

# Strategia

## Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

### na lata 2016-2020

Warszawa, grudzień 2015 r.



## Spis treści

I.	Wprowadzenie .....	3
II.	Uwarunkowania zewnętrzne działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych .....	5
III.	Plan strategiczny Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020 .....	8
1.	Diagnoza strategiczna .....	8
2.	Wizja i misja Zakładu Ubezpieczeń Społecznych .....	9
3.	Cele strategiczne Zakładu Ubezpieczeń Społecznych .....	10
4.	Mapa celów .....	14
5.	Zasady pomiaru celów strategicznych .....	16
IV.	System wdrażania i monitorowania realizacji Strategii .....	17
1.	Wdrażanie Strategii .....	17
2.	Monitorowanie realizacji Strategii .....	17
3.	Komunikacja Strategii .....	17
4.	Bariery realizacji Strategii .....	19
	Załącznik .....	20

*Nawet bardzo piękna strategia  
nie zwalnia cię od obserwacji rezultatów.*

Winston Churchill

## I. Wprowadzenie

Nową wartością w zarządzaniu w sektorze publicznym jest przede wszystkim zorientowanie na potrzeby szeroko rozumianych interesariuszy życia publicznego. W praktyce oznacza to koncentrowanie się na celach i wynikach działalności oraz odejście od modelu instytucji biurokratycznej. Ważną cechą nowego podejścia w zarządzaniu administracją jest podnoszenie jakości świadczonych usług tak, aby jak najpełniej odpowiadały zapotrzebowaniu ich odbiorców.

Nowoczesne podejście do zarządzania w administracji publicznej, zwracające uwagę przede wszystkim na potrzeby obywateli i innych beneficjentów usług publicznych, przełożyło się na zmianę metody zarządzania Zakładem Ubezpieczeń Społecznych. Aby sprostać wyzwaniu przekształcenia Zakładu w nowoczesną instytucję publiczną, wypracowano nowy model zarządzania oparty na zarządzaniu przez cele, wykorzystujący podejście procesowe i ukierunkowany na zwiększanie satysfakcji klienta. Prowadzona w Zakładzie od 2010 r. zgodnie z ustawą z dnia 27 sierpnia z 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885, z późn. zm.) kontrola zarządcza wspomaga działania usprawniające funkcjonowanie Zakładu. W tym kontekście za najistotniejszy element kontroli zarządczej należy uznać system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania ich realizacji.

Podstawę do wprowadzanych od 2010 r. w ZUS zmian stanowiły dwa dokumenty: *Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010-2012* oraz *Strategia rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013-2015*. Przyjęte w nich cele z jednej strony nastawione były na zwiększanie poziomu satysfakcji klientów poprzez wdrażanie nowoczesnych rozwiązań prowadzących do poprawy sprawności, jakości i efektywności świadczonych usług, z drugiej zaś wspierały dążenia do stworzenia organizacji przyjaznej dla klienta, która cieszy się zaufaniem społecznym i opinią instytucji otwartej na nowe technologie. *Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020* stanowi zarówno kontynuację realizacji założeń zawartych w poprzednich dokumentach strategicznych ZUS, jak i wyznacza nowe kierunki rozwoju, które zostały obecnie uznane za kluczowe z punktu widzenia budowy

wartości Zakładu. W niniejszym dokumencie przyjęty został pięcioletni horyzont czasowy ze względu na planowane do realizacji w ZUS złożone, wieloletnie przedsięwzięcia rozwojowe, potrzebę stabilizacji i ugruntowania w organizacji zmian wprowadzonych w ramach poprzednich Strategii Zakładu, w tym zakończenia części projektów rozpoczętych w latach 2013-2015 oraz przyjęte przez Radę Ministrów strategie rozwoju kraju w perspektywie do 2020 i 2030 r.

Źródłem finansowania inicjatyw strategicznych podejmowanych zgodnie z niniejszym dokumentem będą środki przeznaczone na działalność ZUS w danym okresie wraz z ewentualnym wykorzystaniem środków europejskich.

## II. Uwarunkowania zewnętrzne działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

Jako wprowadzenie do *Strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020* poniżej przedstawiono diagnozę zewnętrznych uwarunkowań prawno-ekonomicznych, w jakich działa Zakład Ubezpieczeń Społecznych.

Zasady organizacji i funkcjonowania oraz główne zadania Zakładu zostały określone w ustawie z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 2015 r. poz. 121, z późn. zm.). Ponadto kilkanaście innych ustaw i kilkadziesiąt rozporządzeń wykonawczych nakłada na Zakład zadania często wykraczające poza ubezpieczenia społeczne. Z usług Zakładu korzysta 24,5 mln klientów. ZUS co miesiąc pobiera składki na ubezpieczenia społeczne za 14,5 mln osób, a od części ubezpieczonych pobiera składkę na II filar ubezpieczenia emerytalnego i przekazuje ją do otwartych funduszy emerytalnych (OFE). ZUS pobiera też składki na ubezpieczenie zdrowotne za ponad 24 mln osób i przekazuje je do Narodowego Funduszu Zdrowia (NFZ), składkę na Fundusz Pracy, z którego m.in. finansowane są zasiłki i świadczenia przedemerytalne płacone przez ZUS, a także składki na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych i Fundusz Emerytur Pomostowych (FEP). Zakład jest również dysponentem Funduszu Rezerwy Demograficznej, w którym gromadzone są środki na pokrycie niedoborów funduszu emerytalnego. Miesięcznie Zakład wypłaca emerytury i renty dla 7,3 mln osób. Jednostki ZUS co miesiąc wypłacają dla około 0,5 mln osób z małych firm zasiłki chorobowe, macierzyńskie, opiekuńcze bądź świadczenia rehabilitacyjne. W większych przedsiębiorstwach świadczenia te wypłacają sami pracodawcy przy merytorycznym nadzorze i wsparciu pracowników ZUS. Istotnym zadaniem Zakładu z punktu widzenia realizacji świadczeń jest orzekanie przez lekarzy orzeczników o niezdolności do pracy, przede wszystkim w celu ustalenia uprawnień do renty. Rocznie wydawanych jest około 1,3 mln orzeczeń (łącznie z orzeczeniami wydawanymi przez komisje lekarskie Zakładu będące instancją odwoławczą). Lekarze orzecznicy wydają także orzeczenia o potrzebie rehabilitacji leczniczej. W ramach prowadzonej prewencji rentowej Zakład opłaca rocznie leczenie rehabilitacyjne dla ponad 70 tys. ubezpieczonych, głównie osób z orzeczoną okresową niezdolnością do pracy, tak aby mogli jak najwcześniej wrócić do aktywności zawodowej.

