Załącznik do uchwały nr 13

Zarządu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

z dnia 27 marca 2026 r.

Sprawozdanie

z działalności

Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

za 2025 rok

Sprawozdanie sporządzono w marcu 2026 r.

ZUS | ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH

Zakład Ubezpieczeń Społecznych

ul. Szamocka 3,5

01-748 Warszawa

SPIS TREŚCI

1. WSTĘP 8
2. USŁUGI DLA UBEZPIECZONYCH, ŚWIADCZENIOBIORCÓW I PRZEDSIĘBIORSTW 9
2.1. Działalność podstawowa 9
2.1.1. Realizacja dochodów 9
2.1.1.1 Rozliczenie wpłat na należności z tytułu składek 9
2.1.1.2 Przymusowe dochodzenie należności na ubezpieczenia społeczne 13
2.1.1.3 Ulgi w spłacie należności na ubezpieczenia społeczne 13
2.1.1.4 Umorzenia należności 14
2.1.1.5 Przedawnienia należności z tytułu składek 14
2.1.2. Kontrola płatników składek 14
2.1.3. Przeciwdziałania i wykrywanie wyłudzeń i nadużyć z FUS 15
2.1.4. Monitorowanie skali umów o dzieło 15
2.1.5. Obsługa ubezpieczonych i płatników składek 16
2.1.5.1 Obsługa ubezpieczonych 16
2.1.5.2 Obsługa płatników składek 18
2.1.6. Obsługa świadczeniobiorców 18
2.1.6.1 Świadczenia długoterminowe krajowe 18
2.1.6.2 Świadczenia emerytalno-rentowe realizowane na podstawie umów międzynarodowych 22
2.1.6.3 Świadczenia krótkoterminowe 24
2.1.6.4 Dodatkowe roczne świadczenia pieniężne (tzw. 13-ta emerytura) 30
2.1.6.5 Kolejne dodatkowe roczne świadczenie pieniężne (tzw. 14-ta emerytura) 32
2.1.6.6 Rodzicielskie świadczenie uzupełniające (MAMA 4+) 33
2.1.6.7 Świadczenie uzupełniające dla osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji 33
2.1.6.8 Świadczenie wyrównawcze dla działacza opozycji antykomunistycznej lub osoby represjonowanej z powodów politycznych 34
2.1.6.9 Świadczenia i zasiłki przedemerytalne 35
2.1.6.10 Renta socjalna, w tym obsługa dodatku dopełniającego do renty socjalnej 35
2.1.6.11 Nowa emerytura nauczycielska oraz renta rodzinna po tej emeryturze 37
2.1.6.12 Obsługa wniosków wg nowych zasad składania dokumentów do zasiłku macierzyńskiego i pogrzebowego, w przypadku gdy dziecko urodzi się martwe 38
2.1.6.13 Obsługa nowego zbiegu świadczeń renty wdowiej 39
2.1.6.14 Obsługa świadczenia honorowego z tytułu ukończenia 100 lat życia 40
2.1.6.15 Emerytury czerwcowe – przygotowanie ZUS do nowych przepisów 40
2.1.6.16 Podatek dochodowy od osób fizycznych oraz składka na ubezpieczenie zdrowotne za świadczeniobiorców 41
2.1.7. Orzecznictwo lekarskie 42

2.1.8. Prewencja rentowa i wypadkowa 44
2.1.8.1 Prewencja rentowa 44
2.1.8.2 Prewencja wypadkowa 46
2.1.8.3 Rozwój prewencji 49
2.1.9. Akcje masowe 50
2.1.9.1 Informacja o stanie konta w ZUS 50
2.1.9.2 Rozliczenie podatku dochodowego 50
2.1.9.3 Waloryzacja świadczeń 51
2.1.9.4 Rozliczenie świadczeń z tytułu osiągania przychodu 52
2.2. Obsługa rządowych programów 53
2.2.1. Obsługa świadczeń z programów dla rodzin 53
2.2.1.1 Świadczenia wychowawcze 800+ 53
2.2.1.2 Rodzinny kapitał opiekuńczy 54
2.2.1.3 Dofinansowanie obniżenia opłaty rodzica za pobyt dziecka w żłobku, klubie dziecięcym lub u dziennego opiekuna 54
2.2.1.4 Dobry Start 300+ 54
2.2.1.5 Obsługa świadczeń z programu Aktywny Rodzic (aktywni rodzice w pracy, aktywnie w żłobku, aktywnie w domu) 55
2.2.2. Pomoc dla obywateli Ukrainy, którzy przybyli do Polski w związku z działaniami wojennymi 56
2.2.3. Obsługa wniosków o świadczenia wspierające dla osób z niepełnosprawnością 58
2.2.4. Pomoc dla przedsiębiorców poszkodowanych w wyniku powodzi z września 2024 r. 58
2.2.5. Zwolnienie z opłacania składek ZUS – wakacje składkowe 60
2.2.6. Obsługa rocznego rozliczenia składki zdrowotnej za 2024 r. 62
2.3. Działalność Zakładu na rzecz podniesienia jakości usług świadczonych na rzecz klientów 62
2.3.1. Udział ZUS w procesie legislacyjnym w 2025 r. 62
2.3.2. Obieg korespondencji i rozwój e-usług w Zakładzie 63
2.3.3. Wymiana danych pomiędzy Zakładem a innymi instytucjami w zakresie udostępniania danych przez Zakład oraz pozyskania danych od instytucji na rzecz usług realizowanych przez Zakład 65
2.3.4. Rozwój aplikacji mobilnych dla klientów 66
2.3.5. Rozwój wsparcia telefonicznego, zdalnego i bezpośredniej obsługi dla klientów 66
2.3.6. Poprawa i utrzymanie zrozumiałości i skuteczności języka komunikacji ZUS z klientami oraz interesariuszami 69
2.3.7. Monitorowanie jakości obsługi klientów 70
2.3.8. Dane statystyczne w zakresie obsługi klientów 71
2.3.9. Działania na rzecz klientów z niepełnosprawnościami 73
2.4. Informacja i komunikacja zewnętrzna 74

2.4.1. Projekty edukacyjne ... 74
2.4.2. Działalność informacyjno-edukacyjna oraz promocyjna ... 74
2.4.3. Działalność naukowa ... 80
3. REALIZACJA PRZEZ ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH POZOSTAŁYCH ZADAŃ ... 81
3.1. Pobór składek na Fundusz Pracy, Fundusz Solidarnościowy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych ... 81
3.2. Pobór składek na ubezpieczenie zdrowotne ... 81
3.3. Przekazywanie składek do otwartych funduszy emerytalnych ... 82
3.4. Wydatki na świadczenia finansowane z budżetu państwa zlecone do wypłaty ZUS ... 82
4. ZARZĄDZANIE FUNDUSZAMI, BADANIA, WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA ... 83
4.1. Zarządzanie funduszami ... 83
4.1.1. Fundusz Ubezpieczeń Społecznych ... 83
4.1.1.1 Przychody ... 83
4.1.1.2 Koszty ... 84
4.1.1.3 Wynik finansowy ... 85
4.1.2. Fundusz Emerytur Pomostowych ... 85
4.1.3. Fundusz Rezerwy Demograficznej ... 86
4.1.3.1 Stan aktywów ... 86
4.1.3.2 Zarządzanie aktywami ... 87
4.1.4. Fundusz Alimentacyjny w likwidacji ... 88
4.2. Prognozy, badania ... 88
4.2.1. Analityka biznesowa: prognozy, badania, analizy statystyczne i aktuarialne, narzędzia i rozwiązania wspierające potencjał analityczny Zakładu ... 88
4.2.2. Rozwój nowoczesnej analityki danych w ZUS ... 94
4.3. Współpraca międzynarodowa ... 95
4.3.1. Udział w pracach instytucji międzynarodowych ... 95
4.3.2. Współpraca z instytucjami łącznikowymi i właściwymi ... 96
4.3.3. Działalność informacyjno-popularyzatorska dla odbiorców zagranicznych oraz Polonii ... 97
5. ZUS JAKO ORGANIZACJA ... 99
5.1. Zarządzanie Zakładem ... 99
5.1.1. Realizacja „Strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2021–2025” ... 99
5.1.2. Rewizja Strategii ZUS na lata 2021–2025 i przedsięwzięć strategicznych ... 102
5.1.3. Rewitalizacja procesów ... 102
5.1.4. Optymalizacja struktury organizacyjnej i funkcjonowania jednostek terenowych ... 103
5.1.5. Kontrola zarządcza ... 105
5.1.5.1 Realizacja Planu działalności ZUS ... 106
5.1.5.2 Zarządzanie ryzykiem ... 107
5.1.6. Zarządzanie kapitałem ludzkim ... 108
5.1.6.1 Struktura zatrudnienia ... 108
5.1.6.2 Motywacja i system wynagrodzeń ... 110

5.1.6.3 Onboarding i offboarding pracowników (programy wprowadzające i szkoleniowe, zapoznanie z kulturą organizacyjną i procedurami) 111
5.1.6.4 Budowanie pozytywnego wizerunku ZUS jako pracodawcy.....112
5.1.6.5 Szkolenia i rozwój zawodowy pracowników.....113
5.1.6.6 Poprawa warunków pracy 115
5.1.6.7 Budowanie zaangażowania i satysfakcji pracowników 118
5.1.6.8 Dialog ze związkami zawodowymi.....122
5.1.6.9 Strategia i standardy komunikacji wewnętrznej w Zakładzie.....125
5.1.7. Zarządzanie bezpieczeństwem ZUS i klientów 126
5.1.7.1 Rozbudowa cyberbezpieczeństwa.....126
5.1.7.2 Ochrona danych osobowych.....129
5.1.8. Elektronizacja dokumentacji i optymalizacji powierzchni przechowalniczej ..130
5.1.9. Obszar IT 133
5.1.9.1 Strategia rozwoju IT dla ZUS na lata 2021–2025 133
5.1.9.2 Zarządzanie ciągłością operacyjną systemów IT.....133
5.1.9.3 Eliminacja długu technologicznego w warstwie sprzętowej, systemowej i aplikacyjnej 135
5.1.9.4 Automatyzacja kluczowych kroków w procesach z użyciem robotów (Robotic Process Automation – RPA) w ramach wewnętrznych rozwiązań deweloperskich.....141
5.1.9.5 Przygotowanie Zakładu do wdrażania mechanizmów sztucznej inteligencji ..142
5.1.9.6 Realizacja oprogramowania autorskiego.....143
5.1.9.7 Oszczędności zakupowe w obszarze IT.....144
5.1.9.8 Przygotowanie systemów informatycznych do obsługi nowych zadań.....144
5.2. Przychody i koszty Zakładu.....146
5.2.1. Przychody i koszty działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych 146
5.2.2. Realizacja planu inwestycyjnego ZUS 148
5.2.3. Udzielanie zamówień publicznych.....150
5.2.4. Zarządzanie nieruchomościami ZUS 152
5.2.5. Wykorzystanie środków unijnych 152
5.3. Audyt i kontrola.....153
5.3.1. Kontrola wewnętrzna 153
5.3.2. Audyt wewnętrzny.....154
5.3.3. Przeciwdziałanie nadużyciom, w tym korupcji w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych 157
5.3.4. Koordynacja kontroli zewnętrznych 157
5.3.5. Konflikt interesów.....158
5.4. Charakterystyka instytucji.....158
5.4.1. Organy ZUS 158
5.4.2. Organizacja ZUS 161
6. PODSUMOWANIE.....161
6.1. Porównanie danych lata 2024–2025 163

SPIS TABEL 170
SPIS WYKRESÓW I DIAGRAMÓW 171

1. WSTĘP

Rok 2025 był dla Zakładu Ubezpieczeń Społecznych czasem intensywnej realizacji zadań ustawowych i kluczowych programów społecznych. Jednym z najważniejszych zadań była obsługa **renty wdowiej**. Do ZUS wpłynęło ponad 1,5 mln wniosków o to świadczenie, a ponad 1 mln osób otrzymało rentę wdowią. Równolegle realizowaliśmy m.in.:

- program „Aktywny Rodzic",
- świadczenie Dobry Start 300+, świadczenie wychowawcze 800+, rodzinny kapitał opiekuńczy (RKO),
- wypłatę świadczeń dla obywateli Ukrainy, którzy przybyli do Polski w związku z działaniami wojennymi,
- świadczenie wspierające dla osób z niepełnosprawnością,
- wsparcie dla poszkodowanych w wyniku powodzi z września 2024 r.,
- zwolnienie z opłacania składek ZUS – wakacje składkowe,
- obsługę rocznego rozliczenia składki zdrowotnej za 2024 r.,

zapewniając sprawną obsługę wniosków i terminową realizację świadczeń.

W 2025 r. wypłaciliśmy również trzynastą i czternastą emeryturę. Zwaloryzowaliśmy emerytury i renty, zapewniając świadczeniobiorcom ochronę realnej wartości otrzymywanych środków. Przyjmowaliśmy i obsługiwaliśmy korespondencję elektroniczną oraz papierową, realizowaliśmy sprawy klientów oraz udzielaliśmy informacji.

Obsłużenie 15,1 mln klientów w 2025 r. obrazuje skalę zadań realizowanych przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych oraz jego kluczową rolę w funkcjonowaniu państwa i systemu zabezpieczenia społecznego. Z naszych usług skorzystała znacząca część społeczeństwa – pracownicy, przedsiębiorcy, emeryci, renciści, osoby pobierające świadczenia. Szczególną rolę odgrywała dostępność różnych kanałów kontaktu – od obsługi bezpośredniej po rozwiązania elektroniczne (z e-wizyt skorzystało 105,5 tysiąca klientów), umożliwiające szybki i wygodny dostęp do usług ZUS.

Skala działalności Zakładu znajduje również odzwierciedlenie w obsłudze korespondencji. W 2025 r. przyjęliśmy 51,4 mln korespondencji, w tym ponad 29,1 mln wniosków elektronicznych. Dużą część stanowiły także wnioski składane przez komorników sądowych i inne instytucje publiczne – ponad 7,3 mln, co wskazuje na ogromną rolę ZUS w systemie wymiany informacji pomiędzy administracją publiczną a obywatelami.

Równocześnie wysłaliśmy klientom blisko 83 mln korespondencji, w tym 37 mln w formie elektronicznej. To pokazuje ogromną ilość informacji przekazywanych obywatelom oraz sprawność obsługi spraw.

Tak duża liczba obsłużonych klientów i korespondencji wiąże się z realizacją milionów procesów administracyjnych, decyzyjnych i rozliczeniowych, prowadzonych równolegle w różnych obszarach działalności ZUS. Każda sprawa, wniosek czy pismo inicjuje szereg powiązanych czynności, obejmujących m.in. rejestrację danych, ich weryfikację, przetwarzanie, rozliczanie, wydanie rozstrzygnięcia oraz komunikację zwrotną z klientem lub instytucjami współpracującymi.

Utrzymanie ciągłości i wysokiej jakości realizacji zadań przy tak dużej skali możliwe jest dzięki rozbudowanej i stabilnej infrastrukturze informatycznej, stanowiącej podstawę funkcjonowania kluczowych systemów ZUS. Konsekwentnie inwestujemy w rozwój systemów IT, ich modernizację oraz zwiększanie wydajności, aby sprostać rosnącym wolumenom danych i liczbie obsługiwanych spraw. Równocześnie zapewniamy bezpieczeństwo informacji, w tym ochronę danych osobowych oraz odporność systemów na zagrożenia cybernetyczne. Działania te obejmują rozwój rozwiązań technicznych, jak i doskonalenie procesów zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Istotnym elementem działań rozwojowych były przygotowania do wdrażania mechanizmów sztucznej inteligencji (AI). W 2025 r. zrealizowaliśmy kilka projektów w formule Proof of Concept, aby przetestować możliwości wykorzystania rozwiązań opartych na AI. Równolegle rozwijaliśmy automatyzację procesów, w tym z wykorzystaniem rozwiązań klasy Robotic Process Automation (RPA) – usprawnia to obsługę masowych czynności, zapewnia zwiększenie efektywności operacyjnej oraz lepsze wykorzystanie potencjału pracowników.

W *Sprawozdaniu* przedstawiamy szczegółowe informacje i dane dotyczące realizowanych zadań statutowych i nowych zadań powierzonych ZUS. Dokument pokazuje także wewnętrzny rozwój instytucji, w tym zmiany w sposobie działania, organizacji pracy oraz systemach zarządzania, podejmowane w celu zwiększenia efektywności, jakości obsługi klientów oraz zdolności do realizacji rosnącego zakresu obowiązków.

2. USŁUGI DLA UBEZPIECZONYCH, ŚWIADCZENIOBIORCÓW I PRZEDSIĘBIORSTW

2.1. Działalność podstawowa

2.1.1. Realizacja dochodów

2.1.1.1 Rozliczenie wpłat na należności z tytułu składek

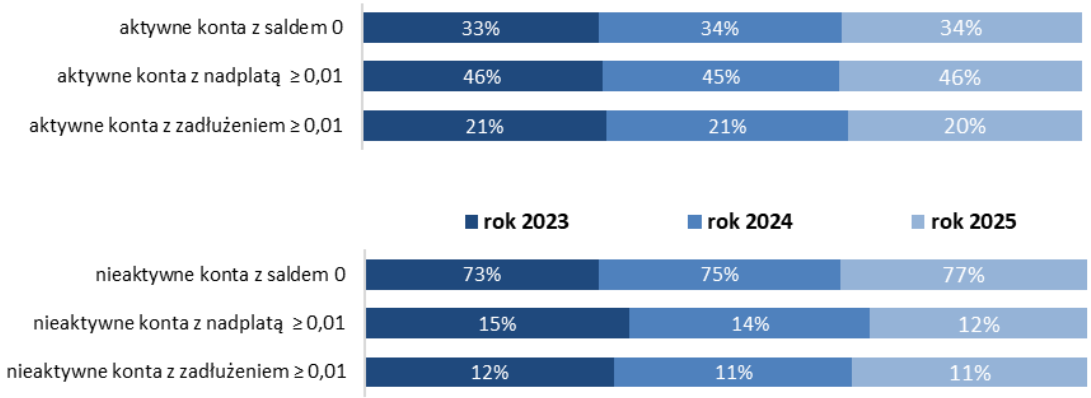
Płatnicy składek wpłacają składki pobierane przez ZUS na indywidualne numery rachunków składkowych (NRS) jednym przelewem. Każdy nowo zarejestrowany płatnik składek jest informowany o nadanym numerze NRS. W 2025 r. liczba wpłat wzrosła do 36 391 tys., tj. więcej o 3% w porównaniu do liczby wpłat w 2024 r. W 2025 r. odnotowaliśmy 798 wpłat, które zostały zwrócone do banku nadawcy. Wpłat tych było o 20% więcej niż w 2024 r.

INFORMACJA O KONTACH PŁATNIKÓW SKŁADEK W ZUS

W 2025 r. zaewidencjonowanych w ZUS było 9 410 284 kont płatników składek (więcej o 3% w porównaniu do ich liczby z 2024 r. – 9 131 744, z czego:

- 3 103 139 to konta aktywne (wzrost o ponad 2% w porównaniu do 2024 r.),
- 6 307 145 to konta nieaktywne (wzrost o blisko 4% w porównaniu do 2024 r.).

Wykres 1. Struktura kont płatników aktywnych i nieaktywnych z uwzględnieniem salda konta (według stanu na koniec roku)



Według stanu na koniec 2025 r. liczba kont aktywnych z saldem 0 wyniosła 34% wszystkich kont aktywnych i utrzymywała się na tym samym poziomie jak w 2024 r.

Liczba aktywnych kont z nadpłatą w 2025 r. (saldo Ma) zwiększyła się o 1 pp. – z 45% w 2024 r. do 46%. Nadpłaty na koniec roku najczęściej powstają w związku z zamykaniem roku podatkowego i opłacaniem przez płatników w grudniu składek należnych za ten miesiąc, przed terminem ich płatności, który przypada w styczniu następnego roku. Na koniec roku 2025 liczba kont aktywnych z saldem Wn obniżyła się o 1 pp. i wyniosła 20%.

Na koniec 2025 r. liczba nieaktywnych kont z saldem 0 wyniosła 77% wszystkich kont i wzrosła o 2 pp. w porównaniu do 2024 r. Liczba kont nieaktywnych z zadłużeniem – na koniec grudnia 2025 r. wyniosła 11% i utrzymywała się na tym samym poziomie jak w roku 2024. Zmniejszyła się o 2 pp. liczba kont nieaktywnych z nadpłatą – z 14% w 2024 r. do 12% w 2025 r.

Informowanie płatników składek o stanie rozliczeń na ich kontach

W styczniu 2026 r. ZUS poinformował masowo 3,5 mln płatników składek o rozliczeniu wpłat z 2025 r. i saldzie kont według stanu na 31 grudnia 2025 r. Informacje zamieściliśmy na kontach płatników w PUE/eZUS[1]. Natomiast pocztą wysłaliśmy informację do płatników, którzy nie mają konta w eZUS, a mieli nadpłatę albo niedopłatę.

W 2025 r. co miesiąc na kontach płatników na eZUS zamieszczaliśmy informacje o:

- braku dokumentów rozliczeniowych (średnio ponad 204 tys. informacji miesięcznie; łącznie od grudnia 2024 r. do listopada 2025 r. – 2 445 tys.),
- braku wpłat za ostatni miesiąc (średnio miesięcznie ponad 412 tys.; łącznie od stycznia do listopada 2025 r. – 4 537 tys.),

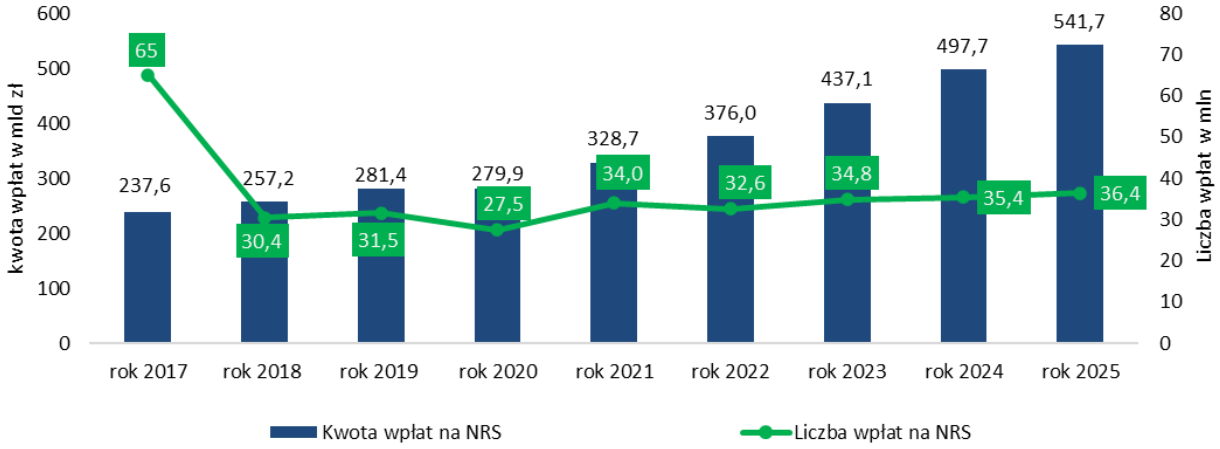
[1] PUE/eZUS dalej w sprawozdaniu używane jako eZUS

- terminie płatności raty wyznaczonej w kolejnym miesiącu do płatników, którzy podpisali umowę o spłatę zadłużenia (średnio ponad 51 tys. komunikatów miesięcznie; łącznie za okres od rat wyznaczonych w styczniu 2025 r. do rat wyznaczonych w grudniu 2025 r. – 614 764).

Wpłaty płatników składek w 2025 r.

W 2025 r. płatnicy składek przekazali 36,4 mln wpłat na NRS (więcej o 3% w porównaniu do 2024 r.) w kwocie 541,7 mld zł (tj. więcej o 9% w porównaniu do 2024 r.).

Wykres 2. Liczba i kwota wpłat przekazywanych do ZUS w latach 2017–2025

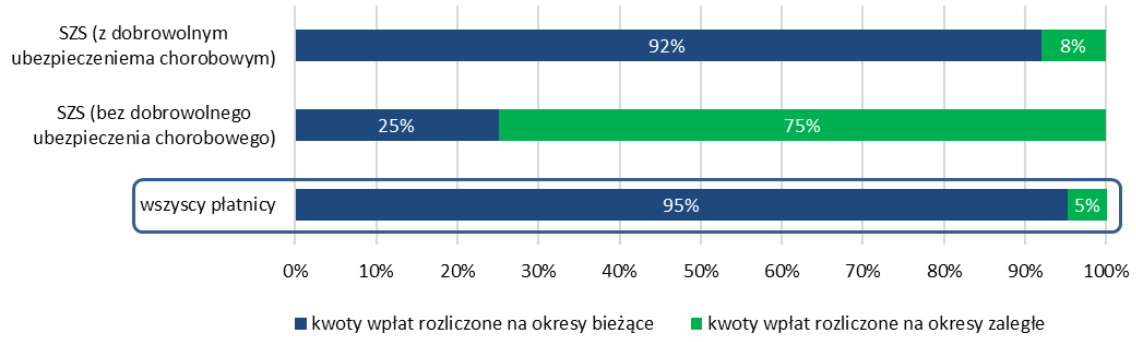


Wpływy na NRS w okresie od stycznia do grudnia 2025 r. wyniosły średnio na miesiąc 45,1 mld zł i były wyższe o 9% w porównaniu do 2024 r.

Wpłaty na kontach płatników składek w 95% rozliczyliśmy na bieżące składki, a w 5% na zaległe należności.

Struktura rozliczenia należności bieżących i zaległych kształtowała się jednak inaczej na kontach płatników opłacających składki na własne ubezpieczenia. Wśród płatników, którzy zgłosili się do dobrowolnego ubezpieczenia chorobowego, utrzymuje się wyższa dyscyplina płatnicza, w ich przypadku 92% wpłat zostało rozliczonych na należności bieżące, a tylko 8% na zaległości. W przypadku płatników, którzy nie są zgłoszeni do dobrowolnego ubezpieczenia chorobowego, na zaległe należności zostało rozliczonych aż 75% wpłat.

Wykres 3. Struktura pokrycia należności wpłat z 2025 r.



ŚCIĄGALNOŚĆ SKŁADEK NA UBEZPIECZENIA SPOŁECZNE

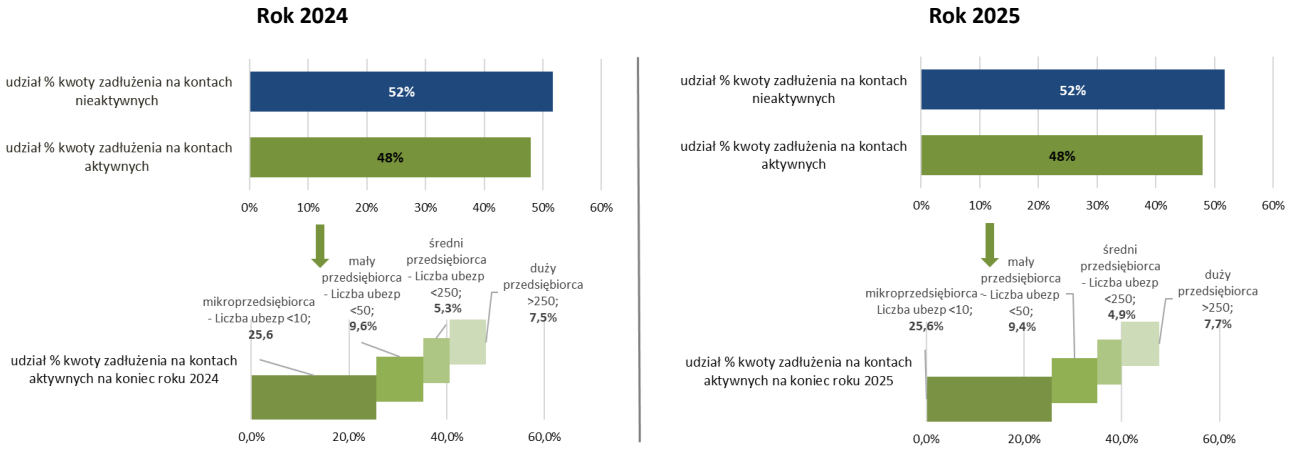
Ściągalność składek na ubezpieczenia społeczne w 2025 r. wyniosła 101%.

W 2025 r. zadłużenie na ubezpieczenia społeczne, według stanu na 31 grudnia 2025 r., wyniosło 32 420 637 tys. zł i zwiększyło się o 8% w porównaniu do stanu na koniec 2024 r., przy czym:

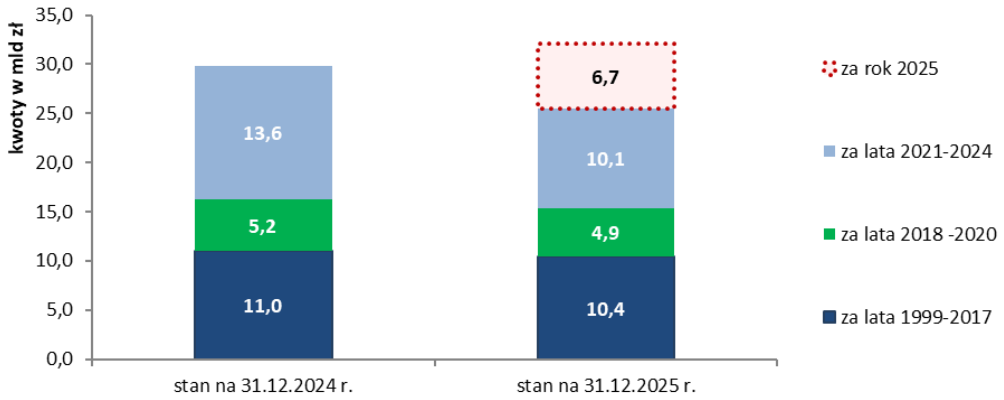
- za okres do 31 grudnia 1998 r. wyniosło 310 577 tys. zł i obniżyło się o 2% w porównaniu do 2024 r.,
- za okres od 1 stycznia 1999 r. wyniosło 32 110 060 tys. zł i wzrosło o 8 % w porównaniu do 2024 r.

Udział procentowy kwoty zadłużenia ogółem, w porównaniu do 2024 r utrzymywał się na tym samym poziomie zarówno na kontach aktywnych, jak i nieaktywnych.

Wykres 4. Udział procentowy w strukturze zadłużenia kont aktywnych i nieaktywnych płatników składek z uwzględnieniem definicji przedsiębiorcy



Wykres 5. Struktura zadłużenia za poszczególne okresy w 2024 i 2025 r**.** (za okres od 1999 r.)



W 2025 r. spadło zadłużenie za lata 1999–2017 i wyniosło 10,4 mld zł. Jest to skutek działań, jakie podejmuje ZUS w kierunku uzyskania spłaty zaległych zobowiązań oraz odpisania należności, które uległy przedawnieniu.

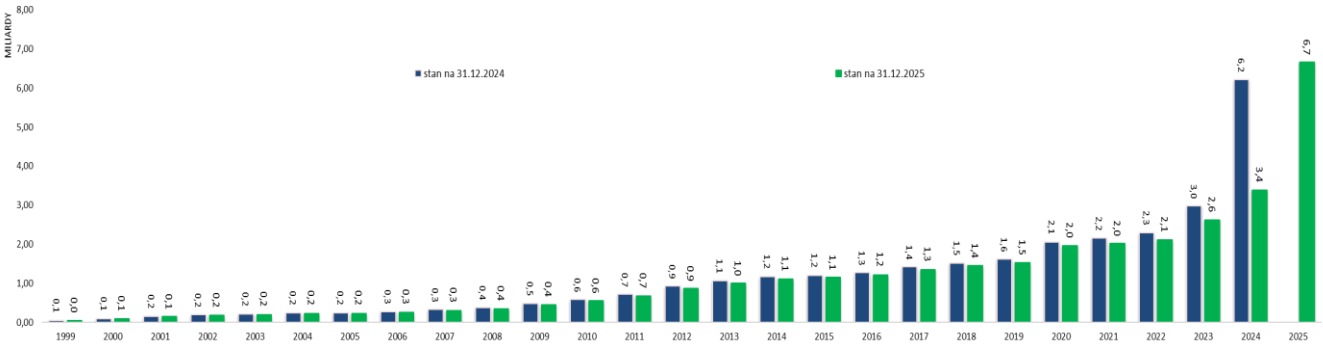
Ponadto w 2025 r. spadło zadłużenie za:

- lata 2018-2020 o 5% i wyniosło 4,9 mld zł,

- lata 2021-2024 o 26% i wyniosło 10,1 mld zł.

Wzrost zadłużenia na koniec 2025 r. wynika z okresowego wahania w opłacaniu w ostatnim roku bieżących składek. Powstałe z tego tytułu zadłużenie wynosi 6,7 mld zł (wzrost o 8% w odniesieniu do zaległości analogicznego okresu ubiegłego roku, tj. za 2024 r.).

Wykres 6. Struktura wiekowa kwoty zadłużenia na ubezpieczenia społeczne za lata 1999–2025 na koniec 2025 r.



Odnotowaliśmy spadek zadłużenia za zaległe okresy, tj. o 7% za lata 1999–2023 (z 23,6 mld zł na koniec 2024 r. do 22,1 mld zł na koniec 2025 r.). Największy spadek zadłużenia – o 45% – zarejestrowaliśmy za 2024 r. (z 6,2 mld zł na koniec 2024 r. do 3,4 mld zł na koniec 2025 r.).

2.1.1.2 Przymusowe dochodzenie należności na ubezpieczenia społeczne

W 2025 r. ZUS skierował do przymusowego dochodzenia należności na ubezpieczenia społeczne na kwotę 6 534 487 tys. zł, które zostały objęte 1 213 031 tytułami wykonawczymi. Kwota ta była o 7,8% wyższa niż w 2024 r. Odzyskaliśmy należności na kwotę 2 754 411 tys. zł. Były to wpłaty uzyskane w ramach prowadzonych działań egzekucyjnych oraz dobrowolne wpłaty płatników po wszczęciu egzekucji. Należności odzyskane w ramach prowadzonych postępowań egzekucyjnych były wyższe o 7,4% w porównaniu do należności odzyskanych w 2024 r.

Tabela 1. Wpływy z egzekucji na ubezpieczenia społeczne w latach 2024–2025

Wpływy z egzekucji na ubezpieczenia społeczne	2024 r.	2025 r.
	kwota w tys. zł	
Ogółem (w ramach egzekucji „własnej”, urzędów skarbowych, sądowej i postępowań upadłościowych)	2 563 787	2 754 411

2.1.1.3 Ulgi w spłacie należności na ubezpieczenia społeczne

Rok 2025 był kolejnym rokiem, w którym ZUS propagował różne formy dobrowolnej spłaty zadłużenia przez płatników, którzy mają problemy finansowe.

W 2025 r. ZUS udzielał pomocy w spłacie należności z tytułu składek, zawierając układy ratalne oraz odraczając terminy płatności składek. W 2025 r. udzieliliśmy:

- 51,3 tys. układów ratalnych o łącznej wartości 2 776 733 tys. zł, przy czym liczba udzielonych układów ratalnych była niższa o ponad 7% w porównaniu do 2024 r. Nastąpił również spadek kwoty objętej tym rodzajem ulgi – o 15%,

- 5,6 tys. odroczeń terminu płatności składek w wysokości 1 027 144 tys. zł, co stanowi spadek liczby udzielonych odroczeń o 23% w porównaniu do 2024 r. Odnotowaliśmy też wzrost kwoty objętej tym rodzajem ulgi – o 40%.

2.1.1.4 Umorzenia należności

W 2025 r. ZUS umarzał należności z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne w całości lub w części. Wyjątek stanowiły należności z tytułu składek w części finansowanej przez ubezpieczonych, którzy nie byli płatnikami składek. Te należności nie podlegają umorzeniu zgodnie z art. 30 ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych.

Tabela 2. Kwoty umorzonych należności w latach 2024–2025

Podstawa umorzenia	2024 r.	2025 r.
	kwoty w tys. zł	
art. 28 i art. 28 ust 3a , 5a, 5b ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz art. 17 ustawy o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych	7 572	5 542
odrębne akty prawne, w tym ustawa abolicyjna, powodziowa	36 849	75 316
Razem	**44 420**	**80 858**

Dane dot. umorzeń za okres do 31.12.1998 r. i od 1999 r. (składki i dodatkowa opłata)

W 2025 r. nastąpił znaczny wzrost (o 7%) wpływu wniosków o umorzenie należności z tytułu składek i o ponowne rozpatrzenie sprawy o umorzenie. W 2024 r. wpłynęło 10 859 wniosków o umorzenie, natomiast w 2025 r. – 11 643.

W 2025 r. wpłynęło 217 wniosków o umorzenie należności na podstawie ustawy abolicyjnej, tj. o 40 mniej niż w 2024 r. Wydaliśmy 644 decyzje o umorzeniu należności na łączną kwotę 19 333 tys. zł.

Kwota umorzonych składek na ubezpieczenia społeczne wzrosła w 2025 r. o 82% w stosunku do 2024 r.

ZUS może umorzyć należności z tytułu składek jedynie w szczególnie trudnych sytuacjach i po spełnieniu przesłanek, które wynikają z przepisów prawa. Umorzenie może nastąpić, jeżeli ZUS stwierdzi całkowitą nieściągalność należności lub uzna, że wnioskodawca jest w trudnej sytuacji finansowej i rodzinnej. Natomiast umorzenie z mocy prawa dotyczy niskich kwot należności, jakie pozostają po wyrejestrowaniu płatnika i ubezpieczonych, oraz po śmierci dłużnika.

2.1.1.5 Przedawnienia należności z tytułu składek

W 2025 r. z powodu przedawnienia ZUS odpisał należności z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne w wysokości 454 141 tys. zł, co oznacza spadek o 29,2% w porównaniu do 2024 r.

2.1.2. Kontrola płatników składek

W 2025 r. przeprowadziliśmy 31 130 kontroli płatników składek, w tym:

- 30 451 kontroli planowych, czyli 97,8% ogółu przeprowadzonych kontroli,
- 679 kontroli doraźnych, czyli 2,2% ogółu przeprowadzonych kontroli.

Wykazaliśmy nieprawidłowości w 28 407 kontrolach płatników składek, w tym nieprawidłowości, które mają wpływ na wynik finansowy w 23 618 kontrolach.

Wynik nieprawidłowości w zakresie składek i świadczeń wyniósł ogółem 545,6 mln zł. 99,1% kontroli, w których ustalono wynik finansowy, stanowiły kontrole planowe.

W związku z kontrolą płatników składek sporządziliśmy ogółem 556 wniosków, zawiadomień i informacji skierowanych do właściwych instytucji, w tym do: sądów i policji w sprawach o wykroczenia, do prokuratury, do Państwowej Inspekcji Pracy, do Izby Administracji Skarbowej, do urzędów skarbowych i urzędów celno-skarbowych oraz do urzędów pracy.

2.1.3. Przeciwdziałania i wykrywanie wyłudzeń i nadużyć z FUS

W 2025 r. kontynuowaliśmy działania związane z analizą ryzyka naruszenia prawa w zakresie ubezpieczeń społecznych. Najważniejszym celem tych działań było uszczelnianie poboru składek FUS, zwłaszcza prawidłowe ustalanie podstaw wymiaru składek i prawidłowe zgłaszanie do ubezpieczeń. Ponadto prowadziliśmy analizy dotyczące ewentualnych naruszeń przepisów prawa. Wykorzystywaliśmy jednolity model analizy ryzyka w zakresie kontroli doraźnych, które są prowadzone dla wybranych zagadnień w ramach ubezpieczeń społecznych. Prowadziliśmy również analizę ryzyka z wykorzystaniem szerokiego zakresu danych i zastosowaniem reguł biznesowych. Wyniki analiz ryzyka nieprawidłowości w zakresie ubezpieczeń społecznych służyły przede wszystkim planowaniu i realizacji różnych działań weryfikacyjnych. W związku z uchwaleniem ustawy deregulacyjnej, nakładającej na organy kontroli m.in. obowiązek określenia dla każdego przedsiębiorcy poziomu (kategorii) ryzyka wystąpienia nieprawidłowości, podjęliśmy również działania, mające na celu dostosowanie modelu ustalania poziomu ryzyka do wymogów prawnych.

2.1.4. Monitorowanie skali umów o dzieło

Od 1 stycznia 2021 r. mamy obowiązek prowadzenia ewidencji zawieranych umów o dzieło. Zgodnie z przepisami każdy płatnik składek lub osoba fizyczna ma obowiązek zawiadomić nas o zawarciu umowy o dzieło, jeżeli umowa zawarta zostanie z osobą, z którą płatnik nie pozostaje w stosunku pracy lub jeżeli w ramach takiej umowy osoba nie wykonuje pracy na rzecz pracodawcy, z którym pozostaje w stosunku pracy.

Płatnicy składek oraz osoby fizyczne mają obowiązek przekazywać nam informacje o umowach o dzieło zawartych od 1 stycznia 2021 r. na formularzu ZUS RUD (zgłoszenie umowy o dzieło). Dokument RUD można złożyć w formie elektronicznej (za pomocą eZUS) lub papierowej (na stronie internetowej ZUS udostępniliśmy formularz, który należy wypełnić i wydrukować, a następnie przekazać do nas pocztą lub osobiście).

W 2025 r. otrzymaliśmy 1,08 mln formularzy RUD, na których zgłoszono 1,3 mln umów o dzieło. Liczba podmiotów zamawiających wykonanie umowy o dzieło wyniosła 69,5 tys. (z czego 67,9 tys. to płatnicy składek). Liczba osób wykonujących umowę o dzieło wyniosła 317,6 tys.

Cyklicznie przygotowujemy analizy danych rejestru RUD, które dotyczą m.in.:

- formy składania formularza RUD,
- liczby formularzy RUD złożonych w poszczególnych miesiącach,

- liczby formularzy RUD złożonych w podziale na rodzaj podmiotu, który zgłosił umowę o dzieło.

Do tej pory przygotowaliśmy dziesięć opracowań (za rok: 2021, 2022, 2023, 2024 oraz okresy: od 1 stycznia do 30 września 2021 r., od 1 stycznia do 30 września 2022 r., od 1 stycznia do 30 czerwca 2023 r., od 1 stycznia do 30 czerwca 2024 r., od 1 stycznia do 30 czerwca 2025 r. oraz opracowanie za lata 2021–2023).

2.1.5. Obsługa ubezpieczonych i płatników składek

2.1.5.1 Obsługa ubezpieczonych

W ramach obsługi ubezpieczonych w 2025 r. zrealizowaliśmy następujące zadania:

- przeprowadziliśmy waloryzację roczną składek emerytalnych zapisanych na koncie i subkoncie ubezpieczonego, zwiększając kapitał na kontach ubezpieczonych o 566 606 712,1 tys. zł (wskaźnik waloryzacji składek emerytalnych zapisanych na I filarze – 114,41%, wskaźnik waloryzacji subkonta – 109,49%),
- wydaliśmy 568,1 tys. poświadczeń dla celów emerytalno-rentowych, świadczeń przedemerytalnych i kapitału początkowego, a także 923,7 tys. poświadczeń dla celów wypłaty świadczeń krótkoterminowych,
- wydaliśmy 88,0 tys. decyzji administracyjnych w sprawach spornych,
- objęliśmy ubezpieczeniami emerytalnym i rentowymi oraz zdrowotnym lub wyłącznie ubezpieczeniem emerytalnym 1,3 tys. osób sprawujących osobistą opiekę nad dzieckiem,
- obsłużyliśmy 12,8 tys. wniosków płatników o zbadanie prawidłowości wykazywanych składek za zleceniobiorców,
- kontynuowaliśmy przekazywanie składek do otwartych funduszy emerytalnych (OFE) – łączna kwota składek, które przekazano do OFE wyniosła 4 882 671,2 tys. zł,
- na bieżąco informowaliśmy OFE o osiągnięciu przez członka OFE wieku niższego o 10 lat od ustawowego wieku emerytalnego „suwak bezpieczeństwa” – informacje wysłaliśmy do 457,2 tys. ubezpieczonych; w ramach „suwaka bezpieczeństwa” OFE przekazały środki w wysokości 11 907 077,0 tys. zł,
- realizowaliśmy podziały i wypłaty środków zapisanych na subkontach osób ubezpieczonych; wypłaciliśmy łącznie 1 685 955,5 tys. zł, z czego 1 384 414,7 tys. zł stanowiły jednorazowe wypłaty środków z subkonta, natomiast 301 540,8 tys. zł jednorazowe wypłaty gwarantowane,
- poinformowaliśmy 214,0 tys. ubezpieczonych, którzy nie zawarli umowy z OFE, o obowiązku złożenia pisemnego oświadczenia o stosunkach majątkowych istniejących między ubezpieczonym a jego współmałżonkiem oraz o tym, że może wskazać osoby uprawnione do otrzymania środków po jego śmierci (WZOM),
- w ramach obsługi świadczenia wspierającego zgłoszono:
  - 3,7 tys. osób uprawnionych do świadczenia wspierającego do ubezpieczenia zdrowotnego,
  - 4,2 tys. osób sprawujących opiekę nad osobami uprawnionymi do świadczenia wspierającego do ubezpieczeń społecznych lub ubezpieczenia zdrowotnego,
  - 0,4 tys. osób będących członkami rodziny opiekuna lub osoby uprawnionej do świadczenia wspierającego do ubezpieczenia zdrowotnego.

W 2025 r., w obszarze ustalania ustawodawstwa właściwego przedstawiciele ZUS brali udział w następujących przedsięwzięciach instytucji Unii Europejskiej:

- **Applicable Legislation Ad-Hoc Group**
  Przedstawiciele ZUS brali udział w pracach grupy roboczej dotyczącej ustawodawstwa właściwego Applicable Legislation Ad-Hoc Group, powołanej przy Komisji Administracyjnej ds. Koordynacji Systemów Zabezpieczenia Społecznego. Dyskutowali oraz opiniowali propozycje zmian, m.in. w dokumentach wykorzystywanych w ramach systemu EESSI (Electronic Exchange of Social Security Information);
- **Projekt DC4EU (Digital Credentials for Europe – Cyfrowe poświadczenia dla Europy)**
  Pracownicy ZUS brali udział w pracach analitycznych i merytorycznych w ramach Projektu DC4EU nad wypracowaniem rozwiązania z zakresu zabezpieczenia społecznego polegającego na umieszczeniu zaświadczenia A1 w Europejskim Portfelu Tożsamości Cyfrowej (European Digital Identity Wallet – EUDI Wallet);
- **Aplikacja Krajowa EESSI (AKE)**
  Rozpoczęto działania nad dostosowaniem Aplikacji Krajowej EESSI (AKE) wykorzystywanej do wymiany dokumentów z instytucjami zabezpieczenia społecznego w ramach EESSI (Electronic Exchange of Social Security Information) oraz wydawania Zaświadczeń A1 do nowego modelu danych (CDM 4.4 i CDM 4.5) przygotowanego przez Komisję Europejską.

Ponadto, pracownicy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych uczestniczyli w prowadzonych przez MPRiPS negocjacjach dwustronnych umów o zabezpieczeniu społecznym z Japonią oraz z Chile w obszarze dotyczącym ustawodawstwa właściwego.

W 2025 r. wydaliśmy następujące dokumenty osobom przemieszczającym się w celach zarobkowych na obszarze państw członkowskich UE/EFTA oraz Wielkiej Brytanii[2]:

- 850 971 zaświadczeń A1 potwierdzających zastosowanie polskiego ustawodawstwa na podstawie rozporządzenia UE nr 883/2004,
- 3 902 zaświadczenia E104, S041 oraz formularze wniosku o potwierdzenie zgłoszenia w Polsce do obowiązkowych ubezpieczeń społecznych po definitywnym opuszczeniu Szwajcarii, dotyczące zsumowania okresów ubezpieczenia, zatrudnienia lub zamieszkania,
- 2 047 zaświadczeń potwierdzających zastosowanie polskiego ustawodawstwa na podstawie zawartych przez Polskę umów dwustronnych o zabezpieczeniu społecznym.

W 2025 r. otrzymaliśmy:

- 45 wniosków z instytucji zagranicznych w ramach realizacji Porozumienia Ramowego w sprawie telepracy transgranicznej oraz 3 wnioski od polskich pracodawców,
- 1 328 wniosków od polskich wnioskodawców o zawarcie porozumień wyjątkowych z zagranicznymi instytucjami ubezpieczeniowymi na podstawie rozporządzeń unijnych oraz
- 405 wniosków o zawarcie porozumień wyjątkowych od instytucji zagranicznych.

[2] Dotyczy osób objętych Umową o handlu i współpracy

2.1.5.2 Obsługa płatników składek

W 2025 r.:

- przygotowaliśmy i udostępniliśmy na profilach płatników na eZUS 158,1 tys. zawiadomień o wysokości stopy procentowej składki na ubezpieczenie wypadkowe na rok składkowy 2025/2026,
- wydaliśmy 1 026 interpretacji indywidualnych, o których mowa w art. 34 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców.

2.1.6. Obsługa świadczeniobiorców

2.1.6.1 Świadczenia długoterminowe krajowe

W 2025 r. oddziały ZUS wypłacały średnio co miesiąc emerytury i renty finansowane z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych dla 8 016,4 tys. osób.

Tabela 3. Liczba świadczeń emerytalno-rentowych wypłaconych przez ZUS według stanu na grudzień 2025 r.

Wyszczególnienie	Liczba świadczeń wypłaconych przez ZUS* (w tys.)
Ogółem, z tego:	8 206,9
emerytury (łącznie z emeryturami pobieranymi w tzw. zbiegu z tytułów do ubezpieczeń)	6 526,6
renty z tytułu niezdolności do pracy	478,7
renty rodzinne	1 201,6

*Łącznie ze świadczeniami zbiegowymi wypadkowymi MON, MSWiA i MS finansowanymi z FUS, ale bez emerytur i rent wypłacanych na mocy umów międzynarodowych, bez emerytur i rent osób mających prawo także do świadczenia rolniczego oraz bez emerytur pomostowych.

WNIOSKI

W 2025 r. do oddziałów ZUS wpłynęło ogółem:

- **1 105,0 tys.** składanych po raz pierwszy **wniosków** o: emerytury, renty, renty socjalne, świadczenia przedemerytalne, świadczenia uzupełniające dla osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji oraz świadczenia wyrównawcze dla antykomunistów, tj.:
  - 476,1 tys. składanych po raz pierwszy wniosków o: emerytury i renty (426,3 tys.), renty socjalne (22,2 tys.), świadczenia przedemerytalne (12,3 tys.), świadczenia uzupełniające dla osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji (15,3 tys.) oraz świadczenia wyrównawcze dla antykomunistów (0,03 tys.),
  - 628,9 tys. wniosków zgłoszonych przez osoby pobierające już świadczenia z ZUS, o przyznanie: emerytury i renty (564,9 tys.), renty socjalne (1,8 tys.), świadczenia uzupełniające dla osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji (61,3 tys.), świadczenia wyrównawcze dla osób uprawnionych do wcześniejszej emerytury z tytułu opieki nad dziećmi wymagającymi stałej opieki (0,4 tys.) oraz świadczenia wyrównawcze dla antykomunistów (0,5 tys.).

W porównaniu do 2024 r. wniosków składanych po raz pierwszy oraz wniosków zgłoszonych przez osoby pobierające już świadczenie w ZUS było więcej o 344,4 tys., tj. o 45,28%.

- **4 128,4 tys. wniosków wymagających wydania decyzji zamiennych**, z tego w zakresie:
  - emerytur i rent – 3 908,3 tys.,
  - rent socjalnych – 167,8 tys.,
  - zasiłków i świadczeń przedemerytalnych – 7,8 tys.,
  - świadczeń uzupełniających dla osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji – 44,4 tys.,
  - świadczeń wyrównawczych dla osób uprawnionych do wcześniejszej emerytury z tytułu opieki nad dziećmi wymagającymi stałej opieki – 62 wnioski,
  - świadczeń wyrównawczych dla antykomunistów – 36 wniosków.

  W porównaniu do 2024 r. wniosków wymagających wydania decyzji zamiennych było więcej o 1 466,4 tys., tj. o 55,09%.
- **71,8 tys. wniosków o pozostałe świadczenia**, z tego:
  - 71,5 tys. wniosków o jednorazowe odszkodowania z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych,
  - 277 wniosków o refundację składek na ubezpieczenie OC i AC,
  - 18 wniosków o ekwiwalent pieniężny z tytułu prawa do bezpłatnego węgla dla emerytów i rencistów, byłych pracowników przedsiębiorstw robót górniczych,
  - 1 wniosek o świadczenie pieniężne dla cywilnych niewidomych ofiar działań wojennych.

W porównaniu do 2024 r. wniosków w sprawie ww. świadczeń było mniej o 5,2 tys., tj. 6,75%. Oprócz obsługi wniosków o świadczenia zgłoszonych w 2025 r. załatwiliśmy 1 527,5 tys. spraw z urzędu, w tym 52,6 tys. spraw dotyczących emerytur przyznanych z urzędu. W porównaniu do roku poprzedniego tego typu spraw było więcej o 32,4 tys., tj. o 2,17%, emerytur przyznanych z urzędu było więcej o 2,3 tys., tj. o 4,57%.

DECYZJE

W 2025 r. wydaliśmy łącznie **1 209,5 tys. decyzji w sprawach świadczeń w wyniku rozpatrzenia wniosków składanych po raz pierwszy**, w tym 1 091,1 tys. decyzji przyznających i 118,4 tys. decyzji odmownych.

Tabela 4. Liczba wydanych decyzji w sprawach świadczeń w wyniku rozpatrzenia wniosków składanych po raz pierwszy

Decyzje wydane w sprawie	Ogółem (w tys.)	Przyznające prawo do świadczeń (w tys.)
emerytur	551,6	528,2
rent z tytułu niezdolności do pracy (bez rent wypadkowych)	87,0	63,6
rent rodzinnych (bez rent wypadkowych)	454,2	435,9
rent z tytułu niezdolności do pracy wypadkowych	4,7	2,7

rent rodzinnych wypadkowych	0,9	0,6
rent socjalnych	24,2	15,5
świadczeń przedemerytalnych	4,1	1,9
świadczeń uzupełniających dla osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji	81,8	42,1
świadczeń wyrównawczych dla osób uprawnionych do wcześniejszej emerytury z tytułu opieki nad dziećmi wymagającymi stałej opieki	0,5	0,3
Świadczeń wyrównawczych dla antykomunistów	0,5	0,3
Ogółem	**1 209,5**	**1 091,1**

Liczba decyzji, które wydaliśmy w sprawach świadczeń, w wyniku rozpatrzenia wniosków składanych po raz pierwszy, w porównaniu do 2024 r., zwiększyła się o 402,2 tys., tj. o 49,82%.

Natomiast decyzji zamiennych wydaliśmy 4 005,9 tys., w tym w sprawach: emerytur i rent – 3 798,1 tys., rent socjalnych – 157,9 tys., zasiłków i świadczeń przedemerytalnych – 7,1 tys., świadczeń uzupełniających dla osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji – 42,6 tys., świadczeń wyrównawczych dla osób uprawnionych do wcześniejszej emerytury z tytułu opieki nad dziećmi wymagającymi stałej opieki – 59 wniosków oraz świadczeń wyrównawczych dla antykomunistów – 30 wniosków. W porównaniu do 2024 r. decyzji zamiennych było więcej o 1 408,6 tys., tj. o 54,23%.

Kapitał początkowy

W 2025 r. ustalaliśmy kapitał początkowy dla ubezpieczonych urodzonych po 31 grudnia 1948 r. oraz przed 1 stycznia 1949 r., zgłaszających wnioski o obliczenie emerytury według nowych zasad na podstawie ustawy z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych[3].

W 2025 r. zarejestrowaliśmy ogółem 469 tys. wniosków w sprawie kapitału początkowego, w tym wniosków o:

- ustalenie kapitału początkowego, składanych po raz pierwszy – 100,8 tys.,
- ponowne ustalenie kapitału początkowego – 368,2 tys.

W stosunku do poprzedniego roku zmniejszyła się liczba ogółem zarejestrowanych wniosków o kapitał początkowy o 8,6 tys. (o 1,83%), w tym:

- liczba wniosków składanych po raz pierwszy zwiększyła się o 2,2 tys., tj. o 2,18%,
- liczba wniosków o ponowne ustalenie kapitału początkowego zmniejszyła się o 10,8 tys., tj. o 2,85%.

W 2025 r. wydaliśmy 428,3 tys. decyzji w sprawie kapitału początkowego, w tym:

[3] Dz.U. z 2025 r. poz. 1749, z późn. zm.

- decyzji w sprawach wniosków o ustalenie kapitału początkowego składanych po raz pierwszy – 88,6 tys. (w tym 4,7 tys. decyzji odmownych),
- decyzji o ponownym ustaleniu kapitału początkowego – 339,7 tys. (w tym 27,5 tys. decyzji odmownych).

W stosunku do poprzedniego roku zmniejszyła się liczba ogółem wydanych decyzji w sprawie kapitału początkowego o 35,7 tys. (o 7,69%) w tym:

- liczba decyzji w sprawach wniosków o ustalenie kapitału początkowego składanych po raz pierwszy zmniejszyła się o 12,7 tys., tj. o 12,54%,
- liczba decyzji o ponownym ustaleniu kapitału początkowego zmniejszyła się o 23 tys., tj. o 6,34%.

Świadczenia w trybie wyjątkowym

W 2025 r. prezes ZUS podjął decyzje o przyznaniu lub odmowie świadczenia w trybie wyjątkowym dla ok. 2,3 tys. osób.

W 2025 r. wydaliśmy 484 decyzji przyznających świadczenie w drodze wyjątku, w tym 239 decyzji dotyczyło rent rodzinnych po zmarłych żywicielach rodzin, a 245 decyzji dotyczyło rent z tytułu całkowitej niezdolności do pracy.

Pozostałe zadania

W 2025 r. Zakład Ubezpieczeń Społecznych:

- przyznał 99,5 tys. okresowych emerytur kapitałowych, tj. o 4,5 tys. mniej niż w 2024 r. (4,33%); emerytury te wypłacane są osobom mającym ustalone prawo do emerytury z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych,
- ustalił prawo do emerytury pomostowej dla 10,9 tys. osób (w 2025 r. wpłynęło łącznie 21,9 tys. wniosków o przyznanie tego prawa),
- ustalił prawo do nauczycielskiego świadczenia kompensacyjnego dla 1,8 tys. osób (w 2025 r. wpłynęło łącznie 2,3 tys. wniosków o przyznanie tego prawa),
- realizował potrącenia i egzekucje ze świadczeń długoterminowych,
- odliczał zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych z kwot emerytur, rent, zasiłków i świadczeń przedemerytalnych, rent socjalnych oraz składek na ubezpieczenie zdrowotne,
- przyznawał i wypłacał dodatki do emerytur i rent, tj. dodatek pielęgnacyjny, dodatek dla sierot zupełnych, dodatek kombatancki, dodatek kompensacyjny, dodatek za tajne nauczanie oraz inne świadczenia: ryczałt energetyczny, świadczenia pieniężne dla żołnierzy górników, świadczenie pieniężne dla osób deportowanych do pracy przymusowej, ekwiwalent węglowy dla emerytów i rencistów – byłych pracowników kolejowych, górników oraz pracowników przedsiębiorstw robót górniczych,
- realizował terminowo wypłaty świadczeń długoterminowych,
- zrefundował składki na obowiązkowe ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej (OC) i składki na dobrowolne ubezpieczenia auto casco (AC) inwalidom wojennym i wojskowym posiadającym samochód.

2.1.6.2 Świadczenia emerytalno-rentowe realizowane na podstawie umów międzynarodowych

ŚWIADCZENIA REALIZOWANE NA PODSTAWIE UMÓW MIĘDZYNARODOWYCH

Wyznaczone przez prezesa ZUS komórki realizujące umowy międzynarodowe (RUM) w oddziałach w: Bydgoszczy, Chrzanowie, Częstochowie, Elblągu, Gdańsku, Krakowie, Lublinie, Łodzi I, Nowym Sączu, Opolu, Płocku, Rzeszowie, Szczecinie, Tarnowie, Toruniu, Wałbrzychu oraz w Warszawie I w 2025 r. realizowały sprawy emerytalno-rentowe osób posiadających okresy ubezpieczenia w państwach członkowskich UE/EFTA, Wielkiej Brytanii i innych państwach umownych oraz prowadziły w tych sprawach postępowania międzynarodowe we współpracy z zagranicznymi instytucjami ubezpieczeniowymi.

Wnioski

Otrzymaliśmy 334,3 tys. wniosków o świadczenia emerytalno-rentowe podlegające koordynacji na podstawie rozporządzeń unijnych oraz dwustronnych umów międzynarodowych o zabezpieczeniu społecznym, w tym:

- **298,2 tys. wniosków pierwszorazowych i wymagających wydania decyzji zamiennych o polskie świadczenia:**
  - 213,7 tys. wniosków od osób zamieszkałych w Polsce,
  - 56,2 tys. wniosków od osób zamieszkałych w państwach członkowskich UE/EOG – głównie w Niemczech (28,4 tys.), Austrii (4,8 tys.), Holandii (3,6 tys.), Francji (3,5 tys.), Irlandii (2,2 tys.),
  - 28,3 tys. wniosków od osób zamieszkałych w państwach, z którymi łączą Polskę umowy dwustronne o zabezpieczeniu społecznym poza UE/EOG oraz pozostałych państwach – głównie w Wielkiej Brytanii (9,5 tys.), USA (9,4 tys.), Kanadzie (6,3 tys.), Australii (1,2 tys.),
- **36,1 tys. wniosków o zagraniczne świadczenia emerytalno-rentowe od osób zamieszkałych w Polsce** – posiadających okresy ubezpieczenia w państwach członkowskich UE/EOG – głównie w Niemczech (10,3 tys.), Holandii (4,1 tys.), Czechach (2,9 tys.), Włoszech (2,2 tys.), Norwegii (2,0 tys.) oraz posiadających okresy ubezpieczenia w państwach poza UE/EOG, z którymi łączą Polskę umowy dwustronne o zabezpieczeniu społecznym – głównie w Wielkiej Brytanii (3,8 tys.) i Ukrainie (2,2 tys.).

W 2025 r. najwięcej wniosków o świadczenia realizowane na podstawie umów międzynarodowych otrzymały oddziały w: Opolu (51,1 tys. tj. 14,7% wszystkich wniosków), Warszawie I (38,8 tys., tj. 11,2% wszystkich wniosków), Wałbrzychu (32,0 tys., tj. 9,2% wszystkich wniosków) i w Nowym Sączu (31,3 tys., tj. 9,0% wszystkich wniosków).

Decyzje

Wszystkie jednostki, które realizują umowy międzynarodowe, wydały w 2025 r. **290,8 tys.** decyzji dotyczących polskich emerytur i rent wypłacanych na podstawie umów międzynarodowych (pierwszorazowych i zamiennych). Najwięcej decyzji wydano w oddziałach: Opolu (43,2 tys. tj. 14,9% wszystkich wydanych decyzji), Warszawie I (35,3 tys. tj. 12,1% wszystkich wydanych decyzji), i w Nowym Sączu (29,0 tys. tj. 10,0% wszystkich wydanych decyzji).

Elektroniczna wymiana informacji z państwami członkowskimi UE/EFTA

Wymiana danych w ramach EESSI (Electronic Exchange of Social Security Information) odbywa się z użyciem narzędzia wspierającego – Aplikacji Krajowej EESSI (AKE). AKE zintegrowana jest z systemami dziedzinowymi ZUS, dzięki czemu pracownicy mogą pobierać dane z tych systemów ZUS i zasilać nimi formularze SED, za pośrednictwem których realizowana jest elektroniczna wymiana danych, jak również zasilać systemy dziedzinowe danymi z SED. Wszystkie komórki realizujące umowy międzynarodowe obsługują sprawy w ramach EESSI z wykorzystaniem aplikacji AKE w pełnym zakresie.

Rok 2025 był kolejnym rokiem funkcjonowania unijnego Systemu Elektronicznej Wymiany Informacji Dotyczących Zabezpieczenia Społecznego w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Polska, a w szczególności ZUS, niezmiennie jest w czołówce państw Unii Europejskiej, w których wykorzystanie systemu EESSI jest największe.

W 2025 r. rozpoczęliśmy prace nad modyfikacją Aplikacji Krajowej AKE i aplikacji RINA w związku z koniecznością dostosowania ich do nowego modelu danych CDM 4.4 i CDM 4.5, wydanego przez Komisję Administracyjną UE. Zmiany wynikały z obowiązków określonych w prawie Unii. Zgodnie z Rozporządzeniem 987/2009, art. 4. Komisja Administracyjna UE zatwierdza nową strukturę, zawartość, format oraz szczegółowe ustalenia dotyczące standardowych dokumentów elektronicznych wymienianych w ramach EESSI, a państwa uczestniczące w wymianie EESSI zobowiązane były do wdrożenia tych zmian.

Wymiana danych o zgonach

Zgodnie z zaleceniem zawartym w Decyzji Komisji Administracyjnej nr H5 z dnia 18 marca 2010 r., dotyczącej współpracy w zwalczaniu nadużyć i błędów w ramach rozporządzenia Rady (WE) nr 883/2004 i rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 987/2009 w sprawie koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego, podejmujemy działania zmierzające do zawierania porozumień z instytucjami zagranicznymi w sprawie elektronicznej wymiany informacji o zgonach świadczeniobiorców:

- kontynuowaliśmy na bieżąco elektroniczną wymianę informacji o zgonach świadczeniobiorców z instytucjami zagranicznymi, z którymi ma zawarte porozumienia;
- sfinalizowaliśmy prace nad aktualizacją zapisów dotychczasowego porozumienia pomiędzy ZUS a instytucjami ubezpieczeniowymi Holandii, w wyniku których strony podpisały nowe porozumienie;
- prowadziliśmy prace nad zawarciem nowych porozumień w zakresie elektronicznej wymiany danych o zgonach.

Pozostałe zadania

W 2025 r. komórki realizacji umów międzynarodowych:

- zrealizowały wypłaty na łączną kwotę 13 619 540,3 tys. zł, co daje średnio miesięcznie kwotę wypłat 1 134 961,7 tys. zł. Średnio miesięcznie liczba wypłat wyniosła 411,4 tys.,
- wypłacały polskie emerytury i renty podlegające koordynacji osobom zamieszkałym w Polsce – było to średnio 308,5 tys. osób miesięcznie i 923 697,5 tys. zł. Suma wypłat w kraju 2025 r. wyniosła 11 084 369,5 tys. zł,

- wypłacały polskie emerytury i renty osobom zamieszkałym za granicą w państwach członkowskich UE/EFTA oraz państwach, z którymi łączą Polskę umowy dwustronne w dziedzinie zabezpieczenia społecznego. Było to średnio miesięcznie 102,9 tys. osób, głównie zamieszkałych w Niemczech (29,9 tys. wypłat), Kanadzie (14,2 tys. wypłat), USA (10,2 tys. wypłat), Australii (8,9 tys. wypłat), Austrii (5,9 tys. wypłat), Francji (5,5 tys. wypłat), Wielkiej Brytanii (4,8 tys. wypłat) oraz w Szwecji (4,6 tys. wypłat), a wypłacono łącznie 2 535 170,8 tys. zł,
- wypłacały uzupełnienia z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych do świadczeń międzynarodowych przysługujących emerytom i rencistom zamieszkałym w Polsce niższe od najniższej emerytury/renty polskiej. Dotyczyło to średnio miesięcznie 7 osób uprawnionych do świadczeń przyznanych przez instytucje ubezpieczeniowe z b. Jugosławii i b. Czechosłowacji i Ukrainy,
- wypłaciły 28 376,9 tys. zł zasiłków pogrzebowych (po emerytach, rencistach i członkach ich rodzin) na podstawie umów międzynarodowych o zabezpieczeniu społecznym. Ogółem w 2025 r. wydaliśmy 7,1 tys. decyzji w sprawach zasiłków pogrzebowych,
- I Oddział w Warszawie pośredniczył w przekazywaniu miesięcznie średnio 79 świadczeń zagranicznych osobom zamieszkałym w Polsce, przekazując zlecenia dewizowe ZUS do realizacji wypłat tych świadczeń w bankach (na podstawie starych regulacji).
- załatwiły 21,1 tys. wniosków wymagających wydania decyzji o ustalenie zbiegu świadczeń z rentą rodzinną tzw. renty wdowiej.

Ponadto pracownicy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych uczestniczyli w prowadzonych przez MPRiPS negocjacjach dwustronnych umów o zabezpieczeniu społecznym z Japonią oraz z Chile w częściach dotyczących świadczeń międzynarodowych.

