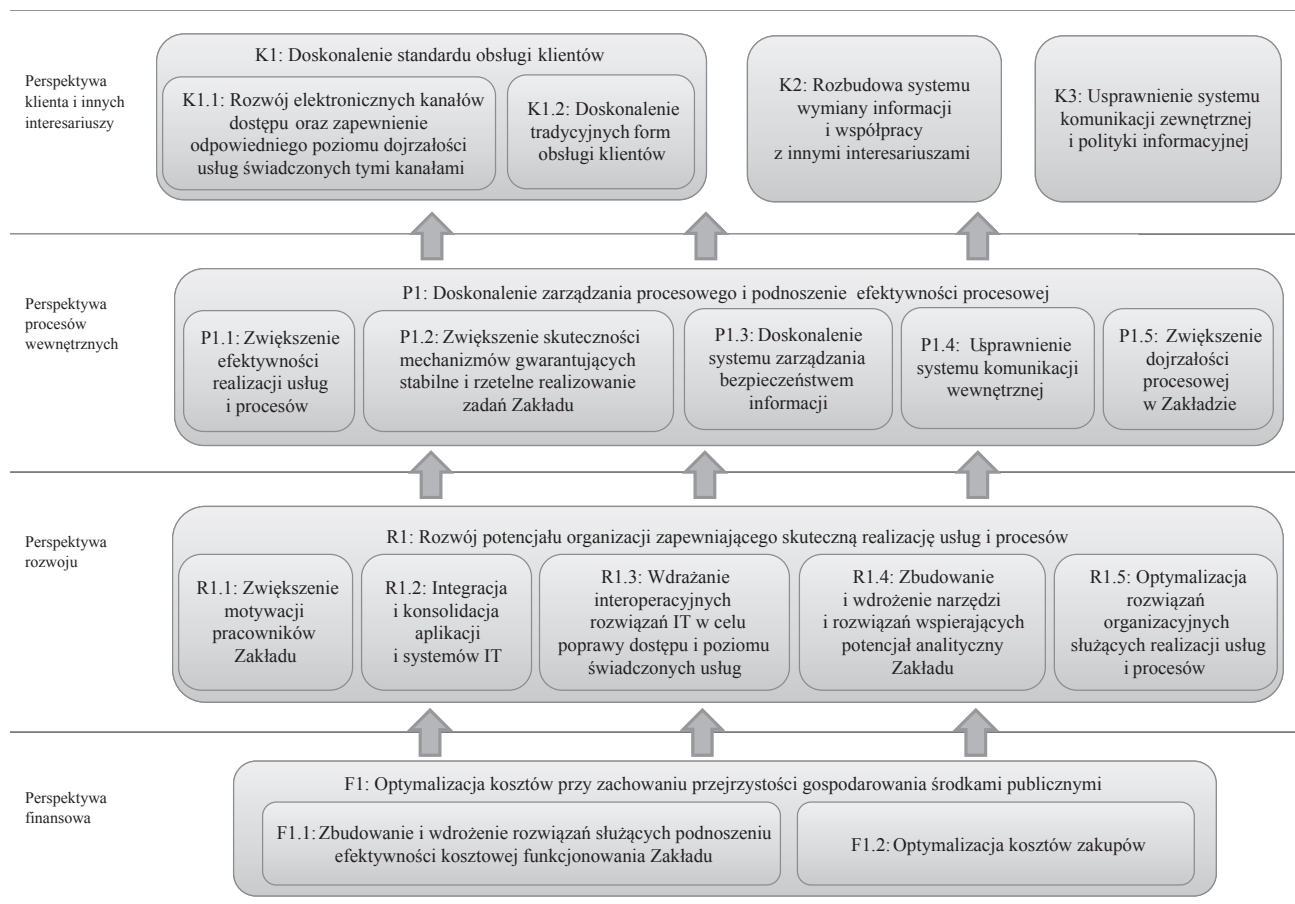
W dalszej perspektywie Zakład kontynuował przedsięwzięcia, optymalizował procesy i doskonalił obsługę klientów. W 2015 r. poszerzono katalog spraw załatwianych bezpośrednio podczas wizyty klienta. Przeprowadzono szkolenia dla pracowników, upowszechniając potrzebę realizacji przyjętych zadań, ale też podnosząc poziom kompetencji merytorycznych. Zwiększono poziom szkoleń dla płatników, ubezpieczonych i świadczeniobiorców, upowszechniając wiedzę na temat ubezpieczeń społecznych i możliwości wykorzystania kanałów elektronicznych. W 243 placówkach ZUS znajdował się w 2015 r. co najmniej jeden pracownik posługujący się językiem migowym (PJM i/lub SJM). Podjęto współpracę z instytucjami zewnętrznymi w zakresie elektronicznego udostępniania informacji. Udoskonalono ewidencję kosztów według podziału i miejsc powstawania. Częściowo zautomatyzowano procesy kadrowe. Wdrożono też zasady zarządzania projektami [Sprawozdanie z działalności... 2015].