Zakład potrąca także od wypłacanych świadczeń zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych. Dla wielu świadczeniobiorców dokonuje również rozliczenia rocznego podatku dochodowego.

Zgodnie z ustawą o systemie ubezpieczeń społecznych ZUS zobowiązany jest do kontroli wykonywania zadań i obowiązków w zakresie ubezpieczeń społecznych przez płatników składek m.in. w zakresie zgłaszania do ubezpieczeń społecznych oraz prawidłowości i rzetelności obliczania, potrącania i opłacania składek. Rocznie inspektorzy kontroli Zakładu przeprowadzają ponad 80 tys. kontroli płatników składek.

Z każdym zadaniem związane są określone prawem wymagania co do sposobu jego realizacji. Przykładowo pobór składek obwarowany jest przepisami definiującymi obowiązki i prawa płatnika składek oraz Zakładu dotyczące podlegania ubezpieczeniom społecznym, terminów opłat i dochodzenia należności, prowadzenia egzekucji, umorzenia długu itp. Wszystkie nowe czy też zmieniane zadania muszą zostać odpowiednio opisane, a dla ich właściwej realizacji należy opracować lub zmodyfikować procedury postępowania, przygotować i wdrożyć zmiany w systemach informatycznych, przeszkolić pracowników, a czasami i przedsiębiorców. Niektóre zmiany z punktu widzenia Zakładu jako wykonawcy są stosunkowo proste, jednak ostatnio wprowadzane były bardzo poważne, całkowicie nowe rozwiązania w systemie ubezpieczeń społecznych. Zakładowi powierzono m.in. wypłatę okresowych emerytur kapitałowych i wprowadzono emerytury częściowe. Stabilność uregulowań w zakresie zabezpieczenia społecznego jest w Polsce stosunkowo niska. W ciągu ostatnich pięciu lat ZUS wdrażał kilkadziesiąt różnego rodzaju zmian ustawowych. Nie należy oczekiwać, że w najbliższych kilku czy kilkunastu latach nastąpi pełna stabilizacja tej dziedziny prawa.

Na zwiększenie liczby zadań Zakładu ma również wpływ swobodne przemieszczenie się pracowników w ramach Unii Europejskiej. Polacy są coraz bardziej mobilni, co oznacza, że coraz częściej przy ustalaniu świadczeń emerytalno-rentowych uwzględniane są łączone okresy ubezpieczenia. W 2010 r. placówki ZUS otrzymały 55 tys. wniosków o wypłatę polskich emerytur i rent podlegających koordynacji na podstawie rozporządzeń unijnych bądź umów bilateralnych. W 2014 r. liczba tych wniosków wzrosła do 93 tys.

Poza zmianami zakresu merytorycznego zadań, dla Zakładu jako wykonawcy zadań z ubezpieczeń społecznych, istotna jest liczba obsługiwanych klientów, w tym odpowiedź na pytanie czy liczba ta będzie rosła, czy też przewiduje się jej tendencję spadkową. Zmiany demograficzne, które w sposób naturalny wpływają na liczbę klientów, są analizowane i uwzględniane w sporządzanych prognozach finansowych. Prognozy demograficzne dla Polski wskazują na zaawansowany proces starzenia się społeczeństwa. W perspektywie 2060 r. intensywnemu przyrostowi liczby osób starszych, o różnym natężeniu w poszczególnych okresach prognostycznych, towarzyszyć będzie duży spadek liczby osób czynnych zawodowo. Przewiduje się, że w efekcie starzenia się społeczeństwa i wydłużania się średniego trwania życia liczba osób pobierających emerytury w perspektywie 2060 r. znacząco wzrośnie. W najbliższych pięciu latach sytuacja będzie ustabilizowana.

Nie bez znaczenia pozostaje fakt, iż realizacja zadań Zakładu wymaga codziennej współpracy z wieloma instytucjami, jak np.: banki, OFE, NFZ, urzędy skarbowe, instytucje innych państw zajmujące się zabezpieczeniem społecznym. Jakość usług świadczonych przez Zakład często zależy od jakości współpracy z tymi instytucjami.

Realizacja szerokiego spektrum zadań, konieczność ciągłego dostosowywania się do zmian otoczenia zewnętrznego oraz współpracy z instytucjami zewnętrznymi wymagają odpowiednich zasobów ludzkich, nowoczesnej infrastruktury technicznej, a w konsekwencji środków finansowych. Budżet jakim dysponuje Zakład na działalność to wydzielone środki pochodzące głównie (około 85%) z odpisu z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (FUS) ustalanego kwotowo corocznie w ustawie budżetowej. W 2012 r. odpis ten wynosił 3,77 mld zł, zaś w latach 2013-2015 stanowił kwotę 3,43 mld zł. Oznacza to, że w porównaniu z 2012 r. wskazany odpis zmniejszył się z 2,13% do 1,76 % całości przychodów FUS. Na 2016 r. zaplanowany został w wysokości 3,57 mld zł i w relacji do zaplanowanych przychodów FUS uległ zmniejszeniu do poziomu 1,68%. Do pozostałych przychodów Zakładu (około 15%) zalicza się głównie przychody z opłat otrzymywanych za wykonywanie zadań zleconych i odpis z FEP. Koszty funkcjonowania Zakładu muszą być zatem podporządkowane wielkości środków, jakie zostaną mu przypisane. ZUS nie ma możliwości swobodnego określania kwoty wydatków na swoją działalność, jednak w jego gestii leży określenie sposobu ich wydatkowania, aby jak najefektywniej wykonywać powierzone mu zadania.

## III. Plan strategiczny Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020

### 1. Diagnoza strategiczna

Prace nad dokumentem *Strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020* zostały poprzedzone analizą dokumentów strategicznych rozwoju kraju w perspektywie do 2020 i 2030 r.<sup>1</sup>, mocnych i słabych stron ZUS, wniosków z realizacji dotychczasowych Strategii Zakładu na lata 2010-2012 i 2013-2015<sup>2</sup> oraz badaniem otoczenia zewnętrznego. Wyniki analizy wskazały m.in. na:

- aktualność brzmienia wizji i misji Zakładu,
- zasadność dalszego wykorzystania zrównoważonej karty wyników (ZKW)<sup>3</sup> jako narzędzia do precyzyjnego definiowania oraz strukturyzowania celów strategicznych,
- potrzebę wydłużenia horyzontu czasowego Strategii ZUS do pięciu lat,
- konieczność większego uspołnienienia realizowanych w Zakładzie projektów i działań z systemem celów strategicznych.