2.1.6.3 Świadczenia krótkoterminowe

Informacje podstawowe

W Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych ustalamy prawo i wypłacamy zasiłki z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa:

- ubezpieczonym, których płatnicy składek zgłaszają do ubezpieczenia chorobowego nie więcej niż 20 ubezpieczonych,
- ubezpieczonym prowadzącym pozarolniczą działalność i osobom z nimi współpracującym,
- ubezpieczonym będącym duchownymi,
- osobom uprawnionym do zasiłków po ustaniu ubezpieczenia,
- ubezpieczonym podlegającym ubezpieczeniu chorobowemu w Polsce z tytułu zatrudnienia u pracodawcy zagranicznego.

W ramach wypłat własnych w 2025 r. w oddziałach ZUS:

- rozpatrzyliśmy 4 929,9 tys. spraw o wypłatę świadczeń krótkoterminowych i zasiłków pogrzebowych. Najwięcej spraw dotyczyło uprawnień do zasiłku chorobowego (3 522,3 tys., czyli 71% wszystkich spraw) oraz do zasiłku opiekuńczego (531,0 tys., czyli 11% wszystkich spraw). W porównaniu do 2024 r. nastąpił spadek spraw – o 46,8 tys., tj. o 0,9%. W obszarze świadczeń z zakresu ubezpieczenia chorobowego i wypadkowego spadek ten dotyczył wniosków o zasiłek chorobowy, zasiłek macierzyński i zasiłek opiekuńczy. Wzrost o 4,0 tys. spraw, tj. o 1,2% nastąpił w przypadku wniosków o świadczenie rehabilitacyjne. W 2025 r., w porówna-

niu do 2024 r., odnotowaliśmy spadek liczby rozpatrzonych wniosków o zasiłek pogrzebowy – o 0,8 tys. spraw, tj. o 0,2%,

Tabela 5. Liczba rozpatrzonych spraw w latach 2023–2025

Wyszczególnienie		Sprawy rozpatrzone w 2023 r. (w tys.)	Sprawy rozpatrzone w 2024 r. (w tys.)	Sprawy rozpatrzone w 2025 r. (w tys.)	Wzrost/spadek w stosunku do 2023 r. (w %)	Wzrost/spadek w stosunku do 2024 r. (w %)
Liczba rozpatrzonych spraw ogółem		**4 969,8**	**4 976,7**	**4 929,9**	**-0,8**	**-0,9**
zasiłki z ubezpieczenia chorobowego i wypadkowego	**Ogółem**	**4 616,0**	**4 619,5**	**4 573,4**	**-0,9**	**-1,0**
	zasiłek chorobowy	3 457,3	3 527,7	3 522,3	1,9	-0,2
	zasiłek macierzyński	254,9	213,1	197,8	-22,4	-7,2
	zasiłek opiekuńczy	564,5	560,5	531,0	-5,9	-5,3
	świadczenie rehabilitacyjne	339,2	318,2	322,2	-5,0	1,2
	zasiłek w wys. zasiłku macierzyńskiego	0,0	0,0	0,1	53,5	78,4
zasiłek pogrzebowy		353,8	357,2	356,5	0,8	-0,2

- zrealizowaliśmy 5 328,3 tys. wypłat zasiłków z tytułu choroby i macierzyństwa oraz zasiłków pogrzebowych w wysokości 13 628 018,5 tys. zł, w tym: z ubezpieczenia chorobowego – 4 912,3 tys. wypłat w wysokości 11 920 121,2 tys. zł, z ubezpieczenia wypadkowego – 62,9 tys. wypłat w wysokości 296 537,5 tys. zł oraz 353,1 tys. wypłat zasiłków pogrzebowych w wysokości 1 411 359,8 tys. zł. W porównaniu z 2024 r. zrealizowaliśmy o 6,6 tys. wypłat mniej, tj. o 0,1%, natomiast łączna kwota wypłat wzrosła o 1 133 059,9 tys. zł, tj. o 9,1%. Ubankowienie wypłat świadczeń krótkoterminowych w 2025 r. kształtowało się na poziomie 90,0% (wg stanu na grudzień 2025 r.) – prawie 4 700 tys. wypłat świadczeń krótkoterminowych i zasiłków pogrzebowych przekazaliśmy na rachunki bankowe.

Tabela 6. Liczba wypłat zasiłków w latach 2023–2025

Wyszczególnienie		Liczba wypłat w 2023 r. (w tys.)	Liczba wypłat w 2024 r. (w tys.)	Liczba wypłat w 2025 r. (w tys.)	Wzrost/spadek w stosunku do 2023 r. (w %)	Wzrost/spadek w stosunku do 2024 r. (w %)
Liczba wypłat zasiłków ogółem		**5 404,5**	**5 334,9**	**5 328,3**	**-1,4**	**-0,1**
w tym z ubezpieczenia chorobowego	**Ogółem**	**4 988,4**	**4 915,6**	**4 912,3**	**-1,5**	**-0,1**
	zasiłek chorobowy	2 743,2	2 795,4	2 826,9	3,1	1,1
	zasiłek macierzyński	1 285,1	1 147,0	1 100,1	-14,4	-4,1
	zasiłek opiekuńczy	397,4	391,0	372,1	-6,4	-4,8
	świadczenie rehabilitacyjne	562,7	582,2	613,2	9,0	5,3

w tym z ubezpieczenia wypadkowego	**Ogółem**	**65,6**	**66,2**	**62,9**	**-4,1**	**-5,0**
	zasiłek chorobowy	40,3	42,0	39,6	-1,7	-5,7
	świadczenie rehabilitacyjne	25,3	24,2	23,3	-7,9	-3,7
Zasiłek pogrzebowy		350,5	353,1	353,1	0,7	0,0

- wydaliśmy 13 391 decyzji o skróceniu okresu orzeczonej niezdolności do pracy i odmowie prawa do zasiłku (w 2024 r. – 16 734 decyzji) za 83 742 dni (w 2024 r. – 110 667 dni) w wysokości 10 697,3 tys. zł (w 2024 r. – 13 609,6 tys. zł). W 2025 r. Wydziały Zasiłków (ZAS) skierowały do lekarzy orzeczników 136 699 wniosków o kontrolę zaświadczeń lekarskich. Aż 97,9% wydanych decyzji o skróceniu okresu orzeczonej niezdolności do pracy i odmowy prawa do zasiłku, tj. 12 135, dotyczyło wypłat realizowanych przez ZUS,
- przeprowadziliśmy kontrole prawidłowości wykorzystywania zwolnień lekarskich w odniesieniu do 138 095 osób (w 2024 r. – 139 147 osób). W wyniku kontroli 15 732 osoby pozbawiliśmy prawa do zasiłków (w 2024 r. – 19 871 osób) w wysokości 34 691,5 tys. zł (w 2024 r. – 39 344,1 tys. zł) za 275 809 dni (w 2024 r. – 309 689 dni).

Kontrolujemy prawidłowość wykorzystywania zwolnień lekarskich w sprawach, w których ustalamy prawo i wypłacamy zasiłek chorobowy, opiekuńczy lub świadczenie rehabilitacyjne, jak również w sprawach, w których te zasiłki wypłaca płatnik składek. Kontrolę prawidłowości wykorzystywania zwolnień lekarskich przeprowadzamy w miejscu zamieszkania lub pracy świadczeniobiorcy (kontrola wyjazdowa) oraz na podstawie pozyskanej dokumentacji. Sprawy do tej kontroli typujemy w oparciu o analizę danych zapisanych na koncie ubezpieczonego w KSI ZUS, raportów oraz informacji przekazywanych do ZUS w ramach działania „zgłoś nadużycia".

Oddziały Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w 2025 r.:

- sporządziły i przekazały w 2025 r. do KSI ZUS 1 205,1 tys. dokumentów zgłoszeniowych ZUS ZUA i ZUS ZIUA oraz dokumentów wyrejestrowujących ZUS ZWUA, a także 2 220,0 tys. dokumentów rozliczeniowych podstawowych i korygujących ZUS RCA i ZUS RSA; w 2024 r. wystawiły o 62,2 tys. (tj. o 5,4%) więcej dokumentów zgłoszeniowych i wyrejestrowujących oraz o 152,1 tys. (tj. o 6,4%) mniej dokumentów rozliczeniowych,
- przekazały do 1 230,7 tys. świadczeniobiorców informacje o dochodach z tytułu zasiłków z ubezpieczenia chorobowego i z ubezpieczenia wypadkowego oraz o pobranych w 2024 r. zaliczkach na podatek dochodowy od osób fizycznych; w porównaniu do 2024 r. jest to więcej o 1,8 tys. informacji o dochodach,
- wydały 337,6 tys. decyzji dotyczących świadczenia rehabilitacyjnego, w tym 287,7 tys. decyzji przyznających świadczenie; w porównaniu do 2024 r. – o 8,2 tys. mniej decyzji dotyczących świadczenia rehabilitacyjnego,
- wspierały płatników składek w realizacji wypłat świadczeń poprzez wydawanie decyzji w sprawie prawa do świadczeń i ich wysokości oraz udzielanie wyjaśnień. Oddziały mają również obowiązek wydawania decyzji i wyjaśnień w sprawach zasiłkowych osobom ubezpieczonym, którym zasiłki wypłacają płatnicy składek. W 2025 r. oddziały wydały łącznie 232,5 tys.

decyzji i wyjaśnień w sprawach zasiłkowych osobom ubezpieczonym, świadczeniobiorcom i płatnikom składek. Oznacza to spadek liczby wydanych decyzji i pism o 165,6 tys. (czyli o 41,6%) w stosunku do 2024 r.

Ponadto w oddziałach realizowaliśmy zadania instytucji właściwej oraz instytucji miejsca zamieszkania lub pobytu w zakresie świadczeń pieniężnych z ubezpieczenia społecznego (w razie choroby i macierzyństwa) oraz zasiłków pogrzebowych. W związku z wnioskami o świadczenia przysługujące na mocy ustawodawstwa innych państw członkowskich UE, realizując przepisy rozporządzeń unijnych oraz umów międzynarodowych, w 2025 r. rozpatrzyliśmy 16 142 formularze dotyczące koordynacji. W porównaniu do 2024 r. liczba rozpatrzonych formularzy zmniejszyła się o 7 063, tj. o 30,4%.

AUTOMATYZACJA WYPŁAT ZASIŁKÓW

W 2025 r. kontynuowaliśmy prace związane z rozwojem automatyzacji przy rozpatrywaniu wniosków o zasiłki – od momentu założenia sprawy do przekazania jej do wypłat, przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa wypłat. Dla wybranych typów spraw – zasiłku chorobowego i opiekuńczego – po spełnieniu zdefiniowanych kryteriów bezpieczeństwa – system zastępuje pracownika przy obsłudze. Ze względu na zachowanie bezpieczeństwa wypłat, system będzie podejmował sprawę do obsługi, ale z różnych przyczyn może ją zatrzymać i przekazać do dalszej obsługi pracownikowi ZUS (referentowi). Takie sprawy określane są statusem „przygotowane do dalszej obsługi przez referenta". Pracownik (referent) otrzymuje informację zwrotną dlaczego sprawa została przekazana przez automat do dalszej obsługi do niego. Kolejną część spraw system obsłuży jako referent, ale przekaże do zatwierdzenia pracownikowi ZUS (aprobantowi). Ostatnia grupa to sprawy, które system obsłuży w całości – od wpływu wniosku do przekazania sprawy do wypłat.

Dzięki wprowadzonym w 2025 r. zautomatyzowanym rozwiązaniom w obszarze zasiłków odnotowaliśmy:

- wzrost spraw pobieranych do automatycznej obsługi dla zasiłków: chorobowego o 4,8% oraz opiekuńczego o 3,8%. Średnio w 2025 r. obsłużonych automatycznie było 20,3% spraw, podczas gdy w 2024 r. było ich 15,8%, co daje średni wzrost na poziomie 4,5%,
- spadek liczby spraw przekazanych automatycznie do aprobaty, w stosunku do spraw podjętych do automatycznej obsługi dla zasiłków: chorobowego o 1,0% oraz dla opiekuńczego o 0,8%. Zmiany słownikowe dokonane w 2025 r. odblokowały konkretne wyniki badania uprawnień, które w przypadku wystąpienia w sprawie, nie pozwalały na automatyczne przekazywanie spraw na listę wypłatową, co w konsekwencji pozwalało jedynie na automatyczne przekazanie spraw do dalszej obsługi przez aprobanta,
- wzrost dla zasiłków: chorobowego o 4,5% i opiekuńczego o 0,02%, w zakresie spraw przekazanych automatycznie do wypłat w stosunku do spraw podjętych do automatycznej obsługi,
- automatyczne zlecanie wniosków o poświadczenie zaległości w opłacaniu składek na dobrowolne ubezpieczenie chorobowe oraz przebiegu ubezpieczenia wraz z automatycznym pobieraniem poświadczeń z aplikacji OU.

Poniższa tabela ilustruje liczbę spraw obsłużonych przez system w 2025 r. – z zaznaczeniem na jakim etapie została zakończona automatyczna obsługa spraw:

Tabela 7. Sprawy obsłużone przez automat w 2025 r.

Miesiąc	Sprawy obsłużone przez automat (w tys.)			Suma (w tys.)
	przygotowane do dalszej obsługi przez referenta	przekazane do aprobaty	przekazane do wypłaty	
styczeń	51,3	3,8	7,8	**62,9**
luty	49,0	4,0	7,5	**60,4**
marzec	49,3	6,9	8,2	**64,4**
kwiecień	36,9	6,7	6,5	**50,2**
maj	38,5	6,8	7,1	**52,4**
czerwiec	34,7	5,8	6,1	**46,6**
lipiec	41,5	7,5	7,5	**56,5**
sierpień	41,9	6,8	6,5	**55,3**
wrzesień	58,0	7,1	6,7	**71,7**
październik	65,5	7,0	6,9	**79,4**
listopad	60,0	6,8	7,1	**73,9**
grudzień	75,5	6,0	6,8	**88,3**
Razem	**602,0**	**75,3**	**84,6**	**761,8**

Losowa aprobata

W 2025 r. wprowadziliśmy funkcjonalność losowej aprobaty, która polega na automatycznym przydziale wytypowanego w drodze losowania aprobanta do sprawy. Pilotaż tej funkcjonalności rozpoczął się w kwietniu 2023 r., natomiast w 2025 r., po przeanalizowaniu zgłoszonych opinii i uwag oddziałów pilotażowych, losową aprobatę wdrożyliśmy we wszystkich oddziałach ZUS.

Wprowadzenie losowej aprobaty przyczyniło się do:

- integracji pracowników ZAS rozproszonych w różnych TJO,
- ujednolicenia/standaryzacji aprobaty (wypracowanie jednolitych standardów pracy),
- odejścia od szablonowego realizowania spraw zarówno przez referentów, jak i aprobantów,
- bardziej efektywnego funkcjonowania wydziału i zarządzania pracą aprobantów, możliwość wyłączenia danego aprobanta z obsługi spraw przed jego urlopem,
- sprawniejszej i szybszej aprobaty,
- zwiększenia odpowiedzialności i samodzielności pracowników,
- równomiernego przypisywania spraw na wszystkich aprobantów oraz ujednolicenia realizacji spraw przez aprobantów i referentów w zakresie treści wydawanych pism i decyzji,
- ograniczenia nieprawidłowego postępowania przy obsłudze spraw zasiłkowych, wypłacie nienależnie pobranych świadczeń oraz zapobiegło nieuprawnionemu dostępowi do danych w obszarze świadczeń krótkoterminowych, dzięki zaimplementowaniu systemowych rozwiązań w aplikacjach zasiłkowych BC i BD.

Kontynuacja prac w zakresie zapewnienia równomiernego przydziału spraw pracownikom ZAS - Odmiejscowienie II

14 listopada 2025 r. wdrożyliśmy pierwszy z trzech etapów projektu Odmiejscowienie II. Do najważniejszych wprowadzonych zmian należy zaliczyć:

- mechanizm przydziału spraw:
  - w mechanizmie podziału spraw na oddziały uwzględniliśmy sprawy nieodmiejscowione (ciągi dalsze, sprawy, w których świadczeniobiorca ma zarejestrowane potrącenie itp.), sprawy orzecznicze oraz zadania dodatkowe dotyczące m.in. rejestracji potrąceń;
  - zmodyfikowaliśmy algorytm przydziału spraw pracownikom w ramach danego oddziału o sprawy nieodmiejscowione, sprawy ręcznie pobierane przez referenta do opracowania, sprawy przypisane referentowi przez kierownika oraz zadania dodatkowe dotyczące m. in. obsługi wpływających do ZAS dokumentów;
- zmiany w zakresie kontroli wykorzystywania zwolnień lekarskich – wprowadziliśmy szereg zmian optymalizacyjnych mających na celu zwiększenie ergonomii obsługi tego zadania w aplikacji BC oraz zmniejszenie ryzyka wypłaty świadczeń, w których podjęto kontrolę wykorzystywania zwolnień lekarskich, uproszczono obsługę spraw w sytuacji, gdy kontrolę przeprowadza oddział inny, niż zlecający. Podczas przekazywania sprawy do aprobaty oraz wykonywania aprobaty wprowadziliśmy dodatkową kontrolę, aby sprawdzać, czy dla świadczeniobiorcy nie została zarejestrowana kontrola wykorzystywania;
- zmiany w zakresie orzekania o czasowej niezdolności do pracy – rozszerzyliśmy mechanizm, który zapobiega nienależnym wypłatom oraz wprowadziliśmy zmiany zwiększające automatyzację procesu obsługi takich spraw. Mechanizm kontrolny rozszerzyliśmy o sprawdzenie faktu zarejestrowania kontroli w czasie przetwarzania list wypłatowych. Wycofana sprawa zostanie, w procesie automatycznym, bez udziału referenta, ponownie opracowana i skierowana do wypłaty za okres przypadający do dnia zarejestrowanej kontroli orzekania;
- pozostałe zmiany optymalizacyjne:
  - w aplikacji BC, do sprawy dodaliśmy informację o istnieniu nieobsłużonych dokumentów. Dostarcza to referentowi, który opracowuje sprawę informację o konieczności podjęcia działań związanych z obsługą nowo wpływających dokumentów;
  - w ramach zwiększenia ergonomii pracy dodaliśmy w systemie rejestrację pełnej historii obsługi dokumentów zasiłkowych.

Działania na rzecz uproszczenia przepisów

Oprócz realizacji ustawowych zadań, związanych z ustalaniem prawa i wypłatą zasiłków, w 2025 r. aktywnie uczestniczyliśmy w pracach nad zmianą i uproszczeniem przepisów, dotyczących zasiłków z ubezpieczeń społecznych.

W 2025 r. przekazywaliśmy do MRPiPS opinie do projektów ustaw i rozporządzeń wprowadzających zmiany w obszarze zasiłków w zakresie:

- dokumentowania prawa do zasiłku chorobowego, opiekuńczego i pogrzebowego,
- uproszczenia procedur w zakresie składania wniosków o zasiłki – prace prowadzone w ramach projektu regulacyjnego MRPiPS-19-250 (tzw. projekt deregulacyjny),
- możliwości składania wniosków o zasiłek pogrzebowy online,

- kontroli prawidłowości wykorzystywania zwolnień lekarskich.

19 marca 2025 r. weszły w życie przepisy wprowadzające zasiłek macierzyński za okres uzupełniającego urlopu macierzyńskiego. Zasiłek ten ma na celu wydłużenie okresu, za który przysługuje świadczenie – o czas pobytu dziecka w szpitalu – rodzicom dzieci przedwcześnie urodzonych, tzw. wcześniaków i dzieci urodzonych w terminie, ale ze względu na stan zdrowia wymagających hospitalizacji.

Od 6 sierpnia 2025 r. z kolei weszły w życie zmiany do rozporządzeń określających dokumenty stanowiące podstawę do ustalania prawa do zasiłku macierzyńskiego i pogrzebowego. Zmiana polega na tym, że jeśli nie został sporządzony akt urodzenia dziecka z adnotacją, że dziecko urodziło się martwe, podstawą do otrzymania zasiłków: macierzyńskiego i pogrzebowego może być „zaświadczenie o martwym urodzeniu" – wydane na podstawie dokumentacji medycznej przez:
- lekarza posiadającego tytuł specjalisty w dziedzinie położnictwa i ginekologii lub,
- lekarza w trakcie odbywania specjalizacji w ww. dziedzinie albo,
- położną.

18 grudnia 2025 r. została uchwalona ustawa o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz niektórych innych ustaw. Ustawa wprowadziła, oprócz zmian związanych z orzecznictwem lekarskim, także zmiany w obszarze zasiłków w zakresie:
- przepisów regulujących zasady utraty prawa do zasiłku w razie niewłaściwego korzystania ze zwolnienia lekarskiego,
- zasad przeprowadzania kontroli wykorzystywania zwolnień lekarskich,
- wystawiania zwolnień lekarskich (e-ZLA),
- trybu orzekania o niezdolności do pracy z powodu choroby dla celów ustalenia uprawnień do świadczenia rehabilitacyjnego.

Ustawa została ogłoszona 12 stycznia 2026 r., a zapisane w niej zmiany w obszarze zasiłków wchodzą w życie od 13 kwietnia 2026 r. oraz od 1 stycznia 2027 r.

Projekt deregulacyjny został zawarty w ustawie o zmianie ustawy o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa – druk sejmowy nr 2122 (ustawa została uchwalona przez Sejm 12 lutego 2026 r., obecnie jest na etapie prac w Senacie).

2.1.6.4 Dodatkowe roczne świadczenia pieniężne (tzw. 13-ta emerytura)

Na podstawie ustawy o dodatkowym rocznym świadczeniu pieniężnym dla emerytów i rencistów[4] ZUS przyznał i wypłacił emerytom, rencistom oraz pozostałym uprawnionym osobom dodatkowe roczne świadczenie pieniężne (13-tą emeryturę) w wysokości 1 878,91 zł brutto.

Dodatkowe roczne świadczenie pieniężne przysługiwało osobom, które 31 marca 2025 r. miały prawo do wypłaty:
- emerytury, w tym również do okresowej emerytury kapitałowej,

[4] Ustawa z dnia 9 stycznia 2020 r. o dodatkowym rocznym świadczeniu pieniężnym dla emerytów i rencistów (Dz.U. z 2024 r. poz. 891)

- renty z tytułu niezdolności do pracy, w tym renty inwalidy wojennego i wojskowego,
- renty z tytułu wypadku przy pracy i chorób zawodowych,
- renty rodzinnej,
- emerytury pomostowej,
- nauczycielskiego świadczenia kompensacyjnego,
- świadczenia dla cywilnych niewidomych ofiar działań wojennych,
- świadczenia/zasiłku przedemerytalnego,
- rodzicielskiego świadczenia uzupełniającego,
- renty socjalnej.

Świadczenie wypłacaliśmy w kwietniowych terminach płatności – emerytom i rencistom oraz osobom pobierającym świadczenia dla cywilnych niewidomych ofiar działań wojennych – oraz w majowym terminie płatności – osobom pobierającym zasiłki i świadczenia przedemerytalne oraz osobom zamieszkałym za granicą, którym świadczenia emerytalno-rentowe wypłacane są za granicę w cyklu kwartalnym.

W przypadku zbiegu prawa do wypłaty na 31 marca 2025 r., do kilku świadczeń przysługiwało jedno dodatkowe roczne świadczenie pieniężne.

Do renty rodzinnej wieloosobowej przysługiwało jedno dodatkowe roczne świadczenie pieniężne w wysokości proporcjonalnej do liczby osób uprawnionych do tej renty.

W przypadku renty rodzinnej wieloosobowej, do której uprawniona była również osoba posiadająca prawo do renty socjalnej, w celu ustalenia kwoty dodatkowego rocznego świadczenia pieniężnego wyłączana była z renty rodzinnej osoba uprawniona na 31 marca 2025 r. do renty socjalnej. W takim przypadku dodatkowe roczne świadczenie pieniężne było wypłacane w pełnej wysokości ustalonej proporcjonalnie dla pozostałych osób uprawnionych do renty rodzinnej.

Osobie lub osobom wyłączonym z renty rodzinnej, uprawnienia do dodatkowego rocznego świadczenia pieniężnego były odrębnie ustalane z tytułu wypłaconej renty socjalnej dla tej osoby lub tych osób.

ZUS zapewnił terminową wypłatę tego świadczenia, obsługę informatyczną i informacyjną, a przede wszystkim obsługę finansową.

Dodatkowe roczne świadczenie pieniężne, w wysokości 16,6 mld zł, wypłaciliśmy 8,8 mln uprawnionym osobom.

Aby ograniczyć koszty, wysyłkę decyzji o przyznaniu dodatkowego rocznego świadczenia pieniężnego połączyliśmy z wysyłką decyzji waloryzacyjnych. Pierwsze połączone decyzje wysłaliśmy do klientów 23 kwietnia 2025 r., a akcję wysyłki decyzji zakończyliśmy 11 czerwca 2025 r.

2.1.6.5 Kolejne dodatkowe roczne świadczenie pieniężne (tzw. 14-ta emerytura)

Ustawa z 26 maja 2023 r. o kolejnym dodatkowym rocznym świadczeniu pieniężnym dla emerytów i rencistów[5] wprowadziła nowy rodzaj jednorazowego świadczenia dla emerytów i rencistów – kolejne dodatkowe roczne świadczenie pieniężne (14-tą emeryturę). Miesiąc wypłaty 14-tej emerytury określa każdorazowo Rada Ministrów w rozporządzeniu wydawanym nie później niż do 31 października danego roku. Drogą rozporządzenia Rady Ministrów możliwe jest określenie kwoty wyższej niż kwota najniższej emerytury.

W rozporządzeniu Rady Ministrów z 31 lipca 2025 r., w sprawie określenia miesiąca wypłaty kolejnego dodatkowego rocznego świadczenia pieniężnego dla emerytów i rencistów, jako miesiąc wypłaty kolejnego dodatkowego rocznego świadczenia pieniężnego dla emerytów i rencistów został wskazany wrzesień.

Kolejne dodatkowe roczne świadczenie pieniężne ZUS przyznał osobom, które 31 sierpnia 2025 r. miały ustalone prawo m.in. do:

- emerytury – w tym emerytury pomostowej, okresowej emerytury kapitałowej oraz emerytury częściowej,
- renty z tytułu niezdolności do pracy – w tym do renty dla inwalidów wojennych i wojskowych oraz rent wypadkowych,
- renty szkoleniowej,
- renty socjalnej,
- renty rodzinnej,
- świadczenia przedemerytalnego lub zasiłku przedemerytalnego,
- świadczenia pieniężnego przysługującego cywilnym niewidomym ofiarom działań wojennych,
- nauczycielskiego świadczenia kompensacyjnego,
- rodzicielskiego świadczenia uzupełniającego.

14-ta emerytura oraz jej wysokość była zależna od wysokości świadczeń pobieranych 31 sierpnia 2025 r. Oznacza to, że 14-tą emeryturę przyznaliśmy osobom, które 31 sierpnia 2025 r. były uprawnione do jednego z wyżej wymienionych świadczeń.

Kolejne dodatkowe roczne świadczenie pieniężne w pełnej wysokości, tj. 1 878,91 zł brutto, przyznaliśmy emerytom i rencistom, których wysokość świadczeń nie przekroczyła kwoty 2 900,00 zł brutto. W przypadku osób ze świadczeniem w wysokości pomiędzy 2 900,00 zł a 4 778,91 zł, świadczenie obniżyliśmy zgodnie z zasadą „złotówka za złotówkę". Minimalna wysokość 14-tej emerytury wyniosła 50,00 zł.

Zakład przyznał 14-tą emeryturę z urzędu, tj. bez konieczności składania wniosków przez świadczeniobiorców. Wypłatę czternastek rozpoczęliśmy od pierwszego wrześniowego[6] terminu płat-

---

[5] Dz.U. z 2025 r. poz. 183

[6] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 lipca 2025 r. w sprawie określenia miesiąca wypłaty kolejnego dodatkowego rocznego świadczenia pieniężnego dla emerytów i rencistów w 2025 r. (Dz.U. poz. 1049)

ności (dla świadczeń emerytalno-rentowych), a zakończyliśmy 1 października dla świadczeniobiorców pobierających świadczenia/zasiłki przedemerytalne.

14-tą emeryturę przyznaliśmy i wypłaciliśmy 6,4 mln uprawnionym w łącznej wysokości 9,4 mld zł. Wysłaliśmy ponad 6,2 mln decyzji. Pierwsze decyzje wysłaliśmy do klientów 20 października 2025 r. Akcję wysyłki decyzji zakończyliśmy 14 listopada 2025 r.

2.1.6.6 Rodzicielskie świadczenie uzupełniające (MAMA 4+)

Prezes ZUS przyznaje rodzicielskie świadczenie uzupełniające na podstawie obowiązujących od 1 marca 2019 r. przepisów ustawy z dnia 31 stycznia 2019 r. o rodzicielskim świadczeniu uzupełniającym[7]. Celem świadczenia jest wsparcie osób, którym z powodu wychowywania w przeszłości co najmniej czworga dzieci nie udało się zgromadzić uprawnień emerytalnych zapewniających co najmniej najniższą emeryturę.

Rodzicielskie świadczenie uzupełniające przyznawane jest przez prezesa ZUS po zbadaniu sytuacji dochodowej wnioskodawcy. Ma charakter uznaniowy, tzn. może, lecz nie musi być przyznane. Z tego względu każdy przypadek jest rozpatrywany indywidualnie. Wysokość świadczenia nie może być wyższa od najniższej emerytury. W przypadku pobierania emerytury lub renty w wysokości niższej od najniższej emerytury rodzicielskie świadczenie uzupełniające jest dopełnieniem do wysokości najniższej emerytury.

Do 31 grudnia 2025 r. zarejestrowaliśmy łącznie 109 480 wniosków o rodzicielskie świadczenie uzupełniające, z czego 699 wniosków zgłosili mężczyźni. Tylko w 2025 r. do ZUS wpłynęło 7 158 wniosków, w tym 66 wniosków złożyli mężczyźni. Wydaliśmy 6 851 decyzji, w tym 4 803 decyzje przyznające świadczenie. W 2025 r. najwięcej przyznaliśmy świadczeń dopełniających (65%).

W 2025 r. przeciętna wysokość rodzicielskiego świadczenia uzupełniającego dopełniającego przyznanego w ramach rozpatrzenia:

- wniosku złożonego po raz pierwszy wyniosła 732,40 zł dla kobiet (w 2025 r. brak było przyznań dopełnień dla mężczyzn),
- wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy lub po wyroku sądu wyniosła 719,44 zł dla kobiet (w 2025 r. brak było przyznań dopełnień dla mężczyzn).

2.1.6.7 Świadczenie uzupełniające dla osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji

Na podstawie ustawy z dnia 31 lipca 2019 r. o świadczeniu uzupełniającym dla osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji[8] od 1 października 2019 r. wprowadzono możliwość przyznawania świadczenia uzupełniającego. Podstawowym celem regulacji jest zapewnienie dodatkowych środków służących zaspokajaniu potrzeb życiowych osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji ze względu na zwiększone koszty związane z pielęgnacją, rehabilitacją i opieką medyczną.

---

[7] Dz.U. z 2025 r. poz. 1577
[8] Dz.U. z 2025 r. poz. 1649, z późn. zm.

Do 31 grudnia 2025 r. wszystkie organy rentowe przyjęły 1 795 162 wnioski o to świadczenie, w tym:

- ZUS – 1 339 153 wnioski,
- KRUS – 452 267 wniosków,
- Zakład Emerytalno-Rentowy MSWiA – 3 087 wniosków,
- Wojskowe Biura Emerytalne – 517 wniosków,
- Biuro Emerytalne Służby Więziennej – 138 wniosków.

W 2025 r. ZUS wypłacił świadczenie uzupełniające dla osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji w łącznej wysokości ponad 1,52 mld zł.

2.1.6.8 Świadczenie wyrównawcze dla działacza opozycji antykomunistycznej lub osoby represjonowanej z powodów politycznych

Świadczenie wyrównawcze przysługuje działaczom opozycji antykomunistycznej lub osobom represjonowanym z powodów politycznych, które pobierają emeryturę lub rentę inwalidzką albo rentę z tytułu niezdolności do pracy albo rentę rodzinną lub jej część w kwocie niższej niż 3 602,79 zł miesięcznie (brutto).

Świadczenie wyrównawcze nie przysługuje osobom uprawnionym do innych świadczeń. Wysokość świadczenia wyrównawczego ustala się jako różnicę pomiędzy kwotą 3 602,79 zł a kwotą emerytury lub renty brutto lub sumą tych świadczeń, wraz z kwotą wypłacaną przez zagraniczne instytucje właściwe do spraw emerytalno-rentowych, z wyłączeniem dodatków wypłacanych wraz ze świadczeniami.

Osoba, która ubiega się o przyznanie świadczenia wyrównawczego powinna złożyć wniosek o świadczenie wyrównawcze dla działacza opozycji antykomunistycznej/osoby represjonowanej z powodów politycznych oraz inne wymagane dowody, tj.:

- decyzję Szefa Urzędu do Spraw Kombatantów i Osób Represjonowanych potwierdzającą status działacza opozycji antykomunistycznej lub osoby represjonowanej z powodów politycznych,
- ewentualnie dokument potwierdzający prawo do zagranicznych świadczeń i ich wysokość, wystawiony przez zagraniczną instytucję właściwą do spraw emerytalno-rentowych – jeśli ma prawo do zagranicznej emerytury lub renty zagranicznej albo innego świadczenia zagranicznego o podobnym charakterze.

Formularz wniosku o świadczenie wyrównawcze dla działacza opozycji antykomunistyczne/osoby represjonowanej z powodów politycznych (druk o symbolu ER-SWA) udostępniliśmy na stronie internetowej ZUS w formacie pdf, z możliwością jego wypełnienia i wydrukowania. Informacja do wniosku podpowiada wnioskodawcy co może załatwić tym wnioskiem, komu przysługuje świadczenie wyrównawcze, jakie dokumenty należy dołączyć do wniosku, gdzie złożyć wniosek, jak można wycofać wniosek oraz podaje podstawowe informacje dla osób zamieszkałych za granicą, w tym o rachunkach bankowych i wypłacie świadczeń.

Przepisy dotyczące świadczenia wyrównawczego nie nakładają na ZUS obowiązku udostępnienia usługi złożenia wniosku w formie elektronicznej, jednak osoby, które są zainteresowane taką

formą zgłoszenia wniosku, mogą to uczynić poprzez eZUS za pośrednictwem wniosku ogólnego POG.

Do 31 grudnia 2025 r.:

- zarejestrowaliśmy 6 411 wniosków. 64,14% wszystkich wniosków stanowiły wnioski złożone przez mężczyzn (4 112 wniosków), a 35,86% to wnioski złożone przez kobiety (2 299 wniosków);
- wydaliśmy 6 369 decyzji, z czego 54,81% to decyzje o przyznaniu prawa do świadczenia (3 491 decyzji), a 45,19% – z odmową prawa do świadczenia (2 878 decyzji).

Liczba wypłacanych świadczeń wyniosła 3 202. Minimalna wysokość świadczenia do wypłaty to 0,90 zł. Maksymalna wysokość świadczenia do wypłaty to 3 602,79 zł. Przeciętna wysokość wypłacanego świadczenia wyrównawczego to 1 179,16 zł.

2.1.6.9 Świadczenia i zasiłki przedemerytalne

Na dzień 31 grudnia 2025 r. ZUS zarejestrował 20,1 tys. wniosków o świadczenie przedemerytalne, w tym: 12,3 tys. wniosków składanych po raz pierwszy i 7,8 tys. wniosków zamiennych. W porównaniu do 2024 r. wniosków składanych po raz pierwszy i zamiennych było więcej o 0,9 tys., tj. o 4,46%.

W sprawach rozpatrywanych po raz pierwszy, w 2025 r. ZUS wydał 4,1 tys. decyzji (w tym 1,8 tys. przyznających i 2,3 tys. odmownych). W sprawach zamiennych – 7,1 tys. decyzji. W porównaniu do 2024 r. wzrosła liczba decyzji wydanych do wniosków składanych po raz pierwszy – o 1,5 tys. i spadła liczba decyzji zamiennych – o 0,6 tys. decyzji.

Wydatki związane z wypłatą zasiłków i świadczeń, finansowanych przez Fundusz Pracy w 2025 r., wyniosły 595 576 tys. zł, w tym:

- zasiłki i świadczenia przedemerytalne – 595 220 tys. zł,
- zasiłki pogrzebowe po osobach, które pobierały świadczenia i zasiłki przedemerytalne, oraz po członkach rodzin tych osób – 356 tys. zł.

Wydatki związane z wypłatą odsetek za opóźnienie w wypłacie zasiłków i świadczeń przedemerytalnych wyniosły 50 tys. zł.

Natomiast wynagrodzenie dla Zakładu Ubezpieczeń Społecznych z tytułu kosztów ustalenia uprawnień i wypłaty świadczeń wyniosło 7 147 tys. zł.

2.1.6.10 Renta socjalna, w tym obsługa dodatku dopełniającego do renty socjalnej

Ustawa z dnia 27 września 2024 r. o zmianie ustawy o rencie socjalnej oraz niektórych innych ustaw[9] wprowadziła **dodatek dopełniający do renty socjalnej**.

Dodatek dopełniający przysługuje osobie uprawnionej do renty socjalnej, będącej całkowicie niezdolną do pracy oraz do samodzielnej egzystencji.

---

[9] Dz. U. poz. 1615

Dodatek dopełniający do renty socjalnej przysługuje:

- na wniosek osobom mającym ustaloną rentę socjalną, które 1 stycznia 2025 r., tj. w dniu wejścia w życie ustawy zmieniającej, nie miały orzeczonej niezdolności do samodzielnej egzystencji,
- z urzędu osobom mającym ustaloną rentę socjalną, które 1 stycznia 2025 r., tj. w dniu wejścia w życie ustawy zmieniającej, miały orzeczoną niezdolność do samodzielnej egzystencji.

Od **1 stycznia 2025 r.** dodatek dopełniający przysługiwał w kwocie **2 520 zł brutto.** Kwota dodatku dopełniającego podlega corocznie waloryzacji. Od dnia **1 marca 2025 r.** dodatek dopełniający wynosi **2 610,72 zł.**

W 2025 r. do ZUS wpłynęło 40 688 wniosków o dodatek dopełniający do renty socjalnej.

W 2025 r. wydanych zostało 13 758 informacji o przyznaniu dodatku dopełniającego do renty socjalnej oraz 13 865 decyzji odmawiających prawa do dodatku dopełniającego do renty socjalnej.

Ponadto w ramach akcji masowej ZUS przyznał z urzędu dodatek dopełniający do renty socjalnej w 132 868 sprawach.

Liczba osób, którym w grudniu 2025 r. ZUS wypłacił dodatek dopełniający do renty socjalnej wyniosła 138 108.

W oparciu o przepisy ustawy z dnia 27 września 2024 r. o zmianie ustawy o rencie socjalnej oraz niektórych innych ustaw **od 1 stycznia 2025 r.** Zakład **z urzędu** podwyższył renty socjalne wypłacane przed tym dniem w zbiegu z rentą rodzinną – **do 300% kwoty najniższej renty z tytułu całkowitej niezdolności do pracy łącznej kwoty świadczeń w zbiegu**.

W przypadku zbiegu uprawnień do renty socjalnej z uprawnieniem do renty rodzinnej lub świadczenia pieniężnego przyznanego na zasadach określonych w ustawie z dnia 8 lutego 2023 r. o świadczeniu pieniężnym przysługującym członkom rodziny funkcjonariuszy lub żołnierzy zawodowych, których śmierć nastąpiła w związku ze służbą albo podjęciem poza służbą czynności ratowania życia lub zdrowia ludzkiego albo mienia[10] kwota renty socjalnej uległa takiemu obniżeniu, aby łączna kwota obu świadczeń nie przekraczała 300% kwoty najniższej renty z tytułu całkowitej niezdolności do pracy. Kwota obniżonej renty socjalnej nie może być niższa niż 10% kwoty najniższej renty z tytułu całkowitej niezdolności do pracy.

Od 1 stycznia 2025 r. renta socjalna nie przysługuje, jeżeli kwota renty rodzinnej lub świadczenia pieniężnego przekracza 300% kwoty najniższej renty z tytułu całkowitej niezdolności do pracy.

Renty socjalne przekazane do obsługi do organów emerytalnych i rentowych w związku z tym, że renta rodzinna jest wypłacana przez inny organ emerytalny i rentowy, zostały podwyższone do łącznej kwoty 300% przez organ wypłacający te świadczenia. Wszystkie nowo przyznawane od 1 stycznia 2025 r. renty socjalne zbiegające się z rentą rodzinną od stycznia 2025 r. wypłacane są

[10] Dz.U. poz. 658

w łącznej kwocie nie przekraczającej 300% kwoty najniższej renty z tytułu całkowitej niezdolności do pracy.

Od 1 stycznia 2025 r. z urzędu podwyższyliśmy renty socjalne wypłacane przed tym dniem w zbiegu z rentą rodzinną – do 300% kwoty najniższej renty z tytułu całkowitej niezdolności do pracy w 29 088 sprawach.

Do 31 grudnia 2025 r. zarejestrowaliśmy 191,8 tys. wniosków o rentę socjalną, w tym: 22,1 tys. wniosków składanych po raz pierwszy, 1,9 tys. wniosków zgłoszonych przez osoby pobierające już świadczenia oraz 167,8 tys. wniosków zamiennych. W porównaniu do 2024 r. wniosków – o rentę socjalną było więcej o 18,8 tys. (10,85%).

W sprawach rozpatrywanych po raz pierwszy, w 2025 r. ZUS wydał 24,2 tys. decyzji, w tym 15,5 tys. przyznających i 8,7 tys. odmownych. W sprawach zamiennych wydał 158 tys. decyzji. W porównaniu do 2024 r. nastąpił wzrost wydanych decyzji o 6,2 tys. i decyzji zamiennych o 10,5 tys. decyzji.

Wydatki związane z wypłatą rent socjalnych, finansowanych przez Fundusz Solidarnościowy w 2025 r., wyniosły 10 963 445 tys. zł, w tym:

- renty socjalne – 6 630 674 tys. zł,
- dodatki dopełniające do rent socjalnych – 4 329 020 tys. zł,
- zasiłki pogrzebowe po osobach, które pobierały renty socjalne – 3 751 tys. zł.

Wydatki związane z wypłatą odsetek za opóźnienie w wypłacie rent socjalnych i dodatków dopełniających wyniosły 475 tys. zł.

Natomiast wynagrodzenie dla Zakładu Ubezpieczeń Społecznych z tytułu kosztów ustalenia uprawnień i wypłaty świadczeń wyniosło 187 670 tys. zł.

2.1.6.11 Nowa emerytura nauczycielska oraz renta rodzinna po tej emeryturze

Ustawa z dnia 28 lipca 2023 r. o zmianie ustawy Karta Nauczyciela oraz niektórych innych ustaw[11], wprowadziła do Karty Nauczyciela przepis art. 88a, zgodnie z którym nauczyciele, po rozwiązaniu na swój wniosek stosunku pracy, mogą przejść na emeryturę w wieku niższym niż określony w ustawie emerytalnej. Przepisy regulujące to świadczenie weszły w życie 1 września 2024 r.

Na nową emeryturę nauczycielską mogą przejść:

- od 1 września 2024 r. – nauczyciele urodzeni przed 1 września 1966 r.,
- od 1 września 2025 r. – nauczyciele urodzeni po 31 sierpnia 1966 r., a przed 1 września 1969 r.,
- od 1 września 2026 r. – nauczyciele urodzeni po 31 sierpnia 1969 r.

[11] Dz.U. poz. 1672, z późn. zm.

Warunki wymagane do przyznania nowej emerytury nauczycielskiej są takie same dla kobiet i mężczyzn. Prawo do emerytury nauczycielskiej nie ustaje w związku z osiągnięciem powszechnego wieku emerytalnego 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn.

Z prawa do nowej emerytury nauczycielskiej mogą skorzystać nauczyciele, którzy spełnili łącznie następujące warunki:

- rozwiążą na swój wniosek stosunek pracy albo dojdzie do jego rozwiązania lub wygaśnięcia w następujących okolicznościach:
  - dyrektor szkoły, w razie całkowitej likwidacji szkoły, rozwiąże z nauczycielem stosunek pracy,
  - dyrektor szkoły, w razie częściowej likwidacji szkoły albo zmian organizacyjnych powodujących zmniejszenie liczby oddziałów w szkole lub zmian planu nauczania uniemożliwiających dalsze zatrudnianie nauczyciela w pełnym wymiarze zajęć, rozwiąże z nim stosunek pracy,
  - stosunek pracy wygaśnie, gdy skończy się sześciomiesięczny okres pozostawania nauczyciela w stanie nieczynnym,
  - stosunek pracy wygaśnie, gdy nauczyciel pozostający w stanie nieczynnym odmówi podjęcia pracy w pełnym wymiarze zajęć na czas nieokreślony lub na okres, na który została zawarta umowa, w tej samej szkole, na tym samym lub innym stanowisku,
- rozpoczęli przed 1 stycznia 1999 r. faktyczne wykonywanie pracy na stanowisku nauczyciela, wychowawcy lub innego pracownika pedagogicznego, o których mowa w art. 1 Karty Nauczyciela, w brzmieniu obowiązującym w dniu rozpoczęcia pracy na tym stanowisku,
- mają okres składkowy, wynoszący co najmniej 30 lat, w tym minimum 20 lat faktycznego wykonywania pracy na stanowisku nauczyciela, wychowawcy lub innego pracownika pedagogicznego, o których mowa w art. 1 Karty Nauczyciela, w brzmieniu obowiązującym w okresie faktycznego wykonywania pracy na tych stanowiskach (z wyjątkiem nauczyciela szkoły za granicą), w wymiarze co najmniej 1/2 obowiązkowego wymiaru zajęć,
- nie przysługuje im prawo do przejścia na emeryturę bez względu na wiek,
- wysokość tej emerytury nie jest niższa niż kwota najniższej emerytury określonej w ustawie emerytalnej.

Do 31 grudnia 2025 r. do ZUS wpłynęło 737 wniosków o nową emeryturę nauczycielską oraz 8 wniosków o rentę rodzinną po nowej emeryturze nauczycielskiej. ZUS wydał 406 decyzji o przyznaniu prawa do nowej emerytury nauczycielskiej, 293 decyzje o odmowie prawa do nowej emerytury nauczycielskiej oraz 2 decyzje o przyznaniu prawa do renty rodzinnej po nowej emeryturze nauczycielskiej.

2.1.6.12 Obsługa wniosków wg nowych zasad składania dokumentów do zasiłku macierzyńskiego i pogrzebowego, w przypadku gdy dziecko urodzi się martwe

Od 6 sierpnia 2025 r. weszły w życie zmiany do rozporządzeń określających dokumenty stanowiące podstawę do ustalania prawa do zasiłku macierzyńskiego i pogrzebowego. Zmiana polega na tym, że jeśli nie został sporządzony akt urodzenia dziecka z adnotacją, że dziecko urodziło się martwe, podstawą do otrzymania zasiłków: macierzyńskiego i pogrzebowego może być „zaświadczenie o martwym urodzeniu” – wydane na podstawie dokumentacji medycznej przez:

- lekarza posiadającego tytuł specjalisty w dziedzinie położnictwa i ginekologii lub,

- lekarza w trakcie odbywania specjalizacji w ww. dziedzinie albo,
- położną.

W okresie od 6 sierpnia do 31 grudnia 2025 r. wpłynęło do ZUS:
- 198 wniosków o zasiłek macierzyński; do 31 grudnia 2025 r. oddziały ZUS zrealizowały wypłatę zasiłków macierzyński na łączną kwotę 1 581,7 tys. zł[12],
- 113 wniosków o zasiłek pogrzebowy; do 31 grudnia 2025 r. oddziały ZUS zrealizowały wypłatę zasiłków pogrzebowych na łączną kwotę 364,8 tys. zł.

2.1.6.13 Obsługa nowego zbiegu świadczeń renty wdowiej

Od 1 stycznia 2025 r. obowiązują przepisy ustawy z dnia 26 lipca 2024 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw[13]. Ustawa wprowadziła nową regułę zbiegu świadczeń dla wdów lub wdowców, tj. renty rodzinnej z innymi świadczeniami emerytalno-rentowymi przysługującymi w organach emerytalnych i rentowych.

Zgodnie z nową zasadą ustalania zbiegu świadczeń emerytalno-rentowych z rentą rodzinną: osobie uprawnionej do renty rodzinnej, o której mowa w art. 67 ust. 1 pkt 3 ustawy emerytalnej (tj. renty rodzinnej dla małżonka osoby zmarłej – wdowy/wdowca) oraz do innego świadczenia emerytalno-rentowego, które przysługuje na podstawie ustawy emerytalnej lub przepisów odrębnych, w tym również przepisów z systemu ubezpieczenia społecznego rolników oraz zaopatrzenia emerytalnego służb mundurowych (wypłacanego przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Kasę Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, Wojskowe Biuro Emerytalne, Zakład Emerytalno-Rentowy Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji lub Biuro Emerytalne Służby Więziennej), wypłaca się:
- przysługującą rentę rodzinną oraz 15% innego świadczenia emerytalno-rentowego albo
- przysługujące inne świadczenie emerytalno-rentowe oraz 15% renty rodzinnej.

W 2025 r. podjęliśmy następujące działania merytoryczne:
- wydaliśmy wytyczne dotyczące realizacji ustawy z dnia 26 lipca 2024 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw,
- przygotowaliśmy projekt porozumienia o współpracy ZUS z innymi organami emerytalnymi i rentowymi (KRUS, ZER MSWiA, WBE, BESW), które zostało podpisane przez wszystkie IOR w marcu 2025 r.
- przygotowaliśmy i zaopiniowaliśmy projekty i decyzje, informacje, zawiadomienia i inne pisma, które uwzględniają zmiany związane z ustaleniem zbiegu świadczeń z rentą rodzinną,
- udzieliliśmy wsparcia merytorycznego naszym oddziałom.

Od 3 grudnia 2024 r. udostępniliśmy klientom ankietę – narzędzie do sprawdzenia uprawnień do renty wdowiej, która od 1 stycznia 2025 r. została połączona z kalkulatorem do wyliczenia szacunkowej kwoty połączonych świadczeń.

---

[12] Dane dotyczą tylko wypłat realizowanych przez ZUS
[13] Dz.U. poz. 1243, z późn. zm.

Także od 1 stycznia 2025 r. klienci mogli składać do ZUS „Wniosek o ustalenie zbiegu świadczeń z rentą rodzinną” osobiście, za pośrednictwem operatora pocztowego oraz poprzez eZUS. Formularz jest dostępny na stronie internetowej ZUS i w każdej placówce ZUS.

Do 31 grudnia 2025 r. do ZUS wpłynęło 1 156,4 tys. wniosków o rentę wdowią. Decyzje w sprawie zbiegu świadczeń rozpoczęliśmy wydawać od 1 lipca 2025 r. Uruchomiliśmy wypłatę świadczeń w zbiegu z rentą rodzinną dla 1 004,2 tys. osób, natomiast dla 127,6 tys. osób wydaliśmy decyzje odmowne.

W 2025 r. uruchomiliśmy wypłatę świadczeń w zbiegu z rentą rodzinną na łączną kwotę 3 516,8 mln zł. Dzięki rencie wdowiej świadczeniobiorcy zyskali średnio 350,63 zł.

2.1.6.14 Obsługa świadczenia honorowego z tytułu ukończenia 100 lat życia

Od 1 stycznia 2025 r. weszła w życie ustawa o świadczeniu honorowym[14], która uregulowała zasady przyznawania i wypłaty świadczenia honorowego z tytułu ukończenia 100 lat życia. Do końca 2024 r. prezes ZUS przyznawał w trybie wyjątkowym świadczenie dla 100-latków.

Osobom, które mają prawo do świadczenia emerytalnego lub rentowego, świadczenie honorowe jest przyznawane na zasadach określonych w ustawie, po ukończeniu 100 lat życia, z urzędu bez konieczności składania wniosku. Osoby, które nie mają prawa do świadczenia emerytalnego lub rentowego, muszą zgłosić wniosek o przyznanie świadczenia honorowego.

Świadczenie honorowe podlega waloryzacji na zasadach i w terminach dotyczących waloryzacji świadczeń. Od **1 stycznia 2025 r.** świadczenie honorowe przysługiwało w wysokości **6 246,13 zł** miesięcznie.

Świadczenie od **1 marca 2025 r.** jest wypłacane w wysokości **6 589,67 zł** miesięcznie.

W 2025 r. do ZUS wpłynęło 91 wniosków o świadczenie honorowe z tytułu ukończenia 100 lat życia. Liczba wypłaconych przez Zakład w grudniu 2025 r. świadczeń honorowych z tytułu ukończenia 100 lat życia wyniosła 4 057.

2.1.6.15 Emerytury czerwcowe – przygotowanie ZUS do nowych przepisów

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2025 r. o ustalaniu wysokości emerytur z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych ustalonych w czerwcu w latach 2009–2019 oraz rent rodzinnych po ubezpieczonych, którym ustalono emerytury w czerwcu w latach 2009–2019[15] wprowadziła obowiązek przeliczenia z urzędu od 1 stycznia 2026 r. wysokości:

- emerytur ustalonych od czerwca w latach 2009–2019,
- rent rodzinnych po osobach ubezpieczonych, którym emerytury ustalono od czerwca w tych latach,

[14] Ustawa z dnia 18 października 2024 r. o świadczeniu honorowym z tytułu ukończenia 100 lat życia (Dz.U. poz. 1674)
[15] Dz.U. 2025 r. poz. 1169

których wysokość zależy od kwoty składek na ubezpieczenie emerytalne i kapitału początkowego.

Wdrożenie realizacji ustawy w ZUS wymagało podjęcia wielu różnorodnych działań w obszarze biznesowym (działania obejmujące przede wszystkim zakres merytoryczny i informatyczny) i organizacyjno-zarządczym.

Współpracowaliśmy z MRPiPS, aby wypracować optymalny kształt projektowanych przepisów oraz na bieżąco analizowaliśmy i opiniowaliśmy poszczególne rozwiązania projektów ustaw.

W ramach przygotowań do realizacji zapisów ww. ustawy:

- na podstawie dostępnych danych oszacowaliśmy liczbę świadczeń podlegających przeliczeniu;
- określiliśmy kryteria dla spraw do obsługi automatycznej i do obsługi ręcznej;
- określiliśmy biznesowy zakres zmian niezbędnych do wykonania w systemach informatycznych, umożliwiających przeliczenie z urzędu emerytur i rent rodzinnych;
- opracowaliśmy nową uproszczoną decyzję oraz na już funkcjonujących decyzjach, zawiadomieniach i innych pismach dokonaliśmy aktualizacji treści z uwzględnieniem zmian wprowadzanych ww. ustawą;
- wydaliśmy wytyczne dotyczące realizacji ustawy;
- udzielaliśmy wsparcia merytorycznego oddziałom, w tym przeprowadziliśmy szkolenia dla pracowników oddziałów;
- prowadziliśmy działania informacyjne, w ramach których:
  - przygotowaliśmy komunikat o emeryturach czerwcowych na naszą stronę internetową oraz materiał informacyjny dla potrzeb rzeczników prasowych ZUS,
  - przygotowaliśmy materiał informacyjny do wydruku na Dni Seniora,
  - przygotowaliśmy komunikat głosowy IVR udostępniany w czasie oczekiwania klienta na połączenie telefoniczne z konsultantem ZUS,
  - braliśmy udział w wydarzeniach związanych z promowaniem świadczeń długoterminowych ZUS,
- dostosowaliśmy system informatyczny KSI ZUS.

2.1.6.16 Podatek dochodowy od osób fizycznych oraz składka na ubezpieczenie zdrowotne za świadczeniobiorców

W 2025 r. ZUS potrącił świadczeniobiorcom zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych w kwocie 24 805 273 tys. zł (w tym: 24 634 596 tys. zł z FUS i 170 677 tys. zł z FEP) i przekazał do urzędów skarbowych podatek w kwocie 24 371 499 tys. zł (w tym: 24 201 872 tys. zł z FUS i 169 627 tys. zł z FEP).

Zobowiązanie wobec urzędów skarbowych z tytułu zaliczek na podatek dochodowy pobrany w grudniu 2025 r. wyniosło 2 128 089 tys. zł (w tym: 2 113 688 tys. zł z FUS i 14 401 tys. zł z FEP) i zostało uregulowane w styczniu 2026 r.

W 2025 r. ZUS potrącił świadczeniobiorcom składki na ubezpieczenie zdrowotne w kwocie 38 404 030 tys. zł (w tym: 38 167 903 tys. zł z FUS i 236 127 tys. zł z FEP) i przekazał w kwocie 38 120 712 tys. zł (w tym: 37 884 992 tys. zł z FUS i 235 720 tys. zł z FEP).

Zobowiązanie z tytułu składek na ubezpieczenie zdrowotne pobrane w grudniu 2025 r. wyniosło 3 083 814 tys. zł (w tym: 3 064 460 tys. zł z FUS i 19 354 tys. zł z FEP) i zostało uregulowane w styczniu 2026 r.

2.1.7. Orzecznictwo lekarskie

W 2025 r. lekarze orzecznicy ZUS wydali łącznie **1 099,6 tys. orzeczeń** (o 3,5% mniej niż w 2024 r.), w tym:

- 182,3 tys. (16,6%) orzeczeń dotyczyło ustalenia uprawnień do renty z tytułu niezdolności do pracy;
- 253,7 tys. (23,1%) – ustalenia uprawnień do świadczenia rehabilitacyjnego;
- 314,2 tys. (28,5%) orzeczeń w ramach kontroli prawidłowości orzekania o czasowej niezdolności do pracy oraz wystawiania zaświadczeń lekarskich; w 9,2 tys. spraw (w 2024 r. – w 12,5 tys.) lekarz orzecznik wystawił zaświadczenie ustalające wcześniejszą datę ustania niezdolności do pracy;
- 80,1 tys. (7,3%) orzeczeń w sprawach ustalenia uprawnień do świadczenia uzupełniającego dla osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji;
- 269,3 tys. (24,5%) orzeczeń w pozostałych rodzajach spraw dotyczących m.in. ustalania uprawnień do renty socjalnej, renty rodzinnej, jednorazowego odszkodowania z tytułu uszczerbku na zdrowiu, dodatku pielęgnacyjnego, rehabilitacji leczniczej w ramach prewencji rentowej ZUS na wniosek lekarza leczącego, świadczeń podlegających koordynacji wspólnotowej i bilateralnej, a także spraw pozaubezpieczeniowych.

Lekarze orzecznicy wydali w 2025 r. łącznie 62,9 tys. orzeczeń o potrzebie rehabilitacji leczniczej w ramach prewencji rentowej ZUS (wzrost o 1,6% w porównaniu z rokiem 2024). Komisje lekarskie Zakładu wydały 1,8 tys. orzeczeń o potrzebie rehabilitacji leczniczej (w 2024 r. – 1,9 tys.).

Komisje lekarskie Zakładu wydały w 2025 r. łącznie 72,2 tys. orzeczeń (o 3,3% mniej niż w roku 2024), z czego 59,5 tys. orzeczeń (tj. 82,5%) w związku z wniesieniem sprzeciwu przez osobę zainteresowaną (w roku 2024 odsetek ten wynosił 82,2%).

Do sądów pracy i ubezpieczeń społecznych wpłynęło 17,2 tys. odwołań od decyzji wydanych na podstawie orzeczenia lekarskiego, a dotyczących wydanego orzeczenia (o 6% mniej niż w roku 2024). Sądy pierwszej instancji wydały w tych sprawach 17,4 tys. wyroków (o 4,9% mniej niż w roku 2024). Sądy w całości uwzględniły 4,7 tys. odwołań osób ubezpieczonych, co stanowi 26,9% wyroków wydanych w tych sprawach w 2025 r. (dla porównania: w 2024 r. odsetek wyroków uwzględniających odwołanie wynosił 26,2%).

W Centrali, w ramach nadzoru nad orzecznictwem lekarskim, rozpatrzyliśmy w 2025 r. 3,8 tys. spraw (o 19% mniej niż w roku 2024).

W 2025 r. po raz kolejny zmniejszyła się liczba zatrudnionych lekarzy orzecznictwa lekarskiego w Zakładzie. Według stanu na 31 grudnia 2025 r. w oddziałach zatrudnionych było łącznie 652 lekarzy w łącznym wymiarze 503,720 etatu (podczas gdy na koniec 2024 r. zatrudnionych było 675 lekarzy w wymiarze 536,465 etatu).

W związku z niedoborami kadrowymi wśród lekarzy orzeczników podejmowaliśmy różnorodne działania, m.in.:

- zintensyfikowaliśmy prace związane z naborem nowych lekarzy i docieraniem z ofertą ZUS do środowisk lekarskich; w 2025 r. rekrutacje zakończyły się zatrudnieniem 72 lekarzy w łącznym wymiarze 45 etatów, ale odejść z pracy było więcej niż nowych umów;
- we współpracy z MPRiPS prowadziliśmy prace legislacyjne nad tzw. reformą orzecznictwa lekarskiego. 18 grudnia 2025 r. Sejm RP uchwalił ustawę o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz niektórych innych ustaw[16]. Rozpoczęliśmy prace nad wdrożeniem przepisów ustawy, które polegały między innymi na: określeniu nowego modelu organizacji pracy kadry medycznej w Zakładzie, ustaleniu nowych zasad wynagradzania i zasad współpracy z kadrą medyczną na podstawie umów o świadczenie usług, dostosowaniu systemów informatycznych do zmian legislacyjnych, zmianach w organizacji oraz w wewnętrznych aktach prawnych;
- wdrożyliśmy program wsparcia asystenckiego dla lekarzy (na 31 grudnia 2025 r. 100 asystentów udzielało wsparcia łącznie 195 lekarzom);
- wprowadziliśmy doraźną pomoc innych oddziałów Zakładu w wydawaniu orzeczeń w 10 oddziałach ZUS, w których termin rozpatrywania spraw był wydłużony lub istniało takie zagrożenie.

Ponadto w 2025 r. :

- prowadziliśmy prace związane z oceną możliwości wykorzystania narzędzi opartych o sztuczną inteligencję, w zakresie automatyzacji określonych czynności podczas analizy i przygotowania dokumentacji do wydania orzeczenia. Rozwiązania związane ze wsparciem kadry medycznej m.in. w analizie dokumentacji w procesie związanym z wydaniem orzeczenia zostały uwzględnione w realizowanym projekcie „Optymalizacja i elektronizacja obszaru orzecznictwa lekarskiego”,
- kontynuowaliśmy prace projektowe, zwłaszcza inicjatywy związane z elektronizacją współpracy z konsultantami Zakładu oraz integracją aplikacji WO wspierającej m.in. wydawanie orzeczeń z aplikacją AIS2, zapewniającą dostęp do akt sprawy w postaci elektronicznej, a także wprowadzane nowe rozwiązania związane z zarządzaniem strumieniem spraw orzeczniczych,
- rozpoczęliśmy badanie możliwości wykorzystania nowych technologii w procesach orzecznictwa lekarskiego w kontekście rozwoju narzędzi opartych o sztuczną inteligencję, które mogą wspierać lekarzy orzekających poprzez:
  - pogłębioną analizę dokumentacji medycznej,
  - systemowe wykrywanie nieprawidłowości w masowo wystawianych zaświadczeniach lekarskich,
  - automatyczne tłumaczenie dokumentacji medycznej,
  - zastosowanie transkrypcji mowy na tekst,

[16] Ustawa opublikowana 12 stycznia 2026 r. w Dz. U. nr 26

- w Oddziale ZUS w Siedlcach przeprowadziliśmy pilotaż tzw. e-wizyt, którego celem było określenie możliwości wykorzystania systemów łączności do badań w ZUS (wnioski z pilotażu wykorzystamy przy wdrażaniu docelowych rozwiązań w tym zakresie w terminie wskazanym w ustawie, tj. po 1 stycznia 2027 r.).

2.1.8. Prewencja rentowa i wypadkowa

2.1.8.1 Prewencja rentowa

Na realizację zadań z zakresu prewencji rentowej w 2025 r. zaplanowaliśmy kwotę w wysokości 414 760 tys. zł, tj. o 93 568 tys. zł więcej niż w roku 2024. Wydatki w 2025 r. wyniosły 273 701 tys. zł, podczas gdy w 2024 r. – 260 035 tys. zł, tym samym kwota wydatków w 2025 r. wzrosła o 5,3% w stosunku do 2024 r.

W 2025 r. rehabilitację leczniczą ukończyło 54 736 osób, a w 2024 r. – 58 100 osób, co stanowi spadek o 5,8% w stosunku do liczby osób, które ukończyły rehabilitację w 2024 r.

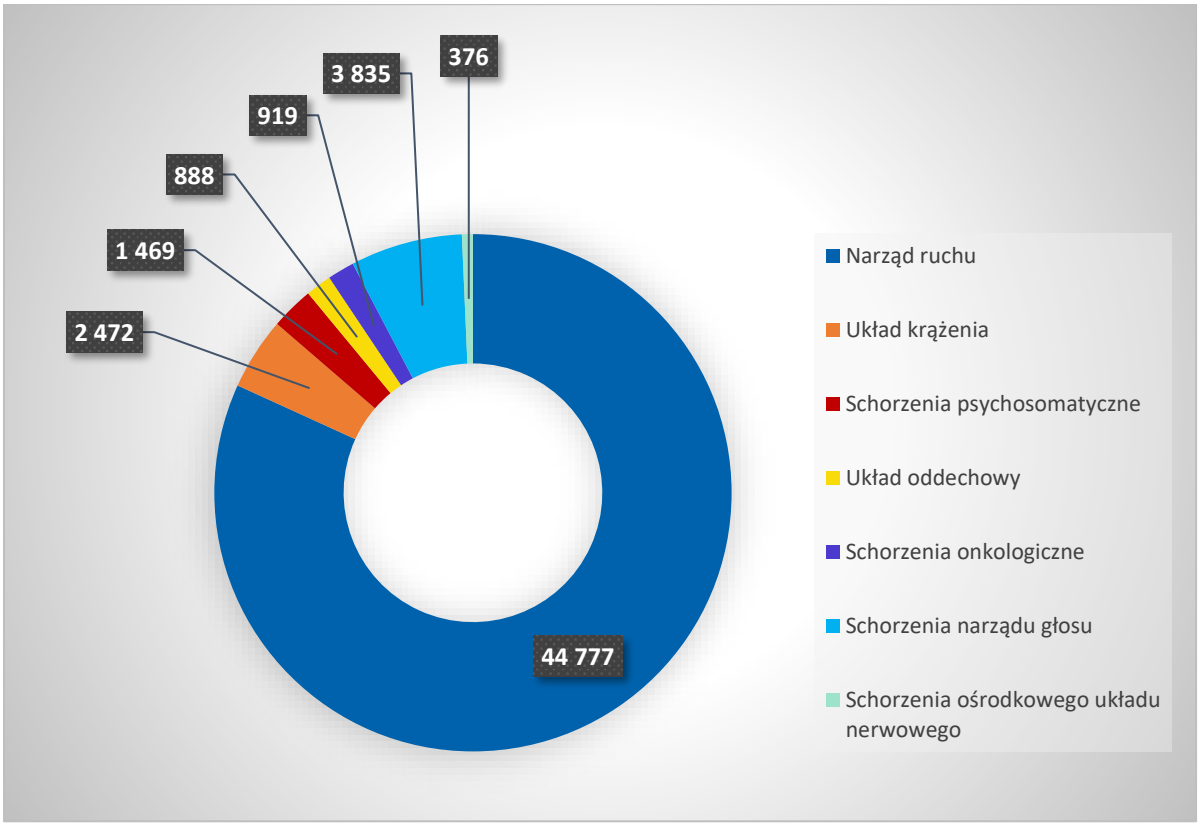
Istotny wpływ na prowadzenie rehabilitacji leczniczej w 2025 r. miała sytuacja społeczno-gospodarcza w kraju, w szczególności wzrost kosztów prowadzenia rehabilitacji przez ośrodki rehabilitacyjne. W związku z tym część ośrodków rehabilitacyjnych rozwiązała zawarte z ZUS umowy. W 2025 r. ośrodki rehabilitacyjne złożyły wypowiedzenia 11 umów, jako główny powód wskazując wyższą stawkę maksymalną w ogłaszanych w 2025 r. postępowaniach konkursowych, a także problemy finansowe ośrodków m.in. związane z rosnącym wynagrodzeniem kadry medycznej.

W ogłaszanych w roku 2025 konkursach ofert na prowadzenie usług rehabilitacyjnych obowiązywały maksymalne ceny pobytu, które w 2024 r. zatwierdził Zarząd ZUS.