W grudniu 2015 r. przyjęto „Strategię ZUS na lata 2016-2020”. Analiza mocnych i słabych stron ZUS, a także wniosków z realizacji dotychczasowych strategii pokazała, że aktualna jest wizja i misja zakładu „jako organizacji przyjaznej dla klienta, która cieszy się zaufaniem społecznym i opinią instytucji otwartej na nowe technologie”. Wskazując na istotność uregulowań prawnych w podejmowanych przez ZUS działaniach, uzupełniono treść misji o ten aspekt. Obecnie brzmi ona: „Sprawna, przyjazna i rzetelna obsługa klientów realizowana na podstawie przepisów prawa, zasad racjonalnego i przejrzystego gospodarowania środkami finansowymi, wykorzystująca nowoczesne technologie i potencjał pracowników” [Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych... 2016-2020].

Podobnie jak w poprzednich latach cele strategiczne pogrupowano według czterech perspektyw, ale zmodyfikowanej ZKW.

Kierunki strategiczne:

1. Perspektywa klienta i innych interesariuszy.
2. Perspektywa procesów wewnętrznych.
3. Perspektywa rozwoju.
4. Perspektywa finansowa (rys. 5).



Rys. 5. Mapa celów strategicznych ZUS na lata 2016-2020

Źródło: [Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych... 2016-2020].

W tej koncepcji do każdego celu strategicznego zastosowano miernik oraz wskazano właściciela jego realizacji. „Przyjmuje się, że realizacja projektów i działań strategicznych może wpływać na osiągnięcie więcej niż jednego celu strategicznego. Takie założenie oznacza, iż wszyscy właściciele mierników zobowiązani będą do współpracy przy realizacji celów Zakładu”. Szczegółowe zestawienie mierników oraz wartości bazowych i oczekiwanych, a także właściciele wskazano w załączniku do dokumentu [Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych... 2016-2020].

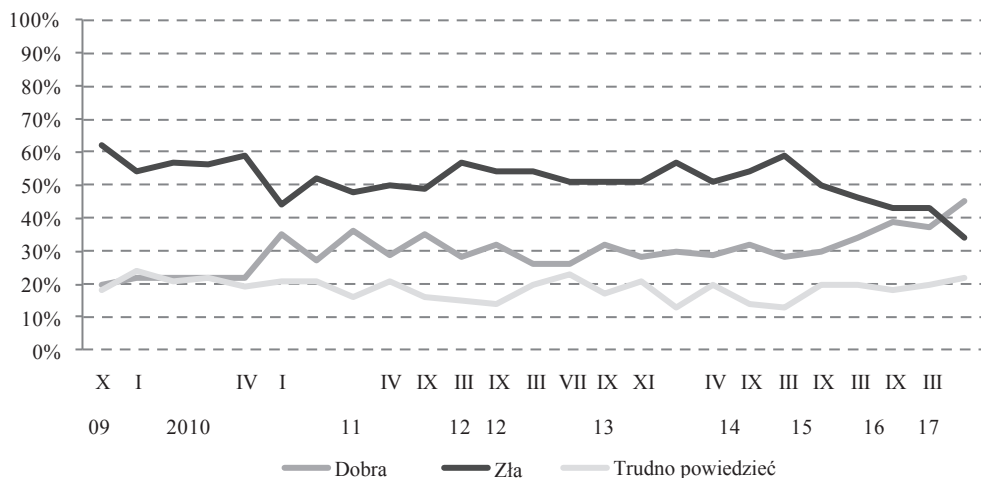
Bieżąca strategia zmienia założenia realizacji poprzez wprowadzenie inicjatyw strategicznych, które, jak się przyjmuje, będą inicjowane przez właścicieli mierników. Takie działania wymagają współpracy właścicieli celów. Oczekiwany jest też efekt synergii powodujący osiągnięcie więcej niż jednego celu strategicznego. Nadzór nad tymi projektami będzie odbywał się w ramach przyjętych zasad zarządzania w ZUS. Ponadto cele powinny być osiągnięte w ramach planu działalności ZUS i na bieżąco, co ma wprowadzić zaangażowanie w proces wszystkich pracowników ZUS. Monitoring realizacji ma się odbywać w cyklach półrocznych. Ponadto corocznie aktualizacji mają podlegać ewentualne potrzeby korekt. Na koniec 2018 r. ma zostać przeprowadzona „śródkresowa ewaluacja Strategii”. W dokumencie zawarto też deklarację opracowania harmonogramu „planu komunikacji Strategii ZUS” nie tylko wśród pracowników, ale także wśród klientów i interesariuszy [Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych... 2016-2020]. Zagrożenia związane z nieosiągnięciem celów mają być eliminowane poprzez wprowadzenie zarządzania ryzykiem w Zakładzie.