Wyniki przeprowadzonej analizy potwierdziły również aktualność dotychczasowych kierunków strategicznych ZUS związanych z:

- doskonaleniem poziomu obsługi klientów i jakości świadczonych usług,
- poprawą efektywności realizacji zadań i procesów,
- usprawnianiem komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej,
- racjonalnym gospodarowaniem publicznymi środkami finansowymi.

Dokonana diagnoza strategiczna pozwoliła zidentyfikować także nowe kierunki rozwoju Zakładu związane z:

- zwiększeniem stopnia współpracy i wymiany danych i informacji z innymi instytucjami,
- zapewnieniem mechanizmów wspierających efektywną realizację zadań, ochronę zasobów i systemów oraz ciągłość działania Zakładu,
- doskonaleniem rozwiązań wspierających dostęp do danych i informacji zarządczych.

<sup>1</sup> *Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności* (uchwała Nr 16 Rady Ministrów z dnia 5 lutego 2013 r.), *Strategia Rozwoju Kraju 2020* (uchwała Nr 157 Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 r.) oraz dziewięć zintegrowanych strategii z perspektywą do 2020 r., w tym *Sprawne Państwo 2020* (uchwała Nr 17 Rady Ministrów z dnia 12 lutego 2013 r.).

<sup>2</sup> Na dzień sporządzenia *Strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020* Zakład dysponował danymi z monitoringu realizacji *Strategii rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013-2015* za I półrocze 2015 r.

<sup>3</sup> R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2007.



## 2. Wizja i misja Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

W Strategii Zakładu na lata 2013-2015 r., zgodnie z zaleceniami Ministerstwa Finansów zawartymi w standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych oraz kompendium wiedzy na temat kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych<sup>4</sup>, sformułowana została misja i wizja ZUS, które stanowiły podstawę do zdefiniowania celów strategicznych do 2015 r.

Wnioski z dokonanej analizy strategicznej uprawniają do utrzymania dotychczasowego brzmienia wizji Zakładu.

*Wizją Zakładu jest osiągnięcie statusu innowacyjnej instytucji zaufania społecznego.*

Wyniki prac analityczno-diagnostycznych potwierdziły również aktualność dotychczasowej misji Zakładu. Wskazano jedynie na potrzebę podkreślenia w niej roli umocowań prawnych dla realizacji zadań Zakładu. Stąd uzupełnione brzmienie misji ZUS:

*Sprawna, przyjazna i rzetelna obsługa klientów realizowana na podstawie przepisów prawa, zasad racjonalnego i przejrzystego gospodarowania środkami finansowymi, wykorzystująca nowoczesne technologie i potencjał pracowników.*

Wizja Zakładu stanowi deklarację najważniejszego priorytetu strategicznego ZUS jakim jest budowanie zaufania obywateli, przedsiębiorców i instytucji do Zakładu. Misja zaś wskazuje sposoby osiągnięcia tego nadrzędnego celu. Zarówno wizja, jak i misja ZUS są zgodne z obowiązującymi kierunkami rozwoju administracji publicznej w Polsce, których nadrzędną ideą jest budowa państwa otwartego na potrzeby obywatela i nowoczesne technologie, a jednocześnie sprawnie i efektywnie realizującego zadania publiczne<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> *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](http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=2aeb8af7-aac8-4f63-852d-22e320d675b8&groupId=764034) (data dostępu: 23 listopada 2015 r.).

<sup>5</sup> Patrz: uchwała Nr 17 Rady Ministrów z dnia 12 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia strategii *Sprawne Państwo 2020*.

### 3. Cele strategiczne Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

Cele strategiczne ZUS na lata 2016-2020 zostały zdefiniowane w oparciu o wizję i misję Zakładu oraz wyniki diagnozy strategicznej.

W pracach nad niniejszym dokumentem, bazując na dotychczasowych doświadczeniach, po raz kolejny wykorzystano zrównoważoną kartę wyników (ZKW) jako narzędzie wspomagające precyzyjne definiowanie oraz strukturyzowanie celów strategicznych. ZKW grupuje cele organizacji w czterech perspektywach, tj. finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Narzędzie to poprzez przyporządkowanie celów do właściwych perspektyw, pozwala opracować usystematyzowaną i spójną mapę celów, działań i mierników strategicznych dla całej organizacji. Takie wielowymiarowe patrzenie na organizację wspiera jej zrównoważony rozwój.

Pierwotnie ZKW opracowana została z myślą o działalności biznesowej. Współcześnie zastosowanie ZKW wykracza poza sektor prywatny i oprócz przedsiębiorstw stosują ją również instytucje sektora publicznego. Klasyczna architektura ZKW często jest wówczas modyfikowana. Dostosowanie modelu ZKW do potrzeb sektora publicznego polega na wyeksponowaniu perspektywy klienta, po której następują perspektywy procesów wewnętrznych, rozwoju oraz finansowa. Tym samym priorytetowa staje się perspektywa klienta, uwzględniająca realizację statutowych zadań Zakładu wobec swoich klientów, zaś perspektywa finansowa staje się narzędziem kontroli efektywności działalności instytucji publicznej.

Cele strategiczne ZUS na lata 2016-2020 pogrupowano według czterech perspektyw zmodyfikowanej zrównoważonej karty wyników w podziale na cele główne i cele szczegółowe. Główne cele strategiczne wskazują podstawowe kierunki zmian, zaś cele szczegółowe stanowią ich doprecyzowanie w poszczególnych obszarach działalności Zakładu. Poniżej opisano kierunki strategiczne ZUS w ujęciu perspektyw ZKW.

#### *Perspektywa klienta i innych interesariuszy*

Klienci Zakładu, czyli płatnicy składek, ubezpieczeni i świadczeniobiorcy, wobec których ZUS realizuje zadania statutowe, oczekują sprawnej, rzetelnej i przyjaznej obsługi oraz szybkiego dostępu do informacji. Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom, Zakład od wielu lat systematycznie doskonali i wdraża nowoczesne rozwiązania w procesie obsługi klientów. W latach 2016-2020 ZUS będzie kontynuował realizację celu głównego polegającego na **doskonaleniu standardu obsługi klientów**. W ramach tego celu podejmowane będą działania ukierunkowane na dalsze podnoszenie poziomu obsługi klientów w placówkach ZUS oraz rozszerzenie katalogu spraw możliwych do kompleksowej realizacji podczas jednej wizyty w sali obsługi klientów (SOK). Obok rozwoju tradycyjnych form kontaktu, istotnym przedsięwzięciem

będzie również rozwój usług cyfrowych, usprawniających wymianę informacji i dokumentów oraz ułatwiających elektroniczny i telefoniczny kontakt klientów z Zakładem.