W 2025 r. zawarliśmy z ośrodkami rehabilitacyjnymi 32 umowy o świadczenie usług rehabilitacyjnych: 8 umów realizowanych w 2025 r. (w tym 3 umowy z postępowań konkursowych z 2024 r.) oraz 24 umowy obowiązujące od 2026 r.

W 2025 r. oferowaliśmy rehabilitację w systemie stacjonarnym w następujących grupach schorzeń: narządu ruchu, narządu głosu, układu krążenia, układu oddechowego, chorób psychosomatycznych i onkologicznych – po leczeniu nowotworu gruczołu piersiowego, ośrodkowego układu nerwowego, a także w systemie ambulatoryjnym w schorzeniach narządu ruchu i układu krążenia.

Wykres 7. Liczba osób, które ukończyły rehabilitację w ramach prewencji rentowej ZUS w 2025 r. w podziale na schorzenia



Aby utrzymać wysoką jakość usług rehabilitacyjnych, zgodną z określonymi wymaganiami, przeprowadziliśmy 44 kontrole umów zawartych z ośrodkami rehabilitacyjnymi, w tym 2 kontrole problemowe. Ponadto przeprowadziliśmy 25 kontroli ofert złożonych przez ośrodki rehabilitacyjne w związku z postępowaniami konkursowymi o świadczenie usług rehabilitacji leczniczej. Zorganizowaliśmy również 4 kontrole funkcjonalne w oddziałach w zakresie prawidłowości i terminowości obsługi spraw dotyczących rehabilitacji leczniczej w ramach prewencji rentowej.

Podczas kontroli umów o świadczenie usług rehabilitacji leczniczej w ośrodkach rehabilitacyjnych przeprowadziliśmy badanie satysfakcji klientów kierowanych na rehabilitację leczniczą. W opracowaniu analizy badania jakości usług świadczonych przez ośrodki rehabilitacyjne wykorzystaliśmy 830 ankiet.

W 2025 r. dofinansowaliśmy 6 przedsięwzięć naukowych i edukacyjnych związanych tematycznie z prowadzoną przez nas prewencją rentową.

Informacje o prowadzonej rehabilitacji leczniczej popularyzowaliśmy m.in. na stronie internetowej ZUS, w SOK – w formie filmu wyświetlanego dla klientów Zakładu – oraz w formie ulotek podczas dofinansowywanych wydarzeń, a także w trakcie Olimpiady „Warto wiedzieć więcej o ubezpieczeniach społecznych”.

2.1.8.2 Prewencja wypadkowa

Na realizację zadań z zakresu prewencji wypadkowej w 2025 r. zaplanowaliśmy kwotę w wysokości 151 000 tys. zł, tj. o 11 000 tys. zł więcej niż w roku 2024.

Wydatki na prewencję wypadkową w 2025 r. wyniosły 143 737 tys. zł i były o 16,3% wyższe niż w 2024 r. (w 2024 r. wyniosły 123 626 tys. zł).

Zadania z zakresu prewencji wypadkowej realizowaliśmy w następujący sposób:

- **ZUS dofinansowywał działania płatników składek wspomagające utrzymanie zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej**

W ramach ogłoszonego w 2025 r. Konkursu na projekty dotyczące utrzymania zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej (Konkurs nr 2025.01), wpłynęły 4 872 wnioski o dofinansowanie (na podobnym poziomie jak w 2024 r., kiedy wpłynęło 5 054 wniosków). Po opublikowaniu Listy rankingowej 1 października 2025 r. do dofinansowania zakwalifikowało się 1 416 projektów.

W 2025 r. rozliczyliśmy 1 350 projektów (na poziomie o 20% wyższym niż w 2024 r., w którym rozliczono 1 120 projektów). Wśród projektów rozliczonych w 2025 r. były projekty realizowane na podstawie umów zawartych w ramach trzech Konkursów: 2022.01, 2023.01 i 2024.01.

W ramach jednego projektu wnioskodawca może realizować działania, które zaliczane są do różnych obszarów technicznych. Nie można zatem wprost przełożyć liczby dofinansowanych obszarów technicznych na liczbę rozliczonych projektów. Projekty, które rozliczyliśmy w 2025 r., obejmowały działania mieszczące się najczęściej w następujących obszarach technicznych:

- sprzęt i urządzenia służące ograniczeniu obciążenia układu mięśniowo-szkieletowego – łącznie 669 projektów, tj. prawie 50% wszystkich rozliczonych projektów,
- sprzęt i urządzenia służące poprawie bezpieczeństwa pracy na wysokości, w zagłębieniach i innych strefach pracy – 567 projektów (42%),
- urządzenia oczyszczające i uzdatniające powietrze, urządzenia mechanicznej wentylacji powietrza – 226 projektów (prawie 17%).

Najmniej projektów obejmowały działania z takich obszarów technicznych, jak:

- urządzenia chroniące przed hałasem i drganiami mechanicznymi oraz promieniowaniem elektromagnetycznym – 25 projektów,
- ochrona przed energią elektryczną i elektrycznością statyczną – 20 projektów.

Każdy z tych obszarów dotyczył mniej niż 2% wszystkich projektów. Taką tendencję obserwujemy w poszczególnych latach i konkursach.

Wykres 8. Liczba projektów rozliczonych w 2025 r., w których działania były realizowane w ramach poszczególnych obszarów technicznych

Aby zapewnić prawidłowość wydatkowania środków publicznych, dofinansowane projekty podlegają kontroli zgodnie z zapisami umów, jakie zawieramy z wnioskodawcami. Rozliczenie projektu następuje na podstawie kontroli przeprowadzonej po zakończeniu realizacji projektu i tzw. odbioru projektu. Ponadto w okresie trzech lat od zatwierdzenia odbioru projektu ZUS może przeprowadzić kontrolę trwałości projektu. W 2025 r. przeprowadziliśmy kontrolę trwałości 976 projektów.

Po zakończeniu czynności kontrolnych do wnioskodawców przesyłamy ankiety badania jakości usług. Wnioskodawcy oceniają w niej sposób przeprowadzenia kontroli przez ekspertów CIOP-PIB, ale także cały program dofinansowania płatników składek oraz poziom swojej satysfakcji z udziału w konkursie. Zdecydowana większość wnioskodawców stwierdza, że program przyczynia się do minimalizacji ryzyka wypadku przy pracy i utrzymania zdolności do pracy przez cały okres

aktywności zawodowej. Potwierdzają również, że bez otrzymanego dofinansowania nie zrealizowaliby działań objętych projektem.

- **ZUS upowszechniał wiedzę o zagrożeniach powodujących wypadki przy pracy i choroby zawodowe oraz o sposobach przeciwdziałania tym zagrożeniom**

Kontynuowaliśmy upowszechnianie wiedzy o zagrożeniach powodujących wypadki przy pracy i choroby zawodowe, promowaliśmy właściwe podejście do zagadnień bezpieczeństwa w miejscu pracy. Zorganizowaliśmy 622 szkolenia o tematyce z zakresu prewencji wypadkowej, w których uczestniczyło 15,4 tys. osób. Przykładowe tematy szkoleń:

- Zasady bezpiecznej eksploatacji maszyn i urządzeń. Praktyczna ocena bezpieczeństwa pracy przy maszynach i urządzeniach oraz ocena ich stanu technicznego,
- Zagrożenia w miejscu pracy i sposoby ich ograniczania wśród pracowników przetwórstwa przemysłowego,
- Organizacja prac szczególnie niebezpiecznych w zakładzie pracy,
- Zagrożenia czynnikami chemicznymi w środowisku pracy (w tym rakotwórczymi, mutagennymi i reprotoksycznymi) oraz ich wpływ na organizm człowieka. Sposoby ich eliminacji oraz możliwości ograniczania tych zagrożeń,
- Zagrożenia hałasem i wibracją w środowisku pracy,
- Zagrożenia w środowisku pracy kierowcy oraz operatora wózków widłowych,
- Czynnik ludzki jako najczęstsza przyczyna wypadków przy pracy – podnoszenie świadomości zagrożeń oraz poznanie konsekwencji nieprzestrzegania przepisów BHP w miejscu wykonywania pracy,
- Ergonomia pracy – szkolenie dla pracowników wykonujących pracę w pozycji siedzącej, stojącej oraz wykonujących prace z obciążeniem,
- Zasady bezpieczeństwa przy wykonywaniu prac budowlanych, z uwzględnieniem prac szczególnie niebezpiecznych,
- Bezpieczeństwo i higiena pracy przy wykonywaniu pracy zdalnej.

W ramach współpracy z Wyższym Urzędem Górniczym zorganizowaliśmy cztery jednodniowe seminaria pt.:

- *Zasady prognozowania oraz podejmowania działań profilaktycznych w odniesieniu do zagrożenia metanowego przy prowadzeniu robót górniczych,*
- *Prowadzenie robót w warunkach zagrożenia metanowego.*

W 2025 r. Zakład zamówił wykonanie pracy naukowo-badawczej nt. „Ocena różnych systemów czasu pracy w perspektywie psychospołecznych warunków pracy i zdrowia pracowników". Wykonawcą jest Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy. Celem pracy jest przeprowadzenie ogólnopolskich badań psychospołecznych warunków pracy i stanu zdrowia pracowników zatrudnionych w różnych systemach organizacji czasu pracy, tj.: różne typy pracy zmianowej, skrócony tygodniowy czas pracy, skrócony godzinowy czas pracy. Po uzyskaniu wyników badań opracowane zostaną:

- zalecenia do programów profilaktyki zdrowia psychofizycznego i dobrostanu w pracy oraz programów edukacyjnych, z uwzględnieniem zagrożeń psychospołecznych występujących u pracowników zatrudnionych w różnych systemach organizacji czasu pracy,

– poradnik dla pracodawców i pracowników na temat źródeł, skutków i sposobów przeciwdziałania zagrożeniom psychospołecznym występującym u pracowników zatrudnionych w różnych systemach organizacji czasu pracy.

Ponadto dofinansowaliśmy 9 przedsięwzięć naukowych i edukacyjnych. Umożliwiło to upowszechnienie informacji o działaniach prewencyjnych prowadzonych przez ZUS, a także pozyskanie wiedzy na temat rozwiązań poprawiających bezpieczeństwo i warunki pracy oraz dobrych praktyk w obszarze prewencji wypadkowej.

2.1.8.3 Rozwój prewencji

Wizja Zero

W czerwcu 2024 r. Zakład Ubezpieczeń Społecznych został przyjęty do grona partnerów strategii Wizja Zero (ang. Vision Zero*)* realizowanej pod auspicjami Międzynarodowego Stowarzyszenia Zabezpieczenia Społecznego (ISSA). W ramach upowszechnienia wiedzy o efektywnych sposobach zapobiegania wypadkom dla ciągłej poprawy warunków bezpieczeństwa i zdrowia w pracy, przygotowaliśmy polską wersję podstawowego poradnika z zakresu strategii Wizja Zero. Poradnik zawiera podstawowe informacje oraz wskazówki, jak stosując 7 złotych zasad strategii Wizja Zero, zminimalizować niemal do zera prawdopodobieństwo występowania wypadków przy pracy oraz zdecydowanie zmniejszyć ich ilość.

Przy realizacji działań prewencyjnych dotyczących utrzymania zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej ubezpieczonych, wspieraniu płatników składek we wdrażaniu projektów poprawiających warunki pracy, upowszechnianiu wiedzy o zagrożeniach, które powodują wypadki przy pracy i choroby zawodowe oraz sposobach przeciwdziałania tym zagrożeniom, kierujemy się założeniami strategii Wizja Zero.

Rada ds. działań prewencyjnych z zakresu bezpieczeństwa, zdrowia i dobrostanu

24 września 2024 r. Prezes ZUS powołał Radę ds. działań prewencyjnych z zakresu bezpieczeństwa, zdrowia i dobrostanu, aby systemowo podejść do poprawy warunków pracy i samopoczucia pracowników Zakładu. Rada pełni rolę ciała doradczo-konsultacyjnego. Realizuje w szczególności następujące zadania: analizuje potrzeby pracowników w obszarze bezpieczeństwa i zdrowia, dokonuje przeglądu i oceny dotychczasowych inicjatyw prewencyjnych, rekomenduje nowe rozwiązania i programy, które mają poprawić dobrostan pracowników Zakładu. Prace Rady wpisują się w realizację celów Strategii ZUS na lata 2021–2025 oraz w ramy inicjatywy Vision Zero. Rezultaty działania Rady stanowią także element wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju w obszarze ESG: środowisko (Environmental), społeczeństwo (Social) i ład korporacyjny (Governance).

W ramach działalności Rady w 2025 r. podjęliśmy działania zmierzające do poprawy bezpieczeństwa, zdrowia i dobrostanu pracowników:

- zorganizowaliśmy 3 posiedzenia Rady, podczas których omówiliśmy zrealizowane przez członków Rady działania w zakresie dobrostanu oraz określiliśmy bieżące zadania i kierunki dalszego działania;
- opracowaliśmy zestawienie działań, które powinny poprawić dobrostan pracowników; zidentyfikowaliśmy 37 inicjatyw, z czego 15 uznaliśmy za priorytetowe;

- opracowaliśmy katalog dobrych praktyk w zakresie obecnie podejmowanych przez oddziały ZUS inicjatyw na rzecz dobrostanu pracowników.

Po analizie przedstawionych przez członków Rady propozycji inicjatyw z zakresu bezpieczeństwa, zdrowia i dobrostanu oraz ustaleń podjętych na posiedzeniach w 2025 r., Rada przekazała Prezesowi Zakładu rekomendację dotyczącą przeprowadzenia specjalistycznego audytu stanu obecnego. Zakładamy, że wyniki tego audytu pozwolą na ustalenie stanu faktycznego, zdefiniowanie potrzeb pracowników w obszarach zdrowia, bezpieczeństwa i dobrostanu, a także pomogą wypracować metody monitorowania i porównywania poziomu dobrostanu w jednostkach ZUS.
Ponadto w grudniu 2025 r. Prezes Zakładu otrzymał roczny raport z działalności Rady ds. działań prewencyjnych z zakresu bezpieczeństwa, zdrowia i dobrostanu.

2.1.9. Akcje masowe

2.1.9.1 Informacja o stanie konta w ZUS

W 2025 r. wygenerowaliśmy 23 965,7 tys. Informacji o stanie konta w ZUS (IOSKU), natomiast na eZUS udostępniliśmy 11 301,2 tys. IOSKU (ubezpieczonym, którzy posiadają profil na eZUS).

2.1.9.2 Rozliczenie podatku dochodowego

Na podstawie art. 34 ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, ZUS jest zobowiązany do sporządzenia i przekazania podatnikowi oraz urzędowi skarbowemu rocznego obliczenia podatku lub imiennej informacji o wysokości uzyskanego dochodu.

W 2025 r. sporządziliśmy i przekazaliśmy 9,2 mln deklaracji PIT z tytułu świadczeń emerytalno-rentowych wypłaconych w 2024 r.

Roczne obliczenie podatku przez organ rentowy PIT-40A otrzymali podatnicy, którzy:
- pobierali świadczenie z ZUS przez cały rok kalendarzowy i uzyskali niedopłatę podatku lub ich rozliczenia wyniosło zero złotych,
- zamieszkali za granicą w państwach, z którymi Polskę łączą umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania, zgodnie z którymi emerytury i renty z ZUS podlegają opodatkowaniu w Polsce.

Informację o dochodach uzyskanych od organu rentowego PIT-11A otrzymali podatnicy, którzy:
- nie pobrali świadczenia za grudzień danego roku podatkowego,
- w momencie rozliczania podatku nie byli świadczeniobiorcami ZUS,
- mieli nadpłatę podatku,
- złożyli w ZUS oświadczenie lub wniosek dotyczący obliczania i pobierania zaliczki na podatek dochodowy,
- złożyli wniosek o niesporządzenie rocznego obliczenia podatku.

Informację o przychodach z innych źródeł oraz o dochodach i pobranych zaliczkach na podatek dochodowy PIT-11 otrzymali podatnicy, którzy pobrali:
- świadczenie należne po osobie zmarłej,
- alimenty potrącone ze świadczenia wypłacanego przez ZUS na podstawie wyroku sądu,
- należności na zaspokojenie potrzeb rodziny, jeżeli pomiędzy małżonkami została ustanowiona rozdzielność majątkowa.

Deklaracje PIT zostały przekazane:

- urzędowi skarbowemu – za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej w styczniu 2025 r.;
- podatnikowi – w formie papierowej oraz w formie elektronicznej na eZUS w lutym 2025 r.

2.1.9.3 Waloryzacja świadczeń

Waloryzacja świadczeń od dnia 1 marca 2025 r. została przeprowadzona na zasadach przewidzianych w ustawie z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych.

Polegała na podwyższeniu kwoty świadczenia, w wysokości przysługującej w dniu 28 lutego 2025 r., wskaźnikiem waloryzacji wynoszącym 105,5%.

Waloryzacja od dnia 1 marca 2025 r. objęła następujące świadczenia wypłacane przez Zakład:

- emerytury i renty,
- renty inwalidów wojennych i wojskowych oraz renty rodzinne po tych inwalidach,
- emerytury pomostowe,
- nauczycielskie świadczenia kompensacyjne,
- świadczenia i zasiłki przedemerytalne,
- renty socjalne.

Przy zastosowaniu wskaźnika waloryzacji (105,5%) podwyższona została także wysokość dodatków wypłacanych przy emeryturach i rentach: dodatków pielęgnacyjnych, dla sierot zupełnych, dodatków kombatanckich, dodatków kompensacyjnych, dodatków za tajne nauczanie, świadczeń pieniężnych dla żołnierzy zastępczej służby wojskowej przymusowo zatrudnionych w kopalniach węgla, kamieniołomach, zakładach rud uranu i batalionach budowlanych, świadczeń pieniężnych przysługujących osobom deportowanym do pracy przymusowej oraz osadzonym w obozach pracy przez III Rzeszę i ZSRR oraz świadczeń dla cywilnych niewidomych ofiar wojny, a także świadczeń w wysokości dodatku kombatanckiego.

Od dnia 1 marca 2025 r. zostały podwyższone kwoty najniższych emerytur i rent:

- emerytura, renta z tytułu całkowitej niezdolności do pracy oraz renta rodzinna o 97,95 zł, z 1 780,96 zł do 1 878,91 zł,
- renta z tytułu częściowej niezdolności do pracy o 73,46 zł, z 1 335,72 zł do 1 409,18 zł.

Kwoty najniższych rent przysługujących na podstawie ustawy o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych stanowią 120% kwot świadczeń najniższych, o których mowa wyżej, i wzrosły:

- renta z tytułu całkowitej niezdolności do pracy w związku z wypadkiem lub chorobą zawodową oraz renta rodzinna wypadkowa o 117,54 zł, z 2 137,15 zł do 2 254,69 zł,
- renta z tytułu częściowej niezdolności do pracy w związku z wypadkiem lub chorobą zawodową o 88,15 zł, z 1 602,87 zł do 1 691,02 zł.

W wyniku waloryzacji emerytury i renty (łącznie z dodatkami pielęgnacyjnymi i dla sierot zupełnych) wypłacane przez ZUS wzrosły średnio miesięcznie o 406,86 zł na osobę, z tego:

- emerytury o 421,74 zł,

- renty z tytułu niezdolności do pracy (rencista występuje raz z łączną kwotą emerytury i renty) o 323,23 zł,
- renty rodzinne o 363,87 zł.

W wyniku waloryzacji emerytury i renty (łącznie z dodatkami pielęgnacyjnymi i dla sierot zupełnych) wypłacane przez ZUS wzrosły średnio miesięcznie o 210,87 zł na osobę, z tego:
- emerytury o 221,54 zł,
- renty z tytułu niezdolności do pracy (rencista występuje raz z łączną kwotą emerytury i renty) o 125,33 zł,
- renty rodzinne o 188,24 zł.

Akcja waloryzacji objęła świadczenia wypłacane przez ZUS dla **8,7 mln osób,** w tym dla 499,4 tys. osób otrzymujących okresową emeryturę kapitałową (łącznie z osobami pobierającymi emeryturę lub rentę realizowaną na mocy umów międzynarodowych, bez osób pobierających świadczenia i zasiłki przedemerytalne), z tego dla:
- 6,6 mln emerytów (w tym: 0,3 mln pobierających emeryturę realizowaną na mocy umów międzynarodowych),
- 0,5 mln pobierających renty z tytułu niezdolności do pracy (bez rent inwalidów wojennych i wojskowych),
- 1,2 mln pobierających renty rodzinne (bez rent inwalidów wojennych i wojskowych),
- 0,3 mln pobierających renty socjalne,
- 0,1 mln pobierających renty inwalidów wojennych i wojskowych, emerytury pomostowe i nauczycielskie świadczenia kompensacyjne.

Waloryzacja objęła także 24,5 tys. osób otrzymujących emeryturę bądź rentę z FUS łącznie ze świadczeniem rolniczym.

Po waloryzacji emerytury i renty w najniższej wysokości otrzymuje 426,8 tys. osób, w tym 7,6 tys. osób otrzymujących emeryturę bądź rentę z FUS łącznie ze świadczeniem rolniczym.

Łączny miesięczny skutek waloryzacji świadczeń wypłacanych przez ZUS (emerytur i rent – łącznie z okresowymi emeryturami kapitałowymi, emeryturami pomostowymi, nauczycielskimi świadczeniami kompensacyjnymi, ze świadczeniami wypłacanymi w zbiegu ze świadczeniami rolnymi, z rentami socjalnymi, z zasiłkami i świadczeniami przedemerytalnymi), z uwzględnieniem waloryzacji dodatków pielęgnacyjnych i dla sierot zupełnych wyniósł 1 787,0 mln zł.

Miesięczny skutek waloryzacji emerytur i rent wypłacanych z FUS, łącznie z waloryzacją dodatków pielęgnacyjnych i dla sierot zupełnych wyniósł 1 725,7 mln zł.

2.1.9.4 Rozliczenie świadczeń z tytułu osiągania przychodu

W 2025 r. rozliczyliśmy emerytury i renty zawieszone lub obniżone w związku z osiąganiem przychodu w roku kalendarzowym 2024 lub w odniesieniu do świadczeń i zasiłków przedemerytalnych w roku rozliczeniowym 2024/2025. Przeciętna miesięczna liczba zawieszeń emerytur i rent

z tytułu osiągania przychodu (bez emerytur pomostowych i nauczycielskich świadczeń kompensacyjnych)[17] w okresie I-XII 2025 r. wyniosła 3,5 tys.

2.2. Obsługa rządowych programów

2.2.1. Obsługa świadczeń z programów dla rodzin

Zakład realizował obsługę programów rządowych związanych ze wsparciem rodzin oraz osób wymagających wsparcia na podstawie orzeczeń Wojewódzkich Zespołów ds. Orzekania o Niepełnosprawności. Aby zapewnić płynność przyjmowania i obsługi wniosków wykorzystujemy nowoczesne technologie, rozwijamy i doskonalimy automatyzacje, dążąc do zmniejszenia kosztów obsługi i zarządzania programami.

Każdy program z obszaru świadczeń dla rodzin oraz program świadczenia wspierającego[18] realizowany jest według głównych kryteriów:

- wnioski przyjmujemy wyłącznie elektronicznie, udostępniając klientom kreatory wniosku ułatwiające ich uzupełnienie i zmniejszające ryzyko błędów i pomyłek,
- przyjęliśmy następujące kanały elektronicznego składania wniosków:
  - eZUS/mZUS,
  - Emp@tia – system MRPiPS,
  - bankowość elektroniczna (aktywnie korzystamy z współpracy z 28 bankami),
- aby przeciwdziałać wykluczeniu cyfrowemu, we wszystkich jednostkach Zakładu zapewniamy wsparcie osobom składającym wnioski – przy pomocy pracowników ZUS klient może wypełnić i złożyć wniosek elektroniczny, jak i założyć profil eZUS na specjalnie przygotowanym do tego stanowisku,
- obsługa postępowań odbywa się zgodnie z zaprojektowanymi algorytmami w systemach informatycznych Zakładu; w sposób zautomatyzowany sprawdzamy dane podane przez klientów z dostępnymi rejestrami i bazami danych, a także w ramach autonomicznego działania zaprojektowanego systemu badamy prawo do świadczeń oraz obsługujemy jego wypłatę,
- wnioski, które wymagają udziału pracownika, kierowane są do Centrum Obsługi Świadczeń dla Rodzin w Oddziale ZUS w Białymstoku,
- komunikacja z klientem odbywa się wyłącznie w drodze korespondencji elektronicznej,
- obsługę finansową świadczeń realizuje Centrum Obsługi Płatności w Oddziale ZUS w Słupsku oraz Wydział Wypłat Emerytur i Rent w Oddziale ZUS w Białymstoku.

2.2.1.1 Świadczenia wychowawcze 800+

Świadczenie to realizowane jest na podstawie ustawy z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci[19]. Celem jest częściowe pokrycie wydatków związanych z wychowywaniem dziecka, w tym z opieką nad nim i zaspokojeniem jego potrzeb życiowych. Świadczenie

[17] Bez emerytur i rent realizowanych na mocy umów międzynarodowych

[18] Więcej informacji na ten temat znajduje się w części dot. obsługi wniosków o świadczenie wspierające dla osób z niepełnosprawnościami

[19] Dz. U. z 2024 r. poz. 1576

przysługuje w kwocie 800 zł na dziecko miesięcznie do ukończenia przez nie 18. roku życia. Świadczenie przyznawane jest na okresy trwające od czerwca do maja roku następnego, a wnioski przyjmowane są od lutego do maja danego roku. W przypadku dzieci nowo narodzonych wnioski przyjmowane są na bieżąco.

W 2025 r. wpłynęło **5 146,0 tys. wniosków** o świadczenie z programu Rodzina 800+ na **7 792,0 tys. dzieci**. W ramach tego programu wypłaciliśmy w 2025 r. **64 851,9 mln zł**.
95% spraw pierwszorazowych zostało obsłużonych przez automat.

Tabela 8. Liczba wniosków o świadczenie wychowawcze z podziałem na kanały wpływu (dane w tys.)

Liczba wniosków z podziałem na kanał wpływu					Łączna liczba wniosków
eZUS	aplikacja mobilna	banki	MRPiPS	z urzędu	
1 968,1	235,7	2 859,2	80,8	2,2	5 146,0

2.2.1.2 Rodzinny kapitał opiekuńczy

Świadczenie to przyznawane jest na drugie i każde kolejne dziecko w rodzinie w wieku od 12. do 35. miesiąca życia dziecka. Wypłacane jest w kwocie 500 zł albo 1000 zł miesięcznie, w zależności od wyboru świadczeniobiorcy. Łączna kwota wypłat nie może przekroczyć 12 000 zł.

Świadczenie to jest wygaszane w związku z wprowadzeniem programu Aktywny Rodzic od 1 października 2024 r. Suma wypłat w 2025 r. wyniosła **371,8 mln zł**.

2.2.1.3 Dofinansowanie obniżenia opłaty rodzica za pobyt dziecka w żłobku, klubie dziecięcym lub u dziennego opiekuna

Świadczenie to przysługuje w postaci dofinansowania żłobkowego na dzieci uczęszczające do żłobka, klubu dziecięcego lub objęte opieką opiekuna dziennego. Dofinansowanie wynosi 400 zł, nie więcej niż faktyczne opłaty ponoszone przez rodzica za pobyt dziecka w żłobku, klubie dziecięcym lub u opiekuna dziennego.

Świadczenie to jest wygaszane w związku z uruchomieniem programu Aktywny Rodzic od 1 października 2024 r. W 2025 r. wypłaciliśmy **2,5 mln zł** dofinansowania żłobkowego.

2.2.1.4 Dobry Start 300+

Świadczenie to realizowane jest na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2021 r. w sprawie szczegółowych warunków realizacji rządowego programu „Dobry start". Celem świadczenia jest wsparcie rodzin z dziećmi w ponoszeniu wydatków związanych z rozpoczęciem roku szkolnego. Świadczenie dobry start przyznawane jest raz do roku w wysokości 300 zł. Świadczenie przysługuje na ucznia w wieku do 20 lat w związku z rozpoczęciem roku szkolnego, a w przypadku gdy dziecko ma orzeczoną niepełnosprawność do wieku 24 lat. Świadczenie przyznawane jest na rok szkolny, a wnioski przyjmowane są od lipca do listopada danego roku.

W 2025 r. wpłynęło **3 411,6 tys. wniosków** o świadczenie z programu Dobry start na **4 863,2 tys. dzieci**. W ramach tego programu w 2025 r. wypłaciliśmy **1 411,2 mln zł**.

97,8% spraw pierwszorazowych zostało obsłużonych przez automat.

Tabela 9. Liczba wniosków o świadczenie dobry start z podziałem na kanały wpływu (dane w tys.)

Liczba wniosków z podziałem na kanał wpływu				Łączna liczba wniosków
eZUS	aplikacja mobilna	banki	MRPiPS	
1 069,6	138,3	2 161,9	41,8	3 411,6

2.2.1.5 Obsługa świadczeń z programu Aktywny Rodzic (aktywni rodzice w pracy, aktywnie w żłobku, aktywnie w domu)

Program Aktywny rodzic wprowadzony ustawą z dnia 15 maja 2024 o wspieraniu rodziców w aktywności zawodowej oraz wychowywaniu dziecka – „Aktywny rodzic”[20], obejmuje:

- **świadczenie aktywni rodzice w pracy** – skierowane jest do rodziców aktywnych zawodowo na dofinansowanie opieki nad dzieckiem; przysługuje na dziecko w wieku od 12. do 35. miesiąca i wynosi 1 500 zł, a w przypadku gdy dziecko ma orzeczenie o niepełnosprawności łącznie ze wskazaniami na konieczność stałej lub długotrwałej opieki lub pomocy innej osoby w związku ze znacznie ograniczoną możliwością samodzielnej egzystencji oraz konieczność stałego współudziału na co dzień opiekuna dziecka w procesie jego leczenia, rehabilitacji i edukacji – wynosi 1 900 zł.

  W 2025 r. wpłynęło **157,0 tys. wniosków** o świadczenie aktywni rodzice w pracy na **160,2 tys. dzieci**[21]. W ramach programu Aktywni rodzice w pracy do 31 grudnia 2025 r. do beneficjentów programu przekazaliśmy łącznie **2 206,0 mln zł**.

Tabela 10. Liczba wniosków o świadczenie aktywnie w pracy z podziałem na kanały wpływu (dane w tys.)

Liczba wniosków z podziałem na kanał wpływu				Łączna liczba wniosków
eZUS	aplikacja mobilna	banki	MRPiPS	
111,8	18,9	24,1	2,2	157,0

- **świadczenie aktywnie w żłobku** – polega na dofinansowaniu kosztów pobytu dziecka w żłobku, klubie dziecięcym lub u dziennego opiekuna; przysługuje rodzicom na dziecko, które uczęszcza do żłobka, klubu dziecięcego albo jest objęte opieką sprawowaną przez dziennego opiekuna, nie dłużej jednak niż do ukończenia roku szkolnego, w którym dziecko ukończy 3. rok życia, lub w przypadku gdy niemożliwe lub utrudnione jest objęcie dziecka wychowaniem przedszkolnym – 4. rok życia; wynosi 1 500 zł, a w przypadku gdy dziecko ma orzeczenie o niepełnosprawności łącznie ze wskazaniami na konieczność stałej lub długotrwałej opieki

[20] Dz. U. poz. 858, z późn. zm.
[21] Liczba postępowań na dziecko zredukowana o zdublowane wnioski

lub pomocy innej osoby w związku ze znacznie ograniczoną możliwością samodzielnej egzystencji oraz konieczność stałego współudziału na co dzień opiekuna dziecka w procesie jego leczenia, rehabilitacji i edukacji – wynosi 1900 zł.

W 2025 r. wpłynęło **181,0 tys. wniosków** o świadczenie aktywnie w żłobku na **184,1 tys. dzieci**[22]. W ramach programu Aktywnie w żłobku do 31 grudnia 2025 r. do beneficjentów programu przekazaliśmy łącznie **3 425,0 mln zł**.

Tabela 11. Liczba wniosków o świadczenie aktywnie w żłobku z podziałem na kanały wpływu (dane w tys.)

Liczba wniosków z podziałem na kanał wpływu				Łączna liczba wniosków
eZUS	aplikacja mobilna	banki	MRPiPS	
136,2	21,5	20,3	3,0	181,0

- **świadczenie aktywnie w domu** – świadczenie skierowane jest do rodzica pozostającego w domu; wynosi 500 zł.

  W 2025 r. wpłynęło **177,8 tys. wniosków** o świadczenie aktywnie w domu na **181,4 tys. dzieci**[23]. W ramach programu Aktywnie w domu do 31 grudnia 2025 r. do beneficjentów programu przekazaliśmy łącznie **615,7 mln zł**.

Tabela 12. Liczba wniosków o świadczenie aktywnie w domu z podziałem na kanały wpływu (dane w tys.)

Liczba wniosków z podziałem na kanał wpływu				Łączna liczba wniosków
eZUS	aplikacja mobilna	banki	MRPiPS	
122,4	26,5	25,5	3,4	177,8

2.2.2. Pomoc dla obywateli Ukrainy, którzy przybyli do Polski w związku z działaniami wojennymi

W 2025 r. kontynuowaliśmy wsparcie dla obywateli Ukrainy, którzy przybyli do Polski po 23 lutego 2022 r. w związku z działaniami wojennymi i których pobyt na terenie naszego kraju jest uznawany za legalny.

Obywatelom Ukrainy wypłacaliśmy w 2025 r. następujące świadczenia:

- świadczenie wychowawcze 800+,
- rodzinny kapitał opiekuńczy,

[22] Liczba postępowań na dziecko zredukowana o zdublowane wnioski
[23] Liczba postępowań na dziecko zredukowana o zdublowane wnioski

- dofinansowanie obniżenia opłaty rodzica za pobyt dziecka w żłobku, klubie dziecięcym lub u dziennego opiekuna,
- świadczenie dobry start 300+,
- świadczenie aktywnie w żłobku.

Dane dotyczące realizacji w 2025 r. programów dla rodzin w ramach wsparcia dla obywateli Ukrainy:

- **świadczenie wychowawcze 800+**: wpłynęło 231,5 tys. wniosków na 330,3 tys. dzieci; wypłaciliśmy uchodźcom z Ukrainy **1 998,3 mln zł;** 60,6% spraw zostało obsłużonych przez automat;
- **rodzinny kapitał opiekuńczy:** wypłaciliśmy uchodźcom z Ukrainy **12,8 mln zł**;
- **dofinansowanie obniżenia opłaty za pobyt dziecka w żłobku, klubie dziecięcym lub u dziennego opiekuna**: wypłaciliśmy uchodźcom z Ukrainy **265,6 tys. zł;**
- program Aktywny Rodzic, świadczenie **aktywnie w żłobku:** wypłaciliśmy uchodźcom z Ukrainy **42,7 mln zł**;
- program **Dobry Start 300+:** wpłynęło 81,2 tys. wniosków o świadczenie dobry start na 110,1 tys. dzieci; wypłaciliśmy uchodźcom z Ukrainy **39,9 mln zł;** 92,5% spraw zostało obsłużonych przez automat.

Działania antyfraudowe

W ZUS działają mechanizmy systemowe, dzięki którym wypłata świadczeń dla rodzin dla uchodźców z Ukrainy, których pobyt na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej jest uznawany za legalny, jest wstrzymana w sytuacji, gdy świadczeniobiorca lub dziecko, na które zostało przyznane świadczenie, wyjedzie z Polski. Na podstawie udostępnionej usługi wymiany danych ze Strażą Graniczną ZUS przeprowadza bieżącą weryfikację rejestru w zakresie dat wyjazdów, która umożliwia tymczasowo wstrzymanie wypłaty świadczeń i zapobiega ryzyku nadpłaty. Wstrzymanie wypłaty świadczeń niezwłocznie po dniu wyjazdu, na podstawie znowelizowanej ustawy, pozwala na uniknięcie powstania nadpłaty świadczeń w sprawach, w których obywatele Ukrainy nie powrócili do Polski w ciągu 30 dni od dnia wyjazdu.

Dodatkowo od 1 czerwca 2025 r. świadczenie wychowawcze (800+) przysługuje na dziecko po spełnieniu warunku – realizowanie przez dziecko odpowiednio obowiązku rocznego przygotowania przedszkolnego, obowiązku szkolnego albo obowiązku nauki, zgodnie z ustawą z dnia 14 grudnia 2016 r. - Prawo oświatowe[24], chyba że dziecko jest w wieku, w jakim obowiązki te go nie dotyczą, albo obowiązki te zostały mu odroczone. Świadczenie dobry start (od 1 czerwca 2025 r.) przysługuje dla dziecka, które uczy się w szkole, o której mowa w przepisach wydanych na podstawie art. 187a ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, należącej do polskiego systemu oświaty.

Sprawdzenie czy niezbędne do przyznania i wypłaty świadczeń (wychowawczego i dobry start) warunki są spełnione odbywa się poprzez automatyczny odczyt danych z Systemu Informacji

[24] Dz. U. z 2025 r. poz. 1043, z późn. zm.

Oświatowej. Weryfikacja ta dokonywana jest na podstawie art. 66b ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o systemie informacji oświatowej[25].

2.2.3. Obsługa wniosków o świadczenia wspierające dla osób z niepełnosprawnością

W 2025 r. Zakład Ubezpieczeń Społecznych kontynuował obsługę świadczenia wspierającego, o którym mowa w ustawie z dnia 7 lipca 2023 r. o świadczeniu wspierającym[26].

Świadczenie przysługuje miesięcznie w wysokości, która jest uzależniona od ustalenia poziomu potrzeby wsparcia.

Wysokość świadczenia obliczana jest jako procent renty socjalnej w zależności od ustalonego poziomu potrzeby wsparcia:

- 95–100 pkt – 220% renty socjalnej, obecnie 4 134 zł,
- 90–94 pkt – 180% renty socjalnej, obecnie 3 383 zł,
- 85–89 pkt – 120% renty socjalnej, obecnie 2 255 zł,
- 80–84 pkt – 80% renty socjalnej, obecnie 1 504 zł,
- 75–79 pkt – 60% renty socjalnej, obecnie 1 128 zł,
- 70–74 pkt – 40% renty socjalnej, obecnie 752 zł.

W 2025 r. wpłynęło 246,1 tys. wniosków o świadczenie wspierające oraz wypłaciliśmy beneficjentom programu **8 524,7 mln zł**.

49,7% spraw pierwszorazowych zostało obsłużonych przez automat.

Tabela 13. Liczba wniosków o świadczenie wspierające z podziałem na podmiot składający oraz kanał wpływu (dane w tys.)

Liczba wniosków o świadczenie wspierające z podziałem na:						Łączna liczba wniosków
podmiot składający wniosek			kanał wpływu			
osoba z niepełnosprawnością	pełnomocnik	przedstawiciel ustawowy	eZUS	banki	MRPiPS	
134,3	100,8	11,0	231,9	6,7	7,5	246,1

2.2.4. Pomoc dla przedsiębiorców poszkodowanych w wyniku powodzi z września 2024 r.

Świadczenie interwencyjne

W 2025 r. przedsiębiorcy, organizacje pożytku publicznego i rolnicy poszkodowani w wyniku powodzi mogli nadal składać wnioski o świadczenie interwencyjne. Poszkodowani mogli je składać do 16 marca 2025 r. Łącznie wpłynęło 2 125 wniosków o wypłatę tego świadczenia na łączną kwotę 261 674 tys. zł.

Warunkiem otrzymania świadczenia interwencyjnego było:

- poniesienie szkody polegającej na utracie, uszkodzeniu lub zniszczeniu, bezpośrednio w wyniku powodzi, składników materialnych przedsiębiorstwa lub organizacji albo podmiotu

[25] Dz.U. z 2024 r. poz. 152, z późn. zm.
[26] Dz. U. poz. 1429, z późn. zm.

albo gospodarstwa rolnego prowadzonego przez rolnika, niezbędnych do dalszego prowadzenia działalności,

- zobowiązanie do kontynuowania działalności przez co najmniej 6 miesięcy od dnia otrzymania świadczenia interwencyjnego,
- zobowiązanie do utrzymania poziomu zatrudnienia przez okres 6 miesięcy (od 16 września 2024 r.) poprzez zachowanie liczby osób zgłoszonych dobrowolnie lub obowiązkowo do ubezpieczeń społecznych albo wyłącznie do ubezpieczenia zdrowotnego.

Do 31 grudnia 2025 r. 2 036 płatnikom poszkodowanym w wyniku powodzi wypłaciliśmy świadczenia interwencyjne o łącznej wysokości 228 207 tys. zł, co stanowi 87% wnioskowanych kwot.

Zakończyliśmy wypłatę świadczeń interwencyjnych. Rozpoczęliśmy postępowania sprawdzające pod kątem spełnienia warunków, do których zobowiązał się świadczenioborca, występując z wnioskiem o przyznanie świadczenia.

Świadczenie lokalowe

Właściciele lokalu, którzy wynajmują lub wynajmowali ten lokal przedsiębiorcy i ponieśli szkodę polegającą na utracie, uszkodzeniu lub zniszczeniu lokalu w wyniku powodzi, od 17 czerwca 2025 r. mogli wystąpić z wnioskiem o jednorazowe świadczenie lokalowe. Najpóźniej wniosek mógł trafić do ZUS do 30 września 2025 r. Do tej daty wpłynęły 42 wnioski o świadczenie lokalowe (RSL), które obsłużylismy w 2025 r. w następujący sposób:

- w przypadku 13 wniosków przyznaliśmy świadczenie,
- w przypadku 29 wniosków odmówiliśmy świadczenia.

Zakończyliśmy obsługę wniosków. W kilku sprawach zostały złożone odwołania od decyzji odmownych, które zostały skierowane do sądu.

Pozostałe formy wsparcia

Pozostałe formy wsparcia polegały na:

- wyznaczeniu nowego terminu płatności składek na ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne oraz innych składek, do poboru których obowiązany jest ZUS,
- umorzeniu należności z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne, na ubezpieczenie zdrowotne, na Fundusz Pracy, Fundusz Solidarnościowy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych lub na Fundusz Emerytur Pomostowych.

Płatnikom składek, których adres siedziby firmy lub którykolwiek z adresów prowadzenia działalności znajdował się na terenie gminy poszkodowanej oraz którzy oświadczyli, że zostali poszkodowani w wyniku powodzi, został wyznaczony nowy termin płatności składek za okres od sierpnia 2024 r. do maja 2025 r. Płatnicy mogli opłacić składki do 15 września 2025 r.

Płatnicy składek poszkodowani w wyniku powodzi, którzy prowadzili działalność gospodarczą albo działalność pożytku publicznego albo działalność rolniczą na terenie objętym klęską żywiołową, mogą złożyć wniosek o umorzenie składek. Umorzyć można należności za wskazany przez płatnika miesiąc lub miesiące kalendarzowe, które przypadają w okresie od 1 sierpnia do 31 grudnia 2024 r. lub w okresie od 1 stycznia 2025 r. do 31 maja 2025 r. Umorzenie dotyczy wszystkich składek należnych od wszystkich ubezpieczonych zgłoszonych przez danego płatnika,

również tych które zostały opłacone albo które są objęte umową z ZUS o rozłożenie na raty należności z tytułu składek lub o odroczenie terminu płatności składek. Warunkiem umorzenia jest spadek przychodu z prowadzonej działalności o co najmniej 40% między porównywanymi miesiącami.

W przypadku ustalenia nowego terminu płatności oraz umorzenia należności z tytułu składek, o których mowa powyżej, przepisy nie wskazują ostatecznego terminu na wystąpienie o tego rodzaju pomoc.

Tabela 14. Realizacja wniosków złożonych przez poszkodowanych w wyniku powodzi na obszarze województwa dolnośląskiego, lubuskiego, opolskiego oraz śląskiego (stan na 31 grudnia 2025 r.)

Rodzaj wniosku	Wpływ	Zgody	Odmowy	Bez rozpoznania	Umorzenia postępowania	Pozostało do rozpatrzenia
nowy termin płatności	1 870	1 754	0	0	103	13
rozłożenie na raty należności z tytułu składek	186	121	8	51	0	6
zmiana warunków umowy o rozłożenie na raty należności z tytułu składek	37	27	0	9	0	1
zmiana warunków umowy o odroczenie terminu płatności składek	4	4	0	0	0	0
umorzenie należności	339	1	13	21	303	1
umorzenie na podstawie ustawy powodziowej	1 030	949	5	26	46	4
umorzenie za rozszerzony okres na podstawie ustawy powodziowej	247	239	1	3	3	1
Razem	**3 713**	**3 095**	**27**	**110**	**455**	**26**

2.2.5. Zwolnienie z opłacania składek ZUS – wakacje składkowe

Od 1 listopada 2024 r. obowiązuje nowa ulga dla przedsiębiorców, tzw. wakacje składkowe. Przedsiębiorcy mogą składać wnioski o zwolnienie z opłacenia składek na własne obowiązkowe ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe, na dobrowolne ubezpieczenie chorobowe, Fundusz Pracy i Fundusz Solidarnościowy za jeden wybrany miesiąc w roku (wniosek RWS).

Tabela 15. Wpływ oraz obsługa wniosków wg poszczególnych miesięcy (stan na 31 grudnia 2025 r.)

Okres	Liczba złożonych wniosków	Liczba obsłużonych wniosków	Stopień realizacji wniosków [%] (kol.3/2)	Liczba wniosków obsłużonych zakończonych zwolnieniem	Stopień realizacji wniosków [%] (kol.5/2)	Kwota podlegająca zwolnieniu z opłacania składek [zł]
1	2	3	4	5	6	7
OGÓŁEM	**2 896 629**	**2 849 397**	**98%**	**2 733 801**	**94%**	**3 649 857 635**
grudzień 2024	1 328 253	1 328 234	100%	**1 266 887**	95%	1 587 927 706
styczeń 2025	323 175	323 173	100%	**314 183**	97%	458 349 318
luty 2025	106 558	106 558	100%	**103 118**	97%	150 114 245
marzec 2025	75 983	75 983	100%	**73 509**	97%	107 550 435
kwiecień 2025	45 726	45 726	100%	**44 114**	96%	64 017 998
maj 2025	31 507	31 506	100%	**30 359**	96%	44 098 913
czerwiec 2025	42 735	42 734	100%	**41 266**	97%	59 404 966
lipiec 2025	54 123	54 122	100%	**52 520**	97%	74 667 562
sierpień 2025	68 572	68 571	100%	**66 353**	97%	93 094 828
wrzesień 2025	54 368	54 367	100%	**52 544**	97%	72 944 902
październik 2025	82 767	82 764	100%	**79 820**	96%	108 895 152
listopad 2025	202 842	202 741	100%	**195 579**	96%	261 051 419
grudzień 2025	366 285	363 646	99%	**345 269**	94%	450 019 486
styczeń 2026	113 735	69 272	61%	**68 280**	60%	117 720 707

Źródło danych: SOWA

Do ZUS od listopada 2024 r. łącznie wpłynęło 2 896 629 wniosków, z czego 2 849 397 zostało obsłużonych (98%). Do 31 grudnia 2025 r. na podstawie 2 733 801 (94%) wniosków przyznaliśmy ulgę w postaci całkowitego zwolnienia z opłacenia składek. Kwota zwolnienia wynosiła 3 649 857 tys. zł. Dodatkowo w grudniu 2025 r. wpłynęło do ZUS 113 735 wniosków o zwolnienie za styczeń 2026 r.

Z wakacji składkowych może skorzystać przedsiębiorca wpisany do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG), czyli osoba prowadząca działalność gospodarczą, wspólnik spółki cywilnej lub komornik sądowy, jeżeli:

- w miesiącu przed miesiącem złożenia wniosku miał zgłoszonych do ubezpieczeń emerytalnego, rentowych i wypadkowego lub ubezpieczenia zdrowotnego do 10 ubezpieczonych (wliczając również siebie),
- podlegał chociaż jeden dzień (dobrowolnie lub obowiązkowo) ubezpieczeniom emerytalnemu, rentowym i wypadkowemu z tytułu prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej w miesiącu poprzedzającym miesiąc, w którym składa wniosek,
- w ostatnich dwóch latach przed rokiem, w którym składa wniosek, nie osiągnął przychodu z pozarolniczej działalności gospodarczej lub co najmniej w jednym roku z dwóch ostatnich lat przed rokiem, w którym składa wniosek osiągnął przychód z pozarolniczej działalności gospodarczej nieprzekraczający 2 milionów euro (równowartość w złotych),
- jako osoba ubezpieczona w poprzednim roku oraz w roku, w którym składa wniosek (do dnia złożenia wniosku) nie prowadził pozarolniczej działalności gospodarczej na rzecz byłego pracodawcy, na rzecz którego w roku rozpoczęcia działalności lub rok wcześniej wyko-

nywał w ramach stosunku pracy lub spółdzielczego stosunku pracy czynności, które wchodzą w zakres jego działalności,
- w przypadku dobrowolnego ubezpieczenia chorobowego, jako osoba ubezpieczona podlegał temu ubezpieczeniu w miesiącu, w którym składa wniosek oraz miesiąc wcześniej,
- dysponuje limitem pomocy de minimis.

2.2.6. Obsługa rocznego rozliczenia składki zdrowotnej za 2024 r.

Przedsiębiorcy, którzy w 2024 r. naliczali składkę zdrowotną z tytułu prowadzonej działalności opodatkowanej na zasadach ogólnych (skala podatkowa, podatek liniowy) lub ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych, mieli obowiązek złożenia rocznego rozliczenia składki zdrowotnej w dokumentach rozliczeniowych za kwiecień 2025 r. w terminie do 20 maja 2025 r.

Według stanu na 31 grudnia 2025 r. do ZUS wpłynęło 2 569 402 dokumentów rozliczeniowych z rocznym rozliczeniem składki zdrowotnej za 2024 r. (więcej o 2,7% w stosunku do rozliczenia za 2023 r. – wówczas 2 502 402), w tym:
- 1 389 710 z wykazaną kwotą do zwrotu z rocznego rozliczenia (więcej o 14,1% w porównaniu do rozliczenia za 2023 r.),
- 828 740 z wykazaną kwotą do dopłaty (więcej o 7,5% w porównaniu do rozliczenia za 2023 r.),
- 351 308 z saldem 0 zł (mniej o 31,6% w porównaniu do rozliczenia za 2023 r.).

Po wpływie dokumentów rozliczeniowych za kwiecień 2025 r., w przypadku wykazania kwoty do zwrotu, ZUS automatycznie tworzył i zamieszczał na kontach płatników w eZUS wnioski o zwrot nadpłaty z rocznego rozliczenia składki na ubezpieczenie zdrowotne (RZS-R). Płatnicy mogli do 2 czerwca 2025 r. zaakceptować udostępnione w eZUS wnioski, a do 1 sierpnia 2025 r. ZUS miał czas na ich rozpatrzenie. Jeżeli płatnik nie przekazał wniosku, ZUS miał obowiązek rozliczyć nadpłatę na koncie płatnika najpóźniej do 31 grudnia 2025 r.

Według stanu na 31 grudnia 2025 r.:
- do ZUS wpłynęło 814 561 wniosków RZS-R (więcej o 0,9% w porównaniu do stanu na 31 grudnia 2024 r.), na łączną kwotę zwrotu 1 583 440 tys. zł (niższą o 0,9% w stosunku do kwoty zwrotu ustalonej za 2023 r.),
- ZUS zwrócił 754 994 płatnikom składek (więcej o 0,5% w porównaniu do stanu na 31 grudnia 2024 r.) nadpłatę w wysokości 1 440 816 tys. zł (niższą o 0,5% w porównaniu do stanu na 31 grudnia 2024 r.). Blisko 142 624 tys. zł kwoty nadpłaty składki zdrowotnej zostało rozliczone na należności z tytułu składek na kontach 94 298 płatników.

Proces automatycznego rozliczenia nadpłat u płatników, którzy nie złożyli wniosku o zwrot został zrealizowany w czerwcu 2025 r. i objął rozliczeniem kwotę 633 451 tys. zł (więcej o 16,2% w porównaniu do kwoty rozliczonej w sierpniu 2024 r. za rok 2023).

2.3. Działalność Zakładu na rzecz podniesienia jakości usług świadczonych na rzecz klientów

2.3.1. Udział ZUS w procesie legislacyjnym w 2025 r.

W 2025 r. zaopiniowaliśmy 186 projektów aktów prawnych. Do najważniejszych z nich należały:
- rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz niektó-

rych innych ustaw, wprowadzający reformę orzecznictwa lekarskiego w Zakładzie,

- rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw, dotyczący podwyższenia kwoty zasiłku pogrzebowego,
- rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, dotyczący zmian w zakresie zasad i trybu składania oraz rozpatrywania wniosków o zasiłek pogrzebowy,
- rządowy projekt ustawy o uchyleniu ustawy o Centralnej Informacji Emerytalnej, dotyczący m.in. umożliwienia ZUS udostępniania informacji o wszystkich produktach emerytalnych,
- rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych, dotyczący uproszczenia udostępniania danych z konta płatnika składek,
- poselski projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, dotyczący nowych zasad ustalania stażu pracy dla celów nabywania prawa do wszystkich świadczeń i uprawnień pracowniczych wynikających ze stosunku pracy,
- rządowy projekt ustawy o asystencji osobistej osób z niepełnosprawnościami,
- rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy o Państwowej Inspekcji Pracy oraz niektórych innych ustaw,
- liczne projekty deregulacyjne rządu, mające wpływ na otoczenie prawne ZUS.

W trybie roboczym służyliśmy swoim doświadczeniem i wiedzą przedstawicielom organów władzy publicznej na wszystkich etapach procesu legislacyjnego.

2.3.2. Obieg korespondencji i rozwój e-usług w Zakładzie

W Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych od lat dbamy o jak najlepszą jakość obsługi klientów. Konsekwentnie powiększamy zakres e-usług oraz wdrażamy nowe narzędzia, wspierające pracowników w obsłudze klientów.

W 2025 r. za pośrednictwem wszystkich kanałów elektronicznych (eZUS, Banki, Emp@tia, aplikacja mobilna mZUS) do ZUS wpłynęło **29,1 mln** elektronicznych wniosków klientów, co stanowi 57% wszystkich przyjętych wniosków.

PORTAL USŁUG ELEKTRONICZNYCH eZUS

Portal usług elektronicznych to narzędzie, za pośrednictwem którego umożliwiamy klientom korzystanie ze swoich usług przez internet. Usługi te są dostępne całą dobę przez 7 dni w tygodniu. Dzięki temu w dowolnym momencie klienci mogą uzyskać informacje o swoich ubezpieczeniach, świadczeniach, zwolnieniach lekarskich i płatnościach oraz mogą wysłać wnioski i dokumenty ubezpieczeniowe, a także rozliczać składki.

Dzięki naszym działaniom z roku na rok wzrasta liczba klientów korzystających z portalu usług elektronicznych eZUS. Obecnie ma on **ponad 14,6 mln** użytkowników.

W 2025 r. klienci założyli **ponad 1,2 mln profili** na eZUS i wysłali przez portal ponad 22 mln wniosków, korzystając ze 153 dostępnych rodzajów elektronicznych wniosków.

Portal usług elektronicznych udostępniliśmy w 2012 r. Od tego czasu jego funkcje zostały bardzo rozbudowane, jednak wygląd ekranów i logika działania systemu nie zmieniły się. Od kilku lat pracujemy nad rebrandingiem naszego systemu. Chcemy, aby miał prostą nawigację, intuicyjny

interfejs i funkcje dostosowane do wymagań różnych grup klientów, w tym osób ze szczególnymi potrzebami.

Krok po kroku przygotowujemy nowy interfejs użytkownika. Podchodzimy na nowo do różnych widoków i funkcji. Staramy się wszystko uprościć i ułożyć w bardziej czytelny sposób. Nasze wymagania konfrontujemy z wynikami badań, które wcześniej przeprowadziliśmy wśród użytkowników. Prowadzimy też testy z użytkownikami na nowych makietach systemu.

W sierpniu 2024 r. udostępniliśmy naszym klientom pierwsze zmiany. Unowocześniliśmy obszar logowania, a system otrzymał nową nazwę – eZUS. W 2025 r. wprowadziliśmy kolejne zmiany w rejestracji konta na eZUS i w procesach powiązanych z logowaniem, np. przy przypomnieniu loginu. W lutym 2026 r. wprowadziliśmy pierwsze ulepszenia w obszarze obsługi płatnika składek. To bardzo duża zmiana, dlatego cały 2025 r. projektowaliśmy i testowaliśmy nowe rozwiązania.
Nowy portal usług elektronicznych eZUS dla płatników składek to m.in.:

- nowy ekran startowy z możliwością personalizacji zawartości,
- intuicyjne kreatory wniosków,
- prosty katalog usług,
- łatwy dostęp do salda rozliczeń z ZUS, e-ZLA, wiadomości z ZUS,
- czytelne informacje w sprawach.

Kolejnymi etapami naszych prac są: unowocześnienie profilu klienta indywidualnego (ubezpieczonego i świadczeniobiorcy) oraz komornika i lekarza. W 2025 r. zakończyliśmy prace nad makietami w tym zakresie.

Równolegle do tych prac, cały czas wdrażamy zmiany w istniejącym oprogramowaniu. W 2025 r. na eZUS odbyło się 37 wdrożeń związanych z wprowadzeniem nowych funkcji w systemie, co wiązało się z ich zaprojektowaniem i przetestowaniem, a także opracowaniem instrukcji dla klientów oraz informacji dla pracowników front office.

Narzędzia dla klientów na www.zus.pl

W styczniu 2025 r. na stronie www.zus.pl opublikowaliśmy kalkulator do tzw. renty wdowiej połączony z ankietą weryfikującą uprawnienia. Kalkulator służy do wyliczenia szacunkowej kwoty połączonych świadczeń – renty wdowiej i jest wspólny dla wszystkich organów rentowych. Kalkulator to usługa w formie aplikacji. Wyniki, które klient otrzyma w kalkulatorze, stanowią wartości szacunkowe i mogą pomóc klientom w podjęciu decyzji, czy powinni złożyć wniosek o rentę wdowią.
W 2025 r. z ankiety na stronie internetowej ZUS skorzystało ponad 800 tys. klientów, a z kalkulatora – ponad 1 mln. Ankieta do sprawdzenia uprawnień do renty wdowiej była również dostępna w systemie infolinii ZUS. W 2025 r. skorzystało z niej blisko 766 tys. osób.

e-Doręczenia w ZUS

Od 1 stycznia 2025 r. ZUS ma obowiązek doręczać i odbierać korespondencję z wykorzystaniem publicznej usługi rejestrowanego doręczenia elektronicznego (PURDE).
Ten kanał komunikacji pomiędzy podmiotem publicznym a innymi podmiotami publicznymi, niepublicznymi oraz osobami fizycznymi jest związany z posiadaniem adresu do doręczeń elektro-

nicznych. Podmiotom lub osobom fizycznym, które mają adres do doręczeń elektronicznych wpisany do Bazy Adresów Elektronicznych (BAE), ZUS jest zobowiązany doręczać korespondencję na ten adres. Centrala i oddziały posiadają adresy do e-Doręczeń, przez które komunikują się z innymi podmiotami.

W 2025 r. ponad 1,1 mln korespondencji zostało przesłanej na skrzynki e-Doręczeń Zakładu. Z kolei Zakład wysłał ponad 1,04 mln pism tą drogą.
W 2025 r. kontynuowaliśmy prace nad dostosowaniem systemów informatycznych do nowego sposobu wymiany korespondencji.

2.3.3. Wymiana danych pomiędzy Zakładem a innymi instytucjami w zakresie udostępniania danych przez Zakład oraz pozyskania danych od instytucji na rzecz usług realizowanych przez Zakład

W ZUS realizujemy zadania, których celem jest odciążenie obywateli od przekazywania informacji, które urzędy mogą pozyskać samodzielnie w ramach wymiany i wzajemnego udostępniania danych między instytucjami administracji państwowej. ZUS udostępnia dane ubezpieczonych i płatników składek: ministerstwom, podmiotom realizującym świadczenia rodzinne, świadczenia z funduszu alimentacyjnego oraz świadczenia wychowawcze, ośrodkom pomocy społecznej, powiatowym centrom pomocy rodzinie oraz publicznym służbom zatrudnienia i komornikom sądowym.

Dane udostępniamy:

- **na wniosek**
  W 2025 r. uprawnione instytucje przekazały do ZUS ponad 7,3 mln wniosków o udostępnienie danych. Tak przekazane zapytania są obsługiwane przez pracowników ZUS w Centrach Udostępniania Danych (CUD) lub w Centrach Obsługi Wniosków Komorników Sądowych (CWK).
- **w usługach automatycznych**
  Uprawnionym instytucjom udostępniamy zamknięty zakres danych (wynikający z przepisów prawa) w oparciu o dane z Kompleksowego Systemu Informatycznego ZUS bez udziału pracowników. Obecnie w tym obszarze funkcjonują już 24 typy usług automatycznych dla Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS), Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON), komorników sądowych i Ministerstwa Finansów (MF).

Rocznie nasze systemy obsługują kilkadziesiąt milionów zapytań o dane od innych urzędów i służb. W 2025 r. w usługach było blisko 23 mln pojedynczych zapytań o dane obsłużonych automatycznie, a ponad 1 mln danych udostępniliśmy w ramach miesięcznej subskrypcji.

Podejmujemy również działania związane z pozyskiwaniem danych dla ZUS od innych instytucji (dane z obszaru Ministerstwa Edukacji Narodowej (MEN), Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego (KRUS), MF, Ministerstwa Zdrowia (MZ), Narodowego Funduszu Zdrowia (NFZ), MRPiPS). Ponieważ obecnie brakuje regulacji prawnych, które pozwalałyby ZUS na pozyskiwanie danych o klientach od innych instytucji publicznych, pracowaliśmy nad uzgodnieniem potrzebnych Zakładowi zakresów danych i propozycją przepisów. Wypracowane propozycje przepisów wymagają przeprowadzenia procesu legislacyjnego.

Po wejściu w życie przepisów ZUS będzie mógł rozpocząć budowę odpowiednich usług informatycznych i tym samym zastosować je do swoich zadań operacyjnych.

2.3.4. Rozwój aplikacji mobilnych dla klientów

APLIKACJA MOBILNA DLA PŁATNIKÓW SKŁADEK – MZUS DLA PŁATNIKA

Aplikację mobilną dla płatników składek planujemy udostępnić w I połowie 2026 r. W tej aplikacji płatnicy składek będą mogli m.in.:

- przeglądać informacje o saldach,
- przeglądać informacje o zwolnieniach lekarskich,
- wysyłać dokumenty do ZUS (RWN, RD-3, wniosek o zaświadczenie A1, zgłoszenie umowy o dzieło),
- samodzielnie wygenerować zaświadczenie automatyczne,
- skontaktować się z Centrum Kontaktu Klientów ZUS (CKK) jako klient uwierzytelniony (połączenie priorytetowe, możliwość pełnego dostępu do indywidualnych informacji),
- umówić się na e-wizytę lub wizytę w placówce ZUS.

W kolejnym etapie będą też mogli wykonywać płatności mobilne.

W 2025 r. przeprowadziliśmy badania użyteczności i testy gotowego narzędzia z przyszłymi użytkownikami aplikacji – płatnikami składek lub ich reprezentantami. Celem naszych działań była weryfikacja intuicyjności oraz użyteczności funkcji aplikacji mZUS dla Płatnika. Użytkownikom podobała się aplikacja mobilna, zarówno pod względem funkcjonalności, jak i pod kątem wizualnym. Zwracali oni uwagę na fakt, że aplikacja pomimo swojej prostoty zawiera dużą liczbę funkcji, które są łatwo dostępne dla użytkownika.
Udostępnienie aplikacji w sklepach jest planowane w I kwartale 2026 r.

APLIKACJA MOBILNA DLA KLIENTÓW INDYWIDUALNYCH – MZUS

W 2025 r. klientom zostały udostępnione nowe funkcjonalności w aplikacji mobilnej mZUS, m.in.:

- możliwość tworzenia zaświadczeń z danymi z ZUS tzw. samoobsługa,
- możliwość składania nowych rodzajów dokumentów w zakresie świadczeń z programu Aktywny Rodzic, 300+, 800+,
- umożliwienie wykorzystania aplikacji do logowania do eZUS.

W 2025 r. liczba użytkowników aplikacji mobilnej mZUS wyniosła ponad 1 mln osób.

APLIKACJA MOBILNA DLA LEKARZY – MZUS DLA LEKARZA

W 2025 r. lekarze wystawili w aplikacji mZUS dla Lekarza 122 tyś. e-ZLA. Aplikacja miała 10 tys. użytkowników.

2.3.5. Rozwój wsparcia telefonicznego, zdalnego i bezpośredniej obsługi dla klientów

NOWY MODEL OBSŁUGI KLIENTÓW

Nowy model obsługi klientów zakłada, że ZUS prowadzi działania promocyjne w zakresie korzystania przez klientów z wizyt rezerwowanych w placówce ZUS (w sali obsługi klientów) na określony dzień i godzinę.
Klient może umówić się na wizytę:

- samodzielnie przez eZUS – gdzie jest udostępniony kalendarz wizyt w każdej placówce,
- podczas wizyty w placówce ZUS,

- telefonicznie przez infolinię – pracownik ZUS zrobi to za klienta (docelowo planujemy uruchomienie bota, który będzie umawiał klienta).

W sytuacji, gdy w placówce ZUS pojawi się klient, który nie umówił wcześniej wizyty, będzie mógł on skorzystać z obsługi tak samo jak klient umówiony.

Zwiększenie zainteresowania klientów usługą rezerwacji wizyt może przyczynić się do:
- poprawy standardu obsługi klientów (jakości i wydajności obsługi) oraz optymalizacji procesu zarządzania ruchem klientów w placówkach ZUS,
- ograniczenia lub całkowitego wyeliminowania oczekiwania klientów na wizytę do stanowiska obsługi,
- racjonalizacji wykorzystania zasobów kadrowych w komórkach obsługi klientów,
- optymalizacji metod oceny wydajności pracy pracowników obsługi klientów.

Korzyści z wprowadzenia takiej organizacji obsługi klientów to:
- z perspektywy klienta:
  - możliwość ustalenia dogodnego terminu wizyty,
  - przewidywalny czas oczekiwania na obsługę,
  - jasne informacje o terminie i miejscu wizyty,
  - większe zaufania do Zakładu – poczucie, że urząd działa w sposób przejrzysty i zorganizowany.
- z perspektywy pracowników/przełożonych:
  - lepsze planowanie dnia pracy i obciążenia stanowiska,
  - marginalna liczba anulowanych biletów i nadmiarowych biletów,
  - praca bez presji kolejki,
  - lepsza organizacja zaplecza sal obsługi klientów (SOK).

Od grudnia 2024 r. (przez cały 2025 r.) prowadziliśmy pilotaż tego rozwiązania w pięciu jednostkach ZUS w:
- I Oddziale w Poznaniu oraz Inspektoracie w Poznaniu,
- II Oddziale w Poznaniu,
- Oddziale w Wałbrzychu oraz Inspektoracie w Jeleniej Górze.

Od 23 listopada 2025 r. pilotaż objął dwie kolejne jednostki: Inspektorat w Świdnicy oraz Inspektorat w Lubaniu.

Na podstawie osiągniętych w pilotażu wyników (od 90% do 100% klientów obsługiwanych wyłącznie na podstawie rezerwacji wizyt), kierownictwo Zakładu podjęło decyzję, że od stycznia 2026 r. rozszerzamy promocję usługi rezerwacji wizyt we wszystkich placówkach ZUS.
W grudniu 2025 r. udostępniliśmy wszystkim oddziałom nowy kalendarz do rezerwacji wizyt. Kalendarz ten daje m.in. możliwość swobodnego zarządzania długością slotów czasowych wizyt w poszczególnych obszarach merytorycznych (emerytury i renty, firmy i pracujący, zasiłki) w zależności od charakterystyki i potrzeb każdej z placówek Zakładu.

Jeden system do zarządzania obsługą klientów (omnichannel)

Pracujemy nad zbudowaniem kompleksowego systemu obsługi klientów, który pozwoli połączyć nowoczesny system kierowania ruchem (SKR) z możliwością rezerwacji wizyt (w placówce i w ramach e-wizyt) oraz obsługą e-maili, telefonów, czatu oraz komunikatorów.

Planujemy zintegrowanie kanałów kontaktu przeznaczonych dla klientów tak, by mogli sprawę rozpocząć w jednym kanale i dokończyć w innym. Chcemy, by pracownicy obsługi bezpośredniej (w placówkach i contact center) stanowili wspólny zasób na rzecz kontaktu z klientami – zapewniając im możliwość korzystania ze wszystkich dostępnych interakcji w jednym przeznaczonym do tego systemie.

