

# Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2021-2025



ZAKŁAD  
UBEZPIECZEŃ  
SPOŁECZNYCH



Szanowni Państwo,  
Pracownicy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych,

Lata 2016–2020 dla Zakładu Ubezpieczeń Społecznych były pełne wyzwań i zmian. W tym okresie z sukcesem wdrożyliśmy wiele ważnych społecznie reform, które realizują przyjęte cele strategiczne Zakładu i wpisują się w budowę e-państwa.

Do najważniejszych z tych projektów należą: e-Składka (wprowadzenie indywidualnych rachunków składkowych dla płatników), e-ZLA (elektronizacja zwolnień lekarskich) czy e-Akta (skrócenie okresu przechowywania akt pracowniczych z 50 do 10 lat oraz ich elektronizacja).



Ponadto w połowie 2019 r. jako jedna z pierwszych instytucji w Europie zakończyliśmy budowę Aplikacji Krajowej EESSI (*Electronic Exchange of Social Security Information*) oraz krajowego punktu kontaktowego z unijnym systemem wymiany informacji dotyczących zabezpieczenia społecznego. Wprowadzona została jednolita i bezpieczna komunikacja elektroniczna pomiędzy instytucjami państw Unii Europejskiej, gwarantująca szybszą obsługę spraw obywateli oraz mniejszą liczbę błędów i nieporozumień językowych.

W tym okresie rozwijaliśmy również e-usługi oferowane poprzez pierwszy polski e-urząd – Platformę Usług Elektronicznych ZUS. Na indywidualnym profilu klienci Zakładu mogą samodzielnie, bez konieczności wizyty w naszej placówce sprawdzić stan swojego konta, złożyć wnioski, skorzystać z kalkulatora emerytalnego czy pobrać lub wydrukować zaświadczenia z ZUS niezbędne w kontaktach z bankami, urzędami i sądami. Dostęp do danych zgromadzonych na kontach płatników i ubezpieczonych jest zapewniony on-line całodobowo.

W latach 2016–2020 uczestniczyliśmy także we wdrożeniu zmian legislacyjnych wprowadzających istotne wsparcie i ulgi dla obywateli. Były to m.in. przepisy ustawy obniżającej wiek emerytalny oraz przepisy, które wprowadziły nowe uprawnienia: do rodzicielskiego świadczenia uzupełniającego (Mama 4+), dodatkowego rocznego świadczenia dla emerytów i rencistów (tzw. trzynastej emerytury), świadczenia uzupełniającego dla osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji (500+ dla niesamodzielných). Wiele działań skierowanych było również do przedsiębiorców, jak np. obniżone składki dla przedsiębiorców prowadzących działalność na mniejszą skalę, wprowadzone od 2019 r. i znolizowane w roku kolejnym.

Jednak rokiem bezprecedensowych wyzwań dla Zakładu był rok 2020. W dziejach całego świata zapisze się on jako bardzo trudny okres, czas nieprzewidzianych sytuacji i nowych doświadczeń, czas zmiany priorytetów i spojrzenia na wiele spraw z zupełnie innej perspektywy. ZUS był jedną z głównych instytucji odpowiedzialnych za przygotowanie założeń Tarczy antykryzysowej, a następnie ich sukcesywne wdrożenie. Jako organizacja stanęliśmy przed nieznanymi dotąd wyzwaniami. Polska, podobnie jak inne państwa dotknięte epidemią, wprowadziła programy pomocy obywatelom i sektorom szczególnie dotkniętym jej skutkami. Łączne wsparcie udzielone w 2020 r. przez ZUS obywatelom i przedsiębiorcom wyniosło ponad 32 mld zł. Rozpatrzyliśmy ponad 6,5 mln wniosków o różnego rodzaju świadczenia: dodatkowy zasiłek opiekuńczy, świadczenie postojowe, zwolnienie ze składek, ulgę w opłaceniu składek bez opłaty prolongacyjnej oraz dodatek solidarnościowy. Ponadto sprawnie zapewniliśmy obsługę informatyczną Polskiego Bonu Turystycznego, generując bony dla ponad 4 mln Polaków, uruchamiając infolinię i wdrażając nowe funkcje na PUE ZUS.