W latach 2016-2020 Zakład będzie podejmował również działania związane z **rozbudową systemu wymiany informacji i współpracy z innymi interesariuszami**, a więc z podmiotami współpracującymi z ZUS przy wykonywaniu zadań statutowych, dostawcami usług i produktów oraz innymi zainteresowanymi podmiotami. Cel ten z jednej strony będzie się koncentrował na realizacji postulatów otwartego dostępu do danych publicznych, m.in. poprzez rozwój Portalu Statystycznego ZUS, z drugiej zaś będzie obejmował działania zmierzające do zapewnienia współdziałania systemów informatycznych i rejestrów ZUS z systemami i rejestrami publicznymi innych instytucji krajowych i zagranicznych, aby poprawić komunikację oraz przyspieszyć wymianę danych i informacji.

Zakład będzie dążył również do **usprawnienia systemu komunikacji zewnętrznej i polityki informacyjnej**. Kontynuowane będą działania związane z przekazywaniem klientom informacji o świadczonych usługach oraz zakresie działalności Zakładu w sposób przystępny, skuteczny i wygodny dla klientów, zarówno w placówkach ZUS, jak i na stronie internetowej ZUS.

W latach 2016-2020 Zakład będzie także upowszechniał wiedzę o ubezpieczeniach społecznych wśród młodzieży szkolnej i akademickiej.

### ***Perspektywa procesów wewnętrznych***

W ramach tej perspektywy prowadzone będą działania związane z **doskonaleniem zarządzania procesowego i podnoszeniem efektywności procesowej**. Analiza mocnych i słabych stron ZUS wskazała na potrzebę dokonania przeglądu zdefiniowanych procesów, m.in. pod kątem identyfikacji barier w przepływie poszczególnych procesów oraz ich oceny w kontekście wnoszenia wartości dodanej dla klienta. Wdrażanie zarządzania procesowego bez cyklicznego przeglądu procesów przy zmieniającym się otoczeniu i zapotrzebowaniu na usługi grozi usztywnieniem organizacji i pogorszeniem jakości dostarczanych usług. Wyniki przeglądu wraz z podejmowanymi działaniami usprawniającymi będą służyć realizacji postawionego w tej perspektywie celu szczegółowego, tj. zwiększenia dojrzałości procesowej w Zakładzie rozumianej jako zdolność organizacji do skutecznego zarządzania procesami.

Kolejnym krokiem do poprawy jakości zarządzania procesowego w ZUS będą działania zmierzające do zwiększania efektywności realizacji usług i procesów. Pomiar sprawności i jakości usług oraz procesów umożliwi planowanie i wdrażanie usprawnień oraz weryfikację uzyskiwanych efektów.

Z podnoszeniem efektywności procesowej związane jest też zapewnienie ciągłości przebiegu usług i procesów, a także bezpieczeństwo informacji gromadzonych i przetwarzanych w trakcie ich realizacji. Doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji należy, ze względu na wagę problemu, do

kierunkowych celów perspektywy procesowej. W ramach realizacji tego celu podejmowane będą, m.in. inicjatywy zmierzające do wdrożenia efektywnych systemów bezpieczeństwa sieci teleinformatycznych oraz monitorowania bezpieczeństwa tego środowiska. Istotnym elementem systemu bezpieczeństwa informacji będzie prowadzenie stałej analizy ryzyka.

Do zadań Zakładu należy także kontrola wykonywania przez płatników składek i ubezpieczonych obowiązków w zakresie ubezpieczeń społecznych. Oznacza to, iż Zakład w interesie wszystkich ubezpieczonych pełni funkcję strażnika środków publicznych i dlatego też w ramach niniejszej Strategii wdrożona zostanie analiza ryzyka w celu uszczelnienia systemu ubezpieczeń społecznych, co wpłynie na poprawę efektywności realizacji działań kontrolnych ZUS.

Przeprowadzona analiza słabych i mocnych stron ZUS wykazała, iż funkcjonujący w Zakładzie system komunikacji wewnętrznej jest mało efektywny. Stąd też niezbędne jest wypracowanie spójnego modelu zasad przepływu informacji we wszystkich kierunkach przy jednoczesnym pozyskiwaniu informacji zwrotnej. Komunikacja pionowa i pozioma pomiędzy stanowiskami i jednostkami organizacyjnymi powinna być skuteczna i efektywna. Realizacja tego postulatu wspierana dalszymi pracami nad elektronizacją obiegu dokumentów pozwoli na poprawę obsługi klientów dzięki podniesieniu sprawności i jakości realizowanych usług.

### *Perspektywa rozwoju*

Poprawa jakości świadczonych usług oraz efektywności funkcjonowania Zakładu będąca rezultatem koncentracji działań na podnoszeniu efektywności procesowej wymaga odpowiedniego **rozwoju potencjału organizacji**, tj. jej pracowników, zasobów oraz struktury. Sukces organizacji w głównej mierze zależy od stopnia zaangażowania i przeszkolenia pracowników. Kompetentna i wykwalifikowana kadra pracowników pozwala szybko i skutecznie realizować bieżące zadania, jak również reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu Zakładu, co w konsekwencji zapewnia wysoki poziom obsługi klientów. Realizując postulaty celu szczegółowego ukierunkowanego na zwiększenie motywacji pracowników Zakładu, obok dążenia do usprawnienia systemu komunikacji wewnętrznej, będą podejmowane działania w kierunku wdrożenia kompleksowego systemu motywacyjnego dla pracowników ZUS opartego na modelu kompetencyjnym. Założeniem jest wdrożenie nowoczesnych narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi pozwalających na dopasowanie kompetencji pracowników do realizowanych zadań.

Szeroki katalog zadań ZUS, częste zmiany legislacyjne oraz oczekiwania klientów i współpracujących instytucji dotyczące wysokiego poziomu jakości oferowanych usług, wymagają wdrożenia narzędzi i rozwiązań, które przyczynią się do sprawniejszego wykonywania powierzonych zadań i funkcji, zapewnienia odpowiedniego poziomu obsługi oraz optymalizacji kosztów działania instytucji. W latach

2016-2020 w Zakładzie będą wprowadzane rozwiązania, które zwiększą stopień integralności oraz konsolidacji aplikacji i systemów informatycznych ZUS tak, aby umożliwiały one skuteczną realizację bieżących zadań i pozwalały na szybkie ich dostosowanie do zmian. Podejmowane będą również działania mające zapewnić interoperacyjność rejestrów i systemów informatycznych, czyli zdolność współdziałania pomiędzy systemami oraz rejestrami ZUS i innych instytucji. Pozwoli to spełnić postulat usprawnienia systemu wymiany danych i współpracy ZUS z innymi interesariuszami zarówno w kraju, jak i za granicą, co wpłynie na poprawę dostępu i poziomu świadczonych usług. Szczegółowe działania, związane z wdrażaniem interoperacyjnych rozwiązań IT oraz ze zwiększaniem stopnia integracji i konsolidacji aplikacji i systemów IT będą opisane w Polityce rozwoju IT na lata 2016-2020.