Opracowaliśmy kompleksowe wymagania funkcjonalne dla nowego systemu, które w październiku 2025 r. poddane zostały wstępnym konsultacjom rynkowym. Na podstawie zgłaszanych przez potencjalnych oferentów pytań oraz dokonanej przez nich szacowanej wycenie budowy i wdrożenia nowego rozwiązania, w 2026 r. będziemy prowadzić prace nad zakupem sytemu.

Zwiększenie transakcyjności usług

Planujemy zwiększenie transakcyjności usług poprzez wdrożenie rozwiązań zwiększających bezpieczeństwo transakcji, w tym jednoznaczną identyfikację klienta w różnych kanałach:

- **bezpośrednim** – weryfikacja tożsamości, np. na podstawie mObywatela (mDowód), e-Dowodu lub z wykorzystaniem innych przeznaczonych do tego rozwiązań informatycznych, w tym metody biometrycznej,
- **zdalnym** – potwierdzenie tożsamości podczas e-wizyty (np. weryfikacja dwuetapowa, biometryczna weryfikacja tożsamości klienta online, profil zaufany, mDowód) oraz zabezpieczenie dowodu realizowanej z klientem transakcji (np. wniosku lub oświadczenia) bez konieczności wizyty w placówce lub przeniesienia czynności do portalu eZUS.

Potwierdzenie dokonania określonej transakcji będzie możliwe poprzez zestawienie unikalnych informacji o użytkowniku i ich weryfikację. W 2025 r. prowadziliśmy przygotowania do realizacji tego projektu, w tym analizę rozwiązań możliwych do wykorzystania w ZUS.

Voiceboty

W celu ułatwienia klientom zdalnego kontaktu z ZUS i uzyskania przez nich informacji w krótszym niż dotychczas czasie, planujemy wdrożenie oprogramowania, które umożliwi automatyczne udzielanie odpowiedzi klientom, którzy kontaktują się telefonicznie z infolinią ZUS w wybranych obszarach tematycznych oraz automatyczne umawianie wizyt przez klientów w placówkach ZUS.

Voicebot – automatyzacja obsługi klientów na infolinii ZUS

Odpowiedzi na pytania klientów będzie udzielał Voicebot zbudowany w oparciu o opracowany scenariusz pytań i odpowiedzi, bez użycia generatywnej AI. Voicebot będzie udzielał odpowiedzi ogólnych na temat wybranych usług świadczonych przez ZUS oraz będzie udzielał klientowi uwierzytelnionemu spersonalizowanych informacji z jego konta, np. o terminach i kwotach wypłat zasiłków, świadczeń dla rodzin, emerytur i rent. Usługa będzie dostępna 24h na dobę, 7 dni w tygodniu.

Voicebot – automatyzacja umawiania wizyt przez klientów w placówkach ZUS

W trakcie rozmowy z wirtualnym asystentem klient będzie przechodził przez proces umawiania wizyty w wybranej przez siebie placówce oraz wybranym obszarze merytorycznym na podstawie opracowanej architektury dialogu. Usługa będzie dostępna 24 h/7.
Planowane rozwiązanie w zakresie automatycznego udzielania odpowiedzi klientom pozwoli m.in. na zmniejszenie liczby połączeń porzuconych ze względu na długi czas oczekiwania na połączenie z konsultantem. Do konsultantów kierowana będzie mniejsza liczba połączeń co pozwoli na sprawniejszą ich obsługę. Dodatkowo dzięki automatyzacji odpowiedzi na standardowe, powtarzalne pytania klientów, konsultanci będą obsługiwać sprawy wymagające ich rzeczywistego zaangażowania, specjalistycznej wiedzy i doświadczenia, co zmniejszy poczucie monotonii i przyczyni się do podniesienia komfortu pracy.
Natomiast wdrożenie oprogramowania do umawiania wizyt pozwoli na zwiększenie efektywności obsługi oraz wpłynie na poprawę dostępności usługi dla obywateli. Obecnie usługa jest ograniczona w czasie do godzin pracy pracowników obsługujących telefoniczne połączenia dotyczące umawiania wizyt. Ponadto pracownicy obsługujący te połączenia – dzięki projektowanej zmianie – będą mogli czas poświęcany na to zadanie przeznaczyć na realizację innych zadań.
W 2025 r. sprawdzaliśmy możliwość realizacji takich rozwiązań w formule *proof of concept*. Opracowaliśmy również wymagania dla interesujących nas funkcji, które w październiku poddane zostały wstępnym konsultacjom rynkowym. Na podstawie zgłaszanych przez potencjalnych oferentów pytań oraz dokonanej przez nich szacowanej wycenie budowy i wdrożenia nowego rozwiązania, w 2026 r. będziemy prowadzić prace dotyczące zakupu takiego oprogramowania.

2.3.6. Poprawa i utrzymanie zrozumiałości i skuteczności języka komunikacji ZUS z klientami oraz interesariuszami

W 2025 r. kontynuowaliśmy prace nad efektywnym projektowaniem treści w komunikacji ZUS z klientami oraz podmiotami zewnętrznymi. Stosowaliśmy przy tym standard prostego języka. Duży nacisk położyliśmy na działania z obszaru UX writingu w ramach prac nad unowocześnieniem portalu eZUS oraz rozwojem aplikacji mobilnych.

Prowadziliśmy również inne działania:

- badaliśmy i ocenialiśmy przystępność i zrozumiałość pism oraz materiałów dla klientów,
- upraszczaliśmy kolejne wzory pism i inne teksty skierowane do klientów ZUS,
- utrzymywaliśmy standard prostego języka w instrukcjach, formularzach, ulotkach, poradnikach i plakatach dla klientów oraz na stronie internetowej ZUS,
- popularyzowaliśmy prosty język wśród pracowników ZUS, m.in. w serwisie intranetowym „Prosto z ZUS”. Kontynuowaliśmy cykl warsztatów online dla pracowników „Proste wtorki”, czyli regularne dyżury i wykłady językowe. Pisaliśmy aktualności i na blogu oraz w poradni językowej i na forum dla pracowników ZUS. Przygotowywaliśmy wewnętrzny newsletter o komunikacji,
- prowadziliśmy szkolenia z prostego języka dla pracowników;
- propagowaliśmy standard prostego języka, dzieląc się naszymi doświadczeniami z innymi instytucjami administracji publicznej (konferencja, spotkania robocze, wymiana dobrych praktyk).

2.3.7. Monitorowanie jakości obsługi klientów

Wysoka jakość obsługi klientów jest dla ZUS bardzo istotna. Dlatego systematycznie weryfikujemy przestrzeganie standardów obsługi klienta. Umożliwia to podejmowanie działań naprawczych i wprowadzenie zmian na bieżąco. W ramach badania jakości obsługi klientów podejmujemy następujące działania:

- **Badania metodą mystery shopping i obserwacje bezpośrednie w placówkach ZUS**
  We wszystkich jednostkach organizacyjnych ZUS przeprowadziliśmy **279** badań metodą mystery shopping. Badania te obejmowały weryfikację wiedzy merytorycznej pracowników o usługach ZUS dla firm i osób pracujących, o świadczeniach długoterminowych, krótkoterminowych oraz nowych funkcjonalności aplikacji mZUS. Ponadto w trakcie badań sprawdzaliśmy, czy pracownicy promują portal eZUS, aplikację mobilną mZUS, e-wizyty oraz rezerwacje wizyt w ZUS. Wyniki badań dostarczały szybkiej informacji na temat prawidłowości realizacji zadań w placówkach ZUS i pozwalały na bieżąco reagować na nieprawidłowości.
  Ponadto w I kwartale 2025 r. przeprowadziliśmy **799** obserwacji, które miały na celu weryfikację obsługi w zakresie tzw. renty wdowiej.

- **Odsłuchiwanie i ocena e-wizyt**
  W 2025 r. odsłuchaliśmy ponad **2,5 tys.** e-wizyt prowadzonych we wszystkich 43 oddziałach. Weryfikowany zakres merytoryczny obejmował e-wizyty z kategorii: firmy i pracownicy, emerytury i renty krajowe, świadczenie wspierające, zasiłki i zwolnienia lekarskie, potwierdzenie profilu eZUS i świadczenia dla rodzin. Ponadto podczas odsłuchu zwracaliśmy uwagę na: prawidłowość weryfikacji tożsamości klienta, standard obsługi i promowanie przez pracowników portalu eZUS i aplikacji mobilnej mZUS.
  Dodatkowo analizie poddaliśmy ponad **1,4 tys.** e-wizyt pod kątem prawidłowości weryfikacji tożsamości klienta i osób trzecich.

- **Odsłuchiwanie i ocena rozmów telefonicznych i maili**
  W 2025 r. odsłuchaliśmy **770** rozmów konsultantów CKK. Sprawdzaliśmy poziom merytoryczny rozmów oraz zgodność ze standardami profesjonalnej obsługi klientów. Badaliśmy również prawidłowość weryfikacji przez konsultantów w systemie stanu sprawy oraz przekazywania w uzasadnionych przypadkach interwencji do właściwej komórki merytorycznej.
  Prowadziliśmy również monitoring korespondencji mailowej obsługiwanej przez pracowników SOK, w ramach wsparcia CKK. W 2025 r. zweryfikowaliśmy blisko **2,5 tys.** odpowiedzi wysłanych do klientów. Zwracaliśmy uwagę na prawidłowość, kompleksowość i jednolitość udzielanych informacji oraz promowanie przydatnych funkcjonalności konta eZUS i aplikacji mobilnej mZUS w kontekście sprawy klienta. Sprawdziliśmy również wysłaną korespondencję pod kątem zasad prostego języka. Przesłane raporty dostarczyły danych w zakresie jakości obsługi i mogły służyć do korygowania ewentualnych nieprawidłowości oraz zwrócenia uwagi na ewentualne obszary do poprawy.

  Badania mystery shopping, badanie jakości prowadzonych rozmów telefonicznych, e-wizyt i maili służą podnoszeniu jakości. Głównym celem badań jest bieżąca diagnoza stanu „as is" i dostarczenie kadrze zarządzającej szybkiej informacji zwrotnej w zakresie stanu jakości obsługi świadczonej przez pracowników front office i stopnia realizacji zleconych im zadań.

W zależności od formy badania wyniki przekazywane są do kadry zarządzającej na różnym poziomie.

Dzięki temu zarówno obszary wymagające poprawy, jak i te działające sprawnie, są szybko identyfikowane. Pozwala to podejmować trafne działania ukierunkowane na ciągłe podnoszenie jakości obsługi.

- **Szkolenia dla pracowników obsługi klientów**
  Wyniki badań pozwoliły nam zdiagnozować potrzeby szkoleniowe i stały się podstawą do zaplanowania kolejnych warsztatów dla pracowników obsługi. W 2025 r. przygotowaliśmy i przeprowadziliśmy:
  - 4 szkolenia dla pracowników SOK i CKK, rzeczników prasowych z funkcjonalności aplikacji mobilnej mZUS,
  - 6 szkoleń z zakresu praktycznego wykorzystania Centralnego Rejestru Klientów Zakładu (CRKZ) w obsłudze klientów (2 dla osób kierujących Wydziałem Obsługi Klientów i Korespondencji (OKK) oraz 4 dla pracowników SOK),
  - 4 warsztaty dla pracowników SOK, którzy świadczą wsparcie dla CKK, ze standardów w komunikacji mailowej z klientami,
  - 4 szkolenia dla pracowników SOK i CKK, osób kierujących OKK, rzeczników prasowych z funkcjonalności portalu eZUS po rebrandingu obszaru dla płatników składek,
  - 24 szkolenia warsztatowe z obsługi maili w Aplikacji CKK dla pracowników SOK,
  - 3 szkolenia dla pracowników komórek dochodowych ze standardów prowadzenia rozmów i udzielania informacji po uwierzytelnieniu zastępczym,
  - szkolenie dla pracowników z e-Doręczeń,
  - szkolenie dla pracowników dotyczące zmian w Elektronicznej Platformie Obiegu Dokumentów (EPOD) związanych z integracja z konsolą wysyłki,
  - szkolenie dla pracowników SOK i CKK w zakresie zmian legislacyjnych (emerytury czerwcowe).

2.3.8. Dane statystyczne w zakresie obsługi klientów

Klienci w placówkach ZUS

W 2025 r. w placówkach ZUS obsłużyliśmy 15,1 mln klientów (w 2024 r. – 13,6 mln). Najwięcej klientów korzystających z bezpośredniej obsługi w placówkach obsłużyliśmy na stanowiskach emerytalno-rentowych – 6,5 mln (w 2024 r. – 6,2 mln). Ponad 1,1 mln klientów obsłużyliśmy w sprawie tzw. renty wdowiej. W porównaniu z 2024 r. zmniejszyła się liczba klientów, którzy przyszli w sprawach dotyczących składek. Na stanowiskach obsługi płatników i ubezpieczonych w 2025 r. obsłużyliśmy 4,5 mln klientów (w 2024 r. – ponad 4,6 mln), w tym w sprawach dot. świadczeń dla rodzin – ponad 841 tys. Na stanowiskach obsługi zasiłków przyjęliśmy 2,4 mln klientów, a na stanowiskach dot. świadczeń wspierających – 491 tys. (w 2024 r. – 293 tys.).

E-wizyta w ZUS

W 2025 r. kontynuowaliśmy obsługę klientów na e-wizytach w ZUS. Nasi eksperci z placówek ZUS prowadzili z klientami wideorozmowy na temat emerytur i rent, zasiłków, ubezpieczeń i składek, zakładania konta na eZUS, obsługi świadczeń dla rodzin, rozliczeń z płatnikami oraz ulg i umo-

rzeń. Od października 2020 r. do końca 2025 r. zrealizowaliśmy 553,1 tys. e-wizyt, w tym 105,5 tys. e-wizyt w 2025 r. Najwięcej klientów skorzystało z e-wizyt w sprawie świadczeń dla rodzin i potwierdzenia profilu eZUS – ponad 32 tys. oraz w sprawie emerytur i rent krajowych – ponad 30 tys.).

Od sierpnia 2024 r. udostępniamy klientom rezerwacje e-wizyt bezpośrednio z aplikacji mZUS. W 2025 r. klienci zarezerwowali w ten sposób 13,3 tys. e-wizyt. Klienci rezerwują także e-wizyty z aplikacji mObywatel – w 2025 r. w ten sposób klienci zarezerwowali 30,5 tys. e-wizyt.

Obsługa telefoniczna

W 2025 r. w CKK, przy wsparciu wyznaczonych pracowników terenowych jednostek organizacyjnych ZUS, obsłużyliśmy ponad 4,5 mln połączeń telefonicznych (w 2024 r. – 4,1 mln). Dodatkowo w 2025 r. nasi konsultanci odpowiedzieli na 1,3 mln zapytań e-mailowych.

Korespondencja

W 2025 r. do ZUS wpłynęło łącznie 51,4 mln korespondencji. Ponad 29,1 mln wniosków wpłynęło elektronicznie, z czego 9,2 mln to wnioski dot. świadczeń dla rodzin i świadczeń wspierających. Ponad 7,3 mln wniosków złożyli komornicy sądowi i inne instytucje publiczne w celu udostępnienia im danych przez ZUS (w 2024 r. – 8,3 mln). W 2025 r. do klientów wysłaliśmy blisko 83 mln korespondencji, w tym 37 mln elektronicznie. Liczby te wskazują na ogromne wyzwanie logistyczne, ale także na widoczną transformację cyfrową. ZUS nadal obsługuje miliony tradycyjnych listów, ale jednocześnie wdraża rozwiązania ułatwiające komunikację cyfrową, co wpływa na szybkość i efektywność obsługi klientów.

Tabela 16. Dane statystyczne w zakresie obsługi klientów w latach 2024–2025

Dane statystyczne w zakresie obsługi klientów	2024 r.	2025 r.
Liczba obsłużonych klientów w salach obsługi klientów (SOK)	13,6 mln	15,1 mln
E-wizyta w ZUS	98 tys.	105,5 tys.
Korespondencja papierowa (przychodząca)	21,1 mln	22,3 mln
Wnioski złożone elektronicznie	29,2 mln	29,1 mln
E-maile obsłużone	1,1 mln	1,3 mln
Połączenia telefoniczne	4,1 mln	4,5 mln
Liczba profili założonych na eZUS	1,1 mln	1,2 mln

W obszarze obsługi klientów od kilku lat obserwujemy zmianę w zakresie wykorzystania kanałów kontaktu z ZUS przez płatników, ubezpieczonych i świadczeniobiorców. Klienci chętnie korzystają z opcji kontaktu telefonicznego i e-usług. Liczba spraw załatwianych online utrzymuje się na wysokim poziomie. W 2025 r. wnioski elektroniczne stanowiły 57% wszystkich wniosków, które wpłynęły do ZUS.

2.3.9. Działania na rzecz klientów z niepełnosprawnościami

W 2025 r. zwiększaliśmy dostępność ZUS dla klientów z niepełnosprawnościami. Wdrażaliśmy plany działania na rzecz poprawy zapewnienia dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami oraz monitorowaliśmy ich zgodność z zakresem wymagań ustawowych[27].

Od 2021 r. osoba niesłysząca może zarezerwować w ZUS spotkanie z konsultantem – dotyczące zasiłków, rent i emerytur krajowych – w polskim języku migowym (PJM).

Pracownicy ZUS są szkoleni w tematyce dostępności, obsługi klientów z niepełnosprawnościami, języka migowego oraz zagadnień związanych z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami. „Wrażliwość na niepełnosprawność" to ważny obszar szkoleniowy pracowników w ZUS. Potwierdza to liczba osób, które wzięły udział w szkoleniach związanych z niepełnosprawnością – w 2025 r. 1 154 osoby, w tym 206 osób z języka migowego. W ZUS ponad 2 tys. pracowników posługuje się językiem migowym (PJM i SJM).

We współpracy z Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej, Państwowym Funduszem Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych oraz Bankiem Gospodarstwa Krajowego organizowaliśmy kolejne konferencje regionalne (w Białymstoku, Poznaniu i Rybniku). Ich tematyka dotyczyła dostępności podmiotów publicznych dla osób ze szczególnymi potrzebami. W trakcie paneli dyskusyjnych mówiono o możliwościach, dokonaniach i potrzebach w obszarze dostępności oraz instrumentach wsparcia w zakresie wdrażania dostępności. Konferencje te są wartościową platformą wymiany doświadczeń i dobrych praktyk w tym aspekcie życia społecznego. Ich celem jest dyskusja nad wyzwaniami i przyszłością dostępności oraz budowanie przestrzeni przyjaznej dla każdego. Cieszyły się one dużym zainteresowaniem w całym kraju.

Podejmowaliśmy też współpracę z różnymi instytucjami publicznymi oraz organizacjami pozarządowymi w zakresie prac nad poprawą dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami.

Ponadto w 2025 r.:

- zniwelowaliśmy kolejne bariery architektoniczne i informacyjno-komunikacyjne (stan na 31 grudnia 2025 r. – zniesienie 931 barier),
- na bieżąco rozpatrywaliśmy skargi i wnioski o zapewnienie dostępności w ZUS,
- dbaliśmy o rozwój pracowników ZUS, zgłębianie ich wiedzy i świadomości w zakresie dostępności oraz szczególnych potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

14 maja 2025 r. w Centrali Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w Warszawie odbyła się ogólnopolska konferencja inaugurująca Dni Osób z Niepełnosprawnościami. Hasłem tego wydarzenia było „Niepełnosprawność a rynek pracy – jak skutecznie wspierać zatrudnienie i rozwój zawodowy osób z niepełnosprawnościami". Podczas konferencji ZUS podpisał z Fundacją Aktywizacja porozumienie partnerskie Inclu(vi)sion: „Nowa wizja otwartego rynku pracy dla osób z niepełnosprawnościami". Dzięki tej inicjatywie mamy szansę uczestniczyć w wypracowywaniu rekomendacji i rozwiązań, by skutecznie niwelować przeszkody na drodze do aktywizacji zawodowej osób

[27] art. 6 ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Dz.U. z 2024 r. poz. 1411)

z niepełnosprawnościami. To ważny krok w stronę budowania otwartego społeczeństwa, w którym różnorodność na rynku pracy, w tym aktywność osób z niepełnosprawnościami, stanowi nieodzowny element rzeczywistości zawodowej.

Konferencja miała na celu wypracowanie dobrych praktyk w zakresie aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami oraz upowszechnienie informacji o dostępnych formach wsparcia. W wydarzeniu uczestniczyli przedstawiciele administracji rządowej, instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych i środowisk eksperckich[28].

2.4. Informacja i komunikacja zewnętrzna

2.4.1. Projekty edukacyjne

„Projekt z ZUS"

W 2025 r. odbyła się IX edycja „Projektu z ZUS", który przeznaczony jest dla uczniów szkół podstawowych. Projekt ten realizujemy od 2016 r. Do tej pory wzięło w nim udział blisko 136 tys. uczniów. W roku szkolnym 2024/2025 w projekcie uczestniczyło blisko 33 tys. uczniów.

„Lekcje z ZUS" i Olimpiada „Warto wiedzieć więcej o ubezpieczeniach społecznych"

W 2025 r. odbyła się XI edycja „Lekcji z ZUS", projektu przeznaczonego dla uczniów szkół ponadpodstawowych. Projekt ten realizujemy od 2014 r. Do tej pory wzięło w nim udział blisko 727 tys. uczniów. W roku szkolnym 2024/2025 w projekcie uczestniczyło ponad 119 tys. uczniów z 1747 szkół.

Zwieńczeniem „Lekcji z ZUS" jest Olimpiada ZUS „Warto wiedzieć więcej o ubezpieczeniach społecznych". W roku szkolnym 2024/2025 w Olimpiadzie wzięło udział blisko 35 tys. uczniów z ponad tysiąca szkół ponadpodstawowych.

2.4.2. Działalność informacyjno-edukacyjna oraz promocyjna

Dni Osób z Niepełnosprawnościami 2025

Konferencja inaugurująca Dni Osób z Niepełnosprawnościami otworzyła cykl wydarzeń, które trwały do końca czerwca 2025 r. W całym kraju odbyły się liczne spotkania z udziałem ekspertów, przedstawicieli lokalnych organizacji oraz instytucji wspierających osoby z niepełnosprawnościami.

Patronat honorowy nad wydarzeniem objęło MRPiPS, a partnerami byli:

- Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON),
- Narodowy Fundusz Zdrowia,
- Rzecznik Praw Pacjenta,
- Fundacja „Integracja".

Specjalnie na tę okoliczność wydaliśmy, we współpracy z PFRON, „Informator dla osób z niepełnosprawnością". W publikacji zawarto najważniejsze informacje, które są przydatne dla osób

[28] Więcej informacji na ten temat znajduje się w punkcie – Działalność informacyjno-edukacyjna oraz promocyjna

z niepełnosprawnościami. Opisaliśmy m.in. zasady przyznawania świadczeń i warunki, jakie trzeba spełnić, aby z nich skorzystać.

Dni Seniora 2025

Dni Seniora w ZUS to cykl różnych wydarzeń – spotkań, konsultacji, warsztatów i wykładów, które odbyły się w październiku 2025 r. w całej Polsce. Podczas akcji seniorzy korzystali z porad ekspertów ZUS oraz specjalistów instytucji partnerskich. Wydarzenia organizowaliśmy zarówno samodzielnie, jak i we współpracy z partnerami akcji oraz uczestniczyliśmy w wydarzeniach zewnętrznych organizowanych dla osób starszych. Spotkaniom tym zawsze towarzyszyły wydarzenia kulturalne, które aktywizują i integrują seniorów.

Dane liczbowe dotyczące przedsięwzięcia:

- liczba wydarzeń: 711 wydarzeń i dyżurów telefonicznych;
- liczba uczestników: ze względu na otwarty charakter wydarzeń trudno jest oszacować liczbę uczestników, na podstawie relacji można przypuszczać, że było to ponad 20 tys. osób;
- liczba informacji o akcji w mediach: 870 informacji w telewizji, radiu, prasie i w internecie, w tym 620 w mediach regionalnych i lokalnych (dane z 01.10 – 18.11.2025 r., źródło: Newton Media);
- gazetka ZUS dla Seniora: nakład: 36 tys. egz., dystrybucja we wszystkich placówkach ZUS, podczas wydarzeń oraz do wszystkich partnerów;
- strona internetowa: podstrona internetowa akcji z harmonogramem wydarzeń: 26 372 odsłony;
- współorganizator: Polski Związek Emerytów i Rencistów;
- partnerzy:
  - Narodowy Fundusz Zdrowia,
  - Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych,
  - Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów,
  - Rzecznik Praw Obywateli,
  - Rzecznik Praw Pacjenta,
  - Policja,
  - Fundacja Polska Bezgotówkowa (FPB),
  - Warszawski Instytut Bankowości (WIB);
- partner merytoryczny: Rzecznik Finansowy.

Konferencja edukacyjna ZUS

29–30 maja 2025 r. w Krakowie odbyła się trzecia edycja konferencji edukacyjnej pod tytułem „Edukacja 4.0. uczenie o ubezpieczeniach społecznych w cyfrowym świecie”. Konferencja organizowana była przez Zakład we współpracy z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie.

Uczestnikami było 80 nauczycieli z całej Polski, koordynatorzy ds. komunikacji społecznej i edukacji ZUS, ściśle współpracujący z nauczycielami oraz osoby zainteresowane tematyką edukowania o ubezpieczeniach społecznych.

Celem konferencji było postawienie diagnozy, w jakim świecie i w jakich warunkach uczy się młodzież, a także jakie instrumenty nauczania są teraz dostępne.

Konferencje zewnętrzne

W 2025 r. przedstawiciele ZUS wzięli udział w blisko 80 konferencjach w całej Polsce. Na większości z nich zorganizowaliśmy stoisko ZUS, na którym pracownicy Zakładu udzielali porad eksperckich. Zarząd ZUS uczestniczył między innymi w:

- XXXII Welconomy Forum in Toruń (marzec); temat przewodni: „Polska prezydencja w UE";
- X Europejski Kongres Samorządów (marzec, Mikołajki); temat konferencji: „Globalne wyzwania – lokalne rozwiązania", skupiające się na finansach, inwestycjach, rozwoju regionalnym oraz bezpieczeństwie;
- XVIII Europejski Kongres Gospodarczy (kwiecień, Katowice); wydarzenie odbywało się pod hasłem „Razem dla bezpiecznej przyszłości" i dotyczyło wyzwań gospodarczych, politycznych i technologicznych;
- XXXIV Forum Ekonomiczne (wrzesień, Karpacz); hasło przewodnie brzmiało „Czas transformacji – jaka będzie Europa przyszłości?", a kluczowe tematy dotyczyły m.in.: transformacji, innowacji, bezpieczeństwa, zdrowia i gospodarki;
- XXXI edycja Forum Teleinformatyki 2025 (październik, Warszawa-Józefów); temat główny: „System informacyjny państwa – czas na przełomowe idee, technologie i projekty";
- Europejskie Forum Nowych Idei (EFNI) 2025 (październik, Sopot); była to 14. edycja Forum, która koncentrowała się na globalnych trendach, wyzwaniach gospodarczych, bezpieczeństwie oraz długoterminowej przyszłości Unii Europejskiej;
- XI Ogólnopolski Szczyt Gospodarczy (listopad, Warszawa); temat przewodni: „Państwo – Gospodarka – Bezpieczeństwo: Rok 2026 Polska w obliczu nowych wyzwań".

Porozumienia/listy intencyjne

W 2025 r. zawarliśmy porozumienia/listy intencyjne o współpracy z:

- **Polską Agencją Prasową S.A. w likwidacji**

  Przedmiotem porozumienia jest współpraca w zakresie popularyzacji wiedzy o ubezpieczeniach społecznych oraz wsparcie PAP wiedzą i doświadczeniem ekspertów ZUS w tym obszarze.

  Współpraca odbywa się w szczególności poprzez:
  - prowadzenie przez ZUS cyklicznych oraz okazjonalnych szkoleń sprofilowanych zgodnie z potrzebami PAP, warsztatów, webinariów z zakresu ubezpieczeń społecznych,
  - organizowanie punktów informacyjno-konsultacyjnych,
  - udzielanie przez ZUS porad eksperckich, mających charakter indywidualnych konsultacji dla pracowników i współpracowników PAP, dziennikarzy, korespondentów, fotoreporterów oraz osób zaproszonych przez PAP, związanych m.in. z założeniem i uruchomieniem profilu na platformie e-ZUS, ustalaniem uprawnień do świadczeń emerytalno-rentowych bądź innych świadczeń wypłacanych przez ZUS, oskładkowaniem umów z fotoreporterami, spraw związanych z honorariami autorskimi, wyliczeniem hipotetycznej emerytury.

  Koordynacją działań zajmuje się I Oddział ZUS w Warszawie.

- **Kasą Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego (KRUS) oraz Związkiem Ochotniczych Straży Pożarnych Rzeczypospolitej Polskiej (ZOSP RP)**

Celem podpisanego listu intencyjnego jest współpraca pomiędzy stronami w zakresie popularyzacji wiedzy o ubezpieczeniach społecznych i o ubezpieczeniu społecznym rolników, kierowanych do członków ZOSP RP oraz wsparcie merytoryczne członków ZOSP RP poprzez przekazywanie wiedzy i doświadczeń przez ekspertów ZUS i KRUS, z uwzględnieniem potrzeb środowiska OSP.

Współpraca obejmuje organizację działań informacyjno-edukacyjnych, w szczególności:

- organizowanie punktów konsultacyjno-informacyjnych i cyklicznych oraz okazjonalnych szkoleń, warsztatów, webinariów, prelekcji,
- prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych na rzecz osób uprawnionych do świadczeń z ZUS i KRUS,
- współpraca przy wydarzeniach, w ramach których możliwe będzie upowszechnianie wiedzy o systemach ubezpieczeń społecznych oraz świadczeniach przysługujących ubezpieczonym,
- inicjowanie działań przez ZOSP RP, w tym zgłaszanie do ZUS i KRUS zapotrzebowania na szkolenia, warsztaty, punkty konsultacyjno-informacyjne lub inne aktywności informacyjno-edukacyjne, z określeniem ich zakresu, formy i przewidywanej grupy odbiorców.

Koordynacją działań zajmuje się Oddział ZUS w Płocku.

- **Rzecznikiem Finansowym (RF)**

Przedmiotem porozumienia jest współpraca na rzecz upowszechniania i popularyzacji wiedzy o ubezpieczeniach społecznych oraz funkcjonowaniu rynku finansowego, a także realizowania wspólnych działań (również z wykorzystaniem innowacyjnych technologii). Dzięki współpracy, możliwe będzie dotarcie z informacjami do szerokiego grona odbiorców, co przyczyni się do zwiększenia świadomości finansowej oraz wiedzy na temat systemu ubezpieczeń społecznych.

Zakres współpracy obejmuje:

- zapraszanie pracowników i współpracowników RF i ZUS do udziału w wydarzeniach organizowanych przez strony,
- przekazywanie przez obie strony materiałów informacyjnych i publikacji,
- upowszechnianie informacji o działalności RF i ZUS m.in. na stronach internetowych i w mediach społecznościowych obu instytucji.

Koordynacją działań zajmuje się Gabinet Prezesa.

- **Forum Zarządzania Publicznego (FZP)**

FZP to wspólny projekt Krajowej Szkoły Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego (KSAP), Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego (MUW), Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego (NIST) oraz Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

W 2025 r. odbyły się cztery sesje FZP poświęcone wprowadzeniu w tematykę ESG:

- „ESG. Jak wpisuje się w DNA administracji publicznej?" (8 stycznia),
- „Jak mierzyć i doskonalić efektywność działań? Ład organizacyjny w instytucji publicznej" (18 marca),
- „Jak zadbać o neuroróżnorodność w instytucjach publicznych?" (11 czerwca),
- „E-zielona administracja, jak mierzyć i raportować ślad środowiskowy?" (30 października).

W konferencjach biorą udział przedstawiciele administracji publicznej oraz praktycy z sektora prywatnego. Wydarzenia te są streamingowane. Można je także odtworzyć na stronie FZP.
Zwieńczeniem FZP jest konkurs. Celem konkursu jest promocja i upowszechnianie praktyk, które usprawniają funkcjonowanie urzędów oraz świadczenie usług publicznych, szczególnie w obszarze ESG. W 2025 r. odbywała się V edycja konkursu – Innowacyjne praktyki w administracji publicznej. ZUS był fundatorem nagród książkowych.

Akcje informacyjne

- **Bezgotówkowe Kino Objazdowe**

  Bezgotówkowe Kino Objazdowe to ogólnopolska akcja Fundacji Polska Bezgotówkowa pod hasłem „Żyj filmowo, płać bezgotówkowo!". Projekt jest odpowiedzią na potrzebę upowszechniania kultury oraz edukacji w zakresie finansów cyfrowych.
  Celem współpracy ZUS i Fundacji Polska Bezgotówkowa jest podniesienie poziomu ubankowienia wśród świadczeniobiorców ZUS.
  Zaangażowaliśmy się w projekt ze względu m.in. na ciekawą i nietypową formułę wydarzeń oraz bezpośredni kontakt z klientami. Na podstawie danych statystycznych ZUS dotyczących poziomu ubankowienia, wytypowaliśmy oddziały z najniższym wskaźnikiem ubankowienia i zaangażowaliśmy się w wydarzenia w ramach projektu BKO na terenie właśnie tych oddziałów. Przed ośrodkami kultury, w każdej odwiedzanej miejscowości, dla uczestników dostępny był kamper z mobilnym biurem Fundacji oraz stoiska informacyjno-promocyjne partnerów akcji, w tym ZUS. Podczas wydarzeń uczestnicy mogli skorzystać z materiałów informacyjnych oraz porad i konsultacji ekspertów ZUS i innych partnerów akcji.
  Łącznie w 2025 r. wzięliśmy udział w 14 wydarzeniach na terenie 12 oddziałów.

- **Renta wdowia – kampania informacyjna ZUS**

  Komunikacja tematu renty wdowiej objęła szeroko prowadzoną kampanię informacyjną w skali ogólnokrajowej. W ramach działań informacyjno-promocyjnych wykorzystywaliśmy elektroniczne i tradycyjne środki przekazu, dostosowane do potrzeb i uwarunkowań różnych grup klientów ZUS. Akcję informacyjną oparliśmy przede wszystkim na bezkosztowych formach prowadzenia działalności informacyjnej, tj. z wykorzystaniem narzędzi i środków dostępnych w Zakładzie. W kampanii skorzystaliśmy również z płatnej obecności w mediach.
  Kampanię informacyjną podzieliliśmy na III etapy:
  - I etap – od października 2024 r. do 31 grudnia 2025 r.; główny przekaz:
    - ✓ wytłumaczenie, że renta wdowia to nie nowe świadczenie, a zbieg prawa do dwóch świadczeń,
    - ✓ wyjaśnienie możliwości sprawdzenia czy przysługuje renta wdowia i oszacowania kwoty świadczenia (ankieta i kalkulator na www.zus.pl),
    - ✓ wskazanie konieczności posiadania prawa do dwóch świadczeń;
  - II etap – od 1 stycznia 2025 r. do 23 marca 2025 r.: publikacja komunikatu/ulotki z informacją jak przygotować się do wizyty w placówce ZUS, tzw. checklista dla klientów;
  - III etap – od 24 marca do 30 kwietnia 2025 r.:
    - ✓ zachęcanie do wizyty lub kontaktu z ZUS ws. renty wdowiej, aby nie zwlekać ze złożeniem wniosku do ostatniej chwili,
    - ✓ terminy wypłat (włączenie komunikacji na późniejszym etapie).

W styczniu 2025 r. rozpoczął się II etap kampanii informacyjnej dot. renty wdowiej. Skupiliśmy się na działaniach z wykorzystaniem narzędzi komunikacji ZUS oraz przy współpracy z mediami oraz zewnętrznymi podmiotami.

W ramach kanałów komunikacji ZUS zrealizowaliśmy:

- publikację informacji na stronie internetowej (aktualności, banner, FAQ, karta usługi),
- publikację postów oraz tutoriali w mediach społecznościowych ZUS (X, LinkedIn, You Tube),
- komunikaty na infolinii oraz na ekranach multimedialnych na salach obsługi klientów,
- materiały drukowane: ulotki, plakaty i gazetka ZUS dla Seniora,
- udzielanie informacji podczas różnych wydarzeń z udziałem ZUS.

Działania w ramach II etapu kampanii:

- przygotowanie drugiego wydania gazetki ZUS dla Seniora poświęcone tematyce renty wdowiej,
- publikacje prasowe: Fakt, Gość Niedzielny oraz gosc.pl, Super Express oraz se.pl, Niedziela oraz niedziela.pl, Życie na gorąco, 100 Rad, Polityka, Newsweek, Działkowiec, Opoka.pl, Gość Niedzielny, Poradnik Radnego i Sołtysa, Onet.pl, Wp.pl, Interia.pl.

W ramach kampanii współpracowaliśmy również z innymi organami rentowymi (tzw. IOR):

- Kasą Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego (KRUS),
- Wojskowym Biurem Emerytalnym (WBE),
- Zakładem Emerytalno-Rentowym Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji (ZER MSWiA),
- Biurem Emerytalnym Służby Więziennej (BE SW).

22 stycznia 2025 r. podpisaliśmy porozumienie z KRUS, ZER MSWiA, WBE oraz BESW w sprawie wzajemnego wsparcia w kampanii informacyjnej. W ramach tego porozumienia zaktualizowaliśmy plakat oraz ulotkę dot. renty wdowiej – uwzgledniające informacje dot. IOR-ów (adresy placówek, telefony itd.). Dzięki tej współpracy uspójniliśmy komunikację do wszystkich klientów, również tych ubezpieczonych w innych niż ZUS instytucjach.

ZUS wydrukował i dystrybuował ulotkę (nakład 236 400 egz.) i plakat (5 000 egz.) na wskazane przez IOR-y adresy placówek oraz do oddziałów ZUS.

Współpraca objęła także:

- Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych (OPZZ):
  - ✓ 12 lutego 2025 r. – stoisko informacyjne ZUS podczas posiedzenia Rady OPZZ,
  - ✓ 19 lutego 2025 r. – webinar na temat rent wdowich dla członków OPZZ,
- Polski Związek Emerytów Rencistów i Inwalidów,
- sanatoria,
- samorządy,
- MOPS,
- GOPS,
- DPS,
- Uniwersytety Trzeciego Wieku.

ZUS W MEDIACH

Od 1 stycznia do 31 grudnia 2025 r. rzecznicy prasowi wysłali **3 050** komunikatów prasowych. Efektem tych działań było opublikowanie **333,1 tys.** materiałów w różnych mediach, w tym artykułów w prasie drukowanej, publikacji w mediach online oraz wystąpień w radiu i telewizji.

W 2025 r. na profilu @zus_pl na platformie X opublikowaliśmy **1093** wpisów i **812** odpowiedzi. Wg stanu na 31 grudnia 2025 r. profil obserwowało 11 281 osób.

2.4.3. Działalność naukowa

W 2025 r. Zakład Ubezpieczeń Społecznych podjął szereg działań, które promowały naukę o ubezpieczeniach społecznych oraz popularyzowały wiedzę wśród różnych grup społecznych. Realizowane inicjatywy obejmowały organizację prestiżowych wydarzeń naukowych, publikację specjalistycznych analiz oraz rozwój programów edukacyjnych. Wśród nich kluczowe były:

- publikacja kwartalnika „Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i Praktyka",
- organizacja konferencji i seminariów pod szyldem ZUSlab,
- przeprowadzenie ogólnopolskich badań, dotyczących wiedzy i postaw Polaków wobec systemu ubezpieczeń społecznych.

Działania te miały na celu nie tylko popularyzację wiedzy i edukację społeczeństwa, ale także budowanie zaufania do instytucji oraz wskazywanie kierunków rozwoju systemu zabezpieczenia społecznego w Polsce. Dzięki takim aktywnościom ZUS konsekwentnie realizuje swoją misję edukacyjną i społeczną.

WYDAWNICTWA NAUKOWE

Zagadnienia publikowane w kwartalniku w minionym roku poruszały szerokie spektrum tematów związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych. Autorzy analizowali m.in. kwestie nierówności płci z perspektywy ubezpieczeń społecznych czy problematykę pracy platformowej i wielowymiarowość sytuacji pracowników cudzoziemskich w Polsce. Tematyka opublikowanych artykułów poruszała kwestie demograficzne, ekonomiczne i technologiczne funkcjonowania systemu ubezpieczeń społecznych w Polsce. Ponadto, zmieniliśmy layout kwartalnika, ujednoliciliśmy sposób cytowania, tworzenia przypisów oraz bibliografii. Rozpoczęliśmy prace nad wpisaniem czasopisma do bazy Scopus.

ORGANIZACJA KONFERENCJI I SEMINARIÓW

Kolejną inicjatywą były seminaria naukowe ZUSlab, które w 2025 r. obejmowały trzy wydarzenia. Pierwsze z nich, zatytułowane „Zarządzanie zmianą w instytucjach publicznych", odbyło się w 9 maja i skupiło się na transformacji organizacyjnej, podkreślając konieczność solidnego przygotowania, odpowiedniej komunikacji oraz angażowania pracowników w proces zmiany. Drugie seminarium, zatytułowane „Świadomość ryzyka w ubezpieczeniach społecznych", odbyło się 15 października i dotyczyło tego jak w Polsce postrzegane są ryzyka społeczne – nie tylko te ujmowane w klasycznym katalogu (choroba, wypadek, niezdolność do pracy, starość, śmierć żywiciela), ale również inne zdarzenie losowe, których intensywność w ostatnich dekadach istotnie wzrosła i których zabezpieczenia coraz częściej obywatele oczekują od instytucji Państwa (niepewność zatrudnienia, problemy mieszkaniowe, opieka nad schorowanymi bliskimi, samotność). Trzecie seminarium, zatytułowane „Prosto o skomplikowanym – ubezpieczenia społeczne przyjazne odbiorcom", odbyło się 9 grudnia i dotyczyło tego, jak w sposób prosty i zrozumiały przeka-

zywać wiedzę o ubezpieczeniach społecznych, zarówno poprzez legal design, przyjazne użytkownikom strony internetowe oraz prosty język przyjazny odbiorcom.

Badania

W 2025 r. przeprowadziliśmy badania dotyczące wiedzy, postaw i źródeł informacji Polaków na temat ubezpieczeń społecznych. Wyniki badania posłużyły do przygotowania raportu „Młodzi wobec systemu ubezpieczeń społecznych", w którego opracowaniu wzięli udział badacze ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Konkurs prezesa ZUS na najlepszą pracę licencjacką, magisterską oraz doktorską z zakresu ubezpieczeń społecznych

Z powodzeniem przeprowadziliśmy również Konkurs prezesa ZUS na najlepszą rozprawę naukową o ubezpieczeniach społecznych, który w 2025 r. odbył się już po raz czwarty. W konkursie nagrodziliśmy prace dotyczące m.in. oceny sprawności systemów emerytalnych w krajach byłego ZSRR oraz perspektywy behawioralnej oszczędzania na starość. Wyróżnienia przyznaliśmy pracom, które dotyczyły m.in. historycznych aspektów funkcjonowania ubezpieczeń społecznych w Polsce oraz walce z nierównościami społecznymi poprzez wprowadzenie bezwarunkowego dochodu podstawowego. Konkurs cieszy się dużym zainteresowaniem w środowisku akademickim i przyczynia się do popularyzacji wiedzy na temat systemu zabezpieczenia społecznego w Polsce.

3. REALIZACJA PRZEZ ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH POZOSTAŁYCH ZADAŃ

3.1. Pobór składek na Fundusz Pracy, Fundusz Solidarnościowy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych

W 2025 r. przekazano na rachunek:

- Funduszu Pracy kwotę 10 251 934 tys. zł,
- Funduszu Solidarnościowego kwotę 14 863 044 tys. zł,
- Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych kwotę 764 385 tys. zł.

W 2025 r. ZUS uzyskał przychód z tytułu kosztów poboru, dochodzenia i przekazywania składek w wysokości 0,5%:

- od Funduszu Pracy w kwocie 51 517 tys. zł,
- od Funduszu Solidarnościowego 74 689 tys. zł,
- od Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych 3 841 tys. zł.

3.2. Pobór składek na ubezpieczenie zdrowotne

W 2025 r. ZUS przekazał do Narodowego Funduszu Zdrowia kwotę 165 083 005 tys. zł. To kwota po potrąceniu należności Zakładu z tytułu kosztów poboru i dochodzenia składek, która wyniosła 344 572 tys. zł (0,2% od kwoty zidentyfikowanych w 2025 r. składek w wysokości 172 285 823 tys. zł).

Przychód z tytułu prowizji za pobór i dochodzenie składek, prezentowany w sprawozdaniu finansowym Zakładu w ujęciu memoriałowym, wyniósł 336 346 tys. zł. Wartość ta stanowi 0,2% kwoty składek zidentyfikowanych za 2025 r. w wysokości 168 172 837 tys. zł.

3.3. Przekazywanie składek do otwartych funduszy emerytalnych

W 2025 r. ZUS ustalił zobowiązania wobec otwartych funduszy emerytalnych (OFE) w kwocie 4 682 102 tys. zł, która wynika z należnych składek (4 686 408 tys. zł, w tym 104 882 tys. zł za lata ubiegłe) pomniejszonych o zwrot odsetek za opóźnienie w przekazywaniu składek (4 306 tys. zł).

Przychód ZUS z tytułu poniesionych kosztów poboru i dochodzenia składek na OFE wyniósł 19 366 tys. zł, co zgodnie z ustawą budżetową stanowi 0,4% wysokości kwoty składek przekazywanych do OFE. Oznacza to, że po potrąceniu kwoty przychodu dla ZUS, w 2025 r. do OFE przekazano 4 662 737 tys. zł.

Na dzień 31 grudnia 2025 r. zobowiązania z tytułu nieprzekazanych składek do OFE wynosiły 12 517 tys. zł, natomiast należności podlegające zwrotowi z OFE – 537 223 tys. zł.

3.4. Wydatki na świadczenia finansowane z budżetu państwa zlecone do wypłaty ZUS

Zakład Ubezpieczeń Społecznych wypłaca szereg świadczeń, które są finansowane z budżetu państwa w ramach części 73. Są to głównie opisane we wcześniejszych rozdziałach: dodatkowe roczne świadczenie dla emerytów i rencistów, kolejne dodatkowe świadczenie dla emerytów i rencistów, świadczenia z programów dla rodzin (800+, 300+, RKO, dofinansowanie opłaty za pobyt dziecka w żłobku, świadczenia aktywny rodzic, świadczenia wspierające). Oprócz wymienionych Zakład wypłaca również świadczenia o charakterze emerytalno-rentowym finansowane z budżetu państwa, takie jak: renty inwalidów wojennych i wojskowych oraz świadczenia dla kombatantów, nauczycielskie świadczenia kompensacyjne, rodzicielskie świadczenia uzupełniające, ekwiwalent pieniężny górniczy, deputaty węglowe i inne.

W 2025 r. ZUS wypłacił m.in.:

- renty dla inwalidów wojennych i wojskowych, świadczenia emerytalno-rentowe kombatantów oraz renty rodzinne po inwalidach wojennych, wojskowych i kombatantach w łącznej kwocie 950 389 tys. zł,
- rodzicielskie świadczenia uzupełniające w kwocie 733 476 tys. zł,
- ekwiwalent pieniężny za deputat węglowy dla emerytów i rencistów kolejowych w kwocie 650 137 tys. zł,
- nauczycielskie świadczenia kompensacyjne w kwocie 533 765 tys. zł,
- ryczałt energetyczny, który przysługuje osobom posiadającym uprawnienia kombatanckie oraz pobierającym świadczenia dla żołnierzy górników w kwocie 286 869 tys. zł,
- ekwiwalent pieniężny z tytułu prawa do bezpłatnego węgla przysługujący emerytom i rencistom z likwidowanych kopalń oraz dla osób uprawnionych z przedsiębiorstw robót górniczych w łącznej kwocie 232 081 tys. zł.

Łączna kwota wydatków na te świadczenia (tj. świadczenia ujęte w części 73 wydatków budżetu państwa, w rozdziale 75313, w paragrafie 3110) wyniosła 3 781 186 tys. zł.

4. ZARZĄDZANIE FUNDUSZAMI, BADANIA, WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA

4.1. Zarządzanie funduszami

4.1.1. Fundusz Ubezpieczeń Społecznych

W 2025 r. przychody Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (FUS) wyniosły według przypisu 458 216 683 tys. zł (98,1% planu) i były o 33 216 719 tys. zł, tj. o 7,8%, wyższe od przychodów osiągniętych w 2024 r. Koszty FUS wyniosły 460 301 622 tys. zł, co stanowiło 97,6% planu i były wyższe o 42 245 857 tys. zł, tj. o 10,1%, w stosunku do 2024 r. Odnotowano, że na koniec 2025 r. stan FUS wyniósł 15 030 384 tys. zł, tj. o 2 084 939 tys. zł mniej niż na początku roku.

Tabela 17. Przychody i koszty Funduszu Ubezpieczeń Społecznych

Wyszczególnienie	Wykonanie 2024 r.	Plan na 2025 r.	Wykonanie 2025 r.	% wyk. planu	2024 r. = 100%
	w tys. zł				
Stan funduszu na początek roku	**10 171 124**	**15 029 931**	**17 115 323**	**113,9**	**168,3**
Przychody	**424 999 964**	**466 879 768**	**458 216 683**	**98,1**	**107,8**
Składki	345 937 418	371 891 746	377 204 645	101,4	109,0
Dotacja z budżetu państwa	64 701 864	81 371 392	64 371 392	79,1	99,5
Wpłaty z OFE (suwak)	9 706 331	10 714 359	11 907 077	111,1	122,7
Pozostałe przychody	4 623 047	2 902 261	4 688 216	161,5	101,4
Pozostałe zwiększenia	31 304	10	45 353	x	144,9
Koszty	**418 055 765**	**471 525 473**	**460 301 622**	**97,6**	**110,1**
Transfery na rzecz ludności	406 193 994	456 158 004	445 214 307	97,6	109,6
Emerytury i renty	369 033 046	413 900 909	403 856 335	97,6	109,4
Pozostałe świadczenia	37 160 948	42 257 095	41 357 972	97,9	111,3
Koszty bieżące	6 216 630	6 846 010	6 691 195	97,7	107,6
Odpis na działalność ZUS	5 823 065	6 263 060	6 263 060	100,0	107,6
Prewencja rentowa	260 035	414 760	273 701	66,0	105,3
Prewencja wypadkowa	123 626	151 000	143 737	95,2	116,3
Koszty obsługi kredytów	0	5 000	0	x	x
Pozostałe koszty	9 904	12 190	10 697	87,8	108,0
Część składki na ubezpieczenie emerytalne odprowadzana do FRD	3 932 242	4 462 896	4 321 614	96,8	109,9
Pozostałe zmniejszenia	1 712 899	4 058 563	4 074 506	100,4	237,9
Stan funduszu na koniec roku	**17 115 323**	**10 384 226**	**15 030 384**	**144,7**	**87,8**

4.1.1.1 Przychody

Główną pozycję przychodów FUS stanowiły składki na ubezpieczenia społeczne, które wyniosły 377 204 645 tys. zł, co stanowi 101,4% planu. Wprowadzone w listopadzie 2024 r. wakacje składkowe spowodowały zmniejszenie kwoty składek odprowadzanych do FUS o 2 885 785 tys.

zł. Przypis składek na FUS w stosunku do 2024 r. zwiększył się o 9,0%, co wynikało głównie z rosnących wynagrodzeń w gospodarce narodowej.

W 2025 r. z budżetu państwa przekazano do FUS dotację w wysokości 64 371 392 tys. zł (tj. 79,1% planu). Dobra kondycja finansowa funduszu pozwoliła na zmniejszenie zapotrzebowania na dotację aż o 17 000 000 tys. zł w stosunku do wielkości założonej w planie.

Środki przekazane do funduszu emerytalnego w ramach tzw. suwaka ukształtowały się na poziomie 11 907 077 tys. zł i były większe niż w 2024 r. o 2 200 746 tys. zł.

Pozostałe przychody FUS w 2025 r. wyniosły 4 688 216 tys. zł – główną ich pozycję stanowiły odsetki od należności z tytułu składek w kwocie 3 285 481 tys. zł.

4.1.1.2 Koszty

Główną pozycję kosztów stanowiły transfery na rzecz ludności, które w 2025 r. wyniosły 445 214 307 tys. zł. Złożyły się na nie koszty świadczeń emerytalno-rentowych w kwocie 403 856 335 tys. zł oraz koszty pozostałych świadczeń, które wyniosły 41 357 972 tys. zł.

Kwota wypłaconych świadczeń emerytalno-rentowych była o 34 823 289 tys. zł większa od kwoty wypłaconej w 2024 r., głównie na skutek waloryzacji świadczeń, a także wzrostu liczby osób, którym wypłacano emerytury. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na wzrost wydatków na świadczenia było wprowadzenie tzw. renty wdowiej.

Kwota pozostałych świadczeń objęła głównie:

- zasiłki chorobowe, które wyniosły 20 710 506 tys. zł i wzrosły w stosunku do 2024 r. o 13,2%,
- zasiłki macierzyńskie, które wyniosły 11 017 277 tys. zł i były wyższe o 7,2% w porównaniu do 2024 r.,
- świadczenia rehabilitacyjne, które wyniosły 4 136 187 tys. zł i były wyższe o 17,3% w porównaniu do 2024 r.,
- zasiłki opiekuńcze, które wyniosły 1 947 437 tys. i wzrosły w stosunku do 2024 r. o 8,0%,
- jednorazowe wypłaty środków zewidencjonowanych na subkontach osób zmarłych, które wyniosły 1 685 955 tys. zł i były o 18,9% wyższe w porównaniu do 2024 r.,
- zasiłki pogrzebowe, które wyniosły 1 427 055 tys. zł i były nieznacznie większe (o 0,2%) od wypłaconych w 2024 r.

Koszty bieżące FUS w 2025 r. wyniosły 6 691 195 tys. zł, z czego odpis na działalność Zakładu Ubezpieczeń Społecznych to 6 263 060 tys. zł, a wydatki na prewencje rentową i wypadkową – 417 438 tys. zł.

W kosztach funduszu uwzględniono również część składki na ubezpieczenie emerytalne, która jest odprowadzana do FRD, w kwocie 4 321 614 tys. zł, czyli o 389 372 tys. zł większej niż w 2024 r.

Pozostałe zmniejszenia w 2025 r. wyniosły 4 074 506 tys. zł (były to głównie odpisy aktualizujące należności z tytułu składek oraz odsetek od składek).

4.1.1.3 Wynik finansowy

Stan FUS na koniec 2025 r. wyniósł 15 030 384 tys. zł, przy czym stan środków pieniężnych wyniósł 6 940 748 tys. zł, należności 24 199 133 tys. zł, natomiast zobowiązania (minus) 16 109 497 tys. zł.

4.1.2. Fundusz Emerytur Pomostowych

Przychody Funduszu Emerytur Pomostowych (FEP) w 2025 r. wyniosły 2 653 084 tys. zł, tj. 84,9% planu, i wzrosły w stosunku do roku poprzedniego o 5,7%. Koszty FEP w 2025 r. wyniosły 2 639 496 tys. zł, co stanowiło 81,6% planu i wzrosły w porównaniu do 2024 r. o 3,3%. Stan Funduszu na koniec 2025 r. wyniósł 151 967 tys. zł.

Tabela 18. Przychody i koszty Funduszu Emerytur Pomostowych

Wyszczególnienie	Wykonanie 2024 r.	Plan na 2025r.	Wykonanie 2025 r.	% wyk. planu	2024 r. = 100%
	w tys. zł				
Stan funduszu na początek roku	**182 240**	**128 120**	**138 379**	**108,0**	**75,9**
Przychody	**2 510 233**	**3 124 352**	**2 653 084**	**84,9**	**105,7**
Dotacja z budżetu państwa	1 999 350	2 594 979	2 094 979	80,7	104,8
Składki	490 078	519 208	543 623	104,7	110,9
Pozostałe przychody	19 178	10 165	14 482	142,5	75,5
Pozostałe zwiększenia	1 627	0	0	x	0,0
Koszty	**2 554 094**	**3 232 978**	**2 639 496**	**81,6**	**103,3**
Transfery na rzecz ludności	2 548 956	3 224 449	2 632 606	81,6	103,3
Emerytury pomostowe	2 548 886	3 224 223	2 632 484	81,6	103,3
Pozostałe świadczenia	70	226	122	54,0	174,3
Odpis na działalność ZUS	4 919	5 122	5 122	100,0	104,1
Pozostałe zmniejszenia	219	3 407	1 768	51,9	807,3
Stan funduszu na koniec roku	**138 379**	**19 494**	**151 967**	**x**	**109,8**

W 2025 r. Fundusz Emerytur Pomostowych otrzymał z budżetu państwa dotację w kwocie 2 094 979 tys. zł, co stanowiło przeważającą część (79,0%) przychodów FEP.

Przychody ze składek w 2025 r. wyniosły 543 623 tys. zł i wzrosły w stosunku do 2024 r. o 10,9%. Pozostałe przychody wyniosły 14 482 tys. zł – główną ich pozycję stanowiły odsetki od środków pozostających na rachunkach bankowych i rachunkach lokat terminowych w łącznej kwocie 9 641 tys. zł.

Główną pozycją kosztów FEP były wydatki na emerytury pomostowe wraz z odsetkami za opóźnienia w ustalaniu prawa do świadczeń i ich wypłacie, które wyniosły 2 632 606 tys. zł i wzrosły w stosunku do 2024 r. o 3,3%. Odpis na działalność ZUS wyniósł 5 122 tys. zł.

Stan FEP na koniec 2025 r. wyniósł 151 967 tys. zł, tj. o 13 588 tys. zł więcej niż na koniec 2024 r., przy czym ulokowane środki pieniężne wraz z gotówką wyniosły 180 673 tys. zł, należności 20 686 tys. zł, natomiast zobowiązania (minus) 49 392 tys. zł.

4.1.3. Fundusz Rezerwy Demograficznej

4.1.3.1 Stan aktywów

Na 31 grudnia 2025 r. wartość aktywów finansowych Funduszu Rezerwy Demograficznej (FRD) łącznie ze środkami pieniężnymi na rachunku bankowym w kwocie 9 tys. zł, wyniosła 64 116 951 tys. zł, co oznacza wzrost o 10 310 640 tys. zł w porównaniu do stanu na koniec 2024 r.

Podstawowym źródłem zasilania Funduszu Rezerwy Demograficznej są środki stanowiące 0,35% podstawy wymiaru składki na ubezpieczenie emerytalne. W 2025 r. kwota ta wyniosła 4 321 614 tys. zł. Ponadto do FRD wpłynęły środki z tytułu prywatyzacji mienia Skarbu Państwa w wysokości 993 tys. zł. W związku ze zmianą art. 58 ustawy o sus Fundusz Rezerwy Demograficznej zasilany jest kwotą z tytułu „oprocentowania na rachunkach bankowych Zakładu środków uzyskanych z egzekucji, w odniesieniu do których dyrektor oddziału Zakładu jest organem egzekucyjnym w przypadku zbiegu egzekucji". W 2025 r. przekazano z tego tytułu 1 256 tys. zł.

Tabela 19. Wartości aktywów Funduszu Rezerwy Demograficznej

Rodzaj aktywów	31.12.2024 r.	31.12.2025 r.
	(w tys. zł)	
Bony, obligacje i inne papiery wartościowe Skarbu Państwa	42 116 251	48 929 110
Obligacje emitowane przez spółki publiczne, w rozumieniu ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych[29]	1 630 995	2 341 353
Obligacje zdematerializowane, zgodnie z przepisami ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi[30]	186 836	94 251
Depozyty bankowe i bankowe papiery wartościowe	3 367 955	2 864 898
Akcje zdematerializowane, zgodnie z przepisami ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi	6 504 266	9 887 330
Razem*	**53 806 303**	**64 116 942**

* W tabeli nie ujęto:
- środków pieniężnych pozostających na rachunku bankowym na dzień 31.12.2024 r. w kwocie 8 tys. zł oraz na dzień 31.12.2025 r. w kwocie 9 tys. zł,
- należności z tytułu pożyczki udzielonej Funduszowi Solidarnościowemu na dzień 31.12.2024 r. w kwocie 16 504 268 tys. zł oraz na dzień 31.12.2025 r. w kwocie 16 504 268 tys. zł.

[29] Dz. U. z 2025 r. poz. 592, z późn. zm.
[30] Dz. U. z 2024 r. poz. 722, z późn. zm.

Tabela 20. Struktura portfela Funduszu Rezerwy Demograficznej

Rodzaj aktywów	31.12.2024 r.	31.12.2025 r.
	(w %)	
Akcje	12,09	15,42
Depozyty bankowe	6,26	4,47
Obligacje korporacyjne	3,38	3,80
Obligacje i bony skarbowe	78,27	76,31
Razem	**100,0**	**100,0**

Na dzień 31 grudnia 2025 r. należności z tytułu pożyczki udzielonej Funduszowi Solidarnościowemu wynosiły 16 504 268 tys. zł.

4.1.3.2 Zarządzanie aktywami

Zarządzanie aktywami FRD realizowane jest na podstawie ustawy o sus, rozporządzenia FRD, wewnętrznych aktów prawnych, jak również rekomendacji wydawanych przez Komitet ds. Aktywów Finansowych, któremu przewodniczy członek Zarządu nadzorujący Pion Finansów i Realizacji Dochodów. Na swoich posiedzeniach Komitet analizuje: dane makroekonomiczne, kształtowanie się rentowności instrumentów dłużnych, zmienności głównych indeksów giełdowych oraz wpływu prowadzonej przez banki centralne polityki pieniężnej na te dane.

Wydawane przez Komitet ds. Aktywów Finansowych rekomendacje określają sposób inwestowania środków Funduszu przy jednoczesnym zachowaniu maksymalnego ich bezpieczeństwa, zapewnieniu możliwie najwyższej stopy zwrotu z inwestycji, jak również bezpiecznego poziomu płynności finansowej.

Uwzględniając główny cel polityki inwestycyjnej FRD, czyli maksymalne bezpieczeństwo w połączeniu z rentownością lokowanych środków finansowych, w 2025 r. w portfelu FRD dominowały skarbowe papiery wartościowe. Średnioroczny udział instrumentów dłużnych w udziale aktywów Funduszu wyniósł 83,04%. Zarządzanie środkami w części dłużnej portfela FRD realizowane było w sposób uwzględniający aktualną sytuację panującą na rynku krajowym oraz zagranicznych rynkach dłużnych. Wypracowana stopa zwrotu z tej części portfela wyniosła 5,41%.

Polityka inwestowania dla części akcyjnej portfela Funduszu polegała na pasywnym podejściu do zarządzania. Realizowane transakcje miały na celu dopasowanie składu tego portfela do struktury indeksu WIG w taki sposób, aby portfel akcji odpowiadał strukturze 50 spółek o największej kapitalizacji, wchodzących w skład WIG. Stopa zwrotu z części akcyjnej Funduszu opierającej się na składzie indeksu WIG wyniosła 49,23%. Średnioroczny udział akcji w aktywach FRD wyniósł 14,68%.

Wypracowana stopa zwrotu z całości aktywów Funduszu w 2025 r. wyniosła 10,79%, a wypracowany wynik z działalności FRD wyniósł 6 000 810 tys. zł.

4.1.4. Fundusz Alimentacyjny w likwidacji

W 2025 r. odzyskiwaliśmy należności Funduszu Alimentacyjnego w likwidacji (FAL) zarówno w trybie przymusowego dochodzenia, jak i w trybie ich dobrowolnej spłaty.

Według stanu na 31 grudnia 2025 r. do wyegzekwowania pozostawało:

- 2 413 530 tys. zł (co wskazuje na 7% spadek w porównaniu do roku poprzedniego) od 149 810 osób zobowiązanych do alimentacji,
- 1 327 tys. zł (co wskazuje na 34% spadek w porównaniu do roku poprzedniego) od 870 osób zobowiązanych do zwrotu bezpodstawnie pobranych świadczeń z funduszu alimentacyjnego.

Egzekucja należności z tytułu wypłaconych świadczeń z FAL od osób zobowiązanych do alimentacji prowadzona jest w trybie egzekucji sądowej wszczynanej na żądanie uprawnionego do alimentów. Organ egzekucyjny (komornik sądowy) przekazuje Likwidatorowi FAL kwoty ściągnięte od osoby zobowiązanej do alimentacji, które pozostały po zaspokojeniu alimentów oraz należności z tytułu wypłaconej zaliczki alimentacyjnej.

W wyniku działań ZUS oraz komorników sądowych w 2025 r. wpływy od osób zobowiązanych do alimentacji wyniosły 88 972 tys. zł i obniżyły się o 9% w porównaniu do 2024 r. Na poczet spłaty należności od osób zobowiązanych do zwrotu bezpodstawnie pobranych świadczeń z funduszu alimentacyjnego wpłynęło 170 tys. zł, czyli o 3% mniej w porównaniu do 2024 r.

W 2025 r. wydano 2 041 decyzji o udzieleniu ulgi na spłatę należności FAL w wysokości 35 213 tys. zł, co stanowi spadek o 13% w porównaniu do 2024 r. Poza możliwością udzielania zobowiązanym ulg w spłacie należności, Likwidator FAL może – z uwagi na trudną sytuację zdrowotną i rodzinną dłużnika – umarzać te należności. W 2025 r. umorzono należności w wysokości 552 tys. zł, co stanowi spadek o 36% w stosunku do 2024 r.

Tabela 21. Skala ulg i umorzeń należności FAL (w likwidacji) w 2025 r.

Wyszczególnienie	Osoby zobowiązane do alimentacji		Osoby zobowiązane do zwrotu bezpodstawnie pobranych świadczeń alimentacyjnych	
	liczba	kwota w tys. zł	liczba	kwota w tys. zł
Układy ratalne	2037	35 104	1	0,3
Odroczenia	3	109	-	-
Umorzenia	30	537	11	15

4.2. Prognozy, badania

4.2.1. Analityka biznesowa: prognozy, badania, analizy statystyczne i aktuarialne, narzędzia i rozwiązania wspierające potencjał analityczny Zakładu

Z uwagi na szeroki zakres statutowej działalności, w ZUS posiadamy ogromne zasoby informacyjne, co umożliwia nam zaawansowane prace analityczne i prognostyczne. Jesteśmy jedną z niewielu instytucji publicznych zobowiązanych ustawowo do cyklicznego przygotowywania prognoz aktuarialnych, zarówno krótko- jak i długoterminowych.

PROGNOZY

W 2025 r. przygotowaliśmy kolejną edycję kohortowego modelu prognostycznego (model *FUS23*) do prognozowania wpływów i wydatków Funduszu Ubezpieczeń Społecznych. W tym modelu jest zawarty submodel, służy do prognozowania wpływów i wydatków Funduszu Emerytur Pomostowych. Model *FUS23* obejmuje horyzont czasowy do 2080 r. Przy jego wykorzystaniu w 2025 r. przygotowaliśmy publikacje:

- „Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Emerytalnego do roku 2080",
- „Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2026-2030",
- „Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Emerytur Pomostowych na lata 2026-2030".

Model kohortowy wykorzystywany jest również do przeprowadzania różnego rodzaju symulacji wpływu zmian przepisów na sytuację finansową FUS.

Prognozy wpływów i wydatków FUS, FEP oraz funduszu emerytalnego sporządziliśmy w trzech wariantach: pośrednim, pesymistycznym i optymistycznym. Różnią się one przyjętymi założeniami makroekonomicznymi przygotowanymi przez Ministerstwo Finansów.

Demografia stanowi jeden z podstawowych czynników, który ma wpływ na kondycję finansową ubezpieczeń społecznych. Stąd też punktem wyjścia do prognoz, które sporządzamy, jest prognoza demograficzna. Z uwagi na spójność z założeniami makroekonomicznymi Ministerstwa Finansów, w naszych prognozach wykorzystaliśmy prognozę demograficzną przygotowaną przez Ministerstwo Finansów w 2025 r. dla potrzeb długoterminowych założeń makroekonomicznych.

Wyniki 5-letniej prognozy wpływów i wydatków FUS wskazują, że będzie rosło zapotrzebowanie na pozaskładkowe przychody FUS (np. dotacje, zasilenie środkami z Funduszu Rezerwy Demograficznej). Poziom deficytu w przyszłości zależeć będzie w dużej mierze od sytuacji makroekonomicznej. Prezentują to poszczególne warianty prognozy, a także wyniki wyrażone różnymi miarami (jak kwoty nominalne, ceny stałe z 2024 r., wydolność, wyniki w procencie PKB).

W wariancie pośrednim (poza 2030 r., gdzie saldo roczne nieznacznie rośnie) i w wariancie pesymistycznym saldo roczne FUS maleje, co oznacza wzrost deficytów rocznych FUS. Natomiast w wariancie optymistycznym saldo roczne FUS maleje do 2027 r., po czym rośnie (co oznacza spadek deficytu).