To tylko część zadań, które Zakład realizował w latach 2016–2020. Ich sprawne wdrożenie wiązało się z koniecznością podejmowania szybkich decyzji zarządczych i działań dostosowawczych, a także zapewnienia skutecznej komunikacji o zmianach dla klientów Zakładu. Ze wszystkich powierzonych zadań ZUS wywiązał się terminowo i zgodnie z zamierzonymi celami, co pokazuje, że Zakład jest stabilnym filarem polskiego systemu zabezpieczenia społecznego.

W ciągu najbliższych kilku lat sposób funkcjonowania Zakładu, a wraz z nim systemu zabezpieczenia społecznego, ulegnie dalszej, daleko idącej transformacji. Zarząd Zakładu przyjął ambitny plan transformacji organizacyjnej i cyfrowej ZUS na lata 2021–2025, który obejmuje następujące kierunki:

- nowoczesny e-urząd,
- automatyzacja i doskonalenie procesów oraz nowoczesna architektura IT,
- elektroniczna komunikacja i dokumentacja,
- wymiana i integracja danych w ramach e-administracji.

W ramach każdego kierunku określono cele strategiczne, które będą realizowane przez konkretne programy i inicjatywy strategiczne. Część z przyjętych przedsięwzięć ma charakter wieloletni i będzie kontynuowana i rozwijana w kolejnych perspektywach strategicznych.

Zachęcam Państwa do zapoznania się z nową *Strategią Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2021–2025* i określonymi w niej kierunkami transformacji. Cele te będą przyświecać wszystkim działaniom Zakładu w najbliższych latach.

**prof. dr hab. Gertruda Uścińska**  
prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

	Zakład Ubezpieczeń Społecznych .....	4
	Otoczenie i wyzwania dla ZUS .....	11
	Misja, wizja i wartości ZUS. ....	12
	Cele strategiczne ZUS. ....	13
	Model wdrożenia i realizacji Strategii. ....	14
	Programy transformacji systemu zabezpieczenia społecznego i Zakładu .....	16
	Inicjatywy obszarowe Zakładu .....	30
	Oczekiwane efekty przedsięwzięć strategicznych. ....	40
	Mapa celów strategicznych ZUS na lata 2021–2025 .....	44
	Mapa kierunków strategicznych ZUS na lata 2021+ .....	45
	Zarządzanie ryzykiem we wdrażaniu Strategii .....	46
	Model organizacji i realizacji Strategii ZUS na lata 2021–2025 ..	48

# Zakład Ubezpieczeń Społecznych

**Zakład Ubezpieczeń Społecznych współpracuje z około 26 mln klientów i kilkuset instytucjami w kraju i zagranicą.** Pod względem zakresu działalności oraz społecznego znaczenia realizowanych zadań jest jedną z ważniejszych instytucji publicznych w Polsce. ZUS jako jedna z nielicznych organizacji łączy dwie zasadnicze dla kraju funkcje instytucji zabezpieczenia społecznego, realizując zadania związane z powszechnym ubezpieczeniem społecznym, z funkcjami instytucji finansowej, zarządzając Funduszem Ubezpieczeń Społecznych, Funduszem Rezerwy Demograficznej i Funduszem Emerytur Pomostowych.



ZUS co miesiąc wypłaca emerytury i renty dla około

**8,1 mln osób**

ZUS wypłaca rocznie ponad

**5 mln zasiłków**

z ubezpieczeń społecznych

na kwotę **9,3 mld zł**

## ZUS – Świadczenia, orzecznictwo i prewencja

Zakład w swoich celach i zadaniach ustawowych realizuje zadania w zakresie świadczeń i orzecznictwa lekarskiego, które obejmują:

- ustalanie uprawnień do świadczeń, w tym świadczeń międzynarodowych, obliczanie wysokości i wypłatę świadczeń długoterminowych, tj. emerytur i rent, oraz krótkoterminowych, tj. zasiłków i innych świadczeń z ubezpieczenia chorobowego, wypadkowego i rentowego,
- wydawanie decyzji dotyczących ustalenia kapitału początkowego,
- wypłatę rent socjalnych finansowanych ze środków budżetu państwa,