Do dalszego rozwoju Zakładu konieczne jest zbudowanie oraz wdrożenie narzędzi i rozwiązań wspierających jego potencjał analityczny. Główną inicjatywą w tym zakresie jest rozpoczynająca się budowa hurtowni danych. Równolegle prowadzone będą prace związane z rozwojem środowiska Business Intelligence w Zakładzie.

Spełnienie postulatu dalszej optymalizacji procesowej wymaga również modyfikacji struktury organizacyjnej Zakładu. W latach 2016-2020 kontynuowana będzie standaryzacja organizacji i zarządzania występującymi odstępstwami od wyznaczonych standardów. Wykorzystywane będą zwiększające efektywność najlepsze praktyki wynikające z dotychczasowych doświadczeń.

### ***Perspektywa finansowa***

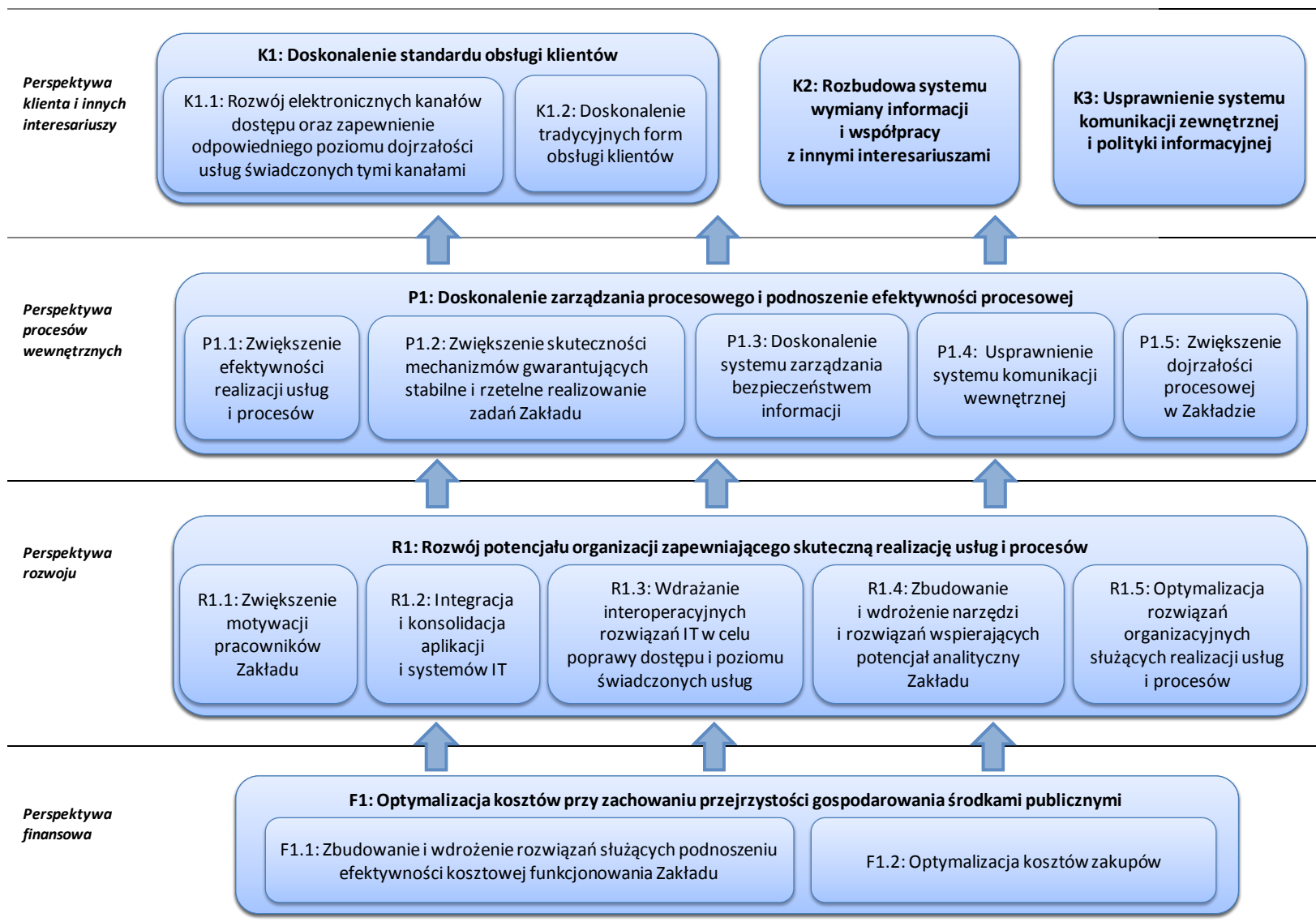
Stawiając sobie za cel świadczenie wysokiej jakości usług, Zakład w dalszym ciągu prowadzi będzie działania **optymalizujące koszty ponoszone na ich realizację przy zachowaniu przejrzystości gospodarowania środkami publicznymi**. W latach 2016-2020 skoncentruje swoje wysiłki na opracowaniu i wdrożeniu kompleksowych rozwiązań służących zwiększeniu efektywności kosztowej funkcjonowania Zakładu, głównie poprzez opracowanie i wdrożenie rozwiązań dotyczących przypisywania kosztów do głównych usług realizowanych przez Zakład.

Planowana jest dalsza standaryzacja w zakresie obsługi administracyjno-biurowej, co w efekcie powinno prowadzić do podniesienia efektywności procesu zakupowego, a także optymalizacji kosztów zakupów tych materiałów. Ponadto nastąpi aktualizacja zasad gospodarowania środkami trwałymi.