Na deficyt roczny FUS (ujemne saldo roczne FUS) w prognozowanym okresie wpływa przede wszystkim deficyt i jego rozmiar w funduszu emerytalnym i w funduszu chorobowym. Każdy z tych dwóch funduszy przez wszystkie prognozowane lata generuje deficyty roczne.

Istotny wpływ na sytuację finansową FUS ma także liczba osób pobierających emerytury i renty wypłacane z FUS oraz liczba ubezpieczonych, na którą wpływają założenia makroekonomiczne i demografia. W wariancie pośrednim (oprócz 2029 r.) oraz w wariancie pesymistycznym liczba osób objętych ubezpieczeniami emerytalnym i rentowymi maleje. W wariancie optymistycznym liczba ta rośnie przez wszystkie lata prognozy.

Również **wyniki 5-letniej prognozy wpływów i wydatków FEP** wskazują, że fundusz wymagać będzie corocznego zasilania dotacjami z budżetu państwa. We wszystkich wariantach od 2029 r. sytuacja finansowa FEP poprawia się niezależnie od tego, jakiej miary użyjemy do badania kon-

dycji tego funduszu (saldo roczne FEP w kwotach zdyskontowanych inflacją na 2024 r., w procencie PKB i w procencie sumy rocznych podstaw wymiaru składek na FEP oraz wydolność FEP). We wszystkich wariantach wzrasta liczba ubezpieczonych, za których opłacana jest składka na FEP, natomiast liczba emerytur pomostowych przez wszystkie lata prognozy utrzymuje się na zbliżonym poziomie.

Podobnie jak wyniki prognoz krótkoterminowych, także wyniki **prognozy wpływów i wydatków funduszu emerytalnego do roku 2080** pokazują, że w prognozowanym okresie niezbędne będzie zasilanie tego funduszu. Poziom deficytu w przyszłości zależeć będzie w dużej mierze od sytuacji makroekonomicznej – co obrazują poszczególne warianty. We wszystkich wariantach do 2054 r. (z wyjątkiem lat 2030–2033 w wariancie optymistycznym) odnotowujemy pogłębianie się deficytu rocznego funduszu emerytalnego. Natomiast od połowy lat pięćdziesiątych do początku lat siedemdziesiątych XXI wieku we wszystkich wariantach obserwujemy poprawę sytuacji finansowej funduszu emerytalnego, wynikającą głównie ze zmian demograficznych. Dopiero w ostatnich latach prognozy (od 2074 r.) ponownie nastąpi spadek prognozowanego salda we wszystkich wariantach.

Zgodnie z przepisami ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych co trzy lata przygotowujemy wieloletnią prognozę wpływów i wydatków funduszu emerytalnego, którą opiniuje niezależny aktuariusz, działający na podstawie przepisów o działalności ubezpieczeniowej. Przeglądu aktuarialnego prognozy z 2025 r. dokonała firma Trio Management Actuarial Consulting Sp. z o.o., która wydała pozytywną opinię.

Budowa, wdrożenie i utrzymanie Systemu Aktuarialnego

W 2025 r. przeprowadziliśmy wstępne konsultacje rynkowe, aby przygotować postępowanie o udzielenie zamówienia publicznego „Budowa, wdrożenie i utrzymanie Systemu Aktuarialnego do prognozowania wpływów i wydatków FUS oraz FEP”. Kluczowym elementem Systemu Aktuarialnego będzie Model Mikrosymulacyjny oparty na danych indywidualnych o ubezpieczonych i świadczeniobiorcach. Planowane jest przeliczanie Modelu Mikrosymulacyjnego dla 70-letniej projekcji w krokach miesięcznych na próbce populacji. Wstępne konsultacje rynkowe spotkały się z dużym zainteresowaniem potencjalnych wykonawców.

Analizy

W Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych przygotowujemy przekrojowe analizy oraz oszacowujemy skutki finansowe projektowanych zmian przepisów z zakresu ubezpieczeń społecznych.

W 2025 r. oszacowaliśmy skutki finansowe wielu projektów, m.in.:

- zmian w zakresie wysokości i finansowaniu absencji chorobowej,
- wprowadzenia rejestrowanych związków partnerskich,
- zmian polegających na wprowadzeniu możliwości jednoczesnego pobierania emerytury z FUS w zbiegu z emeryturą z systemu zaopatrzenia emerytalnego służb mundurowych w przypadku rozpoczęcia służby przez żołnierzy i funkcjonariuszy przed 2 stycznia 1999 r.,
- wprowadzenia zwolnienia z opłacania składek na ubezpieczenia społeczne dla prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą (tzw. wakacje składkowe),

- wydłużenia okresu opłacania składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe z tytułu pobierania świadczenia pielęgnacyjnego dla osób sprawujących opiekę nad osobą posiadającą orzeczenie o znacznym stopniu niepełnosprawności,
- zmian przepisów dotyczących nauczycielskich świadczeń kompensacyjnych (NSK),
- zmian w warunkach korzystania z małej działalności gospodarczej plus (MDG+) (kilka wariantów),
- zniesienia zawieszania i zmniejszania rent z tytułu niezdolności do pracy oraz rent socjalnych,
- podwyższenia wysokości minimalnego wynagrodzenia od 1 stycznia 2026 r.,
- zmian w zasadach waloryzacji składek na ubezpieczenie emerytalne zewidencjonowanych na koncie ubezpieczonego dla osób, którym wysokość świadczenia ZUS ustalił w czerwcu w latach 2009-2019,
- wprowadzenia możliwości obliczania emerytur według nowych zasad bez pomniejszania podstawy obliczenia emerytury o sumę kwot pobranych emerytur wcześniejszych (różne warianty),
- wprowadzenia zasady opłacania składki zdrowotnej tylko z jednego tytułu ubezpieczenia,
- wprowadzenia emerytury dla tancerzy zawodowych,
- zniesienia składki rentowej dla pracujących emerytów w 2025 r.,
- zmian w zakresie świadczeń wychowawczych (tzw. 800+) dla osób ze statusem UKR.

Obliczyliśmy także zobowiązania (rezerwy) Zakładu wobec pracowników z tytułu odpraw emerytalnych, nagród jubileuszowych oraz odpraw pośmiertnych na 31 grudnia 2024 r.

Ponadto wykonaliśmy szereg symulacji wysokości emerytur przy wykorzystaniu narzędzi/kalkulatorów zbudowanych na potrzeby tych zadań. Zaktualizowaliśmy parametry makroekonomiczne i demograficzne w kalkulatorach emerytalnych dostępnych na stronie internetowej ZUS, na eZUS oraz u doradców emerytalnych.

Sprawozdawczość bieżąca

Bogatym źródłem informacji z zakresu ubezpieczeń społecznych jest sprawozdawczość bieżąca ZUS, która zaspokaja potrzeby informacyjne w procesach planowania, zarządzania oraz nadzoru nad jednostkami terenowymi ZUS. Co miesiąc jednostki terenowe przekazywały 16 sprawozdań, a pracownicy Centrali generowali kilkaset raportów z Systemu Wspomagania Analiz Statystycznych 9A. Na podstawie pozyskanych informacji sporządzaliśmy wydawnictwa o ubezpieczeniach społecznych w cyklach miesięcznych, kwartalnych i rocznych.

W 2025 r. kontynuowaliśmy takie programy i świadczenia dla rodzin, jak: Dobry Start i Rodzina 800+ (świadczenie wychowawcze) oraz program Aktywny Rodzic. Informacje o tych działaniach prezentowaliśmy w formie comiesięcznych raportów/tabel w zakresie danych o realizacji wniosków i postępowań oraz wypłacanych świadczeń.

Przekazywaliśmy do Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej 75 złożonych, wielowymiarowych raportów miesięcznie, według podziału administracyjnego kraju (województwo/powiat/gmina) i dodatkowo m.in. według rodzaju wnioskodawcy, wieku dziecka, z wyszczególnieniem danych o uchodźcach, którzy przybyli do Polski z Ukrainy w związku z działaniami wojennymi w tym państwie.

Dane dotyczące realizacji programów wsparcia rodzin i programu Aktywny Rodzic w układzie według województw/powiatów/gmin publikowaliśmy także w Portalu Statystycznym ZUS.

BADANIA STATYSTYCZNE

Prowadzimy liczne badania statystyczne, które pozwalają na przekrojową analizę zjawisk z zakresu ubezpieczeń społecznych. Analiza wyników badań i danych statystycznych umożliwia nam oszacowanie wielu projektowanych zmian przepisów i stanowi niejednokrotnie podstawę decyzji w zakresie ubezpieczeń społecznych podejmowanych na szczeblu rządowym. Do najbardziej istotnych badań należą:

- **Badanie statystyczne osób poddanych rehabilitacji leczniczej w okresie 12 miesięcy od zakończenia rehabilitacji.** Badanie to dostarcza informacji o populacji osób rehabilitowanych i ich cechach demograficzno-społecznych, o przyczynach chorobowych kierowania na leczenie rehabilitacyjne, świadczeniach pobieranych w momencie skierowania na rehabilitację, a przede wszystkim o świadczeniach pobieranych w okresie 12 miesięcy od zakończenia rehabilitacji leczniczej.
- **Badanie wysokości świadczeń wypłacanych przez ZUS po waloryzacji w marcu.** Badanie to obejmuje wypłacane świadczenia długoterminowe i umożliwia analizę zmian w strukturze ich wysokości.
- **Badanie absencji chorobowej.** Badanie to pozwala na analizę orzeczonej czasowej niezdolności do pracy (w tym z tytułu pobytu w szpitalu) w zakresie: liczby dni absencji chorobowej, liczby zaświadczeń lekarskich, liczby osób, którym wystawiono zaświadczenie lekarskie, zróżnicowania przestrzennego, przyczyn chorobowych absencji, struktury cech społeczno-demograficznych osób, które w danym roku przebywały na zwolnieniu lekarskim.

  W 2025 r. kontynuowaliśmy **comiesięczny monitoring** absencji chorobowej ogółem oraz absencji z powodu choroby własnej osób ubezpieczonych w ZUS. Informacje o kształtowaniu się absencji prezentowaliśmy w formie syntetycznych miesięcznych notatek oraz zestawień tabelarycznych korelujących liczbę dni i liczbę zaświadczeń lekarskich z innymi zmiennymi (płeć i wiek, PKD, wg powiatów).

  Ponadto opracowaliśmy **Raport o absencji chorobowej w 2024 r.**, który prezentuje dynamikę i sezonowość absencji oraz zmiany w przyczynach chorobowych.
- **Badanie wydatków poniesionych w 2024 r. na świadczenia z ubezpieczeń społecznych związane z niezdolnością do pracy w korelacji z jednostką chorobową.** Badanie to pozwala określić poziom wydatków na poszczególne rodzaje świadczeń związanych z niezdolnością do pracy z obszaru obsługiwanego przez ZUS w korelacji z jednostką chorobową będącą przyczyną niezdolności do pracy.
- **Badanie statystyczne rent z tytułu niezdolności do pracy przyznanych w 2024 r. z powodu wypadków przy pracy i chorób zawodowych.** Badanie to analizuje cechy społeczno-demograficzne rencistów (płeć, wiek, zawód, miejsce zatrudnienia, miejsce zamieszkania), okoliczność powstania niezdolności do pracy, rodzaj zdarzenia powodującego wypadek lub uraz, przyczyny chorobowe niezdolności, stopień niezdolności do pracy oraz okres jej trwania.
- **Badanie populacji emerytów i rencistów** – tworzenie (corocznie) zbioru danych jednostkowych o emeryturach i rentach. Pozyskane w badaniu informacje służą analizie populacji eme-

rytów i rencistów pod kątem ich cech demograficzno-społecznych, takich jak płeć, wiek, miejsce zamieszkania, a także wysokości pobieranych świadczeń.

Działalność informacyjna

Jesteśmy głównym źródłem informacji o ubezpieczeniach społecznych dla statystyki publicznej. Od lat współpracujemy z Głównym Urzędem Statystycznym (GUS). Przekazujemy zbiory danych, zarówno jednostkowych, jak i zagregowanych, generowane z systemów informatycznych ZUS.

Na ich podstawie przygotowywane są przekrojowe tablice, materiały, analizy i opracowania z zakresu ubezpieczeń społecznych oraz ubezpieczenia zdrowotnego (na potrzeby wewnętrzne oraz innych instytucji polskich i zagranicznych, takich jak: komisje sejmowe i senackie, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Ministerstwo Finansów, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, GUS, Ministerstwo Zdrowia, Narodowy Bank Polski, Narodowy Fundusz Zdrowia), a także wynikające z potrzeb Eurostatu (m.in. Narodowy Rachunek Zdrowia). Aktywnie angażujemy się w popularyzację wiedzy z zakresu ubezpieczeń społecznych poprzez współpracę z różnymi instytucjami oraz udział w seminariach. Dążymy w ten sposób do zwiększenia świadomości społecznej na temat zagadnień związanych z ubezpieczeniami społecznymi oraz promujemy prozdrowotne postawy. I tak w ramach współpracy z:

- Ministerstwem Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej – uczestniczyliśmy w konferencji pt. „Co zamiast podniesienia wieku emerytalnego?”, na której przedstawiliśmy prezentację na temat dłuższej aktywności zawodowej i jej wpływu na wysokość emerytury,
- Ministerstwem Finansów – braliśmy udział w spotkaniu z ekspertami z Łotwy reprezentującymi Ministerstwo Opieki Społecznej oraz firmy Ernst&Young i CODEX w celu zapoznania ich ze specyfiką i dobrymi praktykami budowy modeli prognostycznych funkcjonujących w ZUS,
- Głównym Urzędem Statystycznym – wzięliśmy udział w spotkaniu, którego tematem przewodnim było: stworzenie planu całościowego systemu pozyskiwania i analizowania danych migracyjnych. W trakcie spotkania zostały omówione kluczowe kierunki działań wskazane w Planie implementacyjnym oraz zostały przedstawione prace podjęte przez resorty i urzędy odpowiedzialne za wdrożenie strategii migracyjnej (w szczególności zostały zidentyfikowane obszary i problemy wymagające rozwiązania oraz określono kierunki dalszej współpracy).

Na podstawie gromadzonych informacji, badań, analiz i prognoz, opracowaliśmy publikacje i raporty dotyczące:

- orzeczeń lekarzy orzeczników i komisji lekarskich ZUS (w tym orzeczeń ustalających procentowy uszczerbek na zdrowiu),
- płatników składek na ubezpieczenie wypadkowe, którzy złożyli Informację ZUS IWA,
- ubezpieczonych wykonujących prace w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze – na podstawie dokumentów ZUS ZSWA,
- ważniejszych informacji z zakresu ubezpieczeń społecznych,
- emerytur i rent przyznanych w danym roku,
- cudzoziemców w polskim systemie ubezpieczeń społecznych,
- struktury wysokości świadczeń wypłacanych przez ZUS po waloryzacji w marcu,
- emerytur z nowego systemu wypłaconych w wysokości niższej niż najniższa emerytura,

- wydatków na świadczenia z ubezpieczeń społecznych związane z niezdolnością do pracy,
- pracujących emerytów i rencistów,
- informacji o świadczeniach pieniężnych – miesięcznych i kwartalnych,
- informacji o realizacji wybranych zadań oddziałów ZUS.

Zagregowane dane statystyczne z zakresu ubezpieczeń społecznych zaspokajają potrzeby wynikające z wymagań Eurostatu (ESSPROS, Narodowy Rachunek Zdrowia).

Udostępniamy szeroki zakres danych w Portalu statystycznym ZUS (PSZ) na stronie internetowej, w postaci zestawień prezentujących m.in. dane dotyczące płatników składek, ubezpieczonych, emerytur i rent, programów wsparcia dla rodzin. Portal podzielony jest na 12 kategorii tematycznych, które zawierają aktualne oraz archiwalne dane statystyczne. Tabele zamieszczone w portalu na bieżąco aktualizujemy. W PSZ w 2025 r. zamieściliśmy około 1,5 tys. tabel.

Szeroko udostępniane informacje statystyczne są wykorzystywane przez wiele instytucji publicznych, placówek naukowych oraz odbiorców prywatnych. Na ich podstawie opracowujemy przekrojowe tablice, materiały, analizy i opracowania z zakresu ubezpieczeń społecznych oraz ubezpieczenia zdrowotnego (na potrzeby wewnętrzne oraz innych instytucji polskich i zagranicznych).

4.2.2. Rozwój nowoczesnej analityki danych w ZUS

Dane, które gromadzimy w ZUS, są jednym z jego najważniejszych aktywów. Są one bardzo wartościowe dla odbiorców wewnętrznych oraz zewnętrznych. Realizacja podstawowych zadań Zakładu wymaga różnych form przetwarzania tych danych. Bazując na tych założeniach, prowadzimy działania, których celem jest rozwój obszaru Business Intelligence (BI), Hurtowni Danych (HD) i Data Governance (DG) w ZUS.

Podjęliśmy między innymi decyzję o uruchomieniu projektu budowy i wdrożenia Systemu Eksploracji Danych Biznesowych w ZUS (SEDB ZUS). Celem projektu jest budowa i wdrożenie kompleksowego i jednolitego systemu zaawansowanej analityki danych, który będzie wspomagać przetwarzanie ogromnych zasobów informacji ZUS w wartościową wiedzę. W powiązaniu z odpowiednim modelem organizacyjno-kompetencyjnym ma on również wspierać podejmowanie decyzji na różnych poziomach zarządzania. System zakłada przejście na wyższy poziom analityki danych, ponad klasyczne raportowanie, poprzez m.in. wykorzystanie modeli uczenia maszynowego (ML). W 2025 roku trwały intensywne prace nad przygotowaniem wymagań biznesowych i technicznych potrzebnych do przeprowadzenia przetargu w formie dialogu konkurencyjnego. Obecnie jesteśmy na etapie wyboru wykonawców do dialogu konkurencyjnego, co pozwoli na optymalne określenie wymagań funkcjonalnych i technicznych oraz wybór docelowego wykonawcy na budowę i wdrożenie SEDB ZUS.

Kolejnym ważnym projektem jest projekt budowy i wdrożenia zintegrowanego Systemu Informacji o Danych ZUS (SID ZUS), który wspomoże zarządzanie aktywami informacyjnymi Zakładu. Na podstawie opracowanych uzgodnień projektowych prowadzimy konsultacje ogólne, których celem jest m.in. przedstawienie proponowanych rozwiązań spełniających wymagania ZUS przez potencjalnych wykonawców (m.in. realizacja PoC). W prace dotyczące Proof of Concept zostali zaangażowani doradcy ds. danych powołani w Centrali i oddziałach ZUS.

Na bieżąco aktualizowaliśmy Portal Business Intelligence (Portal BI) w intranecie ZUS, którego zadaniem jest promowanie nowoczesnych metod i technik zbierania, eksploracji, interpretacji i analizy danych oraz rozwiązań klasy HD. Portal BI ma charakter informacyjno-edukacyjny i obejmuje syntezę najważniejszych zagadnień z obszaru BI i HD – zarówno w kontekście ogólnym, jak i działań czy planów ZUS w tych obszarach.

Kontynuowaliśmy prace związane z bieżącym utrzymaniem i rozwojem narzędzi pomagających w zarządzaniu zasobami informacyjnymi, takich jak Rejestr Pojęć Biznesowych czy Korporacyjny Model Danych. Uaktualniliśmy i opracowaliśmy nowe pojęcia biznesowe oraz modele danych związane z obsługą obszarów informacyjnych Zakładu (m.in. ze względu na zmiany legislacyjne).

4.3. Współpraca międzynarodowa

4.3.1. Udział w pracach instytucji międzynarodowych

Międzynarodowe Stowarzyszenie Zabezpieczenia Społecznego (ISSA)

W 2025 r., w ramach prac organów Międzynarodowego Stowarzyszenia Zabezpieczenia Społecznego ISSA, zorganizowaliśmy lub wzięliśmy udział w:

- pracach i spotkaniach Komisji Technicznej ISSA ds. ubezpieczeń z tytułu starości, niezdolności do pracy i śmierci żywiciela (przewodniczący Komisji – prezes ZUS), 19. Forum Komisji Technicznych ISSA (30 czerwca, online),
- Światowym Forum Zabezpieczenia Społecznego ISSA (29 września – 3 października),
- posiedzeniach Biura ISSA,
- seminariach, warsztatach, konferencjach, webinariach organizowanych przez instytucje członkowskie ISSA.

Spotkania odbywały się stacjonarnie lub w formule online. Ponadto w 2025 r. ZUS współorganizował posiedzenie Komitetu Sterującego Europejskiej Sieci ISSA (16 maja, w Londynie).

W ramach Światowego Forum Zabezpieczenia Społecznego (WSSF):

- prezes ZUS wziął udział m.in. w 35. Zgromadzeniu Ogólnym ISSA oraz w 40. Sesji Rady ISSA, a także wystąpił w dwóch sesjach: Strengthening organizational resilience and dynamism of social security institutions (Wzmacnianie odporności instytucjonalnej i dynamiki instytucji zabezpieczenia społecznego) – jako panelista, Strategies to extend retirement age by empowering workers to thrive in the workforce longer (Strategie wydłużania wieku emerytalnego poprzez wzmacnianie zdolności pracowników do dłuższego i aktywnego funkcjonowania na rynku pracy) – jako moderator;
- prezes ZUS odebrał wyróżnienie dla Zakładu za dwa filmy zgłoszone do konkursu International Social Security Video Festival 2025, które są poświęcone tematyce objęcia młodych ludzi systemem zabezpieczenia społecznego oraz samej instytucji zabezpieczenia społecznego, jaką jest ZUS: Covered or Not: Youth on Social Security, ZUS is us – A safeguard for the future;
- przedstawiciele ZUS zaprezentowali w Strefie Innowacji dwa filmy: AI in handling requests and incidents at ZUS (Sztuczna inteligencja w obsłudze zgłoszeń i incydentów w ZUS), Capabilities of the Certifying Doctor’s Panel for advanced medical documentation processing (Możliwości Panelu Lekarza Orzecznika w zakresie zaawansowanego przetwarzania dokumentacji medycznej).

EUROPEJSKA PLATFORMA ZABEZPIECZENIA SPOŁECZNEGO (ESIP)

ZUS brał aktywny udział w wydarzeniach ESIP. W 2025 r.:

- uczestniczyliśmy w warsztatach zatytułowanych „Emerytury przyszłości: rola ubezpieczeń społecznych w długoterminowej stabilności i zaufaniu". Przedstawiciel ZUS wziął udział w panelu „Przejrzystość: droga do systemów godnych zaufania";
- braliśmy udział w Posiedzeniach Zgromadzenia Ogólnego ESIP oraz Komitetu Emerytalnego, Komitetu ds. rehabilitacji, Komitetu ds. rodziny i włączenia społecznego – raz na kwartał;
- prezes ZUS uczestniczył 15 października w 4. Dorocznym Forum ESIP. Wystąpił w panelu zatytułowanym: „Sztuczna inteligencja w zabezpieczeniu społecznym: jak osiągnąć właściwą równowagę?";
- z inicjatywy prezesa ZUS, ESIP przeanalizowała możliwości i zainteresowanie utworzeniem Grupy Roboczej ds. Zastosowania Sztucznej Inteligencji przez instytucje zabezpieczenia społecznego i decyzją Zarządu ESIP grupa ta zostanie powołana do życia w 2026 r., a w jej pracach weźmie udział przedstawiciel ZUS.

4.3.2. Współpraca z instytucjami łącznikowymi i właściwymi

Współpraca oraz wymiana doświadczeń i dokumentów odbywa się drogą korespondencyjną.

W 2025 r. Zakład Ubezpieczeń Społecznych przygotował i zorganizował następujące wydarzenia:

- konsultacje online z udziałem przedstawicieli ZUS i niemieckiej instytucji wypadkowej DGUV (6 maja);
- spotkanie prezesa ZUS z prezesem bułgarskiego Narodowego Instytutu Zabezpieczenia Społecznego (NOI) – w ramach realizacji umowy o współpracy dwustronnej między ZUS a NOI (29 maja);
- konsultacje z udziałem przedstawicieli ZUS oraz litewskiego Państwowego Zarządu Funduszu Ubezpieczeń Społecznych przy Ministerstwie Opieki Społecznej i Pracy Republiki Litewskiej (SoDra), w tym podpisanie Protokołu o współpracy pomiędzy ZUS a SoDrą w 2026 r. (5 czerwca);
- wizyta studyjna delegacji ZUS w Państwowym Zarządzie Funduszu Ubezpieczeń Społecznych przy Ministerstwie Opieki Społecznej i Pracy Republiki Litewskiej (12–13 czerwca);
- konsultacje z udziałem przedstawicieli ZUS oraz Prokuratury Generalnej Republiki Uzbekistanu (20 czerwca);
- webinarium z włoską instytucją INPS, na którym omówiono rozwiązania informatyczne z zastosowaniem sztucznej inteligencji, wprowadzane obecnie przez tę instytucję (7 października);
- wizyta studyjna delegacji Państwowego Zarządu Funduszu Ubezpieczeń Społecznych przy Ministerstwie Opieki Społecznej i Pracy Republiki Litewskiej w ZUS (15–16 października);
- wizyta przedstawicieli Instytucji Zabezpieczenia Społecznego Wietnamu w ZUS. Celem wizyty była wymiana doświadczeń dotyczących podlegania ubezpieczeniu społecznemu i wypłaty świadczeń z ubezpieczenia za pomocą metod bezgotówkowych (17 października);
- spotkanie w ramach współpracy dwustronnej z przedstawicielami Narodowej Kasy Ubezpieczeń Społecznych Republiki Mołdawii (NOSI). Celem wizyty była wymiana doświadczeń i najlepszych praktyk dotyczących wykorzystania sztucznej inteligencji oraz kontroli płatników składek i egzekwowania od nich należności (24–26 marca, Kiszyniów);

- spotkanie w ramach współpracy dwustronnej z przedstawicielami Narodowej Kasy Ubezpieczeń Społecznych Republiki Mołdawii. Celem wizyty było przedstawienie działalności kontrolnej ZUS, funkcjonowania systemu EESSI. Strona mołdawska przedstawiła proces odzyskiwania należności budżetu Państwa w zakresie ubezpieczeń społecznych (18–21 listopada, Warszawa);
- spotkanie robocze przedstawicieli ZUS oraz niemieckiej instytucji Deutsche Rentenversicherung w sprawie polsko-niemieckich Dni Poradnictwa w 2026 r. (20–21 listopada);
- udział prezesa ZUS w panelu „Starzenie się społeczeństwa a ubezpieczenia społeczne: wyzwanie dla Europy" podczas wydarzenia Rimini Meeting (22–27 sierpnia, Rimini).

Ponadto, w 2025 r. przeprowadziliśmy rozmowy z zagranicznymi instytucjami łącznikowymi dotyczące zagadnień wynikających z bieżącej współpracy instytucji właściwych przy realizacji przepisów o koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego. Ustalenia z tych rozmów mają usprawnić współpracę przy obsłudze emerytur i rent rodzinnych oraz współpracę w ramach systemu EESSI, pomóc w optymalizacji procesów międzynarodowych, wzorów formularzy, interpretacji przepisów, zmian w prawie krajowym, w wymianie danych w toku rozpatrywania spraw, prowadzenia postępowań wyjaśniających oraz w przyspieszeniu obsługi spraw klientów znajdujących się w sytuacjach transgranicznych. Uzgodnienia te były prowadzone korespondencyjnie oraz, jeśli to było konieczne, w formie rozmów instytucji łącznikowych.

W 2025 r. odbyły się rozmowy łącznikowe z przedstawicielami:
- fińskich instytucji Kansaneläkelaitos-Kela oraz Eliketurvakeskus – ETK (24-26 września),
- koreańskiej instytucji łącznikowej National Pension Service (13 października).

W styczniu i maju 2025 r. – w ramach Instrumentu Wsparcia Technicznego (TSI) pod auspicjami Komisji Europejskiej – pracownicy ZUS brali również udział w spotkaniu z belgijskimi instytucjami zabezpieczenia społecznego (ONSS i RSVZ) oraz z czeską instytucją zabezpieczenia społecznego (CSSZ), których celem była poprawa współpracy oraz wymiana dobrych praktyk w obszarze ustalania ustawodawstwa właściwego.

4.3.3. Działalność informacyjno-popularyzatorska dla odbiorców zagranicznych oraz Polonii

W ramach przygotowań do spotkań z zakresu poradnictwa dla Polaków (w formie stacjonarnej, webinariów lub telefonicznej) w 2025 r. prowadzone były rozmowy z:
- Ministerstwem Spraw Zagranicznych,
- polskimi placówkami dyplomatycznymi,
- niemiecką instytucją Deutsche Rentenversicherung,
- białoruskim Narodowym Zarządem Antykryzysowym,
- Euroregionem Sprewa-Nysa-Bóbr.

W 2025 r. zorganizowaliśmy:
- 29 spotkań-poradnictw stacjonarnych dla Polaków zamieszkujących i/lub pracujących za granicą nt. praw i obowiązków, wynikających z przepisów o koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego (Edmonton – 24 marca, Calgary – 26 marca, Vancouver – 29–30 marca, Montreal – 9 września, Ottawa – 12 września, Winnipeg – 13 września, Mississauga – 14 września, Toronto – 16 września, Malmö – 9 września, Göteborg – 11 października, Medio-

lan – 11 października, Rzym – 12 października (dwukrotnie tego samego dnia), Barcelona – 17 października, Getafe – 18 października, Madryt – 19 października, Waszyngton – 3 listopada, Detroit – 5 listopada, Chicago – 7–9 listopada, Oslo – 19 listopada, Stavanger – 20 listopada, Bergen – 22 listopada, Berlin – 4 grudnia, Kolonia – 6 grudnia, Hanower – 8 grudnia, Hamburg – 10 grudnia),

- 4 spotkania online w formie webinarium jako poradnictwo dla Polonii w: Szwajcarii (we współpracy z Ambasadą RP w Bernie), 24 i 26 czerwca, Holandii (we współpracy z Ambasadą RP w Hadze), 6 października i Francji (we współpracy z Ambasadą RP w Paryżu), 3 grudnia,
- 9 dni poradnictwa telefonicznego we współpracy z niemiecką instytucją zabezpieczenia społecznego DRV (Frankfurt nad Menem – 11 marca, Słubice – 10 kwietnia, Zgorzelec – 15 maja, Szczecin – 5 czerwca, dodatkowe poradnictwo telefoniczne dla osób, którym nie udało się uzyskać terminu porady w I półroczu 2025 r. – 12 czerwca, Berlin – 7 października, Görlitz – 4 listopada, Frankfurt nad Odrą – 4 grudnia, dodatkowe poradnictwo telefoniczne dla osób, którym nie udało się uzyskać terminu porady w II półroczu 2025 r. – 11 grudnia),
- 5 dni poradnictwa stacjonarnego we współpracy z niemiecką instytucją zabezpieczenia społecznego DRV (Frankfurt nad Menem – 12–13 marca, Zielona Góra – 16–18 września),
- spotkanie informacyjne dla obywateli Białorusi zamieszkałych w Polsce nt. świadczeń emerytalno-rentowych przyznawanych na podstawie polsko-białoruskiej umowy o zabezpieczeniu społecznym, 28 listopada.

Ponadto w ramach działalności informacyjno-popularyzatorskiej w 2025 r.:

- dwukrotnie braliśmy udział w polsko-niemieckim Dniu Informacyjnym dla osób, które mieszkają lub pracują w Polsce albo w Niemczech (eksperci ZUS wzięli w nich udział na zaproszenie organizatorów – punkt doradczy EURES Urzędu Pracy w Cottbus i Euroregion Sprewa-Nysa-Bóbr), 18 czerwca i 15 października,
- uaktualniliśmy popularnonaukowy informator ZUS „Zabezpieczenie społeczne w Polsce", który przybliża zasady przyznawania zarówno świadczeń o charakterze ubezpieczeniowym, jak i świadczeń, dla otrzymania których nie jest wymagane wcześniejsze opłacanie składek,
- dla upamiętnienia uroczystych obchodów 50. rocznicy podpisania umowy o współpracy z niemiecką instytucją ubezpieczeniową Deutsche Rentenversicherung (DRV) przygotowaliśmy broszurę pamiątkową, zawierającą wygłoszone 19 maja 2025 r. w Centrali przemówienia w polskiej i niemieckiej wersji językowej,
- wyprodukowaliśmy 3 filmy:
  - 2 informacyjne o działalności ZUS, które zostały zaprezentowane podczas konferencji ISSA w Malezji[31],
  - okolicznościowy film o historii polsko-niemieckich relacji w dziedzinie zabezpieczenia społecznego. Jego premiera miała miejsce podczas jubileuszu 50. rocznicy podpisania umowy o współpracy z DRV,

[31] Więcej informacji na ten temat znajduje się w punkcie – Udział w pracach instytucji międzynarodowych. Międzynarodowe Stowarzyszenie Zabezpieczenia Społecznego (ISSA)

- przygotowaliśmy prezentację o aplikacji mObywatel, którą 11 listopada dyrektor Gabinetu Prezesa przedstawiła na seminarium organizowanym przez DRV w Niemczech,
- dla czasopisma „Z życia ZUS" opracowaliśmy 4 artykuły z serii „Jak ubezpieczają się w…" (o Estonii, Finlandii, Szwecji i Danii),
- zapoczątkowaliśmy nowy serwis informacyjny w intranecie „Spojrzenie za granicę", w którym zamieszczamy teksty o aktualnych zagranicznych wydarzeniach z obszaru zabezpieczenia społecznego oraz gdzie omawiamy najnowsze zmiany w sposobie realizowania przez inne państwa obowiązku zapewnienia obywatelom dostępu do świadczeń zabezpieczeniowych.

5. ZUS JAKO ORGANIZACJA

5.1. Zarządzanie Zakładem

5.1.1. Realizacja „Strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2021–2025"

Przyjęta przez Zarząd ZUS w styczniu 2021 r. „Strategia ZUS na lata 2021–2025" wyznaczała plan transformacji organizacyjnej i cyfrowej ZUS, obejmujący cztery główne kierunki zmian:

- budowę nowoczesnego e-urzędu, rozwój usług cyfrowych oraz elektronizację kontaktu z klientami,
- automatyzację procesów obsługi spraw klientów,
- redukcję długu technologicznego i zapewnienie nowoczesnej architektury IT,
- dalsze podnoszenie poziomu integracji z rejestrami i bazami danych innych instytucji publicznych.

Kierunki te uszczegółowiono w 10 celach strategicznych ZUS, do których przypisano konkretne programy i inicjatywy strategiczne.

REALIZACJA PROGRAMÓW TRANSFORMACJI

W 2025 r. kontynuowaliśmy działania związane z realizacją programów strategicznych. Status realizacji prac w ramach poszczególnych programów na koniec 2025 r. był następujący:

1. **Automatyzacja rozliczeń płatników składek.** Przygotowaliśmy propozycję kompleksowego rozwiązania w zakresie automatyzacji rozliczeń płatników składek, wypłaty zasiłków i świadczeń emerytalno-rentowych oraz w zakresie elektronizacji kontaktów z klientami. Przygotowane propozycje pozwoliły m.in. na wprowadzenie od stycznia 2023 r. obowiązku posiadania profilu eZUS przez wszystkich płatników składek. W 2023 i 2024 r. przeprowadziliśmy kompleksowy przegląd procesów w obszarze dochodów, aby zidentyfikować obszary do dalszych usprawnień i optymalizacji zgodnie z założeniami programu. W 2025 r. kontynuowaliśmy prace nad optymalizacją procesów rozliczania płatników składek.

2. **Konsolidacja i automatyzacja wypłaty zasiłków.** Wdrożyliśmy projekt odmiejscowienia obsługi spraw zasiłkowych, który pozwala na sprawniejszą obsługę spraw klientów, a także na równomierne obciążenie zadaniami w komórkach zasiłków. Prowadzimy dalsze prace projektowe związane z rozwojem automatyzacji i elektronizacji procesów zasiłkowych.

3. **Automatyzacja świadczeń emerytalno-rentowych.** W 2025 r. kontynuowaliśmy projekty wspierające automatyzację i odmiejscowienie procesów świadczeniowych.

4. **Ubankowienie świadczeń wypłacanych przez ZUS.** Kontynuowaliśmy działania związane z promowaniem bezgotówkowej wypłaty świadczeń. W ramach tych działań m.in. kontynuowaliśmy współpracę z bankami i instytucjami finansowymi, prowadziliśmy działania promocyjne w mediach oraz działania informacyjno-promocyjne w oddziałach ZUS. Na koniec grudnia 2025 r. poziom ubankowienia wypłacanych świadczeń wyniósł 81,4% (wobec 74,5% na koniec 2020 r.).

5. **Nowoczesny portal elektroniczny (nowa Platforma Usług Elektronicznych ZUS).** Portal eZUS to pierwszy polski e-urząd, który ZUS udostępnił swoim klientom w 2012 r. System ten jest stale rozbudowywany, dzięki czemu coraz więcej spraw związanych z ZUS można załatwić online. Jednak wygląd ekranów i logika działania platformy nie zmieniły się od początku wdrożenia. W 2025 r. kontynuowaliśmy prace nad unowocześnieniem portalu. Docelowo system będzie miał prostą nawigację, intuicyjny interfejs i funkcje dostosowane do potrzeb różnych grup klientów, w tym osób ze szczególnymi potrzebami, w tym wdrażaliśmy zmiany optymalizujące dotychczasowe funkcjonalności eZUS, m.in. w zakresie wniosków składanych do ZUS drogą elektroniczną, a także rozwijaliśmy usługi wymiany danych i informacji poprzez eZUS z instytucjami współpracującymi. Rozwijaliśmy także aplikacje mobilne dla klientów indywidualnych i lekarzy oraz kontynuowaliśmy projekt budowy aplikacji dla płatników składek. Dzięki temu na początku 2026 r. na portalu eZUS uruchomiony zostanie nowy interfejs i funkcjonalności, z których korzystać będą przedsiębiorcy.

6. **Centralny Rejestr Klientów Zakładu (CRKZ).** W 2024 r. uruchomiliśmy został Centralny Rejestr Klientów Zakładu, który jest systemem klasy CRM i służy do zarządzania relacjami z klientami. CRKZ to kompleksowa informacja o klientach Zakładu, tj. o rolach, w których występują i kontaktują się z Zakładem, sprawach, z jakimi się zwrócili, a także o reprezentantach klientów. Jest to rozwiązanie, które zapewni łatwy i szybki dostęp do danych w rejestrach ZUS, a także do danych nt. rozliczeń z ZUS oraz informacji o statusie sprawy klienta, co pozwoli ograniczyć konieczność wizyty klienta w placówce ZUS. Kontynuowaliśmy także projekt integracji Elektronicznej Platformy Wymiany Danych z aplikacjami dziedzinowymi w obszarach świadczeń.

7. **Elektronizacja danych i dokumentacji – depapieryzacja.** Kontynuowaliśmy szereg prac i inicjatyw ukierunkowanych na zwiększenie wykorzystania elektronicznych form kontaktu między klientem a ZUS, elektronicznej wymiany danych między instytucjami publicznymi, a także szerszej elektronizacji obiegu dokumentacji wewnątrz Zakładu. Kontynuowaliśmy także prace nad budową centralnego Repozytorium Dokumentów Elektronicznych w ZUS, a także nad digitalizacją dokumentów niezbędnych do realizacji zadań w oddziałach, m.in. w kontekście ich odmiejscowienia.

8. **Nowa architektura IT i rozwój systemów IT.** Realizowaliśmy dalsze prace projektowe zmierzające do zmniejszenia długu technologicznego w eksploatowanych systemach i infrastrukturze IT.

9. **Platforma integrująca i unifikująca systemy dziedzinowe ZUS.** Program zrealizowaliśmy w 2022 r. W ramach programu powstała chmura prywatna IaaS w ZUS oraz szyna wymiany danych, tj. jeden spójny i ustandaryzowany interfejs wymiany danych. Uruchomiliśmy dzięki niemu usługi wymiany danych z: MRPiPS – w zakresie Centralnej Bazy Beneficjentów, Elektronicznym Krajowym Systemem Monitoringu Orzekania o Niepełnosprawności oraz Rejestrem Żłobków, z MEiN – w zakresie Systemu Informacji Oświatowej, ze Strażą Graniczną – w zakresie informacji nt. obywateli Ukrainy przekraczających granice RP, z NFZ – w zakresie dostępu do bazy danych osób uprawnionych, a także z bankami – na potrzeby programów świadczeń dla rodzin. Wdrożone rozwiązania ograniczyły m.in. negatywny wpływ potencjalnych awarii eZUS na działanie usług udostępniania danych z instytucjami publicznymi, a także umożliwiły niezależne zarządzanie usługami przeznaczonymi dla poszczególnych instytucji.

10. **Optymalizacja budżetu ZUS.** Program zrealizowaliśmy w 2023 r. W ramach programu m.in. wprowadziliśmy model zarządzania rezerwami centralnymi, z których przydzielane są środki na jednostkowe, nieprzewidziane wydatki, model oceny wpływu projektów na pracochłonność realizowanych zadań, a także wdrożyliśmy nowy system premiowania.

11. **Reorganizacja ZUS – oddziały.** Program zrealizowaliśmy w 2021 r. W ramach programu w terenowych jednostkach organizacyjnych ZUS ujednoliciliśmy struktury wydziałowe, zlikwidowaliśmy struktury referatowe w ramach wydziałów i samodzielne referaty, a także skoncentrowaliśmy zadania biznesowe na poziomie oddziału. Program przyczynił się do spłaszczenia struktury organizacyjnej oraz zmiany w modelu zarządzania jednostkami terenowymi najniższego szczebla.

12. **Reorganizacja ZUS – Nowy Ład Organizacyjny (Zakład).** Program zrealizowaliśmy w 2022 r. W ramach programu m.in. nadany został nowy statut ZUS, który jest podstawą elastycznego kształtowania struktury organizacyjnej ZUS. Nowy statut umożliwił zmiany w Centrali i powoływanie centrów jako terenowych jednostek organizacyjnych. Wprowadziliśmy także nowy Regulamin organizacyjny ZUS oraz powołaliśmy nowy proces zarządzania modelem organizacyjnym, a także opracowaliśmy model zarządzania siecią placówek ZUS.

13. **Nowoczesna otwarta komunikacja.** Program zrealizowaliśmy z końcem 2022 r. W ramach programu wykorzystaliśmy potencjał zarządzania komunikacją z wykorzystaniem mediów społecznościowych i utworzyliśmy konta ZUS na Twitter (obecnie X) oraz LinkedIn. Na bieżąco aktualizowaliśmy i rozwijaliśmy treści w kanale ZUS na YouTube oraz fanpage olimpiady „Warto wiedzieć więcej o ubezpieczeniach społecznych" na Facebooku. Istotnym środkiem komunikacji o bieżących wydarzeniach stała się także strona www.zus.pl.

14. **Cyberbezpieczeństwo ZUS.** Program zrealizowaliśmy w 2024 r. W ramach programu przygotowaliśmy środowisko informatyczne na potrzeby Platformy Zarządzania Cyberbezpieczeństwem. Podnieśliśmy poziom bezpieczeństwa teleinformatycznego systemów IT, zwiększyliśmy odporność środowiska teleinformatycznego na cyberzagrożenia, zapewniliśmy ciągłość działania i funkcji realizowanych przez systemy cyberbezpieczeństwa.

Programy transformacji organizacyjnej i cyfrowej ZUS mają charakter przedsięwzięć wieloletnich i będziemy je kontynuować w kolejnych latach.

5.1.2. Rewizja Strategii ZUS na lata 2021–2025 i przedsięwzięć strategicznych

Pod koniec 2024 r. rozpoczęliśmy przegląd założeń Strategii ZUS na lata 2021–2025, aby ocenić ich aktualność wobec zmian, które zachodzą w Zakładzie i w jego otoczeniu. Prace te kontynuowaliśmy w 2025 r.

Prowadziliśmy przegląd i ocenę możliwości oraz zasadności realizacji ujętych w Strategii programów transformacji oraz inicjatyw obszarowych, m.in. z uwzględnieniem zmian w otoczeniu zewnętrznym, w tym analizę dokumentów strategicznych państwa.

W wyniku przeglądu kierunków strategicznych przyjęliśmy założenie utrzymania dotychczasowych kierunków strategicznych na kolejne lata, tj.:

- dalsza cyfryzacja usług i rozwój e-urzędu,
- usprawnienie procesów i zwiększenie efektywności organizacyjnej,
- nowoczesne technologie, innowacyjne rozwiązania IT oraz bezpieczeństwo informacji.

Przyjęte założenia obejmują również włączenie koncepcji zrównoważonego rozwoju (ESG) w strategię ZUS.

Biorąc pod uwagę wyniki dotychczasowych analiz i przyjętych założeń, aktualnie trwają prace nad aktualizacją Strategii ZUS na lata 2026–2028, które obejmują m.in. określenie propozycji przedsięwzięć w poszczególnych obszarach działalności ZUS w kontekście ESG.

5.1.3. Rewitalizacja procesów

W 2025 r. podjęliśmy prace nad przeglądem obecnego modelu zarządzania procesowego w ZUS, w tym procesów i procedur. Prace są ukierunkowane na poszukiwanie możliwości zwiększenia efektywności i skuteczności realizacji zadań Zakładu, a więc ciągłe usprawnianie naszej działalności. Dlatego w pracach nad rewitalizacją procesów stawiamy na rozwiązania uwzględniające: kompletność, spójność procesów, powiązania pomiędzy nimi oraz identyfikację obszarów, w których możemy wdrożyć usprawnienia w realizacji procesów.

Ponieważ zarządzanie procesowe odnosi się do całej działalności Zakładu, prace prowadzi specjalnie powołany do tego zespół, który działa interdyscyplinarnie i przekrojowo. W jego skład powołaliśmy przedstawicieli Centrali – właścicieli procesów, a także przedstawicieli terenowych jednostek organizacyjnych (TJO). Dla zwiększenia efektywności i skuteczności realizacji zadań, prace nad poszczególnymi procesami prowadzimy w podzespołach obszarowych, w których udział biorą też inni pracownicy Centrali i TJO. Rozwiązanie to pozwala na wspólne i kompleksowe spojrzenie na procesy, ich przebieg, wzajemne oddziaływanie na obszary, nie tylko z perspektywy właściciela procesu i zarządzania procesami, ale przede wszystkim z perspektywy pracowników, na co dzień realizujących procesy.

Dotychczas zrealizowane prace pozwoliły na analizę i ocenę obecnego modelu zarządzania procesowego ZUS oraz zidentyfikowanie jego słabości. Przygotowaliśmy zmiany modelu zarządzania procesowego oraz kryteria identyfikowania procesów. Określiliśmy kluczowe założenia, cele i priorytety przeglądu procesów, które obejmują m.in. dekompozycję procesów do poziomu po-

zwalającego na identyfikowanie działań i obszarów z potencjałem do optymalizacji oraz wdrażania automatyzacji w procesie. Właściciele procesów przekazali propozycje procesów do uwzględnienia w nowej Architekturze zarządczej procesów (AZP), a także obszarów do opisania w formule pozaprocesowej. Na tej podstawie opracowaliśmy wersję bazową AZP, którą będziemy modyfikować w razie potrzeby. W poszczególnych obszarach rozpoczęliśmy prace nad zamodelowaniem i opisaniem zidentyfikowanych procesów. Prace te będziemy kontynuować w 2026 r.

5.1.4. Optymalizacja struktury organizacyjnej i funkcjonowania jednostek terenowych

W 2025 r. kontynuowaliśmy przegląd i porządkowanie struktury organizacyjnej Zakładu, zarówno na poziomie centralnym jak i regionalnym.

Optymalizacja struktury organizacyjnej Centrali ZUS:

- reorganizacja w Pionie Zarządzania Strategicznego:
  - od 1 lutego 2025 r. w Gabinecie Prezesa (GPR) rozbudowaliśmy obszar dostępności, w tym w zakresie promocji zatrudniania w ZUS osób z niepełnosprawnościami. Wcześniej zadania te realizowały dwa departamenty: GPR i Departament Zarządzania Zasobami Ludzkimi,
  - od 1 grudnia 2025 r. rozszerzyliśmy zadania GPR o popularyzację wiedzy z obszaru orzecznictwa lekarskiego oraz powołaliśmy Koordynatora ds. naukowych i współpracy ze środowiskiem medycznym. Dotychczas GPR skupiał zadania związane z popularyzacją wiedzy w obszarze systemu ubezpieczeń społecznych;
- reorganizacja w Pionie Operacji i Eksploatacji Systemów:
  - od 1 czerwca 2025 r. do Departamentu Rozwoju Systemów Wewnętrznych (DRW) zostało przypisane zadanie związane z rozwojem narzędzi z dziedziny Robot Process Automation (RPA) do automatyzacji procesów biznesowych oraz został przypisany współdzielony nadzór nad komórką Wsparcia Informatycznego w obszarze Projektowania i Utrzymania Narzędzi do Analityki Biznesowej (OPP) w Centrum Informatyki (CI). Także w wyniku tych zmian pracownicy komórki Wsparcia Informatycznego w obszarze Struktur Danych, Przygotowywania Raportów i Analiz (OSD) w CI zostali przeniesieni do OPP,
  - 1 lipca 2025 r. utworzyliśmy nowy Departament Planowania i Nowych Technologii IT (DPN), który przejął część zadań z Departamentu Rozwoju Systemów Informatycznych (DRS) oraz Departamentu Rozwoju IT (DIT). Utworzenie DPN było podyktowane dynamicznym rozwojem nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji, aby zapewnić możliwości jej jak najszerszego wykorzystania do wspomagania zadań realizowanych przez ZUS i wskazania departamentu, który będzie odpowiedzialny za wyznaczanie kierunków, standardów, wymagań w zakresie wdrażania w ZUS AI;
- zmiany w Pionie Świadczeń i Orzecznictwa:
  - 1 października 2025 r. utworzyliśmy Departament Świadczeń dla Rodzin (DSR), który przejął część zadań z Departamentu Świadczeń Międzynarodowych i Świadczeń dla Rodzin (DMR). DMR zmienił zakres zadań i nazwę na Departament Świadczeń i Ubezpieczeń Międzynarodowych. W ramach tych zmian zostały jasno podzielone zadania związane ze świadczeniami dla rodzin oraz świadczeniami międzynarodowymi.

Optymalizacja struktury organizacyjnej w oddziałach:

- 15 lutego 2025 r. w strukturze Oddziału ZUS w Legnicy utworzyliśmy komórkę Windykacji Nienależnie Pobranych Świadczeń (WIN), która przejęła prowadzenie postępowań egzekucyjnych w sprawach nienależnie pobranych świadczeń z ubezpieczenia społecznego lub innych świadczeń wypłacanych przez ZUS ze wszystkich oddziałów. Przed zmianą zadania te realizowały komórki Realizacji Dochodów (RED) w oddziałach. Dodatkowo 1 sierpnia 2025 r. dyrektor Oddziału ZUS w Legnicy stał się organem egzekucyjnym na terytorium RP uprawnionym do stosowania środków egzekucyjnych;
- 1 maja 2025 r. utworzyliśmy w Oddziale ZUS w Wałbrzychu komórkę Obsługi Kont Nieaktywnych (OKN). W związku z odmiejscowieniem obsługi kont nieaktywnych z innych oddziałów (bez względu na przynależność terytorialną płatników), zadania te zostały przypisane komórce OKN funkcjonującej w 5 oddziałach (Białystok, Biłgoraj, Chrzanów, Elbląg oraz Wałbrzych). Dodatkowo OKN przydzieliliśmy zadanie dotyczące wysyłania wezwań i upomnień przedegzekucyjnych;
- od 1 maja 2025 r. zoptymalizowaliśmy procesy dochodowe, które były obsługiwane w wielu narzędziach informatycznych i wymagały realizacji złożonych oraz pracochłonnych czynności. Zadania tego obszaru powierzyliśmy do realizacji nowo powołanej komórce Wsparcia Innowacji i Transformacji Procesów Dochodowych (WIT) w Oddziale ZUS w Rybniku, wykorzystując kompetencje pracowników tego oddziału w zakresie umiejętności tworzenia rozwiązań informatycznych. W świecie dynamicznych zmian i rosnących wyzwań biznesowych utworzenie WIT w Oddziale ZUS w Rybniku usprawniło sposób działania ZUS w obszarze dochodowym. Nadzór nad tą komórką został powierzony Departamentowi Realizacji Dochodów (DRD);
- od 1 czerwca 2025 r. w strukturze kontroli wewnętrznej, komórkom kontroli wewnętrznej w oddziałach powierzyliśmy zadania związane z przeciwdziałaniem nadużyciom. Takie rozwiązanie miało na celu zapewnienie narzędzia kontrolnego w dyspozycji dyrektora oddziału;
- 1 lipca 2025 r. odtworzyliśmy w Oddziale ZUS w Opolu komórkę Kadrowo-Płacową (KAD). Od 1 czerwca 2022 r. obsługę kadrowo-płacową Oddziału ZUS w Opolu prowadziła komórka KAD w Wałbrzychu. W związku z utworzeniem w ZUS CI od 1 lipca 2022 r., komórka KAD w Oddziale ZUS w Wałbrzychu zapewniała również obsługę kadrowo-płacową CI. Dzięki utworzeniu KAD w Opolu ujednoliciliśmy strukturę organizacyjną całego ZUS oraz usprawniliśmy realizację zadań w Oddziale ZUS w Opolu;
- 1 września 2025 r. utworzyliśmy w Oddziale w Tarnowie WOAZ – magazyn do przechowywania akt i dokumentacji do obsługi zadań bieżących. Celem zmiany było odmiejscowienie obsługi zawieszonych akt emerytalno-rentowych. Utworzenie magazynu przyczyniło się do optymalizacji zasobów związanych z przechowywaniem nieczynnych akt emerytalno-rentowych oraz zwiększenia poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych i zewnętrznych Zakładu;
- 1 października 2025 r. w II Oddziale ZUS w Łodzi utworzyliśmy komórkę Orzecznictwa Lekarskiego i Prewencji (OLP). Przed utworzeniem OLP w II Oddziale ZUS w Łodzi, zadania z obszaru orzecznictwa lekarskiego realizowali pracownicy OLP w Oddziale ZUS w Ostrowie Wielkopolskim. Jednak w ciągu ostatnich 2 lat w Oddziale ZUS w Ostrowie Wlkp. uległ zmniejszeniu stan

zatrudnienia lekarzy, co przyczyniło się do obniżenia wskaźnika terminowości wydawania orzeczeń przez lekarzy orzeczników w terminie do 45 dni. Okres oczekiwania na wydanie orzeczenia w Oddziale ZUS w Ostrowie Wielkopolskim wydłużył się, pomimo doraźnej pomocy innych oddziałów w wydawaniu orzeczeń przez lekarzy orzeczników;

- 1 listopada 2025 r. w Oddziale ZUS w Bielsku-Białej utworzyliśmy komórkę Obsługi Umorzeń (OUM), która obsługuje wnioski o umorzenia z mocy prawa należności z tytułu składek w trybie uproszczonym. Przed zmianą umorzenie składek z mocy prawa nie było uregulowane w wewnętrznych aktach prawnych oraz Regulaminie Organizacyjnym ZUS. Zadanie to było realizowane w ograniczonym zakresie w komórkach Rozliczeń Kont Płatników Składek. Wprowadzenie zmiany poprzedziliśmy wdrożeniem zmian w KSI ZUS, które umożliwiły m.in. typowanie spraw oraz ich obsługę przez OUM w Oddziale ZUS w Bielsku Białej. Obsługa wytypowanych w KSI ZUS przypadków, w których możliwe jest umorzenie należności z mocy prawa i skoncentrowanie tych zadań w wyspecjalizowanym zakresie umarzania należności, pozwoliło pracownikom OUM na uporządkowanie zapisów na nieaktywnych kontach płatników składek.

Wprowadziliśmy zmiany organizacyjne, aby zoptymalizować strukturę organizacyjną i funkcjonowanie terenowych jednostek oraz dostosować ją do wprowadzanych zmian legislacyjnych i dynamicznego rozwoju nowoczesnych systemów (AI, automatyzacja, systemy ERP). Dodatkowo, wprowadzając te zmiany, zwiększyliśmy współpracę między komórkami oraz kontrolę nad odpowiedzialnością i ciągłością realizowanych zadań.

5.1.5. Kontrola zarządcza

Kontrola zarządcza w ZUS jest kluczowym elementem zapewnienia skutecznego, efektywnego i zgodnego z prawem działania Zakładu. System kontroli zarządczej w ZUS funkcjonuje zgodnie z ustawą o finansach publicznych, wytycznymi Ministra Finansów w zakresie standardów kontroli zarządczej, a także z zarządzeniem Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w sprawie obowiązków dla jednostek podległych i nadzorowanych w ramach kontroli zarządczej. Najistotniejszym elementem kontroli zarządczej jest system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania stopnia ich realizacji. System kontroli zarządczej ma wspierać osiąganie celów i realizację zadań postawionych przed jednostką. Jednocześnie ma zapewnić ich realizację poprzez maksymalizację szans i minimalizację zagrożeń.

W Zakładzie powyższe warunki kontroli zarządczej są spełnione poprzez określanie celów w trzech wymiarach:

- wieloletnim – na poziomie strategii ZUS,
- rocznym – na poziomie planu działalności ZUS,
- operacyjnym – w ramach systemu pomiaru realizacji zadań w oddziałach.

Cele strategiczne ZUS stanowią punkt wyjścia do definiowania rocznych celów w planie działalności ZUS, jak również celów operacyjnych osiąganych w ramach bieżącej działalności ZUS. Istotnym narzędziem wspomagającym realizację celów strategii ZUS oraz celów określonych w planie działalności ZUS jest system opomiarowania organizacji. Jest to kompleksowe narzędzie zarządcze, na które składają się system pomiaru zadań oraz system pomiaru kosztów. Główne obszary

działalności Zakładu, zarówno biznesowe jak i wsparcia, systematycznie monitorujemy za pomocą wskaźników lub mierników w wymiarach: sprawności, jakości, wydajności oraz kosztów.

5.1.5.1 Realizacja Planu działalności ZUS

ZUS opracowuje roczne plany działalności ZUS zgodnie z zobowiązaniem Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

W „Planie działalności ZUS na rok 2025" określiliśmy 5 celów wraz z miernikami monitorującymi stopień ich realizacji oraz zadaniami służącymi do ich osiągnięcia.

Tabela 22. Realizacja „Planu działalności ZUS na rok 2025"

Lp.	Cel	Mierniki określające stopień realizacji celu		
		Nazwa	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy sprawozdanie	Osiągnięta wartość na koniec roku, którego dotyczy sprawozdanie
CZĘŚĆ A: Najważniejsze cele do realizacji w roku 2025				
1	Utrzymanie zdolności do wypłaty świadczeń	Wskaźnik ściągalności	≥99%	99,8%
2	Terminowa wypłata świadczeń	Wskaźnik terminowości wypłat świadczeń krótkoterminowych	≥98%	99,5%
		Wskaźnik terminowości realizacji wniosków emerytalno-rentowych	≥97%	97,8%
		Wskaźnik terminowości realizacji wniosków o międzynarodowe świadczenia emerytalno-rentowe (podlegające koordynacji unijnej i bilateralnej)	≥90%	93,3%
		Wskaźnik terminowości obsługi postępowań o świadczenia z programu „Dobry Start"	≥95%	97,3%
		Wskaźnik terminowości obsługi postępowań o świadczenia wychowawcze	≥95%	99,2%
		Wskaźnik terminowości obsługi postępowań o świadczenia aktywni rodzice w pracy	≥90%	96,6%
		Wskaźnik terminowości obsługi postępowań o świadczenia aktywnie w żłobku	≥90%	97,3%
		Wskaźnik terminowości obsługi postępowań o świadczenia aktywnie w domu	≥90%	98,8%
		Wskaźnik terminowości wypłat dofinansowania działań płatników składek skierowanych na	≥99%	100%

		utrzymanie zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej		
3	Terminowe wydawanie orzeczeń	Wskaźnik terminowości wydania orzeczeń rozpatrzonych w czasie do 45 dni	≥60%	79,5%
4	Zapewnienie prawidłowości naliczania składek przez płatników	Wskaźnik realizacji zobowiązań ustawowych w zakresie kontroli płatników składek	≥70%	85,4%
CZĘŚĆ C: Inne cele przyjęte do realizacji w roku 2025				
1	Upowszechnianie wiedzy o ubezpieczeniach społecznych oraz działalności ZUS	Liczba zrealizowanych działań informacyjno-promocyjnych	>2 000	5 966
		Liczba osób, które wzięły udział w działaniach edukacyjnych realizowanych przez ZUS	>90 000	166 886

5.1.5.2 Zarządzanie ryzykiem

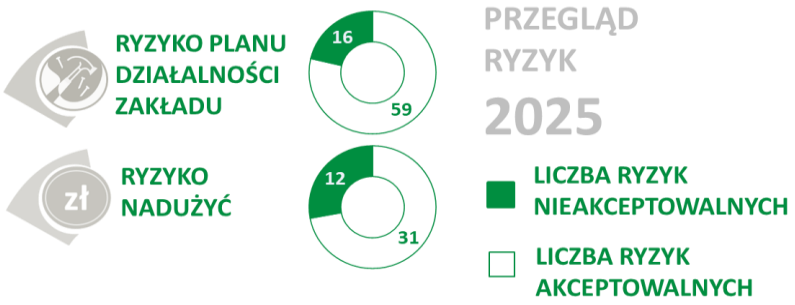
W 2025 r. rozwijaliśmy system zarządzania ryzykiem oraz doskonaliliśmy wdrażaną koncepcję – **zintegrowane zarządzanie ryzykiem,** czyli rozpatrywanie problemów ryzyka z punktu widzenia całego Zakładu.

Zarządzanie ryzykiem odbywało się na poziomie Centrali oraz terenowych jednostek organizacyjnych ZUS. Organizację procesu zarządzania ryzykiem dostosowaliśmy do zakresu i specyfiki danego rodzaju ryzyka. Wybrane rodzaje ryzyka poddawaliśmy przeglądom i zbiorczemu raportowaniu – dotyczyło to m.in. ryzyk działalności, które mają wpływ na realizację celów Planu działalności Zakładu (dalej PDZ) oraz ryzyka nadużyć.

Przegląd ryzyka działalności przeprowadziliśmy raz na pół roku i wzięły w nim udział wszystkie komórki, które realizowały cele wyznaczone w PDZ. Co kwartał monitorowaliśmy ryzyka z wykorzystaniem wyników pomiaru kluczowych wskaźników ryzyka. W odpowiedzi na ryzyko nieakceptowalne planowaliśmy i wdrażaliśmy działania zaradcze. Wyniki realizacji procesu zarządzania ryzykiem po pierwszym i drugim półroczu raportowaliśmy do członków Zarządu ZUS.

Przegląd ryzyk nadużyć przeprowadzaliśmy etapowo – dostosowując jego harmonogram do bieżących zadań właścicieli ryzyk. Poza cyklicznym i skoordynowanym przeglądem ryzyk, ich właściciele na bieżąco analizowali konieczność aktualizowania profilu rozpoznanych ryzyk. Odbywało się to w ramach realizowanych procesów operacyjnych, a także poprzez analizowanie danych systemowych i weryfikowanie docierających do ZUS informacji sygnalnych. Rozpoznawanie nowych wzorców lub symptomów nadużyć, a także analizowanie zmian zachodzących w ramach wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu Zakładu (np. w przepisach prawa, orzecznictwie sądowym, doniesieniach prasowych), pozwalało doskonalić mechanizmy, stanowiące odpowiedź na pojawiające się zagrożenia. Wsparcie w zakresie zarządzania ryzykiem nadużyć zapewniał Komitet ds. wykrywania nadużyć w systemie ubezpieczeń społecznych.

Diagram 1. Wynik przeglądu wybranych rodzajów ryzyka w 2025 r.



W 2025 r. w ramach prac nad rozwojem systemu zarządzania ryzykiem oraz wdrażaniem koncepcji zintegrowanego zarządzania ryzykiem:

- opracowaliśmy potrzebę biznesową na narzędzie informatyczne wspierające zintegrowane zarządzania ryzykiem w ZUS,
- wdrażaliśmy nowy model ryzyka, który pozwala na uzyskanie spójnych i porównywalnych wyników analizy ryzyka w całym Zakładzie,
- kontynuowaliśmy działania w kierunku integracji systemu zarządzania ryzykiem z innymi systemami zarządzania funkcjonującymi w Zakładzie,
- promowaliśmy wiedzę nt. ryzyka wśród kadry kierowniczej i pracowników Zakładu, prowadząc warsztaty i szkolenia.

5.1.6. Zarządzanie kapitałem ludzkim

5.1.6.1 Struktura zatrudnienia

W 2025 r. **przeciętne zatrudnienie** w ZUS wynosiło 43 631,98 etatu (43 905,15 osoby), z tego:

- w oddziałach ZUS, Centrum Kontaktu Klientów ZUS i Centrum Informatyki: 41 970,34 etatu (42 230,29 osoby),
- w Centrali Zakładu: 1 661,63 etatu (1 674,86 osoby).

31 grudnia 2025 r. **struktura zatrudnienia ogółem** w ZUS przedstawiała się następująco:

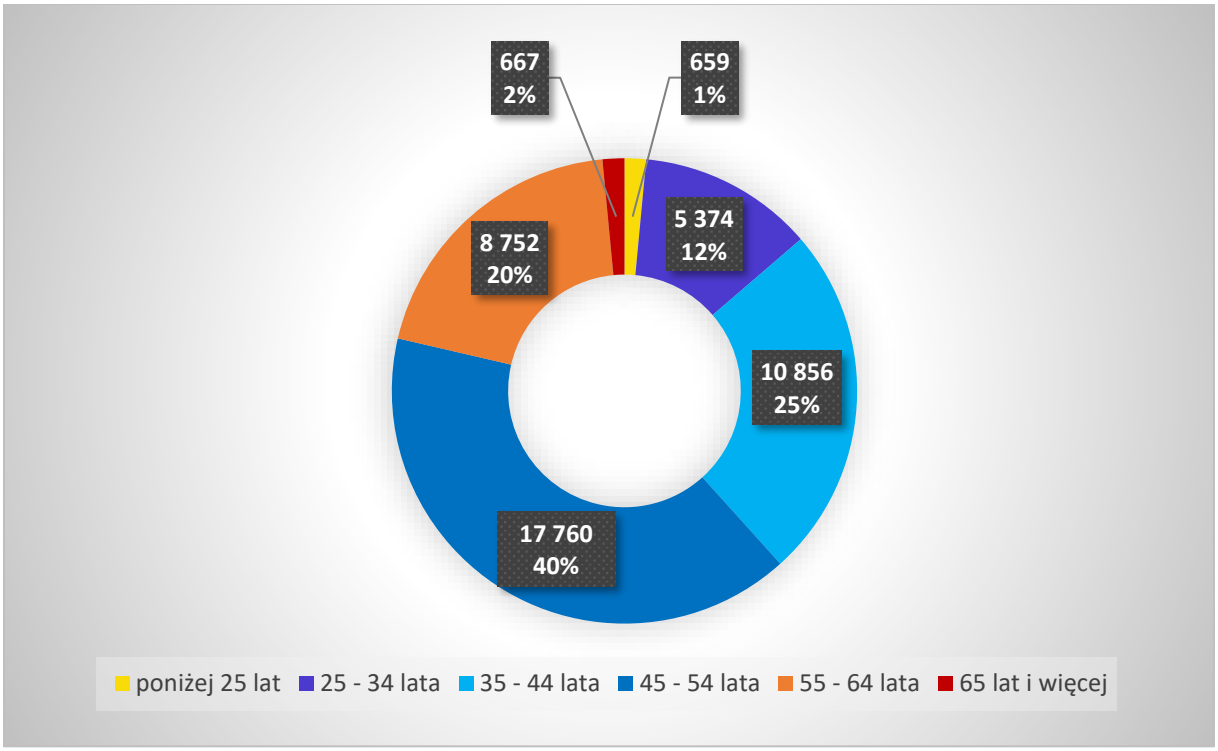
- stan zatrudnienia wyniósł 43 793,44 etatu (44 068 osób), z czego zdecydowaną większość stanowiły kobiety – 87% wszystkich osób zatrudnionych (38 468 osób). Zatrudnionych było 5 600 mężczyzn (13% wszystkich osób zatrudnionych),
- pod względem wykształcenia dominowały osoby posiadające wykształcenie wyższe, które stanowiły 72% zatrudnionych, natomiast 28% pracowników posiadało wykształcenie średnie i poniżej średniego,
- w strukturze wiekowej największą grupę pracowników stanowiły osoby w wieku 45-54 lat – 17 760 osoby (40%), co świadczy o dużym udziale doświadczonych pracowników w strukturze ZUS, oraz w wieku 35-44 lata – 10 856 osób (25%). Najmniejszą grupę pracowników stanowiły natomiast osoby poniżej 25 roku życia – 659 osób (1%) oraz osoby w wieku 65 lat i więcej – 667 osób (2%),

jednocześnie 33% zatrudnionych posiadało staż pracy w ZUS krótszy niż 10 lat, co pokazuje stopniowe odmładzanie kadry i dopływ nowych pracowników do instytucji. Pracowników ze stażem dłuższym niż 20 lat było 49% (21 798 osób), a 17% załogi stanowiły osoby ze stażem 10-20 lat.