Ocena respondentów przeprowadzona przez CBOS na przestrzeni lat 2012/2017 wskazuje na wzrost pozytywnych opinii. Jednak analizując ostatni okres na przełomie lat 2016/ 2017 tendencja zdaje się nie powtarzać, co może być związane ze zmieniającym się otoczeniem prawnym powiązanim z system ubezpieczeń społecznych. W tabeli 3 przedstawiono zestawienie danych statystycznych.

Tabela 3. Ocena funkcjonowania ZUS

Oceny ZUS	Wskazania respondentów według terminów badań														Zmiany IX'16-III'17
	2012		2013				2014			2015		2016		2017	
	III	IX	III	VII	IX	XI	III	IV	IX	III	IX	III	IX	III	
	w procentach														
Dobra	28	32	26	26	32	28	30	29	32	28	30	34	39	37	-2
Zła	57	54	54	51	51	51	57	51	54	59	50	46	43	43	0
Trudno powiedzieć	15	14	20	23	17	21	13	20	14	13	20	20	18	20	+2

Źródło: [CBOS 2017].



Rys. 6. Zmiany opinii o Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych

Źródło:[CBOS 2017].

3. Zakończenie

Strategie przyjęte przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych w okresie 2010-2016 zostały zrealizowane zgodnie z założeniami. Osiągnięcie standardu potwierdza uzyskany w 2014 roku Certyfikat Systemu Zarządzania Jakością (ISO) według normy ISO 9001, a także fakt utrzymania go do 2017 r. i pozyskania następnego certyfikatu do 2020 roku. Potwierdzeniem przyjęcia właściwego kierunku jest też efekt wprowadzonych zmian w obszarze oceny funkcjonowania ZUS przez opinię publiczną. Badania wykazały zmniejszenie liczby osób niezadowolonych z funkcjonowania Zakładu z 57% w 2012 r. do 43% w 2017 r. oraz wzrost liczby osób zadowolonych z 28% w 2012 r. do 37% w 2017 roku. Wprowadzone działania owocują wzrostem poziomu efektywności wykorzystania zasobów ZUS oraz wprowadzeniem zakładanych standardów w obsłudze klientów. Wzrasta również poziom zaawansowania informatyzacji. Platformę Usług Elektronicznych udostępniono ponad 2 milionom osób. Zakład korzysta z różnych kanałów informacyjnych, prowadząc popularyzację ubezpieczeń społecznych. Wśród stosowanych kanałów komunikacyjnych są radio, telewizja, a także platforma YouTube. Utworzono stronę internetową, przyjazną dla osób niepełnosprawnych. Zwiększono liczbę spraw realizowanych elektronicznie i „od ręki” podczas osobistej wizyty w ZUS. Jak podał ZUS w swojej publikacji przeznaczony dla klientów, „od ręki” w 2016 r. można było uzyskać 29 rodzajów różnych zaświadczeń [ZUS dla biznesu 2016]. Zakład jest adresem licznie przyznawanych nagród krajowych i międzynarodowych, np. w kon-

kursie organizowanym przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Zabezpieczenia Społecznego (ISSA) 29.04.2016. Uzyskał też Certyfikat Zasługi ze specjalnym wyróżnieniem – Platforma Usług Elektronicznych (PUE) – jako nowoczesna i wygodna forma komunikacji z ZUS [Internet 4]. Badania efektywności można uzupełnić porównaniem kosztów działalności ZUS przed wdrożeniem strategii i po osiągnięciu celów. Eksploracji może podlegać poziom motywacji pracowników w dobie przemian, a także zdolność ich poziomu adaptacji. Analizie można też poddać stopień realizacji poszczególnych celów oraz przyczyny osiągnięcia zróżnicowanych wyników.