#### **4. Mapa celów**

Zgodnie z omówionymi wyżej założeniami oraz koncepcją ZKW opracowana została mapa celów strategicznych ZUS na lata 2016-2020, stanowiąca graficzną prezentację powiązań i zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami Zakładu. Przedstawia ona sposób, w jaki Zakład zamierza realizować priorytetowe cele ujęte w wizji i misji ZUS. Zgodnie z poniższą mapą celów osiągnięcie celów w perspektywie klienta i innych interesariuszy, ukierunkowanych na doskonalenie form obsługi klientów ZUS, rozwój systemu wymiany informacji i współpracy z innymi interesariuszami oraz usprawnienie systemu komunikacji zewnętrznej i polityki informacyjnej, uwarunkowane jest dalszą koncentracją na procesach wewnętrznych i usługach Zakładu. Warunkiem skutecznej realizacji usług i procesów jest posiadanie optymalnie dobranych i zorganizowanych zasobów, zmotywowanej kadry pracowników oraz sprawnych i zintegrowanych systemów informatycznych. Wszystkie powyższe dążenia muszą być realizowane zgodnie z zasadą racjonalnego i przejrzystego wydatkowania środków publicznych.

Mapa celów Strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020



Źródło: opracowanie własne

## **5. Zasady pomiaru celów strategicznych**

Dla zapewnienia skutecznego mechanizmu monitorowania realizacji Strategii Zakładu każdy cel strategiczny doprecyzowany został poprzez przyporządkowanie do niego miernika oraz wskazanie właściciela jego realizacji zgodnie z zakresem odpowiedzialności wynikającym z Regulaminu organizacyjnego ZUS. Rola właściciela miernika sprowadza się w szczególności do:

- określenia sposobów realizacji celu (w kontekście miernika) poprzez wskazanie inicjatyw strategicznych, które zostaną podjęte dla zapewnienia osiągnięcia poziomu docelowego, a tym samym realizacji celu strategicznego,
- zadeklarowania poziomu bazowego i docelowego miernika,
- bieżącego monitorowania wartości miernika skorelowanego z celem oraz stanu realizacji inicjatyw strategicznych.

Przyjęto, iż poszczególne cele strategiczne mogą wymagać zastosowania więcej niż jednego miernika. Tym samym właściciele mierników przypisani do danego celu strategicznego stają się jego współwłaścicielami odpowiedzialnymi solidarnie za osiągnięcie celu na koniec 2020 r.

Wykaz mierników strategicznych wraz z wartościami bazowymi i docelowymi oraz przypisanymi właścicielami mierników zawiera załącznik do niniejszego dokumentu.



#### **IV. System wdrażania i monitorowania realizacji Strategii**

##### **1. Wdrażanie Strategii**

Implementacja Strategii obejmuje szereg decyzji i działań związanych z realizacją planów strategicznych organizacji. Przyjmuje się, iż Strategia Zakładu będzie wdrażana przy pomocy inicjatyw strategicznych przypisanych do poszczególnych celów strategicznych, jak również poprzez cele operacyjne i zadania wykonywane w ramach bieżącej działalności Zakładu.

Najważniejszą rolę we wdrażaniu Strategii Zakładu będą odgrywały inicjatywy strategiczne, czyli projekty i działania strategiczne zadeklarowane przez właścicieli mierników do realizacji w ramach poszczególnych celów. 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. Projekty będą realizowane i nadzorowane zgodnie z przyjętymi w Zakładzie zasadami zarządzania programami, projektami i portfelem projektów ZUS.

Cele strategiczne będą wdrażane również poprzez zadania podejmowane w ramach planu działalności Zakładu oraz usługi i procesy realizowane na bieżąco w Zakładzie. Oznacza to, iż w osiągnięciu celów strategicznych ZUS zaangażowany będzie cały zespół pracowników ZUS.

Zestawienie projektów i działań strategicznych na lata 2016-2020 wraz z harmonogramem ich realizacji ujęte zostaną w planie wdrażania Strategii Zakładu.

##### **2. Monitorowanie realizacji Strategii**

Istotnym elementem procesu wdrażania Strategii jest bieżący pomiar i kontrola działań mające na celu ocenę:

- przebiegu realizacji strategii, tj. stopnia osiągnięcia celów strategicznych oraz przypisanych do nich inicjatyw strategicznych,
- uzyskiwanych efektów wraz z analizą zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym oraz w samej organizacji.

Monitoring Strategii ma więc na celu dostarczenie informacji umożliwiających:

- bieżącą ocenę realizacji projektów i działań strategicznych oraz osiągnięcia celów strategicznych,
- podjęcie odpowiednich działań naprawczych,
- przewidywanie ewentualnych zmian uwarunkowań dla realizacji Strategii,

- dokonywanie bieżących korekt i modyfikacji na poziomie celów, mierników lub portfela inicjatyw strategicznych.

Uwzględniając powyższe, przyjęto, iż zgodnie z wewnętrznymi uregulowaniami monitoring realizacji *Strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020* będzie prowadzony w cyklach półrocznych. Obejmował będzie ocenę stopnia osiągania przyjętych celów strategicznych w oparciu o zdefiniowane mierniki oraz zadeklarowane inicjatywy strategiczne. Dodatkowo co roku dokonywany będzie przegląd katalogu celów oraz portfela projektów i działań strategicznych pod kątem ich aktualności w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu oraz zakresu zadań Zakładu. Jednocześnie przyjmuje się, iż dla potwierdzenia aktualności i zasadności wyznaczonych kierunków strategicznych, oceny stopnia zrealizowania celów na koniec okresu obowiązywania niniejszej Strategii oraz identyfikacji ewentualnych nowych kierunków rozwoju Zakładu, na koniec 2018 r. przeprowadzona zostanie śródkresowa ewaluacja Strategii. Nie można przy tym wykluczyć sytuacji szczególnych, które wymuszać będą wprowadzanie dodatkowych etapów ewaluacyjnych.

Wnioski płynące z systemu monitorowania i ewaluacji Strategii wykorzystywane będą w procesie jej aktualizacji. Przyjmuje się, iż aktualizacja Strategii Zakładu obejmująca ewentualną rewizję celów strategicznych, ich mierników lub modyfikację na poziomie portfela projektów i działań strategicznych będzie dokonywana nie częściej niż w okresach rocznych.

Niezależnie od systemu monitorowania i ewaluacji, realizacja Strategii Zakładu będzie wspierana – podobnie jak w latach ubiegłych – przez kontrole wewnętrzne, w ramach których dokonywana będzie m.in. ocena skuteczności działań zmierzających do osiągnięcia założonych celów.