Tabela 23. Zatrudnienie w podziale na płeć

Pracownicy ogółem	Kobiety	Mężczyźni
44 068	38 468	5 600

Wykres 9. Struktura wiekowa osób zatrudnionych



Dynamika zatrudnienia

W 2025 r. wskaźnik fluktuacji w ZUS wyniósł 5,5%, co oznacza, że w ciągu roku organizację opuściło 5,5% pracowników w stosunku do liczby zatrudnionych na początku roku. Wskaźnik ten pozwala analizować stabilność zatrudnienia, a także identyfikować trendy kadrowe, takie jak rotacja pracowników czy skuteczność podejmowanych działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Łącznie w 2025 r. rozwiązaliśmy stosunek pracy z 2 442 pracownikami, przy czym najliczniejszą grupę opuszczających ZUS stanowiły osoby o stażu do 5 lat pracy w ZUS (47%, tj. 1 155 osób), co może świadczyć o rotacji wśród nowszych kadr. Drugą grupę pod względem liczebności stanowili pracownicy ze stażem pracy w ZUS powyżej 30 lat (23%, tj. 573 osoby).

Najczęstszą formą rozwiązania stosunku pracy było porozumienie stron, na podstawie którego zatrudnienie zakończyło 1 256 pracowników (tj. 51%). Wśród nich 744 osoby przeszły na emeryturę lub rentę, co wskazuje na naturalny proces zmian kadrowych wynikających z wieku i uprawnień pracowników.

Jednocześnie w celu zapewnienia ciągłości pracy i kompetencji w instytucji zatrudniliśmy 2 450 nowych pracowników, z czego aż 72% posiadało wykształcenie wyższe (1 771 osób), 670 osób wykształcenie średnie (27%), 9 osób wykształcenie zawodowe (0,4%).

5.1.6.2 Motywacja i system wynagrodzeń

System premiowy

System premiowy funkcjonuje w Zakładzie od 2021 r., od 2024 r. na stałe. W 2025 r. kontynuowaliśmy prace związane z określeniem możliwości dalszego rozwoju i wprowadzeniem usprawnień w systemie premiowym, aby wzmocnić jego motywacyjny charakter. Zmodyfikowaliśmy też zasady dotyczące sposobu wypełniania kart oceny pracy pracownika w zakresie uzasadnienia ocen.

Wartościowanie stanowisk pracy

Do udziału w projekcie wartościowania stanowisk pracy zaprosiliśmy partnerów społecznych. 19 grudnia 2025 r. Prezes ZUS powołał Zespół ds. wartościowania stanowisk pracy, który przeprowadzi proces wartościowania w 2026 r.

System Okresowej Oceny Pracowników Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (SOOP)

System Okresowej Oceny Pracowników to narzędzie wspomagające procesy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Głównym zadaniem SOOP jest zadbanie o rozwój pracowników i stała praca nad kompetencjami przypisanymi do zajmowanych stanowisk w związku z funkcjonującym w ZUS Modelem Kompetencyjnym.

W 2025 r. przeprowadziliśmy trzecią ogólnopolską edycję oceny. Procesowi podlegało 37 010 pracowników. Z uwagi na duże zaangażowanie pracowników ZUS w obsługę priorytetowych zadań, w tym renty wdowiej, termin oceny został przesunięty i wydłużony. Podstawą oceny były kompetencje przypisane do zajmowanego stanowiska pracy zgodnie z obowiązującym Modelem Kompetencyjnym. Proces realizowany był w czterostopniowej skali – od A do D, gdzie B jest poziomem pożądanym – oraz w 3 etapach: samoocena, ocena przełożonego i rozmowa podsumowująca. Powołaliśmy koordynatorów procesu oceny z komórek kadrowo-płacowych (KAD) w oddziałach, których zadaniem było lokalne wsparcie pracowników w trakcie procesu oceny.

Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych

Świadczenia pozapłacowe w ZUS, realizowane w ramach Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, są zróżnicowane i obejmują m.in.: dopłaty do wypoczynku urlopowego w kraju i za granicą, dopłaty do udziału w różnych formach działalności kulturalno-oświatowej i rekreacyjno-sportowej, pomoc materialną dla osób znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej, życiowej, losowej i rodzinnej, pomoc związaną z opieką nad dziećmi, pomoc na cele mieszkaniowe w formie pożyczek.

W 2025 r. zrealizowaliśmy 137 237 wniosków dotyczących dopłat do:

- wypoczynku urlopowego – 48 017 wniosków,
- działalności kulturalnej i rekreacyjno-sportowej – 76 940 wniosków,
- imprez rekreacyjno-turystycznych i sportowych –3 128 wniosków,
- kolonii – 1 322 wnioski,

- pomocy materialnej w opiece nad dziećmi (przedszkola, żłobki) – 2 927 wniosków,
- pomocy materialnej (zapomogi) – 613 wniosków,
- pomocy na cele mieszkaniowe (pożyczki) – 2 040 wniosków.

PSA, Mammografia

Realizując zapisy Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy (ZUZP), umożliwiliśmy pracownikom wykonanie badania poziomu PSA we krwi, mammografii oraz cytologii. Badania PSA wykonało 504 mężczyzn, mammografię 1 208 kobiet, natomiast z badania cytologii skorzystało 538 kobiet.

Umowa prewencyjna

20 grudnia 2024 r. została zawarta umowa pomiędzy Powszechnym Zakładem Ubezpieczeń na Życie S.A. a Zakładem Ubezpieczeń Społecznych, na podstawie której ZUS otrzymał środki finansowe w wysokości 258 tys. zł z funduszu prewencyjnego PZU Życie S.A. na realizację szczepień ochronnych dla pracowników. W ten sposób zadbaliśmy o ochronę i profilaktykę zdrowotną pracowników ZUS.

W ramach otrzymanych środków pracownicy skorzystali ze szczepień:
- zorganizowanych w 25 terenowych jednostkach organizacyjnych,
- wykonanych na podstawie otrzymanych kodów aktywacyjnych w placówkach partnerskich PZU Życie S.A.

Dzięki udziałowi pracowników ZUS i ich rodzin w grupowym ubezpieczeniu na życie i zdrowie, PZU Życie S.A. wsparło finansowo inicjatywę, która pozwoliła wzmocnić ochronę zdrowia pracowników.

Ewidencja czasu pracy (mecp)

Na telefonach służbowych pracowników we wszystkich jednostkach ZUS, wyposażonych w MobileIron, zainstalowaliśmy mobilną wersję aplikacji ECP. Funkcjonalności obejmują rejestrowanie godzin pracy w czasie rzeczywistym, obsługę wniosków o pracę zdalną hybrydową oraz wyjść prywatnych i odpracowań. Obecnie pracujemy nad usprawnieniem procesu logowania do mECP i optymalizacją aplikacji.

5.1.6.3 Onboarding i offboarding pracowników (programy wprowadzające i szkoleniowe, zapoznanie z kulturą organizacyjną i procedurami)

Onboarding

Zweryfikowaliśmy przebieg procesu onboardingu zarówno w Centrali, jak i w oddziałach ZUS. Analiza objęła m.in. porównanie praktyk stosowanych w różnych jednostkach oraz ocenę stopnia jednolitości procesu na poziomie całej organizacji. W toku prac zidentyfikowaliśmy elementy wymagające doprecyzowania, co potwierdziło potrzebę wdrożenia spójnych ram i standardów.

Przeprowadziliśmy analizę procesu onboardingu, a jej wyniki wskazały na konieczność unowocześnienia i zmiany procesu, w szczególności poprzez:
- dodanie etapu preonboardingu (organizacja kluczowych formalności i komunikacji jeszcze przed pierwszym dniem pracy),

- digitalizację przebiegu onboardingu (porządkowanie kroków, automatyzacja zadań, ograniczenie rozproszonej komunikacji),
- wzmocnienie i ustandaryzowanie komunikacji z nowo zatrudnionymi (czytelne komunikaty, materiały onboardingowe).

Równolegle, w ramach przygotowania organizacji do wdrożenia nowego narzędzia informatycznego, które docelowo powiąże procesy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, podjęliśmy prace koncepcyjne nad zdefiniowaniem ram procesu onboardingu. Obejmowały one uporządkowanie i opis etapów, które powinny składać się na standardowy onboarding (od momentu decyzji o zatrudnieniu, przez preonboarding i pierwszy dzień pracy, po wdrożenie stanowiskowe i okres adaptacji). Działania te stanowią podstawę do dalszej standaryzacji, digitalizacji oraz skutecznego wdrożenia rozwiązań technologicznych, wspierających spójność i jakość doświadczenia nowego pracownika w ZUS.

OFFBOARDING

Rozpoczęliśmy prace nad koncepcją wdrożenia sformalizowanego procesu offboardingu w ZUS. Punktem wyjścia były rozmowy z kadrą menedżerską, rozpoznanie dotychczasowych praktyk w Centrali oraz w jednostkach organizacyjnych. Zebrane informacje potwierdziły, że działania dotyczące rozstania z pracownikiem w dużej mierze zależą od indywidualnego podejścia przełożonego.

Aby temu przeciwdziałać, przygotowaliśmy m.in. założenia do podręcznika dla menedżerów, opisującego krok po kroku działania w sytuacji, gdy pracownik składa wypowiedzenie lub zgłasza potrzebę rozstania, w tym kolejność kroków organizacyjnych i komunikacyjnych. Równolegle rozpoczęliśmy prace nad materiałem wspierającym menedżerów w przygotowaniu do rozmowy kończącej współpracę oraz w zakresie przebiegu samej rozmowy (cele, struktura, rekomendowane komunikaty, zasady prowadzenia trudnych rozmów).

Aby zapewnić jednolity standard postępowania, zaplanowaliśmy w pierwszej kolejności pilotaż procesu offboardingu w wybranych oddziałach, a następnie planujemy wprowadzenie procesu offboardingu w całej organizacji.

5.1.6.4 Budowanie pozytywnego wizerunku ZUS jako pracodawcy

W ramach działań budujących markę ZUS jako pracodawcy, kontynuowaliśmy działania skierowane do wewnątrz, jak i na zewnątrz Zakładu.

W wymiarze wewnętrznego budowania wizerunku pracodawcy stale rozwijaliśmy komunikację skierowaną do pracowników na temat najważniejszych spraw z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Na bieżąco aktualizowaliśmy i uzupełnialiśmy również witrynę, na której umieszczamy wszelkie informacje z zakresu pozapłacowego systemu motywacyjnego.

Natomiast nasze **działania zewnętrzne**, skierowane do kandydatów i opinii publicznej, to:

- **Analiza i przegląd strony www.zus.pl** pod kątem prezentowanych treści dotyczących ZUS jako pracodawcy. W ramach tych działań opracowaliśmy projekt nowej struktury strony oraz zakres prezentowanych treści. Dzięki temu budujemy wizerunek ZUS jako dobrego i stabilnego pracodawcy oraz wzmacniamy przekaz kierowany do potencjalnych kandydatów.

- **Strona karierowa skierowana do lekarzy orzeczników – www.wybadajkariere.pl** była na bieżąco aktualizowana.
- **Aktywna promocja wizerunku pracodawcy** – w 2025 r. przedstawiciele komórek kadrowych w Centrali i oddziałach ZUS brali udział w wydarzeniach umożliwiających promowanie ZUS jako pracodawcy: w targach pracy organizowanych przez różne instytucje, w tym przez najbardziej popularne portale rekrutacyjne, takie jak pracuj.pl, czy podmioty specjalizujące się na rynku w pośredniczeniu pomiędzy pracodawcami i kandydatami (Absolvent Talent Days), urzędy pracy, dni kariery urządzane przez uczelnie, giełdy pracy.
- W 2025 r. po raz pierwszy zostały zorganizowane **Targi Pracy w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów**, w których wzięliśmy udział. Wydarzenie zgromadziło przedstawicieli najważniejszych instytucji państwowych – od Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i poszczególnych ministerstw, przez Siły Zbrojne RP i inne służby mundurowe oraz urzędy centralne, aż po największe spółki Skarbu Państwa. Celem targów było zaprezentowanie, jak wygląda codzienna praca na rzecz państwa i jego obywateli, szerokich możliwości rozwoju zawodowego w instytucjach mających realny wpływ na kształtowanie przyszłości Polski, podejmowanie kluczowych decyzji oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań.
- Na imprezach promujących zatrudnienie w ZUS towarzyszyły pracownikom **standy z ulotkami**. Standy są rozstawione również we wszystkich salach obsługi klienta, aby osoby odwiedzające miały możliwość zapoznania się z treścią ogłoszeń o pracę w ZUS.
- **Obecność w mediach i na portalach rekrutacyjnych** – na bieżąco prezentujemy oferty pracy oraz przedstawiamy korzyści wynikające z zatrudnienia w ZUS: stabilność zatrudnienia, możliwości rozwoju i benefity pracownicze. Wprowadziliśmy też odrębną sekcję w ogłoszeniach o pracę na zus.pl, poświęconą pracy w IT.
- **Współpraca z organizacjami i instytucjami** – realizujemy działania we współpracy z organizacjami pozarządowymi i uczelniami, które mają na celu dotarcie do potencjalnych kandydatów, oraz budowanie pozytywnego wizerunku instytucji. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom studentów Wojskowej Akademii Technicznej, przedstawiciele ZUS wzięli udział w przygotowaniu publikacji VII edycji Katalogu Pracodawców, którego celem było zapoznanie studentów uczelni z obecną ofertą rynku pracy, przybliżenie planów rekrutacyjnych firm i instytucji oraz zapoznanie z oczekiwaniami potencjalnych pracodawców – w szczególności z kluczowymi umiejętnościami oraz kompetencjami wymaganymi podczas procesu rekrutacji w przedsiębiorstwie.

Dzięki tym inicjatywom konsekwentnie wzmacniamy wizerunek ZUS jako nowoczesnego i atrakcyjnego pracodawcy, dbającego o rozwój i dobrostan swoich pracowników.

5.1.6.5 Szkolenia i rozwój zawodowy pracowników

PODNOSZENIE KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH

System szkoleń w szczególności ukierunkowany jest na podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników, uzupełnianie wiedzy oraz wspieranie rozwoju umiejętności niezbędnych do wykonywania pracy na zajmowanym stanowisku, a także do podjęcia nowych zadań.

Dane liczbowe dotyczące podnoszenia kwalifikacji:

W 2025 r. w szkoleniach uczestniczyło 123 028 osób, w tym w szkoleniach:

- tradycyjnych – 70 621 (47 959 stacjonarnie, 22 662 zdalnie),
- e-learningowych – 52 407 (23 043 online za pośrednictwem platformy Moodle i 29 364 szkoleń pobranych ze strony intranetowej do realizacji offline).

Szkolenia tradycyjne

Główne kierunki realizowanych szkoleń dotyczą zakresu doskonalenia standardu obsługi klientów, zmian w regulacjach prawnych, a także zwiększenia efektywności realizacji usług i procesów. Duża część szkoleń nakierowana jest na usprawnienie systemów komunikacji oraz zwiększenie motywacji u pracowników. Osobnymi, istotnymi dla funkcjonowania całego Zakładu, są szkolenia z zakresu wdrażania nowoczesnych rozwiązań IT, w tym w szczególności z zastosowania sztucznej inteligencji, które pozwalają na znaczącą optymalizację procesów operacyjnych, zwiększenie precyzji analitycznej oraz budowanie przewagi technologicznej ZUS w obliczu cyfrowej transformacji.

Kontynuowane są szkolenia tworzone w oparciu o wiedzę ekspercką funkcjonariuszy państwowych oraz wymianę informacji z partnerskimi służbami specjalnymi. Pracownikom ZUS udostępniane są szkolenia na platformach e-learningowych innych instytucji państwowych, np.: Komendy Głównej Policji, ABW lub Ministerstwa Cyfryzacji, takie jak np.: szkolenie z zakresu prewencji terrorystycznej pt. „Czy chciałbyś być antyterrorystą?", w którym wzięło udział 368 pracowników, oraz szkolenie antykorupcyjne „Praktyczne aspekty przeciwdziałania korupcji", które zrealizowało łącznie 211 osób.

Szkolenia e-learningowe

Dzięki funkcjonowaniu w ZUS Platformy Edukacyjnej Moodle pracownicy mogą samodzielnie realizować wybrane szkolenia w dogodnym dla siebie czasie i miejscu. Walorem tego rozwiązania jest również możliwość wielokrotnej realizacji szkolenia i utrwalenia wiadomości m.in. z zakresu działań antymobbingowych, ochrony danych osobowych, cyberbezpieczeństwa, pierwszej pomocy w biurze lub z zakresu ergonomii pracy biurowej i zdalnej. Na platformie Moodle udostępniane są nie tylko szkolenia, ale również inne narzędzia, np. ankiety czy kwestionariusze.

Studia

Zakład Ubezpieczeń Społecznych daje pracownikom możliwość ciągłego rozwoju, nie tylko poprzez szeroką gamę szkoleń, ale także przez refundowanie kosztów związanych ze zdobywaniem lub podnoszeniem poziomu wykształcenia. Pracownik może ubiegać się o refundację studiów, kursów i aplikacji, które podniosą jego kompetencje i kwalifikacje zawodowe. W 2025 r. pozytywnie rozpatrzyliśmy 106 wniosków o zgodę lub dofinansowanie do tych form podnoszenia kwalifikacji.

Praktyki i staże

W ZUS realizujemy praktyki absolwenckie, zawodowe oraz staże dla bezrobotnych. Przedstawiciele ZUS informują zainteresowane osoby podczas targów pracy o możliwościach odbywania stażu i praktyk w Zakładzie. Osoby odbywające praktyki lub staż w ZUS mają szansę na zdobycie doświadczenia w jednej z największych instytucji w Polsce, która posiada jednostki na terenie całego kraju, realizuje zadania ważne z punktu widzenia polityki państwa i zatrudnia fachowców z różnorodnych dziedzin.

SAMODZIELNA REALIZACJA SZKOLEŃ E-LEARNINGOWYCH ORAZ MATERIAŁÓW DO SAMOKSZTAŁCENIA I POSZERZANIA DOSTĘPU DO WIEDZY W RAMACH SZKOLEŃ I ROZWOJU

Możliwości techniczne oraz kompetencje posiadane przez pracowników komórki kadrowej w Centrali ZUS pozwalają na kreowanie szkoleń e-learningowych w oparciu o wewnętrzne zasoby, co przekłada się na ograniczenie kosztów związanych z zakupem tego rodzaju produktów szkoleniowych. We współpracy z departamentami w 2025 r. przygotowaliśmy produkty szkoleniowe i materiały dydaktyczne na potrzeby pracowników ZUS w postaci: testouczków, szkoleń e-learningowych, testów i materiałów na potrzeby szkoleń wewnętrznych oraz materiały wideo. Stworzyliśmy i udostępniliśmy narzędzie do samokształcenia kierowane do inspektorów kontroli, szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, cyberbezpieczeństwa, postępowania z dokumentacją w ZUS. Współpracowaliśmy z pracownikami BHP w tworzeniu materiałów fotograficznych i wideo z zakresu udzielania pierwszej pomocy. Trwają też prace nad aktualizacją materiałów szkoleniowych dla lekarzy orzeczników oraz szkoleń z zakresu prostego języka. Wszystkie materiały wideo przygotowane są przez pracowników ZUS – technicznie i aktorsko. Każdy materiał opatrzony jest także transkrypcją zgodnie ze standardem WCAG 2.1.

AKADEMIA MENADŻERA

W 2025 r. kontynuowaliśmy program Akademii Menedżera dla średniej kadry kierowniczej, który ma na celu rozwój kompetencji w zakresie przywództwa, zarządzania zespołem, motywowania oraz rozwoju pracowników. W I edycji wzięło udział 90 osób, z czego cały cykl ukończyło 85 osób. Zakończenie I edycji odbyło się podczas uroczystej gali zorganizowanej w Centrali ZUS w maju 2025 r. Natomiast w czerwcu rozpoczęła się II edycja programu, która odbywa się na tych samych zasadach, co pierwsza. Zakończenie II edycji zaplanowaliśmy na maj 2026 r.

PROGRAM ROZWOJOWY DLA WYŻSZEJ KADRY KIEROWNICZEJ

W 2025 r. opracowaliśmy koncepcję programu rozwojowego skierowanego do wyższej kadry kierowniczej, czyli dyrektorów w ZUS. Pierwszym z jego elementów jest przeprowadzenie szczegółowej analizy kompetencji przy wykorzystaniu narzędzia diagnostycznego jakim jest Development Center, które pozwoli na trafne dopasowanie narzędzi rozwojowych do indywidualnych potrzeb osób zatrudnionych na stanowiskach dyrektorów TJO oraz dyrektorów w Centrali ZUS. Trafność działań rozwojowych w przypadku tej grupy osób jest niezwykle istotna z uwagi na zakres ich odpowiedzialności, charakter realizowanych zadań, reprezentowanie instytucji na forach krajowych i międzynarodowych. Ponadto dobrze zdiagnozowane potrzeby pozwolą na późniejszą realizację działań rozwojowych z uwzględnieniem racjonalnego gospodarowania środkami finansowymi. Umowę z wykonawcą podpisaliśmy w styczniu 2026 r.

5.1.6.6 Poprawa warunków pracy

W ZUS od lat sukcesywnie realizujemy program poprawy warunków pracy. Analizujemy potrzeby pracowników i podejmujemy działania, aby zapewnić bezpieczne, komfortowe i ergonomiczne warunki pracy.

Program poprawy warunków termicznych

W 2025 r., w ramach realizacji budowlanych zadań inwestycyjnych, poprawiliśmy termiczne warunki pracy na powierzchni ok. 48 tys. m^2. Zgromadzone dane wskazują, że wg stanu na 1 stycznia 2026 r.:

- ok. 70% (275 tys. m2) powierzchni Zakładu posiada optymalne warunki termiczne pracy,
- ok. 13% (52 tys. m2) powierzchni biurowej i SOK jest w trakcie zmian związanych z montażem systemów schładzania,
- ok. 17% (65 tys. m2) powierzchni wymaga schłodzenia.

Poprawa i standaryzacja wyposażenia stanowiska pracy

Standardem jest m.in. zapewnienie pracownikom dostępu do wody pitnej, w dystrybutorach, jak i butelkowanej, czy też systematyczna wymiana mebli biurowych.
Aby uporządkować i wzmocnić nadzór nad wyposażeniem stanowisk pracy wprowadziliśmy konkretne rozwiązania organizacyjne (stosowne zapisy ujęliśmy w *Zasadach administrowania obiektami ZUS*). Są to stałe, cykliczne przeglądy pomieszczeń. Dzięki temu możemy na bieżąco identyfikować potrzeby drobnych napraw i remontów, wymieniać zużyte lub niesprawne elementy wyposażenia. Określiliśmy także sposób sporządzania informacji z przeprowadzonych przeglądów oraz zasady dalszego postępowania z wyposażeniem biurowym.
W standardzie wyposażenia stanowisk pracy uwzględniliśmy zapis, zgodnie z którym po otrzymaniu zaleceń lekarskich dostosowujemy stanowisko pracy do przedstawionych wskazań, bez konieczności posiadania orzeczenia o niepełnosprawności.

W 2025 r. pięciokrotnie aktualizowaliśmy standard wyposażenia stanowiska pracy w sprzęt komputerowy.
Celem zmian było dostosowanie zasobów i narzędzi do bieżących potrzeb, zapewnienie pracownikom dostępu do nowoczesnych technologii oraz skuteczne wsparcie w realizacji ich codziennych obowiązków.

Aby zrealizować te cele, w 2025 r. zakupiliśmy sprzęt komputerowy w liczbie 4 597:

- 3 475 sztuk – zestawów notebook + monitor,
- 1 000 sztuk – zestawów PC + monitor,
- 100 sztuk – notebook specjalistyczny,
- 22 sztuk – tabletów.

Dodatkowo w 2025 r. zakupiliśmy licencje, niezbędne w pracy bieżącej, w liczbie 151 085:

- 150 167 sztuk – Microsoft,
- 109 sztuk – Adobe,
- 101 sztuk – CodeTwo,
- 155 sztuk – Ivanti,
- 200 sztuk – Netformers,
- 353 sztuki – pozostałe.

Poniesione koszty związane z poprawą warunków pracy

Koszty bieżące i nakłady inwestycyjne poniesione w 2025 r. na poprawę warunków pracy wyniosły 138 740,3 tys. zł.

Tabela 24. Koszty bieżące i nakłady inwestycyjne poniesione w 2025 r. na poprawę warunków pracy

Lp.	Rodzaj zadania	Realizacja w 2025 r.	
		kwota (w tys. zł)	udział (w %)
1	Poprawa komfortu termicznego	47 774,9	34,4%
2	Dostęp do wody pitnej	1 485,3	1,1%
3	Wymiana mebli	13 539,2	9,8%
4	Remonty	8 629,1	6,2%
5	Zadania budowlane	39 649,0	28,6%
6	Sprzęt komputerowy	22 862,6	16,5%
7	Pozostałe materiały i usługi	4 800,2	3,5%
Razem		**138 740,3**	**100,0%**

Podwyżki wynagrodzeń dla pracowników

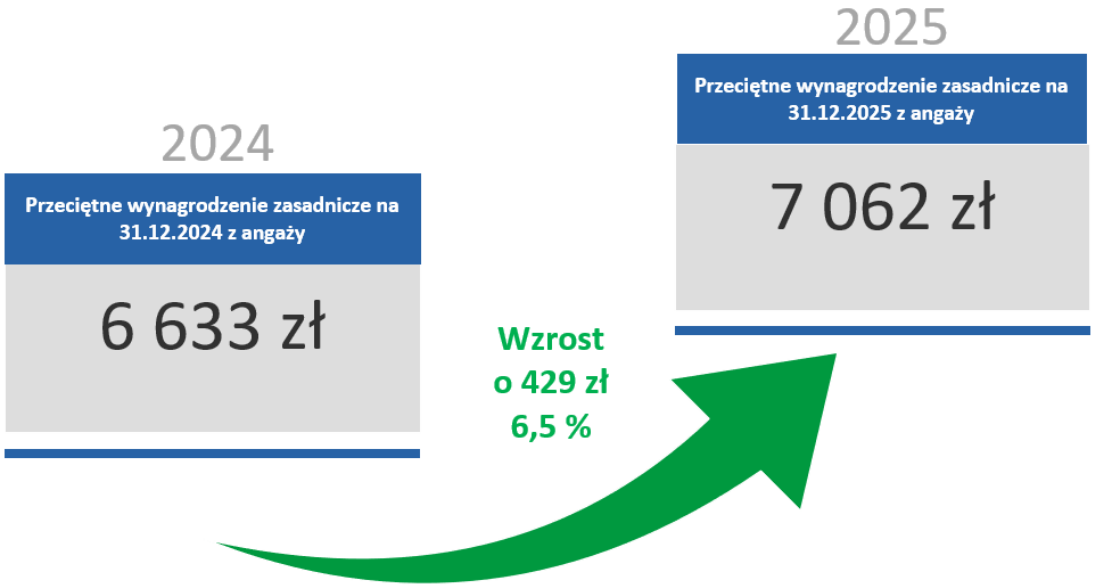
W 2025 r. fundusz wynagrodzeń osobowych wykazał tendencję wzrostową, osiągając poziom 5 104,8 mln zł i wzrósł w ustawie budżetowej na 2025 r. o 336,8 mln zł, tj. o 7,06% w stosunku do ustawy budżetowej na 2024 r.

Zgodnie z zawartym w kwietniu 2025 r. porozumieniem płacowym, na wzrost wynagrodzeń pracowników Zakładu Ubezpieczeń Społecznych przeznaczyliśmy 300,95 mln zł. Pracownicy otrzymali co najmniej 6% podwyżki na etat. Minimalna kwota podwyżki nie mogła być niższa niż 400 zł na etat. Podwyżka przyznana była z wyrównaniem od 1 stycznia 2025 r.

Wzrost wynagrodzeń sprawił, że przeciętne wynagrodzenie zasadnicze, według stanu na 31 grudnia 2025 r., wynosiło 7 062 zł i wzrosło o 429 zł w porównaniu do wynagrodzenia z 31 grudnia 2024 r., co stanowiło wzrost o 6,5%.

Zwiększenie budżetu wynagrodzeń osobowych i wzrost tych wynagrodzeń, jako elementy poprawy warunków zatrudnienia, miały na celu docenienie pracy zespołu oraz zwiększenie motywacji i stabilności kadry instytucji.

Wykres 10. Przeciętne wynagrodzenie zasadnicze z angaży w latach 2024–2025



DODATEK STAŻOWY

W ZUS funkcjonuje dodatek stażowy, który wynosi 1% –20% wynagrodzenia zasadniczego. Rozwiązanie to jest wyrazem docenienia zaangażowania oraz lojalności osób z długoletnim stażem pracy w instytucji i podkreśla ich kluczową rolę w realizacji zadań ZUS. Wprowadzenie dodatku stażowego służy wspieraniu stabilności zatrudnienia oraz podnoszeniu satysfakcji pracowników.

NAGRODY DLA PRACOWNIKÓW ZUS

8 października 2025 r. pracodawca i zakładowe organizacje związkowe zawarły porozumienie płacowe. Dzięki temu pracownicy, którzy byli zatrudnieni na dzień 30 września 2025 r., otrzymali jednorazową nagrodę w wysokości od 600 zł do 2 000 zł brutto na etat, zależną od stażu pracy w ZUS. Łącznie na nagrody indywidualne przeznaczono kwotę 84,7 mln zł.

6 listopada 2025 r. roku zawarliśmy kolejne porozumienie płacowe, na mocy którego pracownicy otrzymali jednorazową nagrodę w wysokości 600 zł na etat. Łącznie na nagrody przeznaczono 26,2 mln zł. Jednocześnie, w ramach tego samego porozumienia, pracownikom ZUS przyznano nagrody finansowane ze środków niewydatkowanych z pozycji dodatków stażowych, których łączny koszt wyniósł 15,1 mln zł, oraz nagrody finansowane z rozliczenia rezerw, w wysokości 190 zł na etat, których łączny koszt wyniósł 8,3 mln zł.

5.1.6.7 Budowanie zaangażowania i satysfakcji pracowników

OBCHODY JUBILEUSZU PRACY PRACOWNIKÓW

W 2025 r. kontynuowaliśmy organizację kwartalnych spotkań jubileuszowych dla pracowników Centrali ZUS i oddziałów, aby docenić wieloletnie zaangażowanie pracowników.

W trakcie tych spotkań Prezes ZUS wręcza pracownikom listy gratulacyjne oraz pamiątkowe książki, które stanowią wyraz uznania za ich staż pracy oraz lojalność. Uroczystości jubileuszowe mają na celu podkreślenie wagi pracy, jaką pracownicy wykonują na rzecz organizacji, a także

wyrażenie wdzięczności za ich oddanie i profesjonalizm, które przyczyniają się do efektywnego i sprawnego funkcjonowania instytucji.

Taka inicjatywa nie tylko wzmacnia poczucie wartości pracowników, ale także buduje atmosferę szacunku i współpracy w zespole, motywując pracowników do dalszego zaangażowania w wykonywane obowiązki.

Pracownicze plany kapitałowe (PPK)

Pracownicze plany kapitałowe, od momentu ich wdrożenia w ZUS w 2021 r., cieszą się rosnącym zainteresowaniem wśród pracowników. Na koniec 2025 r. liczba uczestników PPK osiągnęła 15 617, czyli 35,59% wszystkich osób uprawnionych do uczestnictwa w programie. Stanowi to 12,95% wzrostu w stosunku do 2024 r. (31 grudnia 2024 r. liczba uczestników w PPK wyniosła 13 826 osób).

Analizując strukturę wiekową uczestników PPK, najliczniejszą grupą są pracownicy w przedziale 18–54 lata – to łącznie 13 533 osób (11 448 kobiet i 2 085 mężczyzn). Natomiast pracowników w wieku 55-70 lat jest w PPK 2 083 (1 676 kobiet i 407 mężczyzn).

Dane te wskazują na rosnącą świadomość i zaangażowanie pracowników w budowanie dodatkowych oszczędności emerytalnych poprzez PPK.

Etyka w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych

W trosce o wysokie standardy etyczne oraz kulturę organizacyjną opartą na wartościach takich jak szacunek, odpowiedzialność, uczciwość, zaufanie oraz współpraca, w 2025 r. przebudowaliśmy obszar etyki, w tym dotyczący działań przeciwdziałających mobbingowi i innym nieprawidłowościom w relacjach interpersonalnych. 30 kwietnia 2025 r. Prezes ZUS wprowadził nowy Kodeks etyki Zakładu Ubezpieczeń Społecznych oraz Zasady funkcjonowania etyki w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Wdrożone zmiany umożliwiły zbudowanie nowego modelu funkcjonowania obszaru, z czytelną strukturą organizacyjną i jednoznacznie zdefiniowanymi rolami. Powołani zostali Rzecznik ds. etyki, Zastępca Rzecznika ds. etyki, Zastępca Rzecznika ds. relacji interpersonalnych, Przewodniczący Zespołu Mediatorów, Przewodniczący oraz Zastępca Przewodniczącego Komisji ds. przeciwdziałania zjawiskom niepożądanym w relacjach interpersonalnych w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Ponadto przeprowadziliśmy nabór do pełnienia funkcji Mediatorów, członków Komisji oraz Pełnomocników Rzecznika ds. etyki.

Nowo powołane osoby w obszarze etyki zostały przeszkolone, aby mogły lepiej wykonywać powierzone im zadania. Podczas szkoleń mogły uzupełnić wiedzę i zdobyć praktyczne umiejętności w zakresie strategii wykorzystywanych podczas rozwiązywania konfliktów, a także technik skutecznej komunikacji w kryzysie i negocjacji w sytuacjach konfliktowych oraz poznać tryb postępowania w przypadku pojawiania się nieetycznych zachowań w miejscu pracy.

Ponadto realizując obowiązek przeciwdziałania zjawiskom niepożądanym w relacjach interpersonalnych:

- prowadziliśmy działalność informacyjną oraz edukacyjną, aby pracownicy mogli poszerzyć wiedzę na temat przeciwdziałania zjawiskom niepożądanym. W ramach tych działań zorganizowaliśmy szkolenia:

- dla pracowników Oddziału ZUS w Szczecinie,
- dla inspektorów kontroli – kierujących wydziałem grę symulacyjną „Mobbusters – przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy”,
- dla wszystkich pracowników e-learningowe szkolenie obligatoryjne – „Mobbing, dyskryminacja i inne zjawiska niepożądane. Co powinniśmy wiedzieć…” (na 31 grudnia 2025 r. szkolenie zrealizowało 44 706 osób),
- dla dyrektorów Centrali i TJO – „Mediacyjne wyzwania a sztuka porozumienia: Trening umiejętności mediacyjnych; Dobre pytania w trudnych sytuacjach”,

- Wydział Trenerów Wewnętrznych rozpoczął prace nad wprowadzeniem do Katalogu Szkoleń Wewnętrznych szkolenia: Mediacje jako sztuka radzenia sobie z konfliktem w miejscu pracy,
- wyjaśniamy zgłoszenia wpływające do Pełnomocników Rzecznika ds. etyki oraz innych osób w obszarze etyki,
- prowadzimy postępowania wyjaśniające wskutek skarg pracowników złożonych do Komisji, mające na celu potwierdzenie bądź zaprzeczenie wskazywanym zarzutom dotyczącym nieprawidłowości w relacjach interpersonalnych,
- prowadzimy mediacje, które mają na celu wyjaśnienie sytuacji konfliktowych występujących pomiędzy pracownikami i znalezienie rozwiązań akceptowalnych przez strony mediacji.

Dwie godziny dla rodziny/dla człowieka (2H4F)

Z racji przystąpienia do akcji HumanBE wszystkim pracownikom Zakładu w 2025 r. przysługiwało jednorazowe zwolnienie od pracy z zachowaniem prawa do wynagrodzenia, w wymiarze 2 godzin w terminie od 15 maja do 30 czerwca 2025 r. Przygotowaliśmy w związku z tym wymagania biznesowe i umożliwiliśmy pracownikom złożenie wniosku o wskazaną nieobecność w wersji elektronicznej poprzez Portal Samoobsługi Pracowniczej. Z nieobecności 2H4F skorzystało 39 737 pracowników.

Godziny dla zdrowia (GDZ)

W ZUS dążymy do kształtowania środowiska i kultury pracy, które tworzą przestrzeń do budowania harmonii pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Dlatego od 1 stycznia 2026 r. wprowadziliśmy projekt „Godziny dla zdrowia”. Teraz każdy z pracowników będzie miał możliwość udziału w badaniach, szczepieniach i programach profilaktycznych w godzinach pracy, z zachowaniem prawa do wynagrodzenia za 8h pracy (proporcjonalnie do wymiaru etatu), w okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2026 r.

Przygotowaliśmy wymagania biznesowe i umożliwiliśmy pracownikom od 1 stycznia 2026 r. złożenie wniosku o wskazaną nieobecność w wersji elektronicznej przez Portal Samoobsługi Pracowniczej.

Polityka Antykorupcyjna

2025 był kolejnym rokiem, w którym obowiązywała „Polityka antykorupcyjna ZUS”. Dokument ten określa ogólne zasady przeciwdziałania zjawiskom niepożądanym, jakie mogą wystąpić na wszystkich poziomach funkcjonowania instytucji, w szczególności zagrożeniom korupcyjnym. Od początku 2025 r. nowo powstałe komórki kontroli wewnętrznej (SKW) wspierają dyrektorów oddziałów w realizowaniu określonych w Polityce zadań. Zadania te dotyczą w szczególności koordynacji działań związanych ze stwierdzonymi incydentami korupcyjnymi, jak również wpływa-

jącymi prezentami oraz przedmiotami, które zostawili klienci Zakładu. Celem tych działań jest uzyskanie przez SKW roli komórek doradczo-eksperckich w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz innym nieprawidłowościom w terenowych jednostkach organizacyjnych ZUS.

Działania na rzecz pracowników z niepełnosprawnościami

Aktywnie realizujemy politykę działań na rzecz osób z niepełnosprawnościami (OzN), kierując się zasadą akceptacji różnorodności jako fundamentalnej wartości.

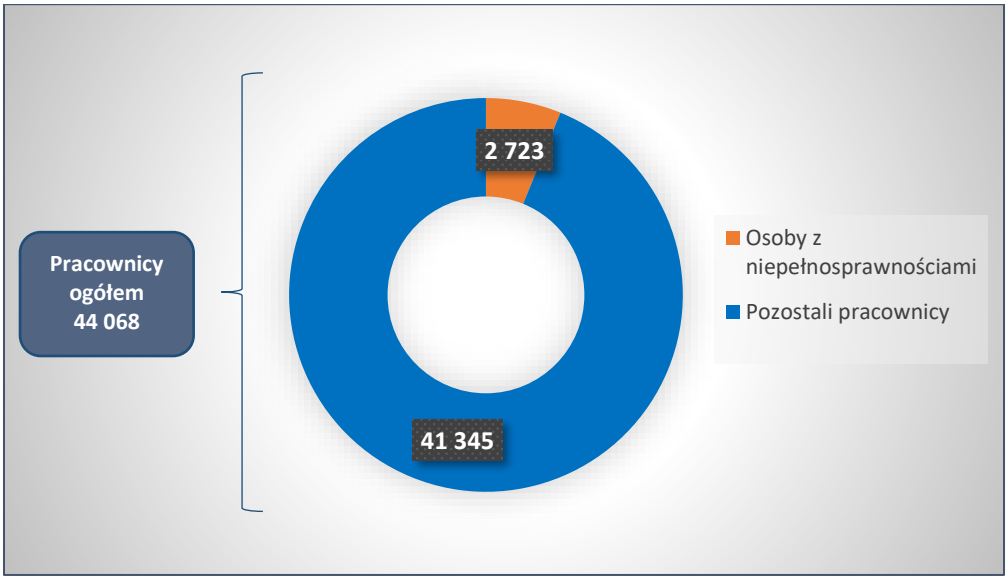
Systematycznie zwiększamy zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami, co jest wynikiem świadomej polityki w zakresie równości szans i inkluzywności. W 2025 r. w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych pracowało 2723 OzN, co oznacza wzrost o 204 osoby w porównaniu z 2024 r. Znaczny stopnień niepełnosprawności posiadało 162 osoby, umiarkowany – 2120 osób, a lekki – 441 osób.

Dzięki skutecznym działaniom ZUS osiągnął wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami na poziomie 7,12%. Przekroczenie progu 6% pozwoliło instytucji na zwolnienie z obowiązku dokonywania wpłat na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). Oznacza to nie tylko oszczędności finansowe dla ZUS, ale także świadczy o realnym zaangażowaniu w aktywizację zawodową osób z niepełnosprawnościami.

Wymienione rezultaty to wynik następujących działań:

- wdrożyliśmy **politykę zwiększania zatrudnienia osób z orzeczoną niepełnosprawnością**, zapewniając im odpowiednie warunki pracy i możliwości rozwoju (dokument „Polityka zatrudniania osób z niepełnosprawnościami w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych”). Dokument określa podstawowe zasady dotyczące zatrudniania OzN oraz stanowi deklarację ZUS w odniesieniu do wyrównywania szans zatrudniania oraz budowania otwartego i przyjaznego środowiska pracy;
- **tworzymy roczne plany działań na rzecz zwiększania zatrudnienia OzN** – terenowe jednostki organizacyjne opracowują roczne plany na rzecz zwiększenia liczby zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami;
- **zachęcamy pracowników do ujawniania orzeczenia o niepełnosprawności** – prowadzimy działania informacyjne i motywacyjne, aby osoby posiadające orzeczenie mogły je zgłosić pracodawcy bez obaw, co pozwala na dostosowanie ich stanowiska pracy do indywidualnych potrzeb;
- **wykonujemy przeglądy i dostosowania stanowisk pracy** – regularnie sprawdzamy i analizujemy stanowiska pracy pod kątem ich dostosowania do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, co pozwala eliminować bariery i tworzyć bardziej przyjazne środowisko pracy;
- **szkolimy i współpracujemy z organizacjami** – organizujemy szkolenia dla pracowników i kadry zarządzającej, które podnoszą świadomość na temat integracji osób z niepełnosprawnościami (np. kształcenie umiejętności w zakresie komunikowania się, zachowań *savoir-vivre* wobec OzN). Ponadto ZUS współpracuje z uczelniami wyższymi, organizacjami pozarządowymi, publicznymi służbami zatrudnienia i agencjami zatrudnienia, wspierając inicjatywy na rzecz dostępności i inkluzji oraz dzieląc się informacjami i dobrymi praktykami dotyczącymi zatrudniania OzN.

Wykres 11. Udział OzN w ogólnym stanie zatrudnienia (stan na 31 grudnia 2025 r.)



5.1.6.8 Dialog ze związkami zawodowymi

Prowadzimy dialog społeczny na wielu płaszczyznach – w sprawach dotyczących pracowników, wyznaczonych przepisami prawa powszechnego (m.in. kodeks pracy, ustawa o związkach zawodowych), jak również w oparciu o wewnętrzne regulacje (m.in. Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników ZUS – ZUZP, Regulamin pracy ZUS). Dostrzegamy znaczącą rolę związków zawodowych jako kluczowego partnera w kształtowaniu warunków pracy w ZUS, dążymy do prowadzenia dialogu w sposób konstruktywny, ukierunkowany na wypracowanie rozwiązań, które mimo niejednokrotnie odmiennych perspektyw – akceptują wszystkie strony. Zawsze jednak przypominamy, że ZUS działa w ograniczeniach formalno-prawnych i budżetowych, które nie pozwalają na przyjęcie wszystkich postulatów strony społecznej.

Formy prowadzenia dialogu

Współpracę ze związkami zawodowymi prowadzimy w różnych formach – to zarówno wymiana pism i maili, jak i bezpośrednie spotkania (w minionym roku było to 20 spotkań). Związki zawodowe wysłały ponad 200 pism, które dotyczyły zarówno ogólnych warunków zatrudnienia i sytuacji określonych grup pracowniczych, spraw organizacyjnych, jak i zagadnień z zakresu działalności związkowej. Istotą tego dialogu jest ciągła wymiana argumentów, otwarta komunikacja i poszukiwanie rozwiązań z uwzględnieniem nadrzędnego celu, jakim jest stała i efektywna poprawa warunków zatrudnienia pracowników.

Struktura i liczebność związków zawodowych

- Na koniec 2025 r. w ZUS działało 12 zakładowych organizacji związkowych.
- Sygnatariuszami Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy dla Pracowników ZUS są cztery organizacje związkowe, tj.:
  - Związek Zawodowy Pracowników ZUS,
  - Organizacja Zakładowa NSZZ „Solidarność” ZUS,
  - Krajowy Związek Zawodowy Inspektorów Kontroli ZUS,
  - Krajowy Związek Zawodowy Pracowników ZUS „Niezależni”.

- Dwie organizacje są organizacjami międzyzakładowymi i posiadają uprawnienia zakładowej organizacji związkowej działającej w ZUS.
- Wskaźnik procentowy uzwiązkowienia w ZUS, według stanu na 31 grudnia 2025 r., wyniósł 43,61%. To znacząca liczba pracowników zrzeszonych w organizacjach związkowych, która świadczy o silnej pozycji związków zawodowych w instytucji i ich istotnej roli w kształtowaniu warunków pracy.

Tabela 25. Liczebność organizacji związkowych (stan na 31 grudnia 2025 r.)

Nazwa organizacji związkowej	31 grudnia 2025 r.	
	liczba członków	% uzwiązkowienia
Sygnatariusze ZUZP		
1. Związek Zawodowy Pracowników ZUS	7 649	17,77
2. Organizacja Zakładowa NSZZ „Solidarność" ZUS	1 392	3,23
3. Krajowy Związek Zawodowy Inspektorów Kontroli ZUS	923	2,14
4. Krajowy Związek Zawodowy Pracowników ZUS „Niezależni"	4 955	11,51
Razem Sygnatariusze ZUZP	**14 919**	**34,67**
Pozostałe organizacje związkowe		
5. Związek Zawodowy Związkowa Alternatywa w ZUS	2 552	5,93
6. Ogólnopolski Zakładowy Związek Zawodowy Pracowników ZUS „Kadra ZUS"	353	0,82
7. Związek Zawodowy Pracowników ZUS „NOWOCZESNY ZUS"	403	0,94
8. Związek Zawodowy Informatyków ZUS	238	0,55
9. Związek Zawodowy Pracowników Centrum Informatyki w ZUS	166	0,39
10. Związek Zawodowy Radców Prawnych w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych	114	0,26
11. Ogólnopolski Związek Zawodowy „ALTERNATYWA" – *organizacja międzyzakładowa*	13	0,03
12. Ogólnopolski Pracowniczy Związek Zawodowy „RAZEM SILNIEJSI" – *organizacja międzyzakładowa*	10	0,02
Razem pozostałe związki zawodowe	3 849	8,94
Razem uzwiązkowienie w ZUS	**18 768**	**43,61**

SPÓR ZBIOROWY

- Obecnie pozostaje do rozwiązania niezakończony spór zbiorowy ze Związkiem Zawodowym Związkowa Alternatywa w ZUS, który trwa od 2021 r. i jest na etapie rokowań.
- Kolejne wystąpienie tego związku (pomimo niezakończenia sporu zbiorowego wszczętego w 2021 r.) ze sporem zbiorowym miało miejsce w lipcu 2023 r. Związek wystąpił do pracodawcy, na podstawie ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, z żądaniem podwyższenia wynagrodzenia zasadniczego wszystkich pracowników ZUS o kwotę 1200 zł od 1 lipca 2023 r. W odpowiedzi na ten postulat pracodawca wyjaśnił, że nie może prowadzić sporu zbiorowego w takim zakresie, który doprowadziłby do zaciągnięcia zobowiązania niemożliwego do spełnienia, a w konsekwencji zobowiązania nieważnego i naruszającego dyscyplinę finansów publicznych. Przyznanie podwyżki w tej sytuacji skutkowałoby naruszeniem przez pracodawcę przepisów rangi ustawowej, w tym między innymi ustawy budżetowej na rok 2023 z dnia 15 grudnia 2022 r. W konsekwencji między pracodawcą a związkiem zawodowym nie powstał spór zbiorowy w tym zakresie. Mimo tych wyjaśnień, Związkowa Alternatywa podtrzymała swoje wezwanie do podwyżki przesyłając pracodawcy wezwanie do bezzwłocznego podjęcia rokowań. W odpowiedzi pracodawca podtrzymał przedstawione wcześniej stanowisko.
- 17 października 2025 r. Sygnatariusze ZUZP wystąpili, w trybie art. 1 i art. 7 ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, z żądaniami podwyższenia wynagrodzenia zasadniczego wszystkich pracowników ZUS średnio co najmniej o kwotę 1200 zł brutto na etat od 1 stycznia 2026 r. oraz innymi postulatami dotyczącymi poprawy warunków pracy. W odniesieniu do żądania płacowego ZUS zajął stanowisko, że w świetle przepisów powszechnie obowiązujących oraz postanowień ZUZP spór jest nieuprawniony i nie może być prowadzony w trybie ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Żądanie podwyżki wynagrodzeń powinno mieścić się w planie finansowym ZUS. Pracodawca nie posiada w funduszu wynagrodzeń osobowych środków finansowych, które mogłyby zostać przeznaczone na podwyżkę płac. Tym samym żądanie nie może być przedmiotem sporu zbiorowego, z uwagi na fakt, że jego uwzględnienie prowadziłoby do zaciągnięcia zobowiązania niemożliwego do spełnienia, a w konsekwencji nieważnego, w świetle obowiązujących przepisów prawa. W odniesieniu do pozostałych żądań spór zbiorowy nie zaistniał, z uwagi na uwzględnienie przez pracodawcę zawartych w nich postulatów. Pracodawca powiadomił jednak związki występujące z postulatami, że jest gotowy prowadzić z Organizacjami związkowymi – Sygnatariuszami ZUZP – dialog w zakresie szeroko pojmowanych interesów pracowniczych.

EFEKTYWNOŚĆ I SKUTECZNOŚĆ DIALOGU

Dzięki dialogowi, prowadzonemu z partnerami społecznymi, udało się osiągnąć porozumienia płacowe, na mocy których w 2025 r. pracownicy ZUS otrzymali:

- **podwyżkę wynagrodzeń** w wysokości 6,0% wynagrodzeń zasadniczych każdego pracownika, nie mniej niż 400 zł w przeliczeniu na pełen etat. Porozumienia nie podpisał Związek Zawodowy Związkowa Alternatywa w ZUS.
- **jednorazowe nagrody**:
  - z okazji „Dnia Pracownika ZUS” w wysokości:
    - ✓ przy stażu pracy wynoszącym do 6 miesięcy – 600 brutto,

- ✓ przy stażu pracy wynoszącym co najmniej 6 miesięcy – 1 000 zł brutto,
- ✓ przy stażu pracy wynoszącym co najmniej 1 rok – 2 000 złotych brutto.
- nagroda świąteczna w wysokości 600 zł brutto.

Ponadto związki zawodowe uczestniczyły w procesie uzgodnienia Tabeli stanowisk oraz wynagrodzenia zasadniczego, co w rezultacie doprowadziło do zaktualizowania Tabeli (urealnienia poziomu wynagrodzeń według możliwości budżetowych).

Dialog społeczny w ZUS pozostaje narzędziem konstruktywnego rozwiązywania problemów, a jego efektywność przejawia się w realnych zmianach korzystnych dla pracowników.

5.1.6.9 Strategia i standardy komunikacji wewnętrznej w Zakładzie

W 2025 r.:

- rozpoczęliśmy audyt komunikacji wewnętrznej ZUS; w grudniu 2025 r. zakończył się pierwszy etap, tj. przeprowadzenie ankiet (udział w nich wzięło 6 599 respondentów – 15% pracowników ZUS); rozpoczęły się wywiady pogłębione – indywidualne oraz grupowe;
- uruchomiliśmy nowe witryny intranetowe m.in.:
  - ZUS bez barier,
  - Spojrzenie za granicę,
  - Jubileusze Oddziałów ZUS,
  - Konwent Kierowników Inspektoratów i Biur Terenowych (witryna współpracy);
- koordynowaliśmy przygotowywanie witryn intranetowych przez poszczególne departamenty;
- opracowaliśmy nową szatę graficzną i rozszerzyliśmy zakres informacyjny „Z Życia ZUS".

Statystyka w zakresie liczby wyświetleń strony intranetowej ZUS w okresie od stycznia do grudnia 2025 r. przedstawia się następująco:

- Globalna liczba odsłon (wszystkie witryny):
  - liczba wszystkich wyświetleń: prawie 70 mln,
  - liczba unikalnych użytkowników (maksymalnie w miesiącu): ponad 36 tys.;
- Strona główna intranetu:
  - liczba wszystkich wyświetleń: ponad 96 tys.,
  - liczba unikalnych użytkowników (maksymalnie w miesiącu): ponad 6,5 tys.;
- Strona „Aktualne informacje – zapoznaj się" – 303 artykuły:
  - liczba wszystkich wyświetleń: ponad 512 tys.,
  - liczba unikalnych użytkowników (maksymalnie w miesiącu): ponad 16,2 tys.;
- Strona „Wydarzenia w oddziałach" – 1 532 artykuły – prawie 199 tys. wyświetleń:
- Biuletyn pracowniczy „Z Życia ZUS" – 5 numerów – średnia liczba odsłon: 11 870.

Ponadto komórka odpowiedzialna za komunikację wewnętrzną w ZUS:

- rozwijała współpracę z siecią łączników komunikacyjnych (są to pracownicy wskazani do współpracy przez dyrektorów wszystkich departamentów Centrali ZUS oraz dyrektorów wszystkich oddziałów ZUS),
- monitorowała treści na temat Zakładu w mediach, na platformach społecznościowych oraz na forach pracowników ZUS.

5.1.7. Zarządzanie bezpieczeństwem ZUS i klientów

5.1.7.1 Rozbudowa cyberbezpieczeństwa

Cyberbezpieczeństwo w ZUS jest fundamentalne dla zapewnienia ochrony danych obywateli, a także dla utrzymania integralności i ciągłości działania systemów. Jest to obszar wymagający ciągłej uwagi i regularnych inwestycji, zwłaszcza w kontekście rosnącej liczby zagrożeń cybernetycznych i potrzeby dostosowania ochrony do rozporządzeń europejskich.

Od 2024 r. realizowana jest umowa na świadczenie usług wsparcia eksploatacji i utrzymania Systemu Bezpieczeństwa Teleinformatycznego ZUS (SBT). W tym zakresie współpracujemy z zewnętrznymi ekspertami w zakresie cyberbezpieczeństwa oraz stale monitorujemy cyberzagrożenia.

Ciągłość działania

W 2025 r. realizowaliśmy działania wynikające z wdrożonego Planu Ciągłości Działania. Główne działania to:

- aktualizacja procedury i Polityki zarządzania ciągłością działania,
- rozpoczęcie kolejnej iteracji Analizy BIA,
- audyt m.in. Systemu Zarządzania Ciągłością Działania (SZCD),
- częściowe wdrożenie ERISK w zakresie formularzy BIA oraz formularzy testów,
- testowanie Planu Ciągłości Działania,
- realizacja warsztatów i spotkań (online) dotyczących opracowywania Strategii zachowania ciągłości działania i Instrukcji Awaryjnych w departamentach, oddziałach i centrach Zakładu. Spotkania i warsztaty zorganizowaliśmy i przeprowadzaliśmy głównie w formie zdalnej (w tym opracowaliśmy i udostępniliśmy na platformie Sharepoint SZCD materiały pomocnicze i instruktażowe),
- aktualizowanie Strategii zachowania ciągłości działania i Instrukcji Awaryjnych przez departamenty, oddziały i centra,
- analiza bieżącej raportów z wykonanych testów ciągłości działania w ramach SZCD oraz proponowanie rekomendacji w celu doskonalenia SZCD (m.in. rekomendacje zbiorcze zawarte w Analizie BIA 2024, również wynikające ze zgłaszanych awarii),
- kontynuowanie analizy zarządzania ciągłością działania dla Centrum Informatyki oraz centrów ZUS,
- zaproponowanie programu testów ciągłości działania na 2026 r.,
- aktywizacja komórek organizacyjnych zobowiązanych do realizacji testów ciągłości działania (wynikających z „Programu cyklicznego testowania ciągłości działania” na 2025 r.) oraz kierowanie przypomnień do komórek organizacyjnych, które nie wykonały testów.

Reagowanie na incydenty i zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem i reagowanie na incydenty są ze sobą ściśle powiązane. Skuteczne zarządzanie ryzykiem pomaga w prewencji incydentów, natomiast przygotowanie do reagowania na nie, zapewnia minimalizowanie skutków ewentualnych naruszeń. Oba procesy są ciągłe i elastyczne, oba dostosowujemy do zmieniających się zagrożeń i rozwoju technologii. W minionym roku:

- przedłużyliśmy na kolejne 3 miesiące ustanowioną nad Centralą ZUS strefę zakazów lotów dla Bezzałogowych Statków Powietrznych (BSP), zgodnie z nowymi zasadami określonymi w ustawie z dnia 24 stycznia 2025 r. o zmianie ustawy – Prawo lotnicze oraz niektórych innych ustaw[32] oraz w sposób określony w Wytycznych nr 4/2025 Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego z dnia 21 lutego 2025 r.[33]. Strefa zakazu lotów dla BSP obowiązywała do 28 lutego 2026 r. i została przedłużona do 28 maja 2026 r.,
- zakończyliśmy proces uzgadniania Planu Ochrony Infrastruktury Krytycznej Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, w trybie zgodnym z postanowieniami rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie planów ochrony infrastruktury krytycznej z dnia 30 kwietnia 2010 r.[34], który następnie został zatwierdzony przez Rządowe Centrum Bezpieczeństwa.
- zidentyfikowaliśmy przypadki nieuprawnionego pozyskania certyfikatów lekarza po przełamaniu dostępu do kont lekarzy przez Profil Zaufany, współpracowaliśmy z Centrum e-Zdrowie, aby wymieniać informacje o takich zdarzeniach i unieważniać skompromitowane certyfikaty,
- aktywnie współpracowaliśmy z Centralnym Biurem Zwalczania Cyberprzestępczości (CBZC) w zakresie analizy przypadków wyłudzania świadczeń przez obywateli zagranicznych oraz w zakresie analizy nieuprawnionych dostępów lekarzy do danych pacjentów.

ZABEZPIECZENIE INFRASTRUKTURY IT

Zawarta umowa na świadczenie usług wsparcia eksploatacji i utrzymania Systemu Bezpieczeństwa Teleinformatycznego ZUS (SBT) pozwoliła w 2025 r. na większą koncentrację prac w obszarze testów oprogramowania objętego modyfikacjami, jak również dodatkowych testów bezpieczeństwa dotykających obszarów eZUS, Data Center czy systemu Monitoringu.

W ramach współpracy z CSIRT GOV (Zespół Reagowania na Incydenty Bezpieczeństwa Komputerowego prowadzony przez Szefa Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego) wdrożyliśmy w Zakładzie system S46 (System zarządzania cyberbezpieczeństwem wspierający uczestników krajowego systemu cyberbezpieczeństwa). Prowadziliśmy regularny nadzór nad bezpieczeństwem aplikacji poprzez okresowe skany podatności, analizę wyników oraz realizację działań naprawczych. Uruchomiliśmy postępowania zakupowe na systemy bezpieczeństwa IT: antywirusowy, AntyAPT, Antyspam, DLP, SIEM oraz PAS. W ramach umowy SBT uruchomiliśmy *proof of concept* w obszarach bezpieczeństwa, prowadziliśmy prace związane z likwidacją długu technologicznego, migracją infrastruktury, czy integracji systemu Security Information and Event Management (SIEM) z kolejnymi systemami.

W ramach działań zwiększających poziom bezpieczeństwa informacji wdrożyliśmy mechanizm proaktywnej ochrony przed wyciekiem danych osobowych w postaci komunikatu ostrzegawcze-

[32] Dz. U. 2025 poz. 179
[33] Dz. Urz. ULC poz. 13
[34] Dz. U. 2010 nr 83, poz. 542

go wyświetlanego przed wysłaniem wiadomości e-mail w przypadku wykrycia takich danych w tytule, treści lub załącznikach.

W związku z problemami dotyczącymi wykupienia zewnętrznej domeny zus.ad przez nieznany podmiot, podjęliśmy liczne działania w celu zabezpieczenia Zakładu przed potencjalnymi zagrożeniami. Przy współpracy z Naukową i Akademicką Siecią Komputerową – Państwowym Instytutem Badawczym (NASK) wypracowaliśmy rozwiązanie, dzięki któremu zewnętrzna domena zus.ad nie stanowi obecnie realnego wektora phishingowego. Obecnie trwają prace nad zabezpieczeniem kolejnych domen, które mogłyby stanowić potencjalny cel takiego działania.

Szkolenia i podnoszenie świadomości pracowników

W celu podniesienia świadomości pracowników ZUS na temat bezpieczeństwa i ochrony informacji, w 2025 r. podjęliśmy szereg działań edukacyjnych. Wśród nich znalazły się artykuły, a także szkolenia e-learningowe oraz stacjonarne.

W 2025 r. pracownicy ZUS zrealizowali 12 958 szkoleń (obowiązkowych i fakultatywnych) z zakresu cyberbezpieczeństwa. Ponadto w ramach współpracy ze służbami specjalnymi przeszkolono 984 pracowników z zagadnień cyberbezpieczeństwa, cyberhigieny, OSINT (Open Source Intelligence), czyli białego wywiadu, geolokalizacji adresów IP, sieci Tor, dark netu, budowania świadomości antyterrorystycznej i kształtowania świadomości oraz przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym.

Spełnienie wymagań i zgodności z ustawą o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa oraz wymaganiami rozporządzenia ds. Krajowych Ram Interoperacyjności

Do najważniejszych działań zrealizowanych w 2025 r. należą:

- w zakresie Krajowego Systemu Cyberbezpieczeństwa (KSC):
  - zabezpieczenie ciągłości umów – zaplanowaliśmy przetargi i zabezpieczyliśmy środki w planach finansowych,
  - likwidacja długu technologicznego oraz mitygacja podatności systemów poprzez aktualizacje systemów, migracje, usuwanie podatności systemów,
  - obsługa stopni alarmowych BRAVO oraz BRAVO CRP zgodnie z Wewnętrznymi Procedurami Operacyjnymi odpowiednimi dla wprowadzonych stopni alarmowych,
- w zakresie Krajowych Ram Interoperacyjności (KRI):
  - przeglądy uprawnień – wprowadziliśmy regularne przeglądy uprawnień pracowników do systemów informatycznych,
  - kształtowanie umów – w umowach serwisowych zapewniliśmy zapisy dotyczące bezpieczeństwa informacji,
  - monitorowanie ryzyk – cyklicznie prowadziliśmy analizę ryzyka oraz aktualizację zidentyfikowanych ryzyk bezpieczeństwa informacji (aplikacja ERISK),
  - kontynuacja prac powołanego Komitetu ds. wdrożenia Dyrektywy NIS2 w Zakładzie.

Podniesienie bezpieczeństwa danych Zakładu poprzez powołanie nowego Zapasowego Centralnego Ośrodka Obliczeniowego

W 2025 r. prowadzone były prace zmierzające do uruchomienia nowego Zapasowego Centralnego Ośrodka Obliczeniowego (ZCOO).

5.1.7.2 Ochrona danych osobowych

W 2025 r. kontynuowaliśmy działania w zakresie ochrony danych osobowych, aby zapewnić odpowiedni poziom bezpieczeństwa przetwarzania danych oraz ograniczyć ryzyka z tym związane.

Poza realizacją stałych, bieżących zadań takich jak:

- wsparcie w doborze środków zapewniających bezpieczeństwo przetwarzania danych osobowych i wydawania zaleceń co do oceny skutków dla ochrony danych,
- obsługa incydentów podejrzenia naruszenia ochrony danych osobowych i wniosków z żądaniem osób, których dotyczą dane przetwarzane w ZUS,
- monitorowanie przestrzegania przepisów o ochronie danych osobowych,
- analiza ryzyka, w szczególności na etapie analizy dokumentacji zgromadzonej w trakcie dokonywanej oceny skutków dla ochrony danych,
- realizacja szkoleń i innych działań zwiększających świadomość pracowników – szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe i realnie oddziałujące na ograniczenie ryzyka materializacji incydentów, będących naruszeniem przepisów o ochronie danych osobowych, oraz ich potencjalnych skutków,
- opiniowanie dokumentacji wewnętrznej oraz umów, których stroną jest ZUS, i potwierdzanie, iż zapisy dokumentacji są zgodne z przepisami o ochronie danych osobowych,
- podejmowanie nowych działań, wynikających z potrzeb organizacyjnych, oraz zmian w procesach przetwarzania danych.

W architekturze zarządczej procesów wyodrębniliśmy proces dla obszaru ochrony danych osobowych, zmodyfikowaliśmy „Politykę Ochrony Danych Osobowych w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych", opracowaliśmy „Zasady ochrony danych osobowych" oraz procedurę do procesu – „Obsługa incydentów stanowiących podejrzenie naruszenia ochrony danych osobowych".

Uprościliśmy formularze do oceny skutków dla ochrony danych (DPIA), aby umożliwić lepszą analizę tego, czy w związku z przetwarzaniem danych osobowych wiąże się ryzyko lub wysokie ryzyko naruszenia praw osób, których dane dotyczą. W formularzach uwzględniliśmy wykorzystanie nowych technologii (np. AI) w realizowanych projektach.

W ubiegłym roku, ponownie wspólnie z Urzędem Ochrony Danych Osobowych, zorganizowaliśmy 4 ogólnodostępne wydarzenia, poświęcone najnowszym trendom i wyzwaniom w ochronie danych osobowych w kontekście dynamicznie postępującej cyfrowej rewolucji.

Były to:

- „Automatyzacja procesów administracyjnych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji: jak zapewnić zgodność z ochroną danych osobowych?",
- „Wyzwania w udzielaniu informacji publicznej. Jak pogodzić transparentność i ochronę danych osobowych",
- „Rewolucja technologiczna w relacji klientami. Jak budować rozwiązania technologiczne zgodne z zasadami ochrony danych osobowych",
- „Nowe wyzwania prawne: Regulacje, zadania regulatorów i ochrona danych w 2025 roku".

ZUS, który jest liderem w zakresie informatyzacji usług świadczonych przez organy administracji publicznej, jest szczególnie zobowiązany do zachowania transparentności w procesie wdrażania nowych technologii i dbałości w zakresie respektowania praw i wolności osób, których dane są przetwarzane.

5.1.8. Elektronizacja dokumentacji i optymalizacji powierzchni przechowalniczej

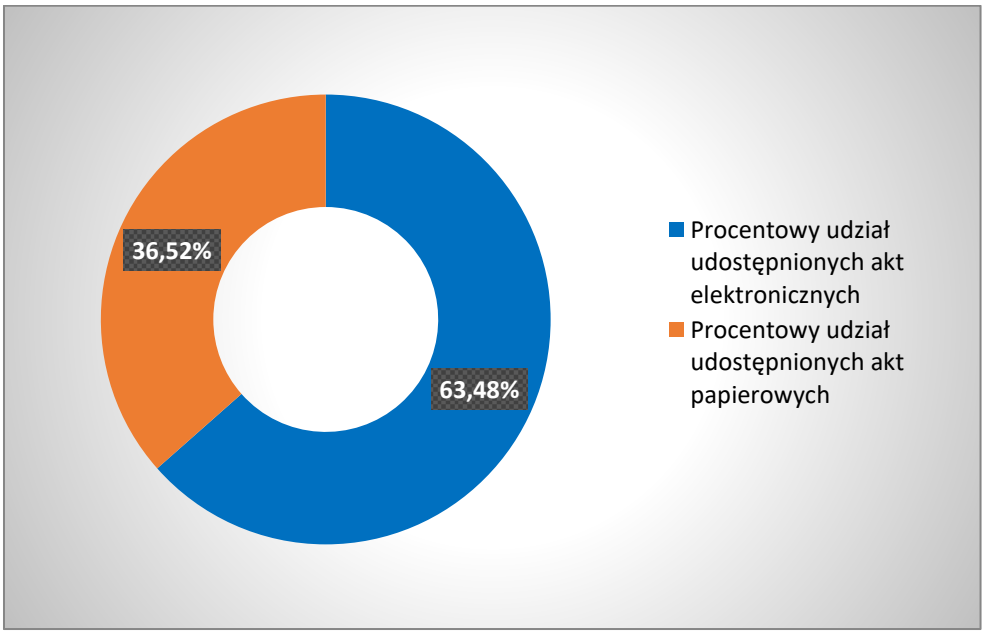
W 2025 r. kontynuowaliśmy elektronizację obiegu wewnętrznego dokumentacji w ZUS.