- wydawanie orzeczeń lekarskich za pośrednictwem lekarzy orzeczników Zakładu oraz komisji lekarskich Zakładu dla potrzeb ustalania uprawnień do świadczeń z ubezpieczeń społecznych,
- prowadzenie kontroli prawidłowości orzekania o czasowej niezdolności do pracy z powodu choroby i wystawiania zaświadczeń lekarskich oraz kontroli prawidłowości wykorzystywania zwolnień lekarskich od pracy,
- prowadzenie prewencji rentowej, w tym rehabilitacji leczniczej,
- prowadzenie prewencji wypadkowej, w tym dofinansowania działań płatników składek skierowanych na utrzymanie zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej.

Zakład jest zaangażowany w szereg programów społecznych państwa ukierunkowanych na poprawę warunków bytu świadczeniobiorców (m.in. tzw. trzynasta emerytura, rodzicielskie świadczenie uzupełniające, świadczenie uzupełniające dla osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji).

**Lekarze orzecznicy ZUS**  
wydają rocznie ponad

**1 mln**  **orzeczeń**

## Do oddziałów ZUS rocznie wpływa około:



**4 100 tys.**

**wniosek**ów wymagających wydania  
decyzji **zamiennych**

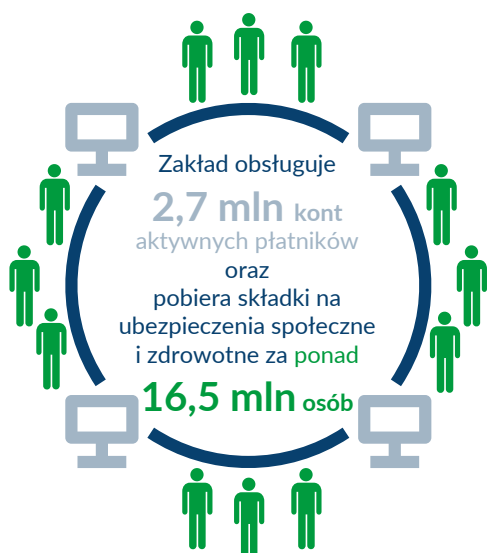
**900 tys.**

**wniosek**ów pierwszorazowych  
o emerytury, renty, renty socjalne  
i świadczenia przedemerytalne

**100 tys.**

**wniosek**ów o pozostałe świadczenia

## ZUS – Finanse i dochody



Zakład z jednej strony wypłaca różnego rodzaju świadczenia, z drugiej realizuje zadania związane z dochodami pochodzącymi m.in. ze składek wpłacanych przez płatników składek, dotacji czy dochodzenia należności. Zakład dokłada wszelkich starań, aby finanse powierzonych funduszy i ZUS były efektywnie zarządzane. W ramach tego obszaru Zakład realizuje zadania w zakresie:

- zarządzania funduszami FUS, FEP, FRD oraz FAL w likwidacji,
- prowadzenia indywidualnych kont ubezpieczonych i płatników składek,
- pobierania składek na ubezpieczenia społeczne oraz zdrowotne, składek na Fundusz Pracy, Fundusz Solidarnościowy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych,
- dochodzenia i umarzania należności z tytułu zaległości lub nie-należnie pobranych świadczeń,
- działań wpływających na uszczelnienie poboru składek do FUS,
- kontroli płatników składek.

### W 2020 r. płatnicy składek:

przekazali łącznie **27,5 mln** wpłat na indywidualne rachunki składowe NRS w kwocie **279,9 mld zł**

złożyli **147 mln** dokumentów rozliczeniowych

### W 2020 r.:



obsłużono

**12 mln** klientów w salach obsługi klientów



**4,1 mln** klientów skorzystało z kontaktu z Centrum Obsługi Telefoniczej ZUS



zarejestrowanych było

**6 mln** profili PUE ZUS





## ZUS – Obszar operacji i eksploatacji systemów