### 3. Komunikacja Strategii

Dla skutecznego wdrożenia Strategii szczególnie istotna jest jej znajomość i akceptacja wśród pracowników Zakładu, dla których stanowi ona swoisty przewodnik. Pomaga ona znaleźć związek pomiędzy realizowanymi przez nich zadaniami a celami organizacji sformułowanymi w Strategii oraz uświadamia rolę, jaką mają oni do odegrania. Znajomość celów strategicznych wśród pracowników prowadzi również do lepszego zrozumienia i akceptacji zmian w organizacji, a także do identyfikacji i zgłaszania potencjalnych usprawnień. Dlatego też opracowany zostanie plan komunikacji Strategii ZUS, aby upowszechnić zarówno wśród pracowników, jak i klientów ZUS oraz innych interesariuszy wiedzę na temat głównych kierunków rozwoju Zakładu w latach 2016-2020.

## 4. Bariery realizacji Strategii

Wdrażanie każdego planu strategicznego napotyka na różnego rodzaju bariery. Również aby osiągnąć cele niniejszej Strategii, konieczne będzie pokonywanie barier, które mogą pojawiać się w trakcie jej realizacji. Do zagrożeń wewnętrznych można zaliczyć:

- opór pracowników wobec wprowadzanych zmian, w szczególności zmian organizacyjnych,
- brak utożsamiania się ze Strategią pracowników uczestniczących w jej realizacji,
- brak odpowiednich zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i infrastrukturalnych,
- przekroczenia terminów realizacji kluczowych inicjatyw strategicznych.

Bariery zewnętrzne można identyfikować przede wszystkim z obowiązującym prawem. Z jednej strony brak stabilności zadań przypisanych do realizacji i zbyt krótki okres na wprowadzanie koniecznych zmian, z drugiej zaś nienadążające za potrzebami nowoczesnej administracji publicznej prawo, które z opóźnieniem reguluje korzystanie z nowych rozwiązań technicznych, w szczególności dotyczących komunikacji zewnętrznej.

Wczesne zdiagnozowanie ryzyka nieosiągnięcia postawionych celów pozwoli na uniknięcie bądź zminimalizowanie jego skutków. W ramach wprowadzonego w Zakładzie zarządzania ryzykiem podejmowane będą działania zmierzające do minimalizacji zagrożeń w realizacji niniejszej Strategii.

## Cele i mierniki Strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020 w podziale na perspektywy zrównoważonej karty wyników

Perspektywa	Cel		Miernik				
	Kod	Opis	Kod	Nazwa	Właściciel	Poziom bazowy na koniec 2014 r.	Poziom docelowy na koniec 2020 r.
KLIENTA	K1	<b>Doskonalenie standardu obsługi klientów</b>	K1.1	Wskaźnik ogólnej satysfakcji klientów ZUS	DOK	3,84 <sup>1</sup>	4,2
	K1.1	Rozwój elektronicznych kanałów dostępu oraz zapewnienie odpowiedniego poziomu dojrzałości usług świadczonych tymi kanałami	K1.1.1	Stopień wykorzystania usług elektronicznych w zakresie składania wniosków przez klientów	DOK	12,43%	25%
			K1.1.2	% płatników składek włączonych do IPP na najwyższy poziom weryfikacji dokumentów ubezpieczeniowych	DUS	60,22% <sup>2</sup>	100%
			K1.1.3	% kontroli płatników składek przeprowadzonych z udziałem elektronicznej wymiany dokumentów z płatnikami składek	DKP	miernik monitorowany będzie od 2018 r.	miernik monitorowany będzie od 2018 r.
	K1.2	Doskonalenie tradycyjnych form obsługi klientów	K1.2.1	Sprawność załatwiania spraw "od ręki" na Sali Obsługi Klientów	DOK	74%	90%
	K2	<b>Rozbudowa systemu wymiany informacji i współpracy z innymi interesariuszami</b>	K2.1	Liczba odwiedzin Portalu Statystycznego ZUS	DST	273 290	400 000
			K2.2	Wskaźnik liczby dokumentów elektronicznych wpływających do ZUS od klientów instytucjonalnych drogą elektroniczną	DAA	zostanie ustalony w I kw. 2017 r.	zostanie ustalony w I kw. 2017 r.
			K2.3	Liczba systemów wymiany informacji danych z interesariuszami opartych na standardowych rozwiązaniach interfejsowych	DAA	zostanie ustalony w I kw. 2017 r.	zostanie ustalony w I kw. 2017 r.
	K3	<b>Usprawnienie systemu komunikacji zewnętrznej i polityki informacyjnej</b>	K3.1	Wskaźnik reputacji ZUS wśród liderów opinii	GPR	51% <sup>3</sup>	±15% odchylenia od poziomu bazowego
			K3.2	Wskaźnik działalności szkoleniowej w szkołach gimnazjalnych	GPR	0%	≥5%
			K3.3	Wskaźnik działalności szkoleniowej w szkołach ponadgimnazjalnych	GPR	8%	≥8%
			K3.4	Liczba odwiedzin strony internetowej ZUS	GPR	618 400	≥700 000
			K3.5	Wskaźnik ogólnej oceny materiałów informacyjnych ZUS	GPR	4,1 <sup>4</sup>	4,5
K3.6			Liczba spotkań w ramach Dni Poradnictwa	DWM	54	≥43	

Perspektywa	Cel		Miernik				
	Kod	Opis	Kod	Nazwa	Właściciel	Poziom bazowy na koniec 2014 r.	Poziom docelowy na koniec 2020 r.
PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	P1	Doskonalenie zarządzania procesowego i podnoszenie efektywności procesowej	P1.1	Syntetyczny wskaźnik sprawności	DKK	85,79%	wzrost lub utrzymanie na poziomie nie niższym niż 10% od poziomu bazowego
			P1.2	Syntetyczny wskaźnik jakości	DKK	84,47%	wzrost lub utrzymanie na poziomie nie niższym niż 10% od poziomu bazowego
	P1.1	Zwiększenie efektywności realizacji usług i procesów	P1.1.1	Wskaźnik terminowości realizacji wniosków emerytalno-rentowych	DER	99,64%	≥99%
			P1.1.2	Wskaźnik terminowości realizacji wniosków o polskie świadczenia podlegające koordynacji	DRZ	76,42%	≥80%
			P1.1.3	Wskaźnik terminowości realizacji wniosków dot. świadczeń krótkoterminowych	DZS	99,84%	≥99%
			P1.1.4	Wskaźnik terminowości realizacji wniosków o wydanie orzeczenia przez lekarza orzecznika w sprawach świadczeń	DOL	98,08%	≥95%
			P1.1.5	Wskaźnik wydawania skierowań na rehabilitację w dniu badania	DPR	60%	85%
			P1.1.6	Wskaźnik sprawności obsługi wniosków o dofinansowanie płatników składek	DPR	miernik monitorowany będzie od 2017 r.	miernik monitorowany będzie od 2017 r.
			P1.1.7	Wskaźnik uporządkowanych kont ubezpieczonych	DUS	11,43%	80%
			P1.1.8	Stopień należności objętych dobrowolną formą spłaty	DRD	2,40%	tendencja wzrostowa
			P1.1.9	% kompletnych wniosków płatników składek o udzielenie ulgi	DRD	50%	tendencja wzrostowa
			P1.1.10	Wskaźnik jakości planowania zamówień publicznych	DZP	zostanie ustalony w I kw. 2016 r.	≥90%
			P1.1.11	Wskaźnik terminowości przekazania wniosku o zamówienie publiczne	DZP	zostanie ustalony w I kw. 2016 r.	≥90%
			P1.1.12	Wskaźnik terminowości realizacji akcji wydruku i wysyłki dokumentów personalizowanych	BPL	100%	100%
			P1.1.13	Wskaźnik przyrostu dokumentacji papierowej netto w obiegu bieżącym w Zakładzie	BPL	1,57%	≤3%
P1.1.14	Wskaźnik dostępności kluczowych aplikacji	DZU	99,76% <sup>5</sup>	≥96%			