Digitalizacja akt

W 2025 r. zdigitalizowaliśmy 20 0505,7 tys. akt Płatnika, Ubezpieczonego i Świadczeniobiorcy. To 20,29% całego zbioru dokumentacji papierowej zgromadzonej w ZUS.

Wypożyczyliśmy łącznie 10 851,9 tys. akt, z czego 6 888,7 tys. w formie elektronicznej, 3 963,1 tys. w formie papierowej. Oznacza to, że 63,48% wszystkich wypożyczonych dokumentów było dostępnych w formie elektronicznej, co pokazuje efektywność procesu digitalizacji.

Wykres 12. Procentowy udział wypożyczeń akt w postaci elektronicznej oraz papierowej w 2025 r.



W ubiegłym roku digitalizowaliśmy dokumentację z obszaru:

- świadczeń emerytalno-rentowych:
  - kompleksowa elektronizacja wniosków składanych po raz pierwszy oraz wniosków zamiennych do spraw, załatwionych w ramach wdrożonego trybu,
  - digitalizacja wniosków o świadczenie przedemerytalne (SP),
  - digitalizacja na rzecz obsługi wniosków o renty wdowie;
- płatników składek:
  - digitalizacja dokumentacji na rzecz obsługi spraw w WIN;
- kontroli płatników składek:
  - kontynuacja elektronizacji akt KPS w ramach wszystkich oddziałów ZUS (i co z tym związane

- opracowywanie spraw z zakresu kontroli wyłącznie na podstawie dokumentacji elektronicznej);

- orzecznictwa lekarskiego:
  - kontynuacja elektronizacji dokumentacji medycznej w celu pilotażowego opracowywania spraw przez lekarzy orzeczników z wykorzystaniem E-teczki,
  - opracowywanie szczegółowych wymagań projektowych mających na celu integrację aplikacji AIS2 z aplikacją WO, celem efektywnej obsługi sprawy w postaci elektronicznej,
  - wewnętrzna działalność szkoleniowa z obsługi akt elektronicznych dla pracowników komórek OLP, w tym dla głównych lekarzy orzeczników,
  - obsługa spraw związanych z wypadkiem, w tym digitalizacja dokumentacji medycznej i umożliwienie jej obsługi przy pomocy teczki elektronicznej,
  - elektronizacja teczek lekarzy upoważnionych do wydawania zaświadczeń lekarskich;
- legislacyjno-prawnego:
  - digitalizacja akt przekazywanych do sądu, zamiast ich kopiowania.

Ograniczaliśmy korzystanie z akt w formie papierowej i minimalizowaliśmy ich transport. Równocześnie realizowaliśmy szkolenia dla pracowników z zakresu obsługi dokumentów elektronicznych, wspierając płynne przejście na cyfrowy obieg dokumentacji.

Tabela 26. Szkolenia z elektronizacji dokumentacji (stan na 31 grudnia 2025 r.)

Zestawienie dot. przeprowadzonych instruktaży w zakresie dołączania w aplikacji AIS2 dokumentacji ad acta w formacie .pdf oraz zastosowania teczki technicznej dla pracowników komórek merytorycznych (za okres od 13 października do 10 grudnia 2025 r.)	
liczba jednostek organizacyjnych	liczba przeszkolonych osób
43 oddziały ZUS	6 559

NOWA WERSJA APLIKACJI DO OBSŁUGI DOKUMENTACJI PAPIEROWEJ I ELEKTRONICZNEJ AIS2

W 2025 r. kontynuowaliśmy prace nad **rozszerzeniem funkcjonalności nowej wersji aplikacji AIS2 do obsługi dokumentacji papierowej i elektronicznej.** Aplikacja AIS2 jest wyposażona w innowacyjny moduł *E-teczka,* który na bieżąco, zgodnie ze zgłaszanym zapotrzebowaniem, dostosowywaliśmy do zachodzących zmian o charakterze organizacyjno-procesowym. Szczególnie istotne było dostosowanie AIS2 do planowanej integracji z aplikacją EPWD. Dlatego dodaliśmy nowe funkcjonalności, np. dodawanie elektronicznej dokumentacji ad acta, wdrożenie modułu powiadomień systemowych do użytkowników.

Szczególne znaczenie w procesie cyfryzacji ma opracowanie wymagań funkcjonalnych dla wdrożenia i obsługi składów chronologicznych. W tym zakresie przeprowadziliśmy pilotaż obsługi akt za pomocą kodów kreskowych, który pozwolił na sprawdzenie efektywności identyfikacji, śledzenia i zarządzania dokumentami w systemie elektronicznym. W 2026 r. zaplanowaliśmy wdrożenie w AIS2 modułu Archiwum Zakładowego oraz funkcjonalności podpisów elektronicznych.

Planujemy również integrację AIS2 z innymi systemami ZUS, w tym w szczególności Centralnym Repozytorium Cyfrowym ZUS.

Centralne Repozytorium Cyfrowe w ZUS

Podstawowym elementem cyfryzacji w ZUS jest Centralne Repozytorium Cyfrowe (CRC). Zespół projektowy opracował: zasady migracji danych, proces obsługi paczki e-adm oraz wymagania dotyczące dokumentacji zgromadzonej w składach chronologicznych.

W kolejnym etapie zostanie podjęta decyzja uruchomienia postępowania przetargowego. I etap prac obejmie obszar świadczeń emerytalno-rentowych.

Wyłączenie z obiegu papierowego na rzecz elektronicznego klas JRWA

W ramach automatyzacji i elektronizacji procesów wyłączyliśmy z obiegu papierowego kolejnych 10 klas jednolitego rzeczowego wykazu akt (JRWA). Dzięki temu na koniec 2025 r. funkcjonowało łącznie 237 klas JRWA, które umożliwiają prowadzenie spraw wyłącznie w formie elektronicznej. Usprawnia to obsługę dokumentacji w komórkach organizacyjnych.

Zespół ds. zmiany modelu organizacji pracy i przechowywania dokumentacji w postaci papierowej w magazynach obsługi dokumentacji

Zespół opracował rekomendację reorganizacji magazynów dokumentacji, zakładając:

- likwidację małych magazynów,
- lokowanie akt zgodnie z miejscem świadczenia pracy przez pracowników obsługujących dany rodzaj spraw,
- rozwój wielopowierzchniowych magazynów w ramach dostępnych powierzchni oraz
- budowę własnych magazynów przeznaczonych do centralnego gromadzenia dokumentacji.

W 2025 r. uruchomiono Magazyn Wyznaczony w Tarnowie, w którym przyjmowane są akta z wytypowanych oddziałów. Ich udostępnianie odbywa się wyłącznie elektronicznie. Kolejne magazyny powstaną w 2026 r. w Kielcach i Radomiu.

Wszystkie ze wskazanych powyżej działań stanowią jeden z kluczowych elementów składowych elektronizacji obiegu dokumentacji w ZUS.

Personalizacja Legitymacji Emeryta Rencisty oraz kart KSI

Od kwietnia 2021 r. do grudnia 2025 r. spersonalizowaliśmy 591 367 blankietów legitymacji emeryta-rencisty (LER), z czego w 2025 r. 356 710 sztuk.

W ramach bieżącej realizacji personalizacji kart elektronicznych (KSI) dla wszystkich oddziałów, od maja 2022 r. do grudnia 2025 r. spersonalizowaliśmy 18 360 kart, z czego w ubiegłym roku 6 139.

W 2025 r. wymieniliśmy również 8 029 kart KSI.

Centralizacja wydruku

Na podstawie raportu przygotowanego przez Centrum Informatyki, który zawierał liczbę decyzji i pism generowanych w aplikacjach BC, E2, EP oraz wolumen wydruków, wytypowaliśmy pisma, które mogą być wysyłane za pomocą Linii Masowego Wydruku (LMW).

Przeprowadziliśmy również konsultacje prawne, aby ustalić, czy dokumenty, które oddziały obecnie drukują i wysyłają samodzielnie, mogą być wysyłane centralnie.

Wdrożenie takiego rozwiązania usprawni proces wysyłki i ograniczy ręczne przygotowanie dokumentów. LMW umożliwia nie tylko szybkie drukowanie, ale również automatyczne kopertowanie, adresowanie i przygotowanie przesyłek do wysyłki.

5.1.9. Obszar IT

5.1.9.1 Strategia rozwoju IT dla ZUS na lata 2021–2025

W 2025 r. zrealizowaliśmy zaktualizowaną Strategię rozwoju IT dla ZUS na lata 2021–2025. W Strategii określiliśmy cztery cele, dla których zdefiniowaliśmy łącznie 22 mierniki, w tym w grudniu 2024 r. dodaliśmy 4 nowe mierniki i zaktualizowaliśmy 3 już istniejące.

W 2022 r. zrealizowaliśmy w całości jeden z celów Strategii. C.3: Zwiększenie interoperacyjności poprzez systemową wymianę i integrację danych z innymi instytucjami administracji publicznej – uruchomiono w środowisku produkcyjnym nową szynę wymiany danych z instytucjami zewnętrznymi. Miernik tego celu (nowa szyna danych) został osiągnięty przed terminem.

W I połowie 2025 r. osiągnęliśmy cel – C.4: Zapewnienie bezpieczeństwa danych poprzez podniesienie poziomu bezpieczeństwa teleinformatycznego oraz wzrost efektywności utrzymania systemów.

Cel C.1 Wzmocnienie potencjału IT poprzez zwiększenie efektywności oraz optymalizacje wykorzystania infrastruktury technicznej i wdrożenie rozwiązań chmurowych IaaS nie został w pełni osiągnięty. Wykonanie wyniosło 82,7%, co było głównie spowodowane przełożeniem ostatecznego wypracowania koncepcji wdrażania i utrzymywania rozwiązań w zakresie robotyzacji (RPA) w Zakładzie na 2026 rok, na okres po uzyskaniu kompleksowego rozeznania w tym zagadnieniu.

Również celu C.2 Zapobieganie powstawaniu oraz zmniejszenie długu technologicznego nie zrealizowaliśmy w pełni w planowanym terminie. Przesunęliśmy termin zakończenia realizacji prac w zakresie migracji domen Tuxedo KSI i baz danych Informix na platformę x86 na I kwartał 2027 r., co wynika z harmonogramu umowy wykonawczej, która została zawarta dopiero w marcu 2025 r. Na 31 grudnia 2025 r. prace związane z przygotowaniem infrastruktury oraz migracją domen Tuxedo i baz danych Informix wykonaliśmy w 50%.

Łącznie cel C.2 wykonaliśmy w 83,3%.

5.1.9.2 Zarządzanie ciągłością operacyjną systemów IT

ZAPEWNIENIE CIĄGŁOŚCI UTRZYMANIA KSI ZUS

Zapewnienie ciągłości utrzymania KSI ZUS realizowane było na dwóch płaszczyznach:

- bieżące koordynowanie i nadzór nad realizacją umowy na utrzymanie KSI zawartą z wykonawcą Asseco Poland S.A. w 2022 roku, w tym:
  - wsparcie w sprawnej realizacji procesów biznesowych z wykorzystaniem systemu KSI, w szczególności ustawowych obowiązków Zakładu oraz szeregu akcji biznesowych (m.in. akcje podatkowe, waloryzacja świadczeń emerytalno-rentowych, dodatkowe roczne świadczenia pieniężne dla emerytów i rencistów, renta wdowia),
  - realizacja usług dodatkowych będących wynikiem rozwoju i rozbudowy KSI, na skutek zmian technologicznych lub legislacyjnych, w tym wsparcie rozbudowy e-usług, migracji systemów na platformę x86, podniesienia wersji centralnej bazy danych DB2, automatyzacji zadań w obszarze orzecznictwa (typowania zaświadczeń lekarskich do kontroli, testów oprogramowania AI oraz koncepcji wdrożenia pod kątem wsparcia realizacji postępowań

orzeczniczych), czy też wsparcie wdrożeń wynikających z dostosowania KSI do zmian ustawowych,
  - świadczenie usług utrzymania na wymaganym poziomie jakościowym (SLA) – zapewnienie wysokiej dostępności, wydajności, niezawodności oraz ciągłości,
  - wykonywania zobowiązań roli Integratora, wspomagającej wdrażanie zmian i przejmowanie do eksploatacji,

- prace nad zapewnieniem ciągłości wsparcia utrzymania KSI ZUS w dalszej perspektywie (po zakończeniu obowiązującej umowy z 2022 roku). 9 kwietnia 2025 r. zawarta została kolejna umowa na utrzymanie KSI, z firmą Asseco Poland S.A. Zawarta Umowa stanowi kontynuację współpracy między Zamawiającym, a Wykonawcą w zakresie zapewnienia ciągłości działania kluczowego z punktu widzenia realizacji zadań statutowych ZUS systemu informatycznego. Łączna wartość Umowy wynosi 349 545,2 tys. zł (z podatkiem VAT) i jest o blisko 50% niższa od kwoty, jaką Zakład Ubezpieczeń Społecznych zamierzał przeznaczyć na realizację zamówienia. Jest to wypadkowa podejmowanych działań dla zapewniania realnej konkurencyjności, ale także optymalizacji w procesach utrzymania, w tym stosowania mechanizmów automatyzacji. W ramach wynagrodzenia Wykonawca jest zobowiązany do przejęcia, a następnie świadczenia usług utrzymania KSI ZUS przez okres maksymalnie 48 miesięcy. Przejęcie usług utrzymania nastąpiło w dwóch fazach, pierwsza od 1 grudnia 2025 r. i druga od 1 stycznia 2026 r.

Zapewnienie ciągłości utrzymania eZUS

Portal eZUS jest systemem, który pozwala klientom Zakładu między innymi na przeglądanie danych zgromadzonych w ZUS, przekazywanie dokumentów ubezpieczeniowych, składanie wniosków, kontakt z ZUS i umawianie wizyt w jednostkach Zakładu. Zapewnienie utrzymania ciągłości działania portalu, a także jego rozwój, ma istotny wpływ na poziom oferowanych usług dla klientów Zakładu. Prace rozwojowe i utrzymaniowe dla portalu eZUS są realizowane w ramach umowy na rozwój i utrzymanie Portalu Klienta oraz Szyny Usług (ESB) – w ramach Platformy Usług Elektronicznych ZUS, zawartej w październiku 2022 r. Umowa obowiązuje do 13 grudnia 2026 r. lub do wyczerpania łącznego wynagrodzenia brutto należnego wykonawcy, w zależności od tego które zdarzenie wystąpi wcześniej. Zakład, w miarę zaistnienia potrzeb, składa wykonawcy zapotrzebowania na modyfikacje lub usługi dodatkowe. Rozwój i modyfikacje mogą polegać na zmianach w komponentach systemu, jak również na dodawaniu nowych komponentów. W zakresie utrzymania, podobnie jak w przypadku KSI ZUS, umowa jest oparta na podstawie metryk z określonym wymaganym poziomem oraz warunkami świadczenia usług IT (SLA).

Trwa postępowanie przetargowe mające na celu wyłonienie wykonawcy, który będzie świadczył usługi rozwoju i utrzymania na kolejny okres i tym samym zapewnienie ciągłości działania portalu eZUS.

Zapewnienie ciągłości utrzymania Systemu Wspomagania Ekonomiki Zakładu

Zadania w zakresie utrzymania Systemu Wspomagania Ekonomiki Zakładu są realizowane przez specjalistów wewnętrznych Zakładu, ze wsparciem firmy zewnętrznej na podstawie umowy na zakup usługi wsparcia utrzymania i eksploatacji SWEZ opartego na oprogramowaniu SAP w ZUS. Obecnie Zakład ma zabezpieczone ww. usługi do 30 czerwca 2026 r.

W 2025 r. utrzymanie i eksploatacja Systemu Wspomagania Ekonomiki Zakładu (SWEZ na bazie SAP) odbywała się poprzez:

- zapewnienie ciągłości działania SWEZ (procesy wewnętrzne ZUS – HR, finanse, gospodarka materiałowa, nieruchomości etc.),
- wprowadzanie bieżących poprawek producenta oprogramowania,
- obsługę błędów i optymalizacje,
- integrację z innymi systemami IT w ZUS,
- współpracę z biznesem i zaangażowanie go do opisania wymagań i wprowadzania zmian,
- wprowadzanie wraz z wykonawcą zewnętrznym zmian w bieżącym systemie (konfiguracja, zlecenia dodatkowe/modyfikacje),
- przygotowanie i publikację postępowania zakupowego dla kolejnej umowy na wsparcie utrzymania SWEZ, obejmującej m.in. zapisy ułatwiające prace związane z przygotowaniem systemu do migracji do nowej technologii.

5.1.9.3 Eliminacja długu technologicznego w warstwie sprzętowej, systemowej i aplikacyjnej

Zapobieganie powstawaniu oraz zmniejszenie długu technologicznego jest jednym z celów Strategii rozwoju IT dla ZUS na lata 2021–2025. W 2025 r. dalej modernizowaliśmy i podnosiliśmy bezpieczeństwo infrastruktury ZUS, aby zminimalizować ryzyko ataków cybernetycznych oraz nieautoryzowanego dostępu do infrastruktury.

Najważniejsze działania podejmowaliśmy w obszarach:

- **Wdrożenie funkcjonalne nowych macierzy dyskowych na potrzeby platformy Mainframe, Konwersja modelu dysków z modelu 54 na EAV, zwiększenie ilości odkładanych kopii systemu produkcyjnego platformy Mainframe oraz Wdrożenie automatycznej weryfikacji kopii DR**

  W 2025 r. wdrożyliśmy macierze Hitachi. Dodatkowo przeprowadziliśmy prace związane z konwersją modelu dysków. Konwersja pozwoliła na zwolnienie dużej części adresów urządzeń oraz zmniejszenie ilości dysków. Obecnie stosowane dyski EAV są wielkości 9 x model 54. Zwiększyliśmy ilość odkładanych kopii systemów produkcyjnych. Oprócz odkładanej raz w tygodniu w piątek standardowej kopii DR odkładana jest również raz w tygodniu kopia na macierzy primary. Kopia FC podlega automatycznej weryfikacji.

  W 2025 r. zaimplementowaliśmy również mechanizm automatycznej weryfikacji kopii DR. Weryfikacja przeprowadzana jest każdorazowo dla kopii DR i jest startowana z poziomu ANSI-BLA. Wykonanie tych prac spowodowało zmniejszenie czasu potrzebnego na powołanie kolejnego środowiska z 24 do 8 godzin.

- **Active Directory – podstawowym źródłem danych o pracownikach**

  W 2025 r. zapadła decyzja, że katalog Active Directory (AD) ma zostać podstawowym źródłem danych o użytkownikach/pracownikach Zakładu, z którego systemy KSI będą pobierały dane. Aby to zadanie było możliwe do przeprowadzenia, należało doprowadzić do stanu, w którym wszystkie wartości atrybutów użytkowników będą eksportowane z systemów źródłowych do AD.

Wykonaliśmy niezbędne rozszerzenie liczby atrybutów, aby umożliwić eksport do AD wszelkich, niezbędnych danych, między innymi z SZT. W III kwartale 2025 r. zostało przeprowadzone inicjalne zasilenie AD danymi. W kolejnym etapie prac przewidzianym na 2026 r. pozostaje uruchomienie regularnego zasilania Active Directory kolejnymi atrybutami, takimi jak: miejsce świadczenia pracy, numer pokoju wraz z numerami telefonów, gdzie źródłem danych jest Call manager w Telefonii IP.

Dzięki tym integracjom wszystkie dane będą dostępne w jednym miejscu oraz zapewnione zostaną:

- dostępność danych,
- spójność danych,
- aktualność danych,
- backup danych.

- **Migracja DHCP oraz modernizacja środowiska klastrowego obsługującego DNS zewnętrzny i wewnętrzny**

  W związku z potrzebą rozdzielenia serwerów DHCP obsługujących oddziały od serwerów obsługujących podsieci w Centrali oraz potrzebą podniesienia wersji systemów, zrealizowaliśmy projekt, który polega na wykonaniu migracji z uwzględnieniem zmian konfiguracyjnych. Wszystkie serwery zostały podniesione do możliwie najwyższej wersji systemu operacyjnego Windows Server 2025 Datacenter.

  W 2025 r. podczas wdrożenia proxy zauważyliśmy problem z uzyskaniem dostępu do strony eskladka.pl, co było związane z faktem, że jest to domena publiczna poza standardową domeną zus.pl, należącą do Zakładu. W trybie pilnym został utworzony, skonfigurowany i zaimplementowany klaster serwerów DNS dedykowany dla serwerów proxy.

  Dzięki temu, bez konieczności zmian w wewnętrznym, produkcyjnym Active Directory, została zapewniona możliwość rozwiązywania nazwy eskladka.pl na wewnętrzne adresy IP, co umożliwiło uzyskanie dostępu do strony bezpośrednio z wewnątrz Zakładu.

  Dodatkowo w związku z potrzebą wyeliminowania rozwiązywania nazw domeny „zus.ad" wynikającą z faktu dotyczącego wykupienia publicznej domeny „zus.ad" przez osobę prywatną oraz próbami przechwycenia ruchu z laptopów pracowników łączących się przez VPN do Zakładu, administratorzy ZUS zaprojektowali i zaimplementowali rozwiązanie składające się z klastra, który tworzą 3 serwery wraz z umożliwieniem wystawienie dedykowanych publicznych DNS-ów dla ww. stacji. Dzięki tym serwerom stacje robocze mogły rozwiązywać publiczne adresy wszystkich stron z wyłączeniem tych nazw, które należały do domeny „zus.ad".

- **Podniesienie wersji Systemów Operacyjnych Windows Server**

  W 2025 r. realizowaliśmy prace dotyczące podniesienia wersji systemów operacyjnych do wersji Windows Server 2025 w związku z kończącym się wsparciem producenta dla systemów operacyjnych Microsoft: Windows Serwer 2003/2003R2 oraz Microsoft dla Windows Server 2008/2008R2.

  Aktualizacje w Zakładzie są dystrybuowane przez mechanizm WSUS po weryfikacji w środowisku testowym STB. Korzyści płynące z aktualizacji systemów operacyjnych:

- bezpieczeństwo – aktualizacje często zawierają poprawki bezpieczeństwa, które naprawiają odkryte luki i chronią system przed atakami cybernetycznymi. Nieaktualizowany system może być podatny na zagrożenia, co może prowadzić do utraty danych lub naruszenia prywatności,
- stabilność – aktualizacje często zawierają poprawki błędów, które mogą wpływać na stabilność systemu operacyjnego,
- nowe funkcje – aktualizacje wprowadzają również nowe funkcje i usprawnienia, które mogą poprawić doświadczenie użytkownika, dzięki nim można korzystać z najnowszych technologii i optymalizacji,
- zgodność z oprogramowaniem – starsze wersje systemu operacyjnego mogą być niezgodne z nowszym oprogramowaniem i aplikacjami. Aktualizacje pomagają utrzymać zgodność, umożliwiając korzystanie z najnowszych aplikacji.

- **Wdrożenie systemu monitorowania sieci i aplikacji**
  Wdrożenie systemów Riverbed AppResponse oraz NetProfiler umożliwiło kompleksowy monitoring ruchu sieciowego i aplikacyjnego w czasie rzeczywistym. Rozwiązanie zmierza do uzyskania pełnej widoczności ruchu sieciowego i jednocześnie do kompleksowej analizy wydajności aplikacji na podstawie kopii ruchu sieciowego, szybkiego wykrywania anomalii oraz precyzyjnej analizy przyczyn problemów sieciowych. W efekcie zwiększyliśmy poziom ciągłości działania i jakości usług IT świadczonych przez Zakład.

- **Migracje systemów do sieci Cisco SDN**
  W 2025 r. przemigrowaliśmy następujące systemy do architektury sieciowej SDN: Replika x86, System Pocztowo-Biurowego, system antyspamowy (bramki pocztowe), system dostępu do Internetu (proxy), systemy rozkładnia ruchu – LoadBalncer (Citrix/NetScaler) oraz platformę systemową Mainframe. Realizacja tych działań umożliwiła relokację sprzętu do nowego Zapasowego Centralnego Ośrodka Obliczeniowego.

- **Migracja hierarchii Centrum Certyfikacji oraz modernizacja środowiska HSM**
  W 2025 r. realizowane były prace związane z migracją głównej hierarchii urzędu certyfikacji (CA1) do systemu Windows Server 2022. Proces ten pozwolił na odejście od niewspieranego systemu Windows 2008, co bezpośrednio wpłynęło na uszczelnienie architektury bezpieczeństwa PKI oraz zapewniło pełną ciągłość wsparcia technicznej ze strony producenta (Microsoft). Równolegle z modernizacją systemową, przeprowadziliśmy wymianę infrastruktury sprzętowej modułów bezpieczeństwa HSM rozwiązania nowej generacji. Dzięki przejściu na rozwiązania nowej generacji Zakład zyskał nie tylko wyższą wydajność operacyjną, ale przede wszystkim najwyższy poziom ochrony kluczy kryptograficznych, zgodny z aktualnymi standardami bezpieczeństwa.

- **Wdrożenie eToken w celu zastąpienia kart kryptograficznych**
  W 2025 r. rozpoczęliśmy prace związane z wdrożeniem w Zakładzie nowoczesnego systemu przechowywania kluczy prywatnych na fizycznych nośnikach typu eToken. Głównym celem prac jest skuteczne rozdzielenie procesów logowania do systemów informatycznych Zakładu

od fizycznego Systemu Kontroli Dostępu (SKD). Implementacja ta pozwoli na wyeliminowanie współdzielenia nośnika między dostępem do budynków a systemami.

- **Migracja środowiska pocztowego do wersji MS Exchange 2019 oraz migracja archiwum poczty do nowego rozwiązania**
  Głównym celem realizowanych w 2025 r. prac związanych z Migracją środowiska pocztowego było zwiększenie funkcjonalności i docelowego bezpieczeństwa środowiska poprzez podniesienie wersji systemów pocztowych do MS Exchange 2019. Na 2026 r. zaplanowaliśmy podniesienie wersji do MS Exchange SE.

  Równolegle do tych prac, w związku z zakończeniem cyklu życia systemu do archiwizacji poczty elektronicznej – SourceOne, w 2025 r. w Zakładzie został wdrożony system MailMeter. Produkt ten podnosi efektywność w dostępie do zarchiwizowanych wiadomości pocztowych (e-mail) oraz dostarcza nowe funkcjonalności, związane m.in. z bezpieczeństwem, np. Compliance (zrządzanie zgodnością z obowiązującymi normami).

- **Migracja środowiska SAP na platformę x86**
  W listopadzie 2025 r. przeprowadziliśmy migrację systemu SAP/SWEZ na infrastrukturę x86. Prace te wynikały z potrzeby zwiększenia wydajności, optymalizacji kosztów oraz zapewnienia długoterminowego wsparcia technologicznego. Realizacja tego zadania zapewniła Zakładowi nowoczesne, wydajne i ekonomiczne środowisko IT w tym obszarze. Zmiana stosu technologicznego pozwoli również na dostosowanie w przyszłości systemów do współczesnych standardów oraz umożliwi dalszy rozwój i optymalizację procesów biznesowych SAP.

- **Migracja Itanium na platformę x86**
  W II połowie 2025 r. zrealizowaliśmy prace związane ze zamianą stosu technologicznego oraz zmianą wersji baz danych opartych na motorze Informix na wyższą, objętą wsparciem producenta, w zakresie baz danych oddziałowych dla wszystkich oddziałów ZUS. W 2026 r. będziemy kontynuować kolejne prace związane ze zmianą stosu technologicznego dla baz i domen centralnych. Zakończenie prac planowane jest na I kwartał 2027 r.

- **Wyłączenie z eksploatacji starego środowiska IK (Inspektorzy Kontroli)**
  Projekt obejmował wyłączenie z eksploatacji przestarzałego środowiska informatycznego wykorzystywanego przez inspektorów kontroli oraz jego migrację do nowej infrastruktury. Dotychczasowe środowisko składało się z siedmiu serwerów wirtualnych działających na platformie VMware, w tym czterech serwerów pocztowych Microsoft Exchange 2000, kontrolera domeny Windows 2000 oraz serwera pośredniczącego do przekazywania informacji opartego na systemie Windows Server 2008 R2. Z uwagi na brak wsparcia producenta, rosnące ryzyko bezpieczeństwa oraz wysokie koszty utrzymania, środowisko wymagało pilnej modernizacji.

  Zgodnie z przyjętym harmonogramem, w pierwszym etapie środowisko zostało przeniesione z ośrodka ZCOO do COO, co umożliwiło przeprowadzenie kontrolowanej i bezpiecznej migracji do nowego środowiska. Następnie wszystkie usługi zostały przeniesione do nowej infrastruktury opartej na nowoczesnym serwerze pocztowym Mailu oraz serwerze pośredniczącym działającym na systemie Windows Server 2016. Dzięki temu zapewniliśmy wyższy poziom

bezpieczeństwa danych, stabilność działania oraz zgodność z aktualnymi standardami technologicznymi.

Realizacja projektu pozwoliła na całkowite wyłączenie niewspieranych systemów, uproszczenie architektury środowiska oraz ograniczenie ryzyka awarii i incydentów bezpieczeństwa, przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości pracy użytkowników. Nowe środowisko jest bardziej wydajne, łatwiejsze w utrzymaniu i przygotowane do dalszego rozwoju, co bezpośrednio przekłada się na poprawę jakości wsparcia procesów kontrolnych oraz długofalową optymalizację kosztów utrzymania infrastruktury IT.

- **Dostosowanie aplikacji KSI w zakresie rozwiązania problemu kończącej się puli wewnętrznych identyfikatorów dokumentów**
  Problem rozwiązaliśmy poprzez zapewnienie unikalności dotychczasowych i przyszłych ich wartości oraz umożliwienie niezagrożonego kontynuowania ich nadawania w kolejnych latach działania systemu KSI. Zmiana zakłada także zmianę długości pól identyfikatorów EPWD. Zmieniony sposób nadawania identyfikatorów dotyczy wszystkich aplikacji KSI, które takie identyfikatory generują oraz wszystkich aplikacji KSI, które wykorzystują zmieniony format zapisu wewnętrznego identyfikatora dokumentów. Projekt zapewni ciągłość i poprawność działania wszystkich aplikacji KSI w ramach realizacji ich dotychczasowej funkcjonalności. W 2026 r. będziemy kontynuować to zadanie.

- **Powołanie klastrów eDOR i aEME wraz z modernizacją aplikacji i ich przeniesieniem na klastry RedHat 4.19**
  W zakres prac wchodziło przygotowanie/skonfigurowanie dwóch przedprodukcyjnych i produkcyjnych klastrów stand-alone w obszarze e-Doręczeń oraz emerytur. Jednocześnie realizowane jest wdrożenie nowego standardu dostarczania oprogramowania na platformę Openshift oraz zmiana konfiguracji obecnie eksploatowanego oprogramowania w obszarach e-Doręczenia i emerytury do pracy na klastrze Openshift 4.19, wyodrębnienie z aplikacji obsługi kolejek Rabbit i baz Redis poza klaster. W 2026 r. będziemy kontynuować to zadanie.

- **Zmiany wprowadzone w komponentach SMU (System Monitorowania Usług IT) oraz w narzędziu SAI (Stan Aplikacji Interakcyjnych)**
  Zmiany te zwiększyły wydajność i niezawodność, a także bezpieczeństwo komponentów.

- **Migracja Zabbix z wersji 6.0.35 do wersji 7.0.20**
  Migracja ta poszerzyła możliwości przechowywania danych dla zebranych metryk pomiarowych, a także zwiększyła wydajność przetwarzania - w niektórych obszarach nawet stukrotnie. Zdolność przechowywania pomiarów ma ogromne znaczenie dla zapewnienia ciągłości monitorowania. Natomiast zwiększona wydajność przetwarzania umożliwiła łatwiejsze skalowanie systemu dla zachowania oczekiwanego stopnia przetwarzania przy zwiększanej ilości monitorowanych obszarów.

- **Migracje Grafana do wersji 11.2.7, 11.2.9, 11.2.10**
  Migracje te likwidowały błędy w oprogramowaniu oraz wprowadzały liczne nowe funkcjonalności poprawiające ergonomię użytkowania narzędzia.

- **Analiza narzędzia SAI**
  Została przeprowadzona analiza, która uwzględniała m.in. perspektywy zasobów ITS angażowanych przez aplikację, technologię, w której wytworzono to narzędzie, a także potencjał w zakresie rozwoju i optymalizacji.

  Analiza wykazała, że SAI jest narzędziem przestarzałym technologiczne, które nie było rozwijane ani optymalizowane od 2009 r., a zastosowana warstwa narzędziowo-systemowa obarczona jest trudnym do zniwelowania, znacznym długiem technologicznym. W związku z tym podjęliśmy prace mające na celu przeniesienie funkcjonalności SAI do nowej technologii, łącznie z mechanizmami przetwarzania i agregowania danych. Tym samym narzędzie będzie na bieżąco aktualizowane w celu likwidacji podatności i błędów systemu. Prace związane z wycofaniem z eksploatacji narzędzia SAI będziemy kontynuować w 2026 r.

- **Przygotowanie migracji SWEZ**
  System Wspomagania Ekonomiki Zakładu (SWEZ) eksploatujemy od 15 lat. W czasie jego użytkowania nie prowadziliśmy znaczących prac modernizacyjnych. Dlatego teraz powinniśmy nadrobić dług technologiczny, zarówno w zakresie platformy, jak i dostosowania funkcjonalności modułów do bieżących potrzeb. W ramach przygotowań do migracji wykonaliśmy wstępne konsultacje rynkowe, na postawie których przygotowaliśmy rekomendację platformy (S/4 HANA). Została podjęta decyzja, że docelową infrastrukturą zmigrowanego SWEZ będzie chmura. Zostały przygotowane i uruchomione potrzeby biznesowe dla projektów (w obszarze zasadniczym systemu oraz osobno w obszarze tzw. miękkiego HR – dla wcześniejszego wdrożenia). W celu prawidłowej koordynacji działań projektowych został powołany program projektów.

  Aby pozyskać dane do wyceny projektu, wykonaliśmy rozeznanie rynku, a następnie przygotowaliśmy wnioski zakupowe oraz rozpoczęły się prace komisji przetargowych. Pierwsze z postępowań przetargowych (wdrożenie modułów „miękkiego HR") zostało opublikowane. Kolejne postępowania zostaną opublikowane w I kwartale 2026 r.

  W celu podtrzymania dalszej zdolności działania systemu w okresie przed migracją, w 2025 r. zostało wykonane przeniesienie obecnego SWEZ do nowego ITS (wycofanie z użytku serwerów IBM Power i przeniesienie aplikacji na platformę x86). Dokumentacja została odebrana na początku 2026 r. Obszar integracji z EPWD czasowo pozostaje na dotychczasowej ITS do chwili zakończenia modyfikacji w KSI.

- **Wdrożenie protokołu 802.1X**
  Wdrożenie protokołu odpowiadającego za uwierzytelnianie urządzeń w sieci KSI (komputerów, telefonów IP, drukarek etc.) w 20 oddziałach wraz z podległymi im TJO. Aktualnie uwierzytelnianych za pomocą 802.1X jest 43,3 tys. urządzeń przez Cisco ISE. Pozostałe oddziały wraz z TJO i Centralą ZUS zostaną „przełączone" na 802.1X w pierwszym kwartale 2026 r.

- **Odmiejscowienie zadań wsparcia informatycznego**
  We wszystkich placówkach ZUS wdrożyliśmy obsługę zgłoszeń spoza miejsca świadczenia pracy pracowników wsparcia informatycznego. Osiągnęliśmy odmiejscowienie obsługi zgłoszeń na poziomie 12% (zakładany cel w Strategii IT to 10%).

- **Sprzęt i oprogramowanie**
  Dostarczenie, wymiana nowego sprzętu wraz z instalacją i konfiguracją. Zakończono realizację 21 264 szt. sprzętu IT: drukarki, laptopy, komputery stacjonarne. W ramach tego zadania wymieniliśmy komputery z Windows 7 dla użytkowników bezpośrednich. Ponadto wdrożyliśmy najnowszą wersję Office 2024 na stacjach użytkownika bezpośredniego, łącznie ok. 42,5 tys. instalacji.

  Przygotowano potrzebę biznesową „Wdrożenie wydruku poufnego/podążającego".
  Nastąpiła migracja Azure DevOps Server 2019 do wersji 2022.

5.1.9.4 Automatyzacja kluczowych kroków w procesach z użyciem robotów (Robotic Process Automation – RPA) w ramach wewnętrznych rozwiązań deweloperskich

Automatyzacja procesów biznesowych z wykorzystaniem technologii Robotic Process Automation (RPA) stanowi istotny element działań Zakładu Ubezpieczeń Społecznych ukierunkowanych na cyfryzację, usprawnienie realizacji zadań ustawowych, podnoszenie jakości obsługi klientów oraz wsparcie pracowników w realizacji powtarzalnych, ale kluczowych czynności wykonywanych w aplikacjach KSI. RPA polega na zastosowaniu oprogramowania, które odwzorowuje czynności wykonywane przez użytkowników systemów informatycznych, realizując je w sposób zautomatyzowany, zgodnie z wymaganymi i określonymi regułami.

W czerwcu 2025 r. powołana została komórka, której głównym zadaniem jest współpraca z komórkami biznesowymi przy analizie procesów biznesowych pod kątem możliwości ich automatyzacji (RPA) oraz współpraca z CI przy wykonywaniu prac wytwórczych i utrzymaniowych. Zespół developersko-utrzymaniowy CI odpowiada za projektowanie, wdrażanie oraz bieżące utrzymanie robotów, zapewniając ich stabilne funkcjonowanie w środowisku produkcyjnym.

W 2025 r. zaprojektowaliśmy i wdrożyliśmy 3 roboty programowe:
- RU001 – robot nienadzorowany do anonimizacji danych dla celów świadczeń długoterminowych,
- RU002INIT – robot kolejkujący zlecenia,
- RU002REF – robot opracowujący kolejkę dynamiczną utworzoną przez RU002INIT – wykonujący przydział płatnika do obsługi przez referenta w oddziale.

Trwają prace deweloperskie nad kolejnymi inicjatywami:
- RU003a – robot nienadzorowany w zakresie wystawiania tytułów wykonawczych na podstawie upomnień,
- RU003b – robot nienadzorowany w zakresie wysyłania kosztów upomnień do C/ZUS,
- RU004 – robot nienadzorowany w zakresie rejestracji pełnomocnictw (ZUS-PEL).

W trakcie analizy biznesowej znajdują się następujące procesy:
- Obsługa not IKE/PPE/PPK,
- Pozyskiwanie danych z aplikacji OU przez pracowników komórek ZAS,
- Monitorowanie korekt po kontroli,
- Pobieranie informacji o zadłużeniu.

5.1.9.5 Przygotowanie Zakładu do wdrażania mechanizmów sztucznej inteligencji

W 2025 r. zrealizowaliśmy kilka projektów w formule *proof of concept*.

W I półroczu 2025 r. zakończono dwa PoC dotyczące budowy inteligentnej Bazy Wiedzy w obszarze świadczeń dla rodziny i obsługi aplikacji dziedzinowej E2. Zakres PoC był tożsamy, natomiast ideą było porównanie dwóch modeli językowych na tych samych danych wsadowych. Realizacja odbywała się we współpracy z dostawcami zewnętrznymi SoDA oraz Softiq. PoC z SoDA realizowany był z wykorzystaniem modelu językowego Bielik (polski LLM) i zakończył się 31 marca 2025 r. PoC z Softiq realizowany był w oparciu o model Qwen i zakończył się 31 maja 2025 r. Po zakończeniu PoC i porównaniu wyników testów stwierdzono lepszą poprawność w udzielaniu odpowiedzi przez model Bielik.

W zakresie automatyzacji oraz wspomaganie czynności w obszarze orzecznictwa lekarskiego zrealizowane są zgodnie z harmonogramem PoC z firmą Minte.ai - zakończony 27 czerwca 2025 r. W ramach projektu przygotowano i przetestowano oprogramowanie PLO (Panel Lekarza Orzecznika) wykorzystujący mechanizmy AI, umożliwiający automatyzację oraz wspomaganie określonych czynności w obszarze orzecznictwa lekarskiego. Przygotowano dokumentację zawierającą koncepcję dla zewnętrznego oprogramowania AI do analizy w obszarze orzecznictwa lekarskiego, koncepcję integracji KSI w obszarze orzecznictwa lekarskiego z systemem AI testowanym w ramach projektu, zwymiarowano ITS dla docelowej architektury integracji KSI z systemem AI oraz przygotowano wymagania dla systemu AI w zakresie weryfikacji poprawności przetwarzania danych.

Dodatkowo w ramach inicjatyw wewnętrznych Zakładu rozpoczęliśmy prace nad wykorzystaniem sztucznej inteligencji w obszarach wsparcia:

- w procesie obsługi zgłoszeń dla wybranych aplikacji z obszaru zasiłków użyte zostały algorytmy uczenia maszynowego do automatyzacji klasyfikacji zgłoszeń, przypisania do grupy wsparcia oraz możliwości rozwiązania problemu przy użyciu materiałów instruktażowych. Testy tego rozwiązania zakończyły się pozytywnie i zostało ono zaimplementowane produkcyjnie dla ponad 30 usług (w tym usług objętych testami: SKR, OKU, WOZ, WZS). Ponadto uruchomiono możliwości rozwiązania problemu przy użyciu materiałów instruktażowych.
- procedowaliśmy umowę na PoC, którego realizacja prowadzona jest obecnie we współpracy z dostawcą zewnętrznym UiPath sp. z o.o. PoC dotyczy zbadania możliwości zastosowania sztucznej inteligencji do automatyzacji procesów dochodowych w obszarze ulg i umorzeń - wsparcie dla doradców ds. ulg i umorzeń. Realizacja PoC będzie kontynuowana w 2026 r.
- trwają testy wektoryzacji tekstu do budowy modeli uczenia maszynowego. Uruchomiliśmy bazę wektorową, przeprowadziliśmy testy na przykładowych tekstach i opracowaliśmy interfejs, który umożliwia zadawanie pytań do bazy. W wyniku dotychczasowych prac budowane są kompetencje, a działania w ramach tej inicjatywy są kontynuowane.

W ramach przygotowania Zakładu do wdrażania mechanizmów sztucznej inteligencji badaliśmy, czy dana koncepcja biznesowa lub funkcjonalna jest wykonalna w ZUS. Analizowaliśmy otoczenie prawne stosowania sztucznej inteligencji, w tym zgodność z RODO i AI Act, niezbędną architekturę, wydajność i bezpieczeństwo, a także poziom halucynacji. Testowaliśmy różne technologie i dostawców. Prowadziliśmy dialog z wieloma firmami, które działają na polskim rynku – zarówno tymi małymi, jak i tymi największymi. Wszelkie badania odbywały się wyłącznie na wewnętrznej

infrastrukturze Zakładu, co podnosiło bezpieczeństwo, ale stawiało też wyzwania implementacyjne. Badania dotyczyły wdrożenia inteligentnej bazy wiedzy, chatbotów i voicebotów w obsłudze klienta zewnętrznego, automatyzacji obsługi e-maili w obsłudze klienta oraz inteligentnej analizy dokumentacji. Uruchomiliśmy projekt budowy inteligentnego asystenta w obszarze dochodów. Ponadto sprawdzaliśmy możliwość wsparcia programistów przez AI.
W 2025 r. zakończyliśmy badania możliwości wykorzystania AI w analizie dokumentacji medycznej i na podstawie ich wyników określiliśmy obszary, w których można szybko i efektywnie wesprzeć orzecznictwo lekarskie.

5.1.9.6 Realizacja oprogramowania autorskiego

W 2025 r. pracownicy ZUS opracowywali różnorodne oprogramowanie oraz aplikacje. Były to narzędzia, które wspierają pracowników ZUS w realizacji codziennych zadań. W ramach tych prac deweloperzy ZUS dostarczyli aplikacje:

- ECP – Ewidencja Czasu Pracy – kontynuacja z 2024 r.,
- ECP Mobilny – Ewidencja Czasu Pracy na telefon – nowy projekt,
- USM – Ubezpieczenia Społeczne Marynarzy – nowy projekt,
- RSI – Obsługa wniosków o świadczenie interwencyjne dla poszkodowanych w wyniku powodzi – kontynuacja z 2024 r.,
- RSL – Obsługa wniosków o świadczenie lokalowe dla poszkodowanych w wyniku powodzi – nowy projekt,
- ZPP2 – Rejestracja Zleceń Potrzeby Przetwarzania – kontynuacja z 2024 r.,
- EPOD – Elektroniczna Platforma Obiegu Dokumentów – kontynuacja z 2024 r.,
- BRDKP – Analiza i wyszukiwanie ryzyk na kontach płatników składek – nowy projekt,
- AJOK – Badanie jakości obsługi Klienta – kontynuacja z 2024 r.,
- RIZ – Rejestr Interesariuszy Zakładu (dla Bydgoszczy) – nowy projekt,
- RUIT – Rejestr Umów IT – nowy projekt,
- SZL – System Zarządzania Licencjami – kontynuacja z 2024 r.,
- Integracja e-Doręczeń z EPOD,
- Przeniesienie aplikacji ARS do nowego oprogramowania: WIR – Windykacja i Rozliczenia oraz aplikacji ONU – Obsługa Należności Unijnych (w trakcie wytwarzania),
- TWZA, PWI – dostosowanie aplikacji do obsługi e-Doręczeń,
- TWZA – dodano obsługę upadłości, nowego wzoru dokumentu Adnotacji oraz wdrożono nowy kanał komunikacji – przekazywanie tytułów wykonawczych do systemu eTW.

Rozwijaliśmy również aplikacje autorskie w zakresie rozbudowy i modyfikacji istniejących funkcji:

- SOW2 – przygotowanie do obsługi nowego konkursu,
- OUU – udostępnienie narzędzia do obsługi wniosków z zakresu ulgi umorzeń, modyfikacje związane ze zmianą PKD i aktualizacją aplikacji SHRIMP,
- SOP – integracja aplikacji RWS z SOP,
- AIS2 – implementacja części wymagań BPL/2024/01,
- SZW – obsługa nowych modeli drukarek, rozbudowa rozliczeń umów o rozliczanie stron kolorowych,

- ADA – przystosowanie aplikacji do przeprowadzenia ankiety Plan audytu na rok 2026, ankiety SKZ na rok 2025,
- PWI – dostosowanie aplikacji na potrzeby wysyłki masowej dokumentów WRS,
- FPP – modyfikacja istniejących funkcji.

5.1.9.7 Oszczędności zakupowe w obszarze IT

W 2025 r. oszczędności zakupowe w obszarze IT wyniosły 391,38 mln zł. Wynikają one z zawartych umów IT w 2025 r. i są różnicą pomiędzy szacowaną wartością zamówień, a wartością uzyskaną w wyniku rozstrzygnięcia postępowań przetargowych i zawartą w umowach. Największe oszczędności w ramach zamówień prowadzonych w trybie konkurencyjnym uzyskaliśmy dla następujących zakupów:

- Świadczenie usług wsparcia eksploatacji i utrzymania KSI ZUS – 347,86 mln zł,
- Zakup zestawów macierzy dyskowych – 8,51 mln zł,
- Zakup usługi wysyłki SMS – 4,56 mln zł,
- Zakup i dostawa pamięci RAM LRDIMM DDR4 – 3,81 mln zł,
- Zakup serwerowego oprogramowania Microsoft lub równoważnego wraz ze wsparciem – 3,76 mln zł,
- Zakup urządzeń firewall wraz ze wsparciem – 3,16 mln zł,
- Zakup licencji oprogramowania pocztowo-biurowego MS Office lub równoważnego – 3,08 mln zł,
- Zakup DWDM wraz z usługami serwisu – 2,86 mln zł,
- Modernizacja infrastruktury do autoryzacji LAN – 2,15 mln zł,
- Zakup laptopów specjalistycznych – 1,96 mln zł.

5.1.9.8 Przygotowanie systemów informatycznych do obsługi nowych zadań

W 2025 r. pion IT realizował bądź zrealizował około 60 projektów związanych ze zmianami i rozbudową funkcjonalności systemów informatycznych. Wiele z tych projektów było bardzo złożonych i realizowanych w kilku etapach. Celem tych działań było głównie dostosowanie systemów do wdrożenia nowych zadań i usług, ale również optymalizacja istniejących funkcjonalności.

- Zmiany, które wynikają z przepisów prawa:
  - dostosowanie systemów informatycznych KSI ZUS i portalu eZUS do obsługi wniosków o nabycie prawa do zbiegu świadczeń, tzw. „renta wdowia”. Pierwszy etap prac został wdrożony 31 grudnia 2024 r. Wskutek tego wdrożenia od 1 stycznia 2025 r. Zakład udostępnił wnioski ERR i ERWD na eZUS, kalkulator na stronie ZUS oraz uruchomił raportowanie danych dotyczących wniosków. Przyrostowe wdrożenia kolejnych funkcjonalności odbywały się etapowo na przestrzeni 2025 r., z czego najważniejsze etapy dotyczyły komunikacji z Innymi Organami Rentowymi (IOR) i uruchomienia obsługi wypłat świadczeń. Nadal prowadzimy ten projekt, a na 2026 r. planujemy wdrożenia kolejnych elementów systemu. Zakończenie prac planujemy na sierpień 2026 r. (wdrożenie ostatnich przyrostów oprogramowania),

- dostosowanie systemu KSI ZUS do obsługi świadczenia honorowego z tytułu ukończenia 100 lat (EDWS)[35]: Pierwszy etap prac został wdrożony 13 grudnia 2024 r. W ramach tego etapu dodaliśmy wniosek o świadczenie honorowe dla stulatka oraz o przyznanie prawa i ustalenie wysokości świadczenia honorowego dla stulatka. Pozostałe funkcjonalności wdrożyliśmy w 2025 r.,
- dostosowanie systemu KSI ZUS do obsługi dodatku dopełniającego do renty socjalnej[36],
- dostosowanie aplikacji zasiłkowych do obsługi dodatkowego urlopu macierzyńskiego (dla rodziców wcześniaków),
- dostosowanie systemów informatycznych KSI ZUS i portalu eZUS do zadań wynikających ze zmiany ustawy o pomocy obywatelom Ukrainy,
- zmiana w obszarze eZUS w zakresie integracji ePłatnika z systemem umów Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej,
- dostosowanie KSI ZUS do obsługi waloryzacji świadczeń długoterminowych w 2025 r. oraz bieżąca obsługa tych świadczeń i dodatków do nich przysługujących.

- Zmiany wynikające z przepisów prawa, które musiały być przygotowane w 2025 r., z mocą obowiązywania od 1 stycznia 2026 r.:
  - dostosowanie systemów informatycznych do zmian w ustalaniu wysokości emerytur przyznanych w czerwcu w latach 2009–2019 oraz bieżąca obsługa tych świadczeń,
  - dostosowanie systemów informatycznych w zakresie systemu analitycznego BRDKP oraz mechanizmów weryfikacji ulgi MDG plus do wymagań ustawy deregulacyjnej,
  - dostosowanie systemów informatycznych do zmian legislacyjnych regulujących kwestię ubezpieczeń społecznych marynarzy,
  - dostosowanie systemów informatycznych w zakresie automatycznej obsługi wniosków o potwierdzenie ubezpieczenia dla celów zaliczenia okresów stażu pracy,
  - dostosowanie systemów informatycznych do zmian dotyczących ustalania okresu brakującego do emerytury dla potrzeb przyznania przez pracodawcę urlopu górniczego dla górników węgla kamiennego (UG) i urlopu dla pracowników zakładów przeróbki mechanicznej węgla (UPZ).
- Zmiany technologiczne:
  - zmiana sposobu nadawania wewnętrznego identyfikatora dokumentu odpowiedzialnego za wszystkie dokumenty płatnika składek,
  - migracja platformy Itanium na IaaS (w zakresie migracji oprogramowania KSI poza EPWD z platformy Itanium na platformę x86).
- Kontynuacja realizacji projektów, które rozpoczęły się w 2024 r.:

---

[35] Więcej informacji na ten temat znajduje się w punkcie – Przygotowanie ZUS do obsługi świadczenia honorowego z tytułu ukończenia 100 lat życia

[36] Więcej informacji na ten temat znajduje się w punkcie – Renty socjalne, w tym przygotowanie ZUS do obsługi dodatku dopełniającego do renty socjalnej, ilość wniosków i decyzji

- przygotowanie systemów informatycznych KSI ZUS oraz portalu eZUS do obsługi wniosków o nabycie prawa do świadczeń z programu Aktywny Rodzic,
- przygotowanie systemów informatycznych KSI ZUS oraz portalu eZUS do obsługi wniosku o zwolnienie z obowiązku opłacenia składek za wskazany miesiąc (wakacje składkowe),
- przygotowanie systemów informatycznych KSI ZUS oraz portalu eZUS do korzystania z usługi rejestrowanego doręczenia elektronicznego (e-Doręczenia).

- Dalszy rozwój aplikacji mobilnych – mZUS dla Płatnika – w grudniu 2025 r. odbyło się z powodzeniem pilotażowe wdrożenie aplikacji dla wybranej ograniczonej grupy płatników. Publikacja aplikacji (dająca możliwość skorzystania z niej wszystkim zainteresowanym płatnikom) planowana jest w I kwartale 2026 r. Najważniejsze funkcjonalności: prezentowanie bieżącego salda konta płatnika, prezentowanie podsumowujących informacji dotyczących zaświadczeń lekarskich wystawionych w systemie e-ZLA ubezpieczonym u danego płatnika składek, zarezerwowania wizyty w jednostce ZUS oraz przeglądanie zarezerwowanych wizyt z możliwością ich anulowania, utworzenie zaświadczenia, prezentowanie listy samodzielnie utworzonych przez płatnika zaświadczeń z danymi ZUS, prezentowanie listy deklaracji wysłanych z ePłatnika, prezentowanie danych płatnika składek, obsługa uwierzytelnionych połączeń z konsultantem Centrum Kontaktu Klientów ZUS, możliwość utworzenia i wysyłki do ZUS wniosku o informację o stanie konta płatnika składek, możliwość utworzenia i wysyłki do ZUS wniosku o wydanie zaświadczenia o niezaleganiu w opłacaniu składek, prezentowanie informacji rocznej dla płatnika za poprzedni rok.
- Rebranding PUE:
  - MVP 2.0 – rejestracja konta na eZUS; wdrożone produkcyjnie w sierpniu 2025 r.,
  - Konto Płatnika – funkcje dot. m.in. rozliczenia składek, podglądu salda, wysyłki wniosków, odbioru korespondencji z ZUS, obsługi eZLA pracowników. W IV kwartale 2025 r. prowadziliśmy testy akceptacyjne, pilotażowe wdrożenie zmiany zaplanowaliśmy na styczeń 2026 r.,
  - Konto Indywidualne – funkcje dot. podglądu ubezpieczeń, świadczeń w ZUS, wysyłki wniosków, odbioru korespondencji z ZUS, podglądu eZLA. Trwają prace nad definiowaniem wymagań.

5.2. Przychody i koszty Zakładu

5.2.1. Przychody i koszty działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

Zakład Ubezpieczeń Społecznych w 2025 r. uzyskał przychody z następujących tytułów:

Tabela 27. Przychody Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w 2025 r.

Wyszczególnienie	2024 r. wykonanie (w tys. zł)	2025 r. wykonanie (w tys. zł)	Struktura (w %)
Przychody	**7 778 083**	**8 432 059**	**100,00**
Przychody z zasadniczej działalności operacyjnej	7 572 685	8 233 000	97,64
Pozostałe przychody operacyjne	126 398	134 991	1,60
Przychody finansowe	79 000	64 068	0,76

W strukturze przychodów ZUS, prezentowanej zgodnie z rachunkiem zysków i strat za 2025 r. 97,64% (8 233 000 tys. zł) stanowią przychody z zasadniczej działalności operacyjnej.

Struktura przychodów z działalności operacyjnej (100%) przedstawia się następująco:

- przychody z tytułu odpisu z FUS i FEP – 76,13% (6 268 182 tys. zł),
- przychody z tytułu obsługi zadań zleconych – 16,77% (1 380 816 tys. zł),
- przychody z tytułu zwrotu kosztów egzekucyjnych – 7,10% (584 002 tys. zł).

Na przychody z tytułu wykonywanych zadań zleconych w głównej mierze składają się:

- prowizja z tytułu poboru i przekazywania składek do: Narodowego Funduszu Zdrowia, Otwartych Funduszy Emerytalnych, Funduszu Pracy, Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych i Funduszu Solidarnościowego,
- prowizja za obsługę: świadczeń zbiegowych realizowanych przez KRUS, rodzicielskich świadczeń uzupełniających, świadczeń zleconych finansowanych z budżetu państwa, dodatkowego rocznego świadczenia pieniężnego dla emerytów i rencistów, Funduszu Alimentacyjnego w likwidacji, rent socjalnych i zasiłków pogrzebowych, świadczeń i zasiłków przedemerytalnych, świadczeń uzupełniających, świadczenia wychowawczego, rodzinnego kapitału opiekuńczego i świadczeń „aktywny rodzic", świadczeń dla obywateli Ukrainy przebywających na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, świadczenia wspierającego oraz przychodów od komorników sądowych z tytułu udzielanych informacji.

Pozostałe przychody operacyjne, których udział w 2025 r. w przychodach ogółem wynosi 1,60% (134 991 tys. zł), stanowią:

- wynagrodzenie ZUS jako płatnika za terminowe wpłacanie podatku dochodowego i składek – 74 344 tys. zł,
- zasądzone koszty postępowania sądowego – 19 894 tys. zł,
- rozwiązanie rezerw i umorzenie przedawnionych zobowiązań w kwocie – 16 345 tys. zł,
- zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych – 5 593 tys. zł,
- otrzymane odszkodowania, kary i grzywny – 5 381 tys. zł,
- przychody z tytułu najmu, dzierżawy oraz sprzedaży usług bazy noclegowej – 3 474 tys. zł,
- odpisy aktualizacyjne z tytułu przywrócenia wartości niefinansowych aktywów – 3 080 tys. zł,
- dotacje, subwencje, dopłaty zaliczane do przychodów – 1 425 tys. zł,
- przychody ze sprzedaży usług – 564 tys. zł,
- inne przychody – 4 891 tys. zł.

Na przychody finansowe, które stanowią 0,76% (64 068 tys. zł) przychodów, w głównej mierze składają się otrzymane odsetki (50 545 tys. zł) oraz aktualizacja wartości inwestycji w aktywa finansowe (10 302 tys. zł).

Zakład Ubezpieczeń Społecznych, w toku realizowanych zadań w 2025 r., poniósł następujące koszty działalności:

Tabela 28. Koszty Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w 2025 r.

Wyszczególnienie	2024 r. wykonanie (w tys. zł)	2025 r. wykonanie (w tys. zł)	Struktura (w %)
Koszty ogółem	**7 914 133**	**8 438 489**	**100,00**
Koszty zasadniczej działalności operacyjnej	7 774 425	8 230 312	97,53
Pozostałe koszty operacyjne	128 330	191 095	2,27
Koszty finansowe	11 378	17 082	0,20

W strukturze kosztów poniesionych przez ZUS, prezentowanej zgodnie z rachunkiem zysków i strat za 2025 r. koszty zasadniczej działalności operacyjnej stanowią 97,53% (8 230 312 tys. zł.) Struktura kosztów rodzajowych w kosztach zasadniczej działalności operacyjnej (100%) przedstawia się następująco:

- amortyzacja – 5,92% (486 965 tys. zł),
- zużycie materiałów i energii – 2,13% (174 914 tys. zł),
- usługi obce – 15,68% (1 290 418 tys. zł),
- podatki i opłaty – 0,23% (19 069 tys. zł),
- wynagrodzenia – 62,38% (5 134 353 tys. zł),
- ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia na rzecz pracowników – 13,26% (1 091 645 tys. zł),
- pozostałe koszty rodzajowe – 0,40% (32 948 tys. zł).

W pozostałych kosztach operacyjnych, które stanowią 2,27% (191 095 tys. zł) ogółu poniesionych w 2025 r. kosztów, główne pozycje stanowią:

- wartość utworzonych rezerw na nagrody jubileuszowe, odprawy emerytalne i pośmiertne – 114 905 tys. zł,
- wartość utworzonych rezerw na urlopy pracownicze – 38 225 tys. zł,
- wartość utworzonych rezerw na postępowania sądowe – 16 222 tys. zł,
- aktualizacja wartości aktywów niefinansowych – 7 855 tys. zł,
- koszty postępowania sądowego i egzekucyjnego – 5 845 tys. zł,
- koszty usuwania skutków zdarzeń losowych – 4 994 tys. zł.

W kosztach finansowych, które stanowią 0,20% (17 082 tys. zł) kosztów ogółem, poniesionych w 2025 r., główną pozycję stanowią:

- utworzone rezerwy na pewne i prawdopodobne koszty i straty dotyczące operacji finansowych w wysokości 9 929 tys. zł,
- odpisy aktualizujące naliczone odsetki od należności w kwocie 4 206 tys. zł.

W sporządzonym na 31 grudnia 2025 r. rachunku zysków i strat wykazano nadwyżkę kosztów nad przychodami w wysokości 6 430 tys. zł.

5.2.2. Realizacja planu inwestycyjnego ZUS

W planie inwestycyjnym (będącym częścią planu finansowego) ZUS zabezpiecza corocznie środki finansowe na prowadzenie działalności związanej z budową, ulepszeniem i zakupem środków

trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, w tym działań związanych z informatyzacją Zakładu.

W 2025 r. na *Nakłady na budowę, ulepszenie i zakup środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych* (pozycja planu finansowego ZUS w układzie memoriałowym) zostały zabezpieczone środki w wysokości 773 732 tys. zł. Środki na *Wydatki majątkowe* (pozycja planu finansowego ZUS w układzie kasowym) zostały zabezpieczone pierwotnie w takiej samej wysokości jak nakłady, jednakże ostatecznie plan inwestycyjny w układzie kasowym został zwiększony do kwoty ogółem 863 932,0 tys. zł w wyniku przeprowadzonych zmian planu finansowego ZUS na 2025 r.

Nakłady inwestycyjne poniesione przez ZUS w 2025 r. wyniosły 680 882,4 tys. zł, co stanowi 88,0% planu, i były niższe od kwoty planowanej o 92 849,6 tys. zł.

Wydatki majątkowe poniesione przez ZUS w 2025 r. wyniosły 754 097,4 tys. zł, co stanowi 87,3% planu, i były niższe od kwoty planowanej o 109 834,6 tys. zł.

Tabela 29. Realizacja planu inwestycyjnego ZUS w 2025 r. w podziale na grupy zadań

Grupa zadań	Układ memoriałowy nakłady inwestycyjne			Układ kasowy wydatki majątkowe		
	Plan na 2025 r. (w tys. zł)	Realizacja za 2025 r.		Plan na 2025 r. (w tys. zł)	Realizacja za 2025 r.	
		kwota (w tys. zł)	(w %)		kwota (w tys. zł)	(w %)
I – Zadania budowlane zmierzające do zwiększenia powierzchni	9 518	5 269,1	55,4%	9 518	4 434,4	46,6%
II – Zadania budowlane pozostałe	158 890	128 794,2	81,1%	171 890	154 724,8	90,0%
III – Zadania obszaru administracji	39 383	29 310,2	74,4%	54 783	48 015,6	87,6%
IV – Zadania obszaru poligrafii i zarządzania dokumentacją	7 320	7 240,6	98,9%	7 320	7 240,6	98,9%
V – Zadania obszaru IT	558 621	510 268,3	91,3%	620 421	539 682,0	87,0%
Razem	**773 732**	**680 882,4**	**88,0%**	**863 932**	**754 097,4**	**87,3%**

W grupie I planu inwestycyjnego ujęto 7 zadań wieloletnich, w tym: 2 zadania kontynuowane oraz 5 zadań kontynuowanych – opóźnionych, na łączną kwotę 9 518,0 tys. zł dla obu układów planu (memoriałowego i kasowego). W 2025 r. poniesiono:

- nakłady inwestycyjne w wysokości 5 269,1 tys. zł, co stanowi 55,4% planu oraz
- wydatki majątkowe w wysokości 4 434,4 tys. zł, co stanowi 46,6% planu.

W grupie II planu inwestycyjnego w układzie memoriałowym ujęto 315 zadań, w tym: 127 zadań nowych, 56 zadań kontynuowanych i 132 zadania kontynuowane – opóźnione, na łączną kwotę 158 890,0 tys. zł. Do końca grudnia 2025 r. realizacja nakładów inwestycyjnych wyniosła 128 794,2 tys. zł, co stanowi 81,1% planu. W układzie kasowym planu ujęto 385 zadań oraz re-

zerwę na łączną kwotę 171 890 tys. zł. W 2025 r. wydatkowano środki w wysokości 154 724,8 tys. zł, co stanowi 90,0% planu.

W grupie III planu inwestycyjnego w układzie memoriałowym ujęto 194 zadania, w tym: 191 zadań nowych oraz 3 zadania kontynuowane – opóźnione, na łączną kwotę 39 383,0 tys. zł. W tej grupie zostały poniesione nakłady inwestycyjne w wysokości 29 310,2 tys. zł, co stanowi 74,4% planu. W układzie kasowym planu ujęto 264 zadania oraz rezerwę na łączną kwotę 54 783,0 tys. zł. Do końca 2025 r. wydatkowano środki w wysokości 48 015,6 tys. zł, co stanowi 87,6% planu.

W grupie IV planu inwestycyjnego ujęto 8 zadań nowych na ogólną wartość 7 320,0 tys. zł dla obu układów planu. Do końca grudnia 2025 r. realizacja nakładów inwestycyjnych oraz wydatków majątkowych wyniosła 7 240,6 tys. zł, co stanowi 98,9% planu.

W grupie V planu inwestycyjnego w układzie memoriałowym ujęto 21 zadań, w tym 3 zadania nowe, 8 zadań kontynuowanych oraz 10 zadań kontynuowanych – opóźnionych o łącznej wartości 558 621 tys. zł. Do końca grudnia 2025 r. realizacja nakładów inwestycyjnych wyniosła 510 268,3 tys. zł, co stanowi 91,3% planu. W układzie kasowym planu ujęto 25 zadań na łączną kwotę 620 421 tys. zł. W 2025 r. wydatkowano środki w wysokości 539 682,0 tys. zł, co stanowi 87,0% planu.

Poziom wykonania planu inwestycyjnego Zakładu jest determinowany poziomem realizacji zadań inwestycyjnych związanych z informatyzacją ZUS w zakresie grupy V, która stanowi blisko 75% całości planu inwestycyjnego. Realizacja budżetu w tej grupie w 2025 r. była podyktowana w szczególności koniecznością modyfikacji systemów informatycznych (e-ZUS i KSI), niezbędnych do obsługi przez Zakład zadań zleconych do realizacji oraz zmian legislacyjnych (m.in. dodatek dopełniający do renty socjalnej, świadczenie wspierające, wakacje składkowe, świadczenia aktywny rodzic, zmiana zasad rozliczania i opłacania składki na ubezpieczenie zdrowotne, renta wdowia).

5.2.3. Udzielanie zamówień publicznych

W wyniku postępowań o udzielenie zamówienia publicznego, o wartości równej lub przekraczającej 130 tys. zł netto, podpisaliśmy:

- w Centrali – 135 umów o wartości 2 776 470,3 tys. zł brutto,
- w oddziałach ZUS i Centrum Informatyki – 534 umowy o wartości 365 932,9 tys. zł brutto.

W trakcie postępowań prowadzonych przez:

- Centralę – wykonawcy wnieśli 33 odwołania, z których: 4 zostały oddalone przez Krajową Izbę Odwoławczą (KIO), 6 zostało uwzględnionych, 1 zostało odrzucone, w 14 przypadkach KIO umorzyła postępowania odwoławcze, natomiast 8 postępowań odwoławczych jest w trakcie realizacji; wykonawcy wnieśli do sądu okręgowego 1 skargę na wyrok KIO, która została uwzględniona,
- oddziały/CI – wykonawcy wnieśli 16 odwołań, z których: 3 zostały oddalone, 5 zostało uwzględnionych, w 5 przypadkach KIO umorzyła postępowania odwoławcze, natomiast 3 postępowania odwoławcze są w trakcie realizacji; wykonawcy nie wnieśli żadnej skargi do sądu okręgowego na wyroki KIO.