Literatura

- CBOS, 1999, Komunikat z badań BS/133/99, Stosunek do rządu i instytucji politycznych w sierpniu, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa.
- CBOS, 2017, Komunikat z badań nr 32/2017, Oceny instytucji publicznych, CBOS, Warszawa.
- Derdziuk Z, Niedzielski A., 2011, *Koordynacyjna funkcja kontrolingu w kontroli zarządczej*, Kontrola Państwowa (dwumiesięcznik NIK), rocznik 56, nr 6 (341).
- Felisiak M. 2010, *Komunikat z badań BS/20/2010*, Opinie o działalności Prezydenta, Parlamentu, ZUS, OFE i NFZ, CBOS, Warszawa
- Jakubczak P., 2008, *ZUS uregulował już składki emerytalne osób na urlopach wychowawczych macierzyńskich*, Dziennik Gazeta Prawna z dnia 4.06.2008.
- Jedynak M, 2014, *Rola zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego w procesie zmian*, [w:] *Ubezpieczenia społeczne w procesie zmian*, IPISS, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 15 września 2017 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych, Dz.U. 2017, poz. 1778.
- Odlanicka-Poczobutt M., Kulińska E., 2016, *Wdrażanie koncepcji Balanced Scorecard w sektorze publicznym – analiza wybranych doświadczeń – część 1 (2014)*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, z.76 (1923).
- Sprawozdanie z działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych za 2012 rok przyjęte przez Zarząd Zakładu Ubezpieczeń Społecznych uchwałą nr 13 z dnia 26 marca 2013 r. w sprawie przyjęcia „Sprawozdania z działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych za 2012 rok” oraz zatwierdzone uchwałą nr 14/III/IV/2013 Rady Nadzorczej Zakładu Ubezpieczeń Społecznych z dnia 5 czerwca 2013 roku w sprawie zatwierdzenia Sprawozdania z wykonania planu finansowego oraz Sprawozdania z działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych za rok 2012.
- Sprawozdanie z działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych za 2014 rok przyjęte przez Zarząd Zakładu Ubezpieczeń Społecznych uchwałą nr 18 z dnia 25 marca 2015 r. w sprawie przyjęcia „Sprawozdania z działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych za 2014 rok” oraz zatwierdzone uchwałą nr 17/IV/IV/2015 Rady Nadzorczej Zakładu Ubezpieczeń Społecznych z dnia 22 czerwca 2015 roku w sprawie zatwierdzenia Sprawozdania z wykonania planu finansowego oraz Sprawozdania z działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych za rok 2014.
- Sprawozdanie z działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych za 2015 rok Przyjęte Uchwałą nr 19 Zarządu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych z dnia 31 marca 2016 r. Zatwierdzone Uchwałą nr 28/VIII/IV/2016 Rady Nadzorczej Zakładu Ubezpieczeń Społecznych z dnia 21 czerwca 2016 roku.

- Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010-2012, <http://www.zus.pl/documents/10182/0/Strategia+2010+-+2012/61d9510f-241b-4547-8f73-7455dbf0389c> Strategia Rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013-2015,
- Strategia rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013-2015, <http://www.zus.pl/documents/10182/39611/Strategia+rozwoju+Zak%C5%82adu+Ubezpiecze%C5%84+Spo%C5%82ecznych+na+lata+2013-2015/6cb0b2d7-2df2-4bc9-b99f-dd8eb46e2848>.
- Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2010, <http://www.zus.pl/documents/10182/0/Strategia+Zak%C5%82adu+Ubezpiecze%C5%84+Spo%C5%82ecznych+na+lata+2016+-+2020/cd2987fa-686c-417a-a351-91904dc5ff84>
- Toruński J., 2009, *Jakość usług ubezpieczeniowych na przykładzie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach nr 81, seria Administracja i Zarządzanie.
- ZUS dla biznesu, 2016, Magazyn Informacyjny Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, wydanie specjalne-IV kwartał 2016.

Internet

- [1] <https://www.pb.pl/zus-zaczyna-nadrabiac-zaleglosci-45245>, kontrola NIK 2008 (09.12.2017).
- [2] http://bip.zus.pl/documents/493361/494137/px_remote_kpz_p_07_109_200805191322351211196155_id0_01.pdf/6595bc34-e090-4e01-b995-d45312b17bdd (09.12.2017).
- [3] https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_SWOT (09.12.2017).
- [4] http://www.zus.pl/wyniki-wyszukiwania?p_p_id=searchportlet_WAR_searchportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-3&p_p_col_count=1&searchportlet_WAR_searchportlet_query=nagroda&searchportlet_WAR_searchportlet_action=details&searchportlet_WAR_searchportlet_cur=1&searchportlet_WAR_searchportlet_articleId=181579# (09.12.2017).