Perspektywa	Cel		Miernik				
	Kod	Opis	Kod	Nazwa	Właściciel	Poziom bazowy na koniec 2014 r.	Poziom docelowy na koniec 2020 r.
PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	P1.2	Zwiększenie skuteczności mechanizmów gwarantujących stabilne i rzetelne realizowanie zadań Zakładu	P1.2.1	Wskaźnik kontroli wykorzystywania zwolnień lekarskich	DZS	3,25%	≥2,50%
			P1.2.2	% przeprowadzonych kontroli płatników składek z wykorzystaniem analizy ryzyka	DKP	miernik monitorowany będzie od 2017 r.	miernik monitorowany będzie od 2017 r.
	P1.3	Doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji	P1.3.1	% pozytywnie zakończonych testów ciągłości działania	DZB	0%	100%
			P1.3.2	Stopień wdrożenia Systemu Monitorowania Bezpieczeństwa Środowiska Teleinformatycznego (SMBŚT)	DZB	0%	100%
	P1.4	Usprawnienie systemu komunikacji wewnętrznej	P1.4.1	Wskaźnik stopnia zadowolenia pracowników ZUS z komunikacji wewnętrznej	GPR	35% <sup>6</sup>	±5%
	P1.5	Zwiększenie dojrzałości procesowej w Zakładzie	P1.5.1	% usług objętych pomiarem w wymiarze sprawności i jakości	DKK	25,58%	50%
ROZWOJU	R1	<b>Rozwój potencjału organizacji zapewniającego skuteczną realizację usług i procesów</b>	R1.1	Syntetyczny wskaźnik wydajności	DKK	80,97%	wzrost lub utrzymanie na poziomie nie niższym niż 10% od poziomu bazowego
	R1.1	Zwiększenie motywacji pracowników Zakładu	R1.1.1	Wskaźnik motywacji pracowników	DSP	3,25 <sup>7</sup>	≥3 (w skali 1-5)
			R1.1.2	Stopień wdrożenia poszczególnych modułów kompleksowego systemu motywacyjnego dla pracowników ZUS opartego na modelu kompetencyjnym	DSP	0%	100%
	R1.2	Integracja i konsolidacja aplikacji i systemów IT	R1.2.1	Liczba zintegrowanych aplikacji angażowanych w obsługę całości procesu biznesowego	DAA	zostanie ustalony w I kw. 2017 r.	zostanie ustalony w I kw. 2017 r.
	R1.3	Wdrażanie interoperacyjnych rozwiązań IT w celu poprawy dostępu i poziomu świadczonych usług	R1.3.1	Liczba wykorzystywanych przez aplikacje usług w architekturze SOA	DAA	zostanie ustalony w I kw. 2017 r.	zostanie ustalony w I kw. 2017 r.
	R1.4	Zbudowanie i wdrożenie narzędzi i rozwiązań wspierających potencjał analityczny Zakładu	R1.4.1	Stopień dojrzałości środowiska Business Intelligence	DST	2	3
			R1.4.2	Stopień wdrożenia Hurtowni Danych	DST	0% (miernik monitorowany będzie od dnia rozpoczęcia realizacji projektu)	nie mniej niż 80%
	R1.5	Optymalizacja rozwiązań organizacyjnych służących realizacji usług i procesów	R1.5.1	Liczba odstępstw od standardu w strukturach organizacyjnych	GPR	205	spadek

Perspektywa	Cel		Miernik				
	Kod	Opis	Kod	Nazwa	Właściciel	Poziom bazowy na koniec 2014 r.	Poziom docelowy na koniec 2020 r.
FINANSOWA	F1	Optymalizacja kosztów przy zachowaniu przejrzystości gospodarowania środkami publicznymi	F1.1	Współczynnik zmienności syntetycznego wskaźnika kosztu jednostkowego	DKK	4,71%	0-20%
			F1.2	% udział świadczeń przekazywanych na rachunki bankowe	DFF	64,91%	80%
	F1.1	Zbudowanie i wdrożenie rozwiązań służących podnoszeniu efektywności kosztowej funkcjonowania Zakładu	F1.1.1	% usług objętych planowaniem finansowym	DKK	miernik monitorowany będzie od 2018 r.	miernik monitorowany będzie od 2018 r.
	F1.2	Optymalizacja kosztów zakupów	F1.2.1	Koszt rzeczowy obsługi administracyjno-biurowej pracownika biznesowego	DAW	zostanie ustalony w I kw. 2016 r.	zostanie ustalony w I kw. 2016 r.
			F1.2.2	Wskaźnik wdrożenia standardów w oddziałach	DAW	0 <sup>8</sup>	3
			F1.2.3	Wartość środków wydatkowanych na umowy z ZETO w ujęciu rocznym	DZI	113 464 tys. zł	60 mln zł

<sup>1</sup> Poziom bazowy został ustalony na koniec III kw. 2015 r.

<sup>2</sup> Poziom bazowy został ustalony na dn. 2015-10-31.

<sup>3</sup> Poziom bazowy został ustalony na koniec 2013 r.

<sup>4</sup> Poziom bazowy został ustalony na koniec III kw. 2015 r.

<sup>5</sup> Poziom bazowy został ustalony na koniec I półrocza 2015 r.

<sup>6</sup> Poziom bazowy został ustalony na koniec 2013 r.

<sup>7</sup> Poziom bazowy został ustalony na koniec 2013 r.

<sup>8</sup> Miernik monitorowany będzie od dnia udostępnienia standardu do stosowania.