W ramach merytorycznego nadzoru nad procesem udzielania i realizacji zamówień publicznych oraz kontroli przestrzegania postanowień ustawy – Prawo zamówień publicznych, prowadziliśmy monitoring realizacji postępowań o zamówienia publiczne o wartości równej lub przekraczającej 130 tys. zł, a także o wartościach nieprzekraczających tej kwoty. Przedmiotem monitoringu była:

- terminowość przekazywania wniosków zakupowych do opinii i realizacji – zgodność z terminami wskazanymi w Planie postępowań,
- ocena realizacji Planu postępowań w obszarach:
  - jakości planowania zamówień publicznych (ocena roczna),
  - terminowości przekazywania Wniosków zakupowych (ocena roczna).

Przeprowadziliśmy też 6 kontroli funkcjonalnych, z których:

- 2 dotyczyły oceny prawidłowości procesu przygotowania i przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia publicznego na robotę budowlaną (o wartości powyżej 130 tys. zł),
- 1 dotyczyła oceny wykonywania zaleceń pokontrolnych w wybranych postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego, przeprowadzonych przez Oddział ZUS w Gorzowie Wielkopolskim w 2024 lub w 2025 r.,
- 1 dotyczyła oceny przestrzegania zasady równego traktowania i uczciwej konkurencji w przeprowadzonym postępowaniu (na usługę lub dostawę o wartości powyżej progu unijnego),
- 2 dotyczyły oceny prawidłowości procesu przygotowania i przeprowadzenia wybranych postępowań o udzielenie zamówienia publicznego o wartości mniejszej niż 130 tys. zł, udzielonych w 2024 r. w jednym oddziale i Centrali ZUS.

Ponadto, w związku z przesłanymi na skrzynkę sygnalista@zus.pl informacjami o nieprawidłowościach przy realizacji postępowań, przeprowadziliśmy w oddziałach 3 postępowania wyjaśniające.

Aby zoptymalizować proces udzielania zamówień publicznych w ZUS, kontynuowaliśmy wprowadzanie zmian w obszarze wewnętrznych regulacji, związanych z dokonywaniem zakupów.

Wprowadziliśmy zmiany w procedurach do procesów „Realizacja zakupów o wartości równej lub przekraczającej kwotę 130 000 zł netto” oraz „Realizacja zakupów o wartości mniejszej niż 130 000 zł netto”. Dostosowaliśmy wewnętrzne przepisy do zmiany ustawy – Prawo zamówień publicznych poprzez zmianę wysokości wartości zamówienia z 130 000 zł netto na 170 000 zł netto, od której występuje obowiązek stosowania ustawy – Prawo zamówień publicznych.

W związku z rewitalizacją procesów w ZUS przeprowadziliśmy prace nad zmianą procesów w obszarze zamówień publicznych i opracowaliśmy projekty:

- „Zasady planowania, monitorowania i prowadzenia zamówień publicznych w ZUS o wartości równej lub przekraczającej 170 000 zł netto”,
- „Zasady prowadzenia sprawozdawczości i realizacji zakupów o wartości mniejszej niż 170 000 zł netto”,
- „Planowanie, monitorowanie i sprawozdawczość w zakresie zamówień o wartości równej lub przekraczającej kwotę 170 000 zł netto”,
- „Realizacja zakupów o wartości równej lub przekraczającej 170 000 zł netto”,
- „Ewidencja i sprawozdawczość w zakresie zakupów o wartości mniejszej niż 170 000 zł netto”,

- „Realizacja zakupów o wartości mniejszej niż 170 000 zł netto”.

20 marca 2025 r. udostępniliśmy nową Platformę zakupową eZamawiający, która zapewnia w ZUS prowadzenie elektronicznej obsługi zamówień do 19 marca 2029 r. Do 31 grudnia 2025 r. na platformie zarejestrowano 1 259 postępowań. W 2025 r. we wszystkich jednostkach ZUS korzystaliśmy z platformy zakupowej, która spełnia wymagania wynikające z przepisów o zamówieniach publicznych i zapewnia pełną elektronizację procesu udzielania zamówień.

W trakcie roku zaplanowaliśmy i przeprowadziliśmy cykl szkoleń dla 393 pracowników ZUS z całej Polski.

Sporządziliśmy też roczne sprawozdanie o zamówieniach publicznych, udzielonych przez ZUS w 2024 r., i przekazaliśmy je Prezesowi Urzędu Zamówień Publicznych.

5.2.4. Zarządzanie nieruchomościami ZUS

W 2025 r. zrealizowaliśmy również zadania związane z:

- optymalizacją portfela nieruchomości należących do ZUS:
  - sprzedaliśmy 5 nieruchomości (w tym dokonaliśmy zwrotu 1 nieruchomości na rzecz Gminy Poddębice) za łączną kwotę 3 434,8 tys. zł,
  - zawarliśmy warunkową umowę sprzedaży 1 nieruchomości (cena sprzedaży została zapłacona w całości w 2025 r. w kwocie 1 353 tys. zł, a zawarcie umowy przenoszącej własność nastąpiło 30 stycznia 2026 r.),
- efektywnym zarządzaniem nieruchomościami:
  - dla 5 nieruchomości ustanowiono służebność przesyłu za łączną kwotę 102,1 tys. zł,

Ponadto komórka sprawująca nadzór nad zarządzaniem nieruchomościami:

- koordynowała proces najmu nieruchomości niezbędnych do zaspokojenia potrzeb ZUS, w tym lokalu przeznaczonego na salę obsługi klientów oraz dwóch budynków przeznaczonych na magazyn dokumentacji,
- koordynowała proces wynajmu pomieszczeń w budynku Oddziału w Olsztynie na potrzeby siedziby Rzecznika Finansowego – Pełnomocnika Terenowego,
- realizowała umowę zawartą z Pocztą Polską S.A., dotyczącą dzierżawy gruntu pod instalację i eksploatację automatycznych maszyn paczkowych na terenach nieruchomości należących do ZUS,
- koordynowała wdrożenie cyfrowych książek obiektu budowlanego (c-KOB).

5.2.5. Wykorzystanie środków unijnych

W 2025 r. w Zakładzie:

- zrealizowaliśmy 1 projekt sfinansowany ze środków UE. Wsparcie realizowane było w formie usługi sfinansowanej w 100% bezpośrednio przez Komisję Europejską;
- uczestniczyliśmy w roli obserwatora w projekcie pn. „DC4EU - Poświadczenia cyfrowe dla Europy”, którego realizację rzeczowo-finansową zakończono 31 lipca 2025 r. W projekcie uczestniczyło 80 instytucji z 22 krajów przy wsparciu 43 organizacji publicznych i 49 podmiotów prywatnych.

Ograniczona ilość projektów realizowanych w ZUS w 2025 r., w stosunku do lat ubiegłych, jest m.in. wynikiem naturalnego rytmu wdrażania tzw. Wieloletnich Ram Finansowych UE, które co

do zasady planowane są na 7 następujących po sobie lat: aktualnie obowiązuje budżet na lata 2021–2027. Fakt ten implikuje określoną dynamikę pozyskiwania środków na projekty, a tym samym ilość projektów w jednoczesnej realizacji, rozliczaniu i zamykaniu.

Tabela 30. Zestawienie projektów ZUS realizowanych w 2025 r., współfinansowanych ze środków europejskich

KOORDYNACJA PROJEKTÓW UE W ZUS W ROKU 2025 – DOFINANSOWANIE ZE ŚRODKÓW EUROPEJSKICH									
Lp.	Nazwa projektu	Źródło dofinansowania		Termin realizacji	Wartość projektu (w mln PLN)	Kwota dofinan-sowania (w mln PLN)	% dofinan-sowania	Rola w projekcie	Stan realizacji
		Program	Instytucja wdrażająca						
1	Wizyty studyjne pracowników ZUS w belgijskich [ONSS, RSVZ] i czeskiej [ČSSZ] instytucjach ubez-pieczeń społecz-nych – wymiana dobrych praktyk w zakresie obowiązu-jącego ustawodaw-stwa	Instrument Wsparcia Techniczne-go	Komisja Europejska	2024-2025	Wsparcie w formie usługi sfinansowanej przez KE	Wsparcie w formie usługi sfinansowanej przez KE	100%	beneficjent	zrealizowany

5.3. Audyt i kontrola

5.3.1. Kontrola wewnętrzna

Realizowaliśmy kontrolę wewnętrzną w ZUS w ramach:

- kontroli instytucjonalnej – na podstawie rocznego planu kontroli Departamentu Kontroli Wewnętrznej (DKW) oraz w formie kontroli doraźnych – przez komórki kontroli wewnętrznej (SKW) w oddziałach Zakładu,
- kontroli funkcjonalnej – na podstawie rocznych planów kontroli oraz w formie kontroli doraźnych.

KONTROLA INSTYTUCJONALNA

W 2025 r. wprowadziliśmy zmiany w strukturze i funkcjonowaniu obszaru kontroli wewnętrznej w Zakładzie. W strukturze każdego z 43 oddziałów utworzyliśmy SKW. Umieściliśmy zadania z zakresu kontroli wewnętrznej w oddziałach, aby usprawnić kontrolę oraz pomóc kadrze kierowniczej w skutecznym zarządzaniu, dzięki zapewnieniu narzędzi kontrolnych dostosowanych do potrzeb Centrali Zakładu i oddziałów.

Zmiany te wynikają z nowej wizji kontroli wewnętrznej, której zadaniem jest dostarczanie informacji wspierających podejmowanie decyzji zarządczych opartych na wynikach kontroli.

W 2025 r.:

- DKW przeprowadził 13 kontroli na podstawie planu kontroli, 2 kontrole doraźne oraz 6 postępowań wyjaśniających. Ponadto koordynował kontrole w 2 tematach, które prowadzone były w 13 oddziałach przez komórki SKW. W ich wyniku sformułowano 58 ustaleń, do których skierowano ogółem 65 zaleceń;
- komórki SKW przeprowadziły 166 kontroli w formie doraźnej (ze względu na zmiany organizacyjne, które miały miejsce od 1 stycznia 2025 r., komórki SKW nie miały utworzonego Planu kontroli na ten rok) oraz 30 postępowań wyjaśniających. W efekcie zrealizowanych kontroli dokonanych zostało łącznie 525 ustaleń, do których przekazano 1 061 zaleceń.

Kontrole prowadzone przez pion kontroli wewnętrznej (DKW i SKW) dotyczyły głównych obszarów działalności Zakładu.

KONTROLA FUNKCJONALNA

W 2025 r., podobnie jak w roku ubiegłym, terenowe jednostki organizacyjne realizowały kontrolę funkcjonalną bieżącą, natomiast kontrola funkcjonalna zwierzchnia, była wyłącznym uprawnieniem komórek organizacyjnych Centrali ZUS.

W 2025 r. przeprowadziliśmy łącznie:
- 91 042 kontrole funkcjonalne bieżące,
- 132 kontrole funkcjonalne zwierzchnie.

5.3.2. Audyt wewnętrzny

Audyt wewnętrzny w ZUS w 2025 r. realizowaliśmy zgodnie z „Planem audytu na rok 2025”, sporządzonym na podstawie art. 283 ust. 1 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych[37].

Przygotowanie Planu audytu poprzedziliśmy analizą ryzyka w poszczególnych obszarach działalności ZUS oraz celów wynikających z „Planu działalności Zakładu na rok 2025” i ujętych w „Strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2021–2025”. Wyniki tej analizy pozwoliły wskazać obszary działalności obarczone najwyższym ryzykiem, a objęcie ich audytem wewnętrznym przyczyniło się do zwiększenia skuteczności, efektywności i adekwatności badanych procesów oraz przysporzenia wartości w wyniku usprawnienia działalności operacyjnej ZUS.

W 2025 r. przeprowadziliśmy w ZUS:
- zadania zapewniające – 10 zadań audytowych w 9 obszarach działalności ZUS; zadania wykonywaliśmy w 11 komórkach organizacyjnych Centrali oraz 23 terenowych jednostkach organizacyjnych. W wyniku zakończonych zadań wydaliśmy 109 zaleceń w sprawie wyeliminowania słabości kontroli zarządczej lub wprowadzenia usprawnień, z których 54 zostały już wdrożone,
- czynności doradcze – 6 czynności doradczych w 3 obszarach działalności ZUS, w tym 2 czynności przeprowadziliśmy w 2 komórkach organizacyjnych Centrali oraz 14 terenowych jednostkach organizacyjnych, a pozostałe czynności doradcze (w związku z ich charakterem i zakre-

[37] Dz. U. z 2024 r. poz. 1 530 z późn. zm.

sem przedmiotowym) obejmowały przekrojowo całą strukturę organizacyjną Zakładu. W wyniku zakończonych czynności wydaliśmy łącznie 17 rekomendacji, z których 5 wdrożono w całości oraz 2 częściowo,

- czynności sprawdzające – 5 czynności sprawdzających, w 5 komórkach organizacyjnych Centrali oraz 16 terenowych jednostkach organizacyjnych. Potwierdziliśmy wdrożenie 46 zaleceń, z czego 24 wymagały dalszego monitoringu, 3 były w trakcie realizacji,
- monitoring wykonania zaleceń wydanych w trakcie przeprowadzonych w latach 2019–2025 zadań audytowych.

Zadania zapewniające

Celem zadań zapewniających była ocena adekwatności, skuteczności i efektywności procesów realizowanych w ZUS. Szczególny nacisk położyliśmy na badanie efektywności i skuteczności realizacji zadań z uwzględnieniem racjonalnej gospodarki środkami oraz zachowania trwałości rezultatów działania. Sformułowane zalecenia służyły wyeliminowaniu słabości kontroli zarządczej poprzez podjęcie działań naprawczych wobec nieprawidłowości lub wprowadzenie usprawnień.

Podczas realizacji zadań zapewniających badaliśmy w szczególności:

- prawidłowość podziału i wypłaty środków zaewidencjonowanych na subkontach po osobach zmarłych,
- realizację wypłat świadczeń na rzecz rodzin,
- skuteczność i efektywność działań podejmowanych przy obsłudze wniosków o wydanie zaświadczenia A1,
- realizację projektów w Zakładzie,
- planowanie oraz realizację remontów i modernizacji w terenowych jednostkach organizacyjnych,
- adekwatność, efektywność oraz skuteczność procesu przyznawania oraz wypłaty emerytur pomostowych,
- poświadczenia krótko- i długoterminowe oraz wydawanie zaświadczeń,
- zarządzanie uprawnieniami do zasobów i systemów informatycznych dla pracowników Dostawcy zewnętrznego,
- realizację wypłat świadczeń dla pracowników ZUS,
- obsługę spraw w SOK, w tym obsługę pełnomocnictw.

Czynności doradcze

Celem czynności doradczych było przedstawienie prezesowi ZUS oraz kierownikom audytowanych komórek propozycji usprawnienia funkcjonowania jednostki w badanych obszarach. Wnioski przedstawione przez audytorów były ukierunkowane na wzmocnienie kontroli zarządczej i możliwość uzyskania wymiernych efektów finansowych. Audytorzy wewnętrzni zaproponowali wdrożenie nowych działań, które przyczynią się do wzrostu efektywności zadań realizowanych w ZUS. Przeprowadzone usługi doradcze dotyczyły w szczególności:

- odmiejscowienia obsługi kont aktywnych płatników składek,
- efektywności obiegu dokumentacji lekarskiej niezbędnej do wydawania orzeczeń przez lekarzy orzeczników,

- współuczestnictwa audytorów wewnętrznych w realizacji oraz wdrażaniu projektów realizowanych w ZUS, takich jak CRC, dyrektywa NIS2,
- udziału przedstawicieli audytu wewnętrznego w zespole roboczym, który ma dokonać rewizji procesów w ramach optymalizacji Architektury Zarządczej w ZUS.

Jak co roku, w 2025 r. przeprowadziliśmy samoocenę kontroli zarządczej w Zakładzie. Wyniki samooceny pozwoliły wskazać obszary wymagające wzmocnienia ładu organizacyjnego oraz wdrożenia spójnych rozwiązań systemowych w powiązaniu z celami ujętymi w „Strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2021–2025".

Czynności sprawdzające

Czynności sprawdzające służyły niezależnej i obiektywnej ocenie działań podjętych przez kierujących audytowanymi komórkami, w zakresie realizacji zaleceń audytorów wewnętrznych z lat 2021–2024. Podczas realizowanych czynności sprawdzających audytorzy wewnętrzni ocenili wpływ realizacji zaleceń na poprawę funkcjonowania badanego obszaru. Czynności sprawdzające potwierdziły, że podjęto działania dostosowawcze i usprawniające, aby wyeliminować słabości kontroli zarządczej i związane z nimi potencjalne ryzyka w obszarach i procesach objętych zadaniami zapewniającymi. Wskazano również na konieczność podjęcia dalszych działań zmierzających do realizacji zaleceń oraz systematycznego monitorowania badanych obszarów. Przeprowadzane czynności sprawdzające dotyczyły w szczególności:

- prawidłowości i skuteczności podejmowanych działań w zakresie dochodzenia należności z tytułu składek,
- prawidłowości i efektywności realizacji zadań dotyczących wypłaty zasiłków opiekuńczych,
- realizacji zamówień o wartości mniejszej niż 130 000 zł netto,
- skuteczności i efektywności obsługi świadczeń krótkoterminowych po wdrożeniu odmiejscowienia,
- rozliczania umów zawartych w pionie IT.

Przeprowadzone przez audytorów wewnętrznych audyty wsparły realizację celów i zadań w ZUS. Oceny adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej, jakie audytorzy sformułowali w badanych obszarach, stanowią jedno ze źródeł do sporządzenia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej. Oświadczenie to składa każdego roku prezes ZUS – zgodnie ze standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, ujętymi w załączniku do komunikatu w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych[38].

Ocena jakości audytu wewnętrznego

W ramach realizacji i rozwoju Programu Zapewnienia i Poprawy Jakości Audytu Wewnętrznego przeprowadziliśmy samoocenę audytu wewnętrznego za 2024 r. Wyniki potwierdziły, że działania audytu wewnętrznego w Zakładzie są generalnie zgodne z obowiązującymi przepisami prawa, Definicją audytu wewnętrznego, Międzynarodowymi standardami praktyki zawodowej audytu

[38] Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF z 2009 r. nr 15 poz. 84)

wewnętrznego, Podstawowymi zasadami praktyki zawodowej audytu wewnętrznego oraz Kodeksem Etyki. Ponadto:

- podjęliśmy prace nad opracowaniem zasad i metodyk audytu w odpowiedzi na zmiany wynikające z wdrożenia Globalnych Standardów Audytu Wewnętrznego, planowane zmiany przepisów prawa w zakresie audytu wewnętrznego w Polsce oraz zmiany związane z optymalizacją zarządzania procesowego w Zakładzie,
- kontynuowaliśmy współpracę z komórką koordynacji audytu wewnętrznego i kontroli zarządczej w MF nad poprawą jakości audytu wewnętrznego w Polsce poprzez włączenie się w prace powoływanych zespołów w zakresie konsultacji nad projektem ustawy o finansach publicznych oraz rozporządzeń metodologicznych dotyczących audytu wewnętrznego i kontroli zarządczej w Polsce,
- prowadziliśmy analizę obszarów audytu możliwych do automatyzacji oraz optymalizacji, np. w zakresie sporządzania wyników audytu,
- rozwijaliśmy kompetencje w zakresie audytów IT oraz Globalnych Standardów Audytu Wewnętrznego.

5.3.3. Przeciwdziałanie nadużyciom, w tym korupcji w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych

W ramach realizacji zadań związanych z przeciwdziałaniem nadużyciom, w tym korupcji, prowadziliśmy w ZUS działania obejmujące w szczególności:

- obsługę 1 632[39] zgłoszeń o potencjalnych nieprawidłowościach,
- obsługę 6 zgłoszeń zakwalifikowanych do rozpatrzenia zgodnie z ustawą z dnia 14 czerwca 2024 r. o ochronie sygnalistów[40],
- współpracę z odpowiednimi służbami w zakresie przedsięwzięć objętych osłoną antykorupcyjną o łącznej wartości około 2,7 mld zł,
- współpracę pomiędzy departamentami, oddziałami ZUS i organami ścigania w zakresie weryfikacji zasadności udzielonego płatnikom składek wsparcia na podstawie przepisów Tarczy Antykryzysowej (TA), czego wynikiem było m.in. złożenie i obsługa łącznie 958 zawiadomień o podejrzeniu popełnienia przestępstwa przez oddziały ZUS od początku funkcjonowania TA,
- upowszechnianie wiedzy z zakresu przeciwdziałania nadużyciom i korupcji oraz prewencji terrorystycznej poprzez przeszkolenie około 580 pracowników Zakładu.

5.3.4. Koordynacja kontroli zewnętrznych

Jednym z istotnych elementów, które wspierają doskonalenie działalności Zakładu, są prowadzone w ZUS, kontrole zewnętrzne. W 2025 r. – analogicznie do lat poprzednich – działalność Zakładu była kontrolowana przez upoważnione organy. Najwięcej kontroli zewnętrznych przeprowadziły: Państwowa Inspekcja Pracy (PIP), Państwowa Straż Pożarna (PSP) oraz Archiwum Pań-

[39] Na liczbę 1632 składają się zgłoszenia po raz pierwszy (1348), jak i kolejne zgłoszenia w sprawach, które były już przedmiotem obsługi (284)
[40] Dz. U. z 2024 r., poz. 928

stwowe. W sumie przeprowadzono 99 kontroli zewnętrznych, m.in. w tematach: badania sprawozdań i ksiąg rachunkowych (firma audytorska), warunków pracy i BHP (PIP) oraz czynności kontrolno-rozpoznawczych (PSP).

Na szczególną uwagę zasługuje kontrola przeprowadzona w Centrali Zakładu przez Najwyższą Izbę Kontroli w zakresie wykonania budżetu państwa w 2024 r. w części dotyczącej ZUS oraz funduszy zarządzanych przez Zakład, w wyniku której NIK pozytywnie oceniła działalność Zakładu oraz nie sformułowała uwag lub wniosków pokontrolnych.

5.3.5. Konflikt interesów

W ZUS obowiązują wewnętrzne regulacje, które przewidują obowiązek wyłączania z prowadzenia sprawy pracownika lub jednostki organizacyjnej w przypadku zaistnienia ryzyka naruszenia zasady bezstronności, tj. zagadnień uregulowanych w art. 24–26 Kodeksu postępowania administracyjnego. W 2025 r. pracownicy ZUS złożyli 685 oświadczeń o wyłączeniu z prowadzenia postępowań, a odpowiedni przełożeni przekazywali je do realizacji innym osobom. Ponadto w 11 przypadkach wyłączyliśmy z prowadzenia sprawy oddział ZUS oraz poinformowaliśmy stronę postępowania o wyznaczeniu innej jednostki do jej realizacji.

5.4. Charakterystyka instytucji

5.4.1. Organy ZUS

Prezes ZUS

Funkcja prezesa Zakładu Ubezpieczeń Społecznych jest jednym z trzech organów ZUS. Prezesa ZUS powołuje Prezes Rady Ministrów na wniosek ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego złożony po zasięgnięciu opinii Rady Nadzorczej Zakładu. Prezes ZUS kieruje działalnością ZUS i reprezentuje go na zewnątrz. Sprawuje nadzór nad Pionem Zarządzania Strategicznego. Nadzoruje wchodzące w jego skład:

- Gabinet Prezesa,
- Biuro Ochrony Danych Osobowych,
- Biuro Rady Nadzorczej,
- Departament Audytu,
- Departament Kontrolingu,
- Departament Kontroli Wewnętrznej,
- Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych,
- Departament Zarządzania Zasobami Ludzkimi

oraz sprawuje nadzór nad służbą bhp i ppoż. w ZUS.

Ponadto prezesowi ZUS bezpośrednio podlega funkcjonujący w ramach Departamentu Cyberbezpieczeństwa Pełnomocnik do spraw Ochrony Informacji Niejawnych i Inspektor Ochrony Danych.

30 kwietnia 2024 r. na stanowisko prezesa ZUS został powołany Zbigniew Derdziuk. Od 10 stycznia 2026 r. jest nieobecny, ze względu na stan zdrowia przebywa w szpitalu. Zgodnie z wewnętrznymi regulacjami osobą zastępującą podczas nieobecności prezesa jest członek Zarządu nadzorujący Pion Finansów i Realizacji Dochodów.

ZARZĄD ZUS

Zarząd ZUS jest kolejnym z jego trzech głównych organów. Zarząd Zakładu składa się z prezesa ZUS oraz z 2–4 osób, które powołuje i odwołuje Rada Nadzorcza ZUS, na wniosek prezesa ZUS. Obecnie, poza prezesem ZUS, w skład Zarządu ZUS wchodzi czterech członków, czyli:

- Paweł Jaroszek, członek Zarządu nadzorujący Pion Finansów i Realizacji Dochodów, który sprawuje nadzór nad:
  - Departamentem Finansów,
  - Departamentem Rachunkowości,
  - Departamentem Kontroli Płatników Składek,
  - Departamentem Realizacji Dochodów,
  - Departamentem Ubezpieczeń i Składek

  oraz Głównym Inspektorem Kontroli Zakładu – w ramach udzielonych przez Prezesa Zakładu umocowań;
- Dorota Bieniasz, członek Zarządu nadzorujący Pion Świadczeń i Orzecznictwa, który sprawuje nadzór nad:
  - Departamentem Orzecznictwa Lekarskiego,
  - Departamentem Prewencji i Rehabilitacji,
  - Departamentem Świadczeń Międzynarodowych i Wsparcia Rodzin,
  - Departamentem Świadczeń Emerytalno-Rentowych,
  - Departamentem Zasiłków

  oraz Naczelnym Lekarzem Zakładu – w ramach udzielonych przez Prezesa Zakładu umocowań;
- Sławomir Wasielewski, członek Zarządu nadzorujący Pion Operacji i Eksploatacji Systemów, który sprawuje nadzór nad:
  - Departamentem Cyberbezpieczeństwa,
  - Departamentem Eksploatacji Aplikacji,
  - Departamentem Infrastruktury Informatycznej,
  - Departamentem Planowania i Nowych Technologii IT,
  - Departamentem Relacji z Klientami,
  - Departamentem Rozwoju Systemów Informatycznych,
  - Departamentem Rozwoju Systemów Wewnętrznych,
  - Departamentem Zarządzania IT,

  oraz Centrum Informatyki i Centrum Kontaktu Klientów ZUS;
- Mariusz Jedynak, członek Zarządu nadzorujący Pion Administracji i Zamówień Publicznych, który sprawuje nadzór nad:
  - Departamentem Zarządzania Nieruchomościami,
  - Departamentem Administracyjnym,
  - Departamentem Zarządzania Dokumentacją i Poligrafią,
  - Departamentem Zamówień Publicznych,
  - Departamentem Legislacyjno-Prawnym.

Do obowiązków Zarządu należy m.in. bieżące zarządzanie funduszami, których dysponentem jest ZUS, prowadzenie gospodarki finansowej ZUS, opracowywanie planów finansowych, sporządzanie rocznych sprawozdań finansowych ZUS, FUS, FEP i FRD.

Prezes ZUS kieruje pracami Zarządu ZUS. Zarząd ZUS rozstrzyga sprawy w formie uchwał. W 2025 r. odbyło się 45 posiedzeń Zarządu ZUS. Zarząd podjął 45 uchwał.

Rada Nadzorcza ZUS

Rada Nadzorcza jest jednym z trzech ustawowych organów ZUS. W powszechnym systemie ubezpieczeń społecznych Rada pełni funkcję organu reprezentującego główne grupy interesariuszy tego systemu, tj. ubezpieczonych, świadczeniobiorców, pracodawców i administrację rządową.

Zgodnie z ustawą o systemie ubezpieczeń społecznych, Rada Nadzorcza ZUS, przy pełnej obsadzie miejsc, liczy 10 członków. Członków Rady powołuje Prezes Rady Ministrów, z tym że prawo wskazywania członków Rady mają reprezentatywne związki zawodowe (3 członków), reprezentatywne organizacje pracodawców (3 członków), minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw finansów publicznych (3 członków) oraz ogólnokrajowe organizacje emerytów i rencistów (1 członek). Rada powoływana jest na 5-letnią kadencję. Na wniosek podmiotu wskazującego członka Rady możliwa jest wymiana tego członka w trakcie trwania kadencji.

Do kompetencji Rady Nadzorczej ZUS należy m.in. zatwierdzanie planu finansowego ZUS i zmian do tego planu, zatwierdzanie rocznego sprawozdania z wykonania planu finansowego i sprawozdania z działalności ZUS, opiniowanie projektów rocznych planów finansowych FUS, FEP i FRD i sprawozdawań z wykonania tych planów, powoływanie i odwoływanie członków Zarządu na wniosek Prezesa ZUS, opiniowanie kandydata na Prezesa ZUS, okresowa ocena pracy Zarządu ZUS czy opiniowanie projektów przepisów prawa o ubezpieczeniach społecznych.

W 2025 r. działała Rada Nadzorcza ZUS VI kadencji. Kadencja ta rozpoczęła się 1 października 2022 r. Skład rady w 2025 r. prezentuje poniższa tabela (w trakcie 2025 r. nie było zmian w składzie).

Tabela 31. Skład Rady Nadzorczej ZUS w 2025 r.

Podmioty wskazujące członków Rady Nadzorczej ZUS	Skład Rady Nadzorczej ZUS w 2025 r.
minister właściwy ds. zabezpieczenia społecznego w porozumieniu z ministrem właściwym ds. finansów publicznych	▪ Joanna Stachura ▪ Ewa Flaszyńska ▪ Liwiusz Laska
reprezentatywne związki zawodowe	▪ Renata Górna (Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych) ▪ Józef Ryl (Forum Związków Zawodowych) ▪ Marcin Zieleniecki (NSZZ „Solidarność”)

reprezentatywne organizacje pracodawców	▪ Robert Gwiazdowski (Związek Przedsiębiorców i Pracodawców) ▪ Łukasz Kozłowski (Federacja Przedsiębiorców Polskich) ▪ Wojciech Nagel (Związek Pracodawców Business Centre Club)
ogólnokrajowe organizacje emerytów i rencistów	▪ Elżbieta Ostrowska (Polski Związek Emerytów, Rencistów i Inwalidów)

Pracami Rady Nadzorczej ZUS kieruje jej przewodniczący, którego powołuje Prezes Rady Ministrów. W roku sprawozdawczym funkcję przewodniczącego Rady Nadzorczej ZUS pełnił Liwiusz Laska. Rada wybiera spośród swoich członków dwóch zastępców przewodniczącego, którzy zastępują go w razie nieobecności. Zgodnie z ustalonym zwyczajem jeden zastępca jest wybierany spośród członków Rady wskazanych przez organizacje pracodawców, a drugi – spośród członków wskazanych przez związki zawodowe. W 2025 r. zastępcą reprezentującym pierwszą z tych grup był Robert Gwiazdowski, natomiast zastępcą reprezentującym drugą grupę był Marcin Zieleniecki.

W 2025 r. odbyło się 8 posiedzeń plenarnych Rady Nadzorczej ZUS. Ogółem w roku sprawozdawczym Rada podjęła 38 uchwał.

5.4.2. Organizacja ZUS

W 2025 r. nie uległy zmianie ramy organizacyjno-prawne funkcjonowania Zakładu Ubezpieczeń Społecznych określone w statucie ZUS nadanym rozporządzeniem Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 4 marca 2021 r.[41].

Na koniec 2025 r. struktura organizacyjna ZUS obejmowała 33 komórki organizacyjne w Centrali, 43 oddziały, 205 inspektoratów i 68 biur terenowych oraz 2 centra. W porównaniu z 2024 r. zwiększyła się liczba komórek organizacyjnych w Centrali o 2 departamenty.

6. PODSUMOWANIE

W 2025 r. realizowaliśmy zadania w sposób terminowy, rzetelny i sprawny. Do kluczowych obszarów działalności należało **ustalanie uprawnień do świadczeń oraz ich terminowe wypłacanie**, w tym emerytur, rent, zasiłków oraz pozostałych świadczeń pieniężnych (np. z programów rodzinnych powierzonych nam przez rząd).

Zapewnialiśmy **obsługę ubezpieczonych**. Zadania te polegały przede wszystkim na udzielaniu informacji i doradztwie, prowadzeniu indywidualnych kont, zapewnieniu dostępu do usług elektronicznych. Rozpatrywaliśmy indywidualne sprawy ubezpieczonych. Działania te miały na celu

[41] Dz.U. poz. 431

zapewnienie ubezpieczonym prawidłowej realizacji ich uprawnień w systemie ubezpieczeń społecznych.

Istotnym elementem działalności była **obsługa płatników składek**, obejmująca m.in. przyjmowanie i rozliczanie deklaracji składkowych, kontrolę prawidłowości opłacania składek, udzielanie ulg i wsparcia dla przedsiębiorców (np. „wakacje składkowe), dochodzenie należności, prowadzenie kontroli płatników składek w zakresie prawidłowości zgłoszeń i rozliczeń. Działania te miały na celu zapewnienie stabilności systemu ubezpieczeń oraz ochronę interesów osób ubezpieczonych.

Wykonywaliśmy również zadania z zakresu **prewencji rentowej i wypadkowej**, podejmując działania ukierunkowane na ograniczanie ryzyka niezdolności do pracy oraz przeciwdziałanie wypadkom. Realizowaliśmy zadania w **obszarze orzecznictwa**.

Efektywnie **zarządzaliśmy płynnością finansową Funduszu Ubezpieczeń Społecznych** – dzięki temu terminowo realizowaliśmy wszystkie zobowiązania wobec świadczeniobiorców. Wskaźnik pokrycia wydatków wpływami ze składek i ich pochodnych wyniósł 82,6%, co wskazuje, że znacząca część świadczeń była finansowana z bieżących składek.

Prowadziliśmy postępowania w obszarze **zamówień publicznych**, zapewniając ich konkurencyjność, przejrzystość oraz zgodność z obowiązującymi regulacjami. Rozwijaliśmy działania w obszarze **dostępności**, przede wszystkim w trzech obszarach: cyfrowym, informacyjno-komunikacyjnym oraz architektonicznym. W każdej z tych płaszczyzn priorytetem jest umożliwienie korzystania z usług osobom z niepełnosprawnościami w sposób pełny i wygodny.

Kolejnym obszarem znacznej aktywności była **współpraca międzynarodowa i poradnictwo**. W 2025 r. kontynuowaliśmy m.in. cykl wydarzeń poradnictwa dla Polaków mieszkających i pracujących za granicą.

Upowszechnialiśmy wiedzę o ubezpieczeniach społecznych i działalności ZUS. Nasze działania edukacyjne koncentrowaliśmy na zwiększaniu wiedzy społeczeństwa o systemie ubezpieczeń społecznych, budowaniu świadomości emerytalnej oraz wspieraniu płatników składek i ubezpieczonych w prawidłowym wypełnianiu obowiązków wynikających z przepisów. Realizowane programy edukacyjne stanowiły istotny element działalności informacyjnej i profilaktycznej Zakładu.

Konsekwentnie **rozwijaliśmy kanały obsługi zdalnej**, **monitorowaliśmy jakość** udzielanych informacji, dbaliśmy o **jednolite standardy obsługi klientów** oraz doskonaliliśmy procesy wewnętrzne. Ich celem było zapewnienie dostępności usług, skrócenie czasu obsługi oraz zwiększenie komfortu kontaktu klientów z instytucją.

Podejmowaliśmy również działania na rzecz **dalszej poprawy warunków pracy**, sprzyjające podnoszeniu jakości realizowanych usług oraz komfortu pracy pracowników Zakładu.

Realizujemy wciąż nowe zadania, chcemy jeszcze sprawniej obsługiwać naszych klientów. Mamy przy tym na względzie potrzebę stałego polepszania warunków pracy pracowników.

Całokształt zrealizowanych działań potwierdza, że w 2025 r. skutecznie realizowaliśmy zadania, zapewniając stabilność systemu ubezpieczeń społecznych oraz wysoki poziom obsługi płatników składek, ubezpieczonych i świadczeniobiorców. Mamy świadomość, że jakość naszej pracy ma bezpośredni wpływ na codzienne funkcjonowanie milionów obywateli.

6.1. Porównanie danych lata 2024–2025

Poniżej prezentujemy najważniejsze dane dotyczące zadań, które realizujemy w zakresie działalności podstawowej.

WNIOSKI OGÓLNE

W 2025 r. w porównaniu do 2024 r.:

1. Wzrosła liczba obsłużonych e-maili: w 2025 r. obsłużyliśmy 1,3 mln e-maili, a w 2024 r. – 1,1 mln.
2. Wzrosła liczba połączeń telefonicznych: w 2025 r. obsłużyliśmy 4,5 mln połączeń, a w 2024 r. – 4,1 mln.
3. Na zbliżonym poziomie utrzymuje się korespondencja składana elektronicznie: w 2025 r. było to 29,1 mln, a w 2024 r. – 29,2 mln.
4. Kwota wpłat na NRS zwiększyła się o 9%.
5. Ściągalność składek na ubezpieczenia społeczne była na takim samym poziomie. Zwiększyła się o 7,8% kwota skierowana do przymusowego dochodzenia należności na ubezpieczenia społeczne. Zwiększyła się o 7,4% kwota odzyskanych należności.
6. Zmalała o ponad 7% liczba udzielonych układów ratalnych oraz zmalała o 15% kwota objęta tym rodzajem ulgi.
7. Zmalała o 23% liczba udzielonych odroczeń terminów płatności oraz wzrosła o 40% kwota objęta tym rodzajem ulgi.
8. Umorzono o 82% więcej należności w stosunku do roku poprzedniego.
9. Zmniejszyła się o 29,2% kwota odpisanych należności na ubezpieczenia społeczne (z uwagi na ich przedawnienie).
10. Liczba wypłat zasiłków z ubezpieczeń społecznych spadła o 6,6 tys., tj. o 0,1%.
11. Zmniejszyła się liczba wydanych decyzji dotyczących świadczenia rehabilitacyjnego – o 8,2 tys., tj. o 2,4%.
12. Zmalała liczba decyzji o skróceniu okresu orzeczonej niezdolności do pracy i odmowie prawa do zasiłku – o 3 343, tj. o 20%.
13. Zmalała liczba osób, w odniesieniu do których przeprowadziliśmy kontrole prawidłowości wykorzystania zwolnień lekarskich – o 1 052 osoby, tj. o 0,8% – oraz liczba osób, których pozbawiliśmy prawa do zasiłku – o 4 139 osób, tj. o 20,8%.
14. Liczba zwaloryzowanych świadczeń utrzymała się na poziomie zbliżonym do 2024 r. – zwaloryzowano świadczenia dla ponad 8,7 mln osób.
15. Od 1 marca 2025 r. świadczenia wzrosły o ponad 5,5 proc. Minimalna emerytura wzrosła o 97,95 zł.
16. Miesięczny skutek waloryzacji emerytur i rent wypłacanych z FUS, łącznie z waloryzacją dodatków pielęgnacyjnych i dla sierot zupełnych w 2025 r. wyniósł 1 725,7 mln zł i był niższy o 1 531,9 mln zł od skutku waloryzacji odnotowanego w 2024 r.

17. Wzrosła liczba wniosków o świadczenia emerytalno-rentowe podlegające koordynacji na podstawie rozporządzeń unijnych oraz dwustronnych umów międzynarodowych o zabezpieczeniu społecznym – wpłynęło 334,3 tys. wniosków, a w 2024 r. – 258,2 tys. wniosków.
18. Wzrosła liczba wydanych decyzji dotyczących polskich emerytur i rent realizowanych na podstawie umów międzynarodowych – w 2025 r. wydano 290,8 tys. decyzji, natomiast w 2024 r. – 220,9 tys.
19. Spadła liczba wydanych zaświadczeń A1 – z 853 278 w 2024 r. do 850 971 w 2025 r.
20. Zmniejszyła się liczba wydanych orzeczeń, zarówno przez lekarzy orzeczników (o 3,5%), jak i przez komisje lekarskie (o 3,3%).
21. Liczba orzeczeń wydanych przez lekarzy orzeczników zmniejszyła się przede wszystkim w sprawach kontroli prawidłowości orzekania o czasowej niezdolności do pracy (o 9,5%). Liczba orzeczeń wydanych w sprawach ustalania uprawnień do świadczeń zmniejszyła się o 0,9%.
22. Liczba odwołań od decyzji wydanych na podstawie orzeczenia lekarskiego oraz liczba wyroków sądów pierwszej instancji w tych sprawach w 2025 r. były mniejsze w porównaniu z 2024 r. – odpowiednio o 6% oraz 4,9%. Zwiększył się natomiast odsetek wyroków sądów I instancji, w których sąd uwzględnił odwołanie ubezpieczonego w takich sprawach (w 2025 r. wyniósł on 26,9% wobec 26,2% w 2024 r.).
23. W 2025 r. zmniejszyła się liczba zatrudnionych lekarzy orzecznictwa lekarskiego (w grudniu 2025 r. 43% etatów lekarzy przewidzianych w planie zatrudnienia było nieobsadzonych). Niewystarczający stan zatrudnienia lekarzy orzekających w ZUS zagraża zabezpieczeniu sprawnej i efektywnej realizacji zadań ustawowych oraz zachowaniu ciągłości ich wykonywania. Podejmowane są działania organizacyjne oraz legislacyjne mające łagodzić skutki niedoborów kadrowych.
24. Spadła liczba osób objętych ubezpieczeniami emerytalnym i rentowymi oraz zdrowotnym lub wyłącznie ubezpieczeniem emerytalnym osób sprawujących osobistą opiekę nad dzieckiem.
25. Wzrosła kwota podzielonych i wypłaconych środków zapisanych na subkontach.
26. Spadła liczba wysłanych zawiadomień o obowiązku złożenia pisemnego oświadczenia o stosunkach majątkowych istniejących między ubezpieczonym a jego współmałżonkiem oraz o tym, że może wskazać osoby uprawnione do otrzymania środków po jego śmierci (WZOM).
27. Wzrosła liczba wydanych interpretacji indywidualnych, o których mowa w art. 34 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców.

DANE SZCZEGÓŁOWE

WYNIKI FINANSOWE FUNDUSZY

1. W 2025 r. **przychody FUS** wyniosły według przypisu **458 216 683 tys. zł** i były o 33 216 719 tys. zł większe niż w 2024 r. **Koszty FUS** wyniosły **460 301 622 tys. zł** i były wyższe o 42 245 857 tys. zł od kosztów poniesionych w 2024 r. Na koniec 2025 r. **stan FUS** wyniósł **15 030 384 tys. zł**, tj. o 2 084 939 tys. zł mniej niż na początku roku.
2. **Przychody FEP** w 2025 r. wyniosły **2 653 084 tys. zł** i wzrosły w porównaniu do roku 2024 o 142 851 tys. zł. **Koszty FEP** w 2025 r. wyniosły **2 639 496 tys. zł** i wzrosły w porównaniu do

2024 r. o 85 402 tys. zł. **Stan FEP** na koniec 2025 r. wyniósł **151 967 tys. zł**, tj. o 13 588 tys. zł więcej niż na początku roku.

3. Na 31 grudnia 2025 r. **wartość aktywów finansowych FRD** łącznie ze środkami pieniężnymi na rachunku bankowym wyniosła **64 116 951 tys. zł**, co oznacza wzrost o 10 310 640 tys. zł w porównaniu do stanu na koniec 2024 r.
4. **Fundusz Alimentacyjny w likwidacji**
   - Według stanu na 31 grudnia 2025 r. do wyegzekwowania pozostawało:
     - 2 413 530 tys. zł (co wskazuje na 7% spadek w porównaniu do roku poprzedniego) od 149 810 osób zobowiązanych do alimentacji,
     - 1 327 tys. zł (co wskazuje na 34% spadek w porównaniu do roku poprzedniego) od 870 osób zobowiązanych do zwrotu bezpodstawnie pobranych świadczeń z funduszu alimentacyjnego.
   - W 2025 r. wydano 2 041 decyzji o udzieleniu ulgi na spłatę należności FAL na łączną kwotę 35 213 tys. zł, co stanowi spadek o 13% w porównaniu do 2024 r. W 2025 r. umorzono należności w łącznej kwocie 552 tys. zł, co stanowi spadek o 36% w stosunku do 2024 r.

PRZYCHODY I KOSZTY DZIAŁALNOŚCI ZAKŁADU UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH

1. W 2025 r. **przychody ZUS** wyniosły **8 432 059 tys. zł**, a w 2024 r. 7 778 083 tys. zł. Poniesione **koszty ZUS** w 2025 r. wyniosły **8 438 489 tys. zł**, z kolei w 2023 r. 7 914 133 tys. zł.
2. Nakłady inwestycyjne poniesione przez ZUS w 2025 r. wyniosły **680 882,4 tys. zł**, co stanowi 88,0% planu i były niższe od kwoty planowanej o 92 849,6 tys. zł (zaplanowano 773 732 tys. zł). W 2024 r. realizacja planu inwestycyjnego wyniosła 608 134,1 tys. zł, co stanowi 68,8% zaplanowanych środków.

REALIZACJA DOCHODÓW

1. W 2025 r. płatnicy składek przekazali **36,4 mln wpłat na NRS** (więcej o 3% w stosunku do 2024 r.) w wysokości **541,7 mld zł** (tj. więcej o 9% w stosunku do 2024 r.).
2. **Ściągalność składek na ubezpieczenia społeczne** w 2025 r. wyniosła 101% (na tym samym poziomie jak w 2024 r. – 101%).
3. W 2025 r. ZUS skierował do **przymusowego dochodzenia należności na ubezpieczenia społeczne w wysokości 6 534 487 tys. zł**, które objęte zostały 1 213 031 tytułami wykonawczymi. Kwota ta była o 7,8% wyższa niż w 2024 r. **Odzyskano należności** w wysokości **2 754 411 tys. zł**. Były to wpłaty uzyskane w ramach prowadzonych działań egzekucyjnych oraz dobrowolne wpłaty płatników po wdrożeniu egzekucji. Należności odzyskane w ramach prowadzonych postępowań egzekucyjnych były wyższe o 7,4% w stosunku do tych z 2024 r.
4. W 2025 r. udzielono **51,3 tys. układów ratalnych** o łącznej wartości **2 776 733 tys. zł**, przy czym liczba udzielonych układów ratalnych była niższa o ponad 7% w stosunku do 2024 r. Nastąpił również spadek kwoty objętej tym rodzajem ulgi – o 15%.
5. W 2025 r. udzielono **5,6 tys. odroczeń** terminu płatności składek w wysokości **1 027 144 tys. zł**, co stanowi spadek liczby udzielonych odroczeń o 23% w stosunku do 2024 r. Nastąpił natomiast wzrost kwoty objętej tym rodzajem ulgi – o 40%.
6. W 2025 r. **umorzono 80 858 tys. zł należności**, co stanowi 82% wzrost w porównaniu do 2024 r., kiedy to umorzono 40 420 tys. zł.

7. W 2025 r. **z powodu przedawnienia ZUS odpisał należności z tytułu składek** na ubezpieczenia społeczne w wysokości **454 141 tys. zł**, co oznacza spadek o 29,2% w stosunku do 2024 r., kiedy to odpisane należności wynosiły 641 054 tys. zł.

UBEZPIECZENIA

1. W 2025 r. objęliśmy ubezpieczeniami emerytalnym i rentowymi oraz zdrowotnym lub wyłącznie ubezpieczeniem emerytalnym **1,3 tys. osób** sprawujących osobistą opiekę nad dzieckiem. W 2024 r. było to 1,7 tys. osób.
2. W 2025 r. wypłaciliśmy łącznie **1 685 955,5 tys. zł środków zapisanych na subkontach**, a w 2024 r. na kwotę – 1 417 790,5 tys. zł.
3. W 2025 r. poinformowaliśmy 214,0 tys. ubezpieczonych, którzy nie zawarli umowy z OFE, o obowiązku złożenia pisemnego oświadczenia o stosunkach majątkowych między ubezpieczonym a jego współmałżonkiem oraz o tym, że może wskazać osoby uprawnione do otrzymania środków po jego śmierci (WZOM), a w 2024 r. – 277,1 tys.
4. W 2025 r. wydaliśmy 1 026 interpretacji indywidualnych, a w 2024 r. – 981.

ŚWIADCZENIA DŁUGOTERMINOWE KRAJOWE

1. W 2025 r. oddziały ZUS wypłacały średnio co miesiąc **emerytury i renty** finansowane z FUS dla **8 016,4 tys. osób** (a w 2024 r. dla 7 969,5 tys. osób).
2. W 2025 r. do ZUS wpłynęło ogółem:
   - 1 105,0 tys. składanych po raz pierwszy **wniosków** o: emerytury, renty, renty socjalne, świadczenia przedemerytalne, świadczenia uzupełniające dla osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji, i świadczeń wyrównawczych dla antykomunistów. W porównaniu do 2024 r. wniosków było więcej o 344,4 tys., tj. o 45,28% (w 2024 r. odnotowano 760,6 tys. wniosków).
   - 4 128,4 tys. **wniosków wymagających wydania decyzji zamiennych**; w porównaniu do 2024 r. wniosków było więcej o 1 466,3 tys., tj. o 55,09% r. (w 2024 r. odnotowano 2 662,1 tys. wniosków).
   - 71,8 tys. **wniosków o pozostałe świadczenia;** w porównaniu do 2024 r. wniosków było mniej o 5,2 tys., tj. 6,75% (w 2024 r. odnotowano 77,0 tys. wniosków).
3. W 2025 r. załatwiliśmy **1 527,5 tys. spraw z urzędu**, w tym 52,6 tys. spraw dotyczących emerytur przyznanych z urzędu. W porównaniu do roku poprzedniego tego typu spraw było więcej o 32,4 tys., tj. o 2,17%, a emerytur przyznanych z urzędu było więcej o 2,3 tys., tj. o 4,57%.
4. W 2025 r. wydaliśmy łącznie **1 209,5 tys. decyzji w sprawach świadczeń w wyniku rozpatrzenia wniosków składanych po raz pierwszy**, w tym decyzji przyznających 1 091,1 tys. i decyzji odmownych 118,4 tys. W porównaniu do 2024 r. (kiedy to wydano 807,3 tys. decyzji) nastąpił wzrost liczby wydanych decyzji w sprawach świadczeń w wyniku rozpatrzenia wniosków składanych po raz pierwszy o 402,2 tys., tj. o 49,82%.
5. W 2025 r. załatwiono ogółem **4 005,9, tys**. wniosków wymagających wydania **decyzji zamiennych**. W porównaniu do 2024 r. (kiedy to załatwiono 2 597,3 tys. wniosków) rozpatrzonych wniosków wymagających wydania decyzji zamiennych było więcej o 1 408,6 tys., tj. o 54,23%.

6. W 2025 r. wydano **428,3 tys. decyzji w sprawie kapitału początkowego**. W stosunku do 2024 r. (kiedy to wydano 464 tys. decyzji) zmniejszyła się liczba wydanych decyzji w sprawie kapitału początkowego o 35,7 tys. (7,69%).
7. W 2025 r.:
   - przyznano **99,5 tys. okresowych emerytur kapitałowych**, tj. o 4,5 tys. mniej niż w 2024 r. (kiedy to przyznano 104,0 tys. takich emerytur); emerytury te wypłacane są osobom mającym ustalone prawo do emerytury z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych,
   - wydano **21,6 tys. decyzji dot. emerytury pomostowej** (w 2024 r. 29,3 tys.), prawo do niej zostało ustalone dla **10,9 tys. osób** (w 2024 r. dla 11,2 tys. osób),
   - wydano **2,7 tys. decyzji dot. nauczycielskiego świadczenia kompensacyjnego** (w 2024 r. 4,0 tys.), prawo do niego zostało ustalone dla **1,8 tys. osób** (w 2024 r. dla 2,3 tys. osób).

ŚWIADCZENIA DŁUGOTERMINOWE ZAGRANICZNE

1. W 2025 r. komórki realizujące umowy międzynarodowe (RUM) otrzymały **334,3 tys. wniosków** o świadczenia emerytalno-rentowe podlegające koordynacji na podstawie rozporządzeń unijnych oraz dwustronnych umów międzynarodowych o zabezpieczeniu społecznym (w 2024 r. otrzymały 258,2 tys. wniosków), w tym:
   - 298,2 tys. wniosków pierwszorazowych i wymagających wydania decyzji zamiennych o polskie świadczenia,
   - 36,1 tys. wniosków o zagraniczne świadczenia emerytalno-rentowe od osób zamieszkałych w Polsce.
2. W 2025 r. wydaliśmy **290,8 tys. decyzji** dotyczących polskich emerytur i rent realizowanych na podstawie umów międzynarodowych (pierwszorazowych i zamiennych), natomiast w 2024 r. – 220,9 tys. decyzji.

ŚWIADCZENIA KRÓTKOTERMINOWE

1. W 2025 r. w oddziałach ZUS:
   - rozpatrzyliśmy **4 929,9 tys. spraw o wypłatę świadczeń krótkoterminowych i zasiłków pogrzebowych** (w 2024 r. rozpatrzyły 4 976,7 tys. spraw),
   - zrealizowaliśmy **5 328,3 tys. wypłat zasiłków z ubezpieczeń społecznych** na kwotę **13 628 018,5 tys. zł**. W porównaniu do 2024 r. zrealizowały o 6,6 tys. mniej wypłat zasiłków, natomiast kwota wypłat wzrosła o 1 133 059,9 tys. zł,
   - w wyniku kontroli prawidłowości orzekania o czasowej niezdolności do pracy, wykonywanej przez lekarzy orzeczników ZUS, wydaliśmy **13 391 decyzji o skróceniu okresu orzeczonej niezdolności do pracy i odmowie prawa do zasiłku** (w 2024 r. – 16 734 decyzje) za **83 742 dni** (w 2024 r. – 110 667 dni) w wysokości **10 697,3 tys. zł** (w 2024 r. – 13 609,6 tys. zł),
   - przeprowadziliśmy kontrole prawidłowości wykorzystywania zwolnień lekarskich w odniesieniu do **138 095 osób** (w 2024 r. – 139 147 osób); w wyniku tych działań 15 732 osobom (w 2024 r. – 19 871 osób) **odmówiliśmy prawa do zasiłków** w wysokości **34 691,5 tys. zł** (w 2024 r. – 39 344,1 tys. zł) za **275 809 dni** (w 2024 r. – 309 689 dni),

- przekazaliśmy **1 230,7 tys.** świadczeniobiorcom (w 2024 r. – 1 228,9 tys.) informacji o dochodach z tytułu zasiłków z ubezpieczenia chorobowego i z ubezpieczenia wypadkowego oraz pobranych w 2024 r. zaliczkach na podatek dochodowy od osób fizycznych,
- wydaliśmy **337,6 tys. decyzji dotyczących świadczenia rehabilitacyjnego**, w tym 287,7 tys. decyzji przyznających świadczenie. W porównaniu do 2024 r. wydaliśmy o 8,2 tys. mniej decyzji dotyczących świadczenia rehabilitacyjnego (w 2024 r. wydały 345,8 tys. decyzji).

ORZECZNICTWO LEKARSKIE I PREWENCJA RENTOWA

1. W 2025 r. **lekarze orzecznicy ZUS** wydali łącznie **1 099,6 tys. orzeczeń** (o 3,5% mniej niż w 2024 r., kiedy wydali 1 139,6 tys. tys. orzeczeń).
2. **Komisje lekarskie Zakładu** wydały w 2025 r. łącznie **72,2 tys. orzeczeń** (o 3,3% mniej niż w 2024 r., kiedy wydały 74,7 tys. orzeczeń), z czego 59,5 tys. orzeczeń (tj. 82,5%) w związku z wniesieniem sprzeciwu przez osobę zainteresowaną (w 2024 r. odsetek ten wynosił 82,2%, wobec 61,4 tys. orzeczeń wydanych w związku ze sprzeciwem).
3. **Lekarze orzecznicy** wydali w 2025 r. **62,9 tys. orzeczeń o potrzebie rehabilitacji leczniczej w ramach prewencji rentowej ZUS** (wzrost o 1,6% w porównaniu z 2024 r., kiedy wydali 61,2 tys. takich orzeczeń), a **komisje lekarskie Zakładu wydały 1,8 tys. orzeczeń o potrzebie rehabilitacji leczniczej** (w 2024 r. – 1,9 tys.).
4. Do sądów pracy i ubezpieczeń społecznych w 2025 r. wpłynęło **17,2 tys. odwołań** od decyzji wydanych na podstawie orzeczenia lekarskiego, dotyczących wydanego orzeczenia (o 6% mniej niż w 2024 r., kiedy wpłynęło 18,3 tys. odwołań). Sądy pierwszej instancji wydały w tych sprawach w 2025 r. **17,4 tys. wyroków** (o 4,9% mniej niż w 2024 r.), **uwzględniając odwołanie ubezpieczonego w 4,7 tys. przypadków, co stanowi 26,9%** wyroków wydanych w tych sprawach w 2025 r. (dla porównania w 2024 r. odsetek wyroków uwzględniających odwołanie wynosił 26,2%, a odwołanie uwzględnione zostało w 4,8 tys. przypadków).
5. Na realizację zadań z zakresu **prewencji rentowej** w 2025 r. zaplanowaliśmy kwotę w wysokości **414 760 tys. zł**, tj. o 93 568 tys. zł więcej niż w roku 2024. Wydatki w 2025 r. wyniosły 273 701 tys. zł, podczas gdy w 2024 r. – 260 035 tys. zł. Tym samym kwota wydatków w 2025 r. wzrosła o 5,3% w stosunku do roku 2024. W 2024 r. rehabilitację leczniczą ukończyło 58 100 osób, a w 2025 r. – **54 736 osób**, co stanowi spadek o 5,8%.
6. Na realizację zadań z zakresu **prewencji wypadkowej** w 2025 r. zaplanowaliśmy kwotę w wysokości **151 000 tys. zł**, tj. o 11 000 tys. zł więcej niż w roku 2024. W 2025 r. wydatki na prewencję wypadkową wyniosły **143 737 tys. zł**, podczas gdy w 2024 r. – 123 626 tys. zł. Tym samym kwota wydatków w 2025 r. wzrosła o 16,3% w porównaniu do 2024 r.

KONTROLA PŁATNIKÓW SKŁADEK

1. W 2025 r. ZUS przeprowadził **31 130 kontroli płatników składek** (w 2024 r. – 29 594 kontrole). ZUS wykazał nieprawidłowości w 28 407 kontrolach płatników składek (w 2024 r. – 27 449 kontrolach), w tym nieprawidłowości, które mają wpływ na wynik finansowy w 23 618 kontrolach. Skutki finansowe nieprawidłowości w zakresie składek i świadczeń wyniosły ogółem **545,6 mln zł** (w 2024 r. było to 646,1 mln zł).

ŚWIADCZENIA Z PROGRAMÓW DLA RODZIN

1. W 2025 r. wpłynęło 5 146,0 tys. wniosków o **świadczenie z programu Rodzina 800+** na 7 792,0 tys. dzieci. W 2024 r. obsłużyliśmy 5 044,5 tys. wniosków na 7 581,6 tys. dzieci. W ramach programu Rodzina 800+ w 2025 r. do beneficjentów programu przekazaliśmy łącznie **64 851,9 mln zł**, tj. o 988,9 mln zł więcej w porównaniu do 2024 r., kiedy to przekazaliśmy 63 863,0 mln zł.
2. W 2025 r. wpłynęło 157,0 tys. wniosków o świadczenie **aktywni rodzice w pracy** na 160,2 tys. dzieci; do beneficjentów tego programu przekazaliśmy łącznie **2 206,0 mln zł**.
3. W 2025 r. wpłynęło 181,0 tys. wniosków o świadczenie **aktywnie w żłobku** na 184,1 tys. dzieci; do beneficjentów tego programu przekazaliśmy łącznie **3 425,0 mln zł**.
4. W 2025 r. wpłynęło 177,8 tys. wniosków o świadczenie **aktywnie w domu** na 181,4 tys. dzieci; do beneficjentów tego programu przekazaliśmy łącznie **615,7 mln zł**.
5. W 2025 r. wpłynęło 3 411,6 tys. wniosków o **świadczenie dobry start** na 4 863,2 tys. dzieci. W 2024 r. obsłużyliśmy 3 230,6 tys. wniosków na 4 619,1 tys. dzieci. W ramach programu Dobry Start w 2025 r. wypłaciliśmy beneficjentom programu **1 411,2 mln zł**, tj. o 46 mln zł więcej niż w 2024 r., kiedy to wypłaciliśmy 1 365,2 mln zł.

REALIZACJI PROGRAMÓW DLA RODZIN W RAMACH WSPARCIA DLA OBYWATELI UKRAINY

1. W 2025 r. w zakresie **programu Rodzina 800+** wpłynęło 231,5 tys. wniosków na 330,3 tys. dzieci. W 2024 r. obsłużyliśmy 148,7 tys. wniosków na 326,6 tys. dzieci. W ramach realizacji programu Rodzina 800+ w 2025 r. wypłaciliśmy uchodźcom z Ukrainy **1 998,3 mln zł**, czyli o 201,7 mln zł mniej niż w 2024 r., kiedy wypłaciliśmy 2 200,0 mln zł.
2. W 2025 r. w zakresie **programu rodzinny kapitał opiekuńczy** wypłaciliśmy uchodźcom z Ukrainy **12,8 mln zł**, tj. o 29,7 mln mniej niż w 2024 r., kiedy to wypłaciliśmy 42,5 mln zł.
3. W 2025 r. w zakresie tzw. **dofinansowania żłobkowego** wypłaciliśmy uchodźcom z Ukrainy **265,6 tys. zł**, czyli o 3 734,4 tys. zł mniej niż w 2024 r., kiedy to wypłaciliśmy 4,0 mln zł.
4. W zakresie programu Aktywny Rodzic – **aktywnie w żłobku** wypłaciliśmy uchodźcom z Ukrainy **42,7 mln zł**.
5. W 2025 r. w zakresie **programu Dobry Start 300+** 81,2 tys. wniosków o świadczenie dobry start na 110,1 tys. dzieci. W 2024 r. obsłużyliśmy 82,5 tys. wniosków na 111,8 tys. dzieci. W ramach programu Dobry Start w 2025 r. wypłaciliśmy uchodźcom z Ukrainy **39,9 mln zł**, tj. o 0,3 mln zł więcej w porównaniu do 2024 r., kiedy to wypłaciliśmy 39,6 mln zł.

SPIS TABEL

Tabela 1. Wpływy z egzekucji na ubezpieczenia społeczne w latach 2024–2025 13
Tabela 2. Kwoty umorzonych należności w latach 2024–2025 14
Tabela 3. Liczba świadczeń emerytalno-rentowych wypłaconych przez ZUS według stanu na grudzień 2025 r. 18
Tabela 4. Liczba wydanych decyzji w sprawach świadczeń w wyniku rozpatrzenia wniosków składanych po raz pierwszy 19
Tabela 5. Liczba rozpatrzonych spraw w latach 2023–2025 25
Tabela 6. Liczba wypłat zasiłków w latach 2023–2025 25
Tabela 7. Sprawy obsłużone przez automat w 2025 r. 28
Tabela 8. Liczba wniosków o świadczenie wychowawcze z podziałem na kanały wpływu (dane w tys.) 54
Tabela 9. Liczba wniosków o świadczenie dobry start z podziałem na kanały wpływu (dane w tys.).. 55
Tabela 10. Liczba wniosków o świadczenie aktywnie w pracy z podziałem na kanały wpływu (dane w tys.) 55
Tabela 11. Liczba wniosków o świadczenie aktywnie w żłobku z podziałem na kanały wpływu (dane w tys.) 56
Tabela 12. Liczba wniosków o świadczenie aktywnie w domu z podziałem na kanały wpływu (dane w tys.) 56
Tabela 13. Liczba wniosków o świadczenie wspierające z podziałem na podmiot składający oraz kanał wpływu (dane w tys.) 58
Tabela 14. Realizacja wniosków złożonych przez poszkodowanych w wyniku powodzi na obszarze województwa dolnośląskiego, lubuskiego, opolskiego oraz śląskiego (stan na 31 grudnia 2025 r.).... 60
Tabela 15. Wpływ oraz obsługa wniosków wg poszczególnych miesięcy (stan na 31 grudnia 2025 r.)61
Tabela 16. Dane statystyczne w zakresie obsługi klientów w latach 2024–2025 72
Tabela 17. Przychody i koszty Funduszu Ubezpieczeń Społecznych 83
Tabela 18. Przychody i koszty Funduszu Emerytur Pomostowych 85
Tabela 19. Wartości aktywów Funduszu Rezerwy Demograficznej 86
Tabela 20. Struktura portfela Funduszu Rezerwy Demograficznej 87
Tabela 21. Skala ulg i umorzeń należności FAL (w likwidacji) w 2025 r. 88
Tabela 22. Realizacja „Planu działalności ZUS na rok 2025” 106
Tabela 23. Zatrudnienie w podziale na płeć 109
Tabela 24. Koszty bieżące i nakłady inwestycyjne poniesione w 2025 r. na poprawę warunków pracy 117
Tabela 25. Liczebność organizacji związkowych (stan na 31 grudnia 2025 r.) 123
Tabela 26. Szkolenia z elektronizacji dokumentacji (stan na 31 grudnia 2025 r.) 131
Tabela 27. Przychody Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w 2025 r. 146
Tabela 28. Koszty Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w 2025 r. 148
Tabela 29. Realizacja planu inwestycyjnego ZUS w 2025 r. w podziale na grupy zadań 149
Tabela 30. Zestawienie projektów ZUS realizowanych w 2025 r., współfinansowanych ze środków europejskich 153
Tabela 31. Skład Rady Nadzorczej ZUS w 2025 r. 160

SPIS WYKRESÓW I DIAGRAMÓW

Wykres 1. Struktura kont płatników aktywnych i nieaktywnych z uwzględnieniem salda konta (według stanu na koniec roku) 10
Wykres 2. Liczba i kwota wpłat przekazywanych do ZUS w latach 2017–2025 11
Wykres 3. Struktura pokrycia należności wpłat z 2025 r. 11
Wykres 4. Udział procentowy w strukturze zadłużenia kont aktywnych i nieaktywnych płatników składek z uwzględnieniem definicji przedsiębiorcy 12
Wykres 5. Struktura zadłużenia za poszczególne okresy w 2024 i 2025 r. (za okres od 1999 r.) 12
Wykres 6. Struktura wiekowa kwoty zadłużenia na ubezpieczenia społeczne za lata 1999–2025 na koniec 2025 r. 13
Wykres 7. Liczba osób, które ukończyły rehabilitację w ramach prewencji rentowej ZUS w 2025 r. w podziale na schorzenia 45
Wykres 8. Liczba projektów rozliczonych w 2025 r., w których działania były realizowane w ramach poszczególnych obszarów technicznych 47
Diagram 1. Wynik przeglądu wybranych rodzajów ryzyka w 2025 r. 108
Wykres 9. Struktura wiekowa osób zatrudnionych 109
Wykres 10. Przeciętne wynagrodzenie zasadnicze z angaży w latach 2024–2025 118
Wykres 11. Udział OzN w ogólnym stanie zatrudnienia (stan na 31 grudnia 2025 r.) 122
Wykres 12. Procentowy udział wypożyczeń akt w postaci elektronicznej oraz papierowej w 2025 r. 130

PRZEDKŁADAM SPRAWOZDANIE

opracowane w Gabinecie Prezesa na podstawie materiałów komórek organizacyjnych Centrali ZUS

Dyrektor Gabinetu Prezesa
Barbara Owsiak

barbara.owsiak Elektronicznie podpisany przez barbara.owsiak Data: 2026.03.27 06:15:32 +01'00'

Warszawa, 27 marca 2026 r.

Prezes Zakładu:

w zastępstwie za Prezesa Zakładu

Paweł Jaroszek Elektronicznie podpisany przez Paweł Jaroszek Data: 2026.03.27 14:12:05 +01'00'

Członkowie Zarządu:

Członek Zarządu Zakładu nadzorujący Pion Finansów i Realizacji Dochodów

Paweł Jaroszek Elektronicznie podpisany przez Paweł Jaroszek Data: 2026.03.27 14:11:47 +01'00'

Członek Zarządu Zakładu nadzorujący Pion Świadczeń i Orzecznictwa

Dorota Maria Bieniasz Elektronicznie podpisany przez Dorota Maria Bieniasz Data: 2026.03.27 12:50:34 +01'00'

Członek Zarządu Zakładu nadzorujący Pion Operacji i Eksploatacji Systemów

Sławomir Wasielewski Elektronicznie podpisany przez Sławomir Wasielewski Data: 2026.03.27 13:04:31 +01'00'

Członek Zarządu Zakładu nadzorujący Pion Administracji i Zamówień Publicznych

Mariusz Jedynak Elektronicznie podpisany przez Mariusz Jedynak Data: 2026.03.27 16:22:57 +01'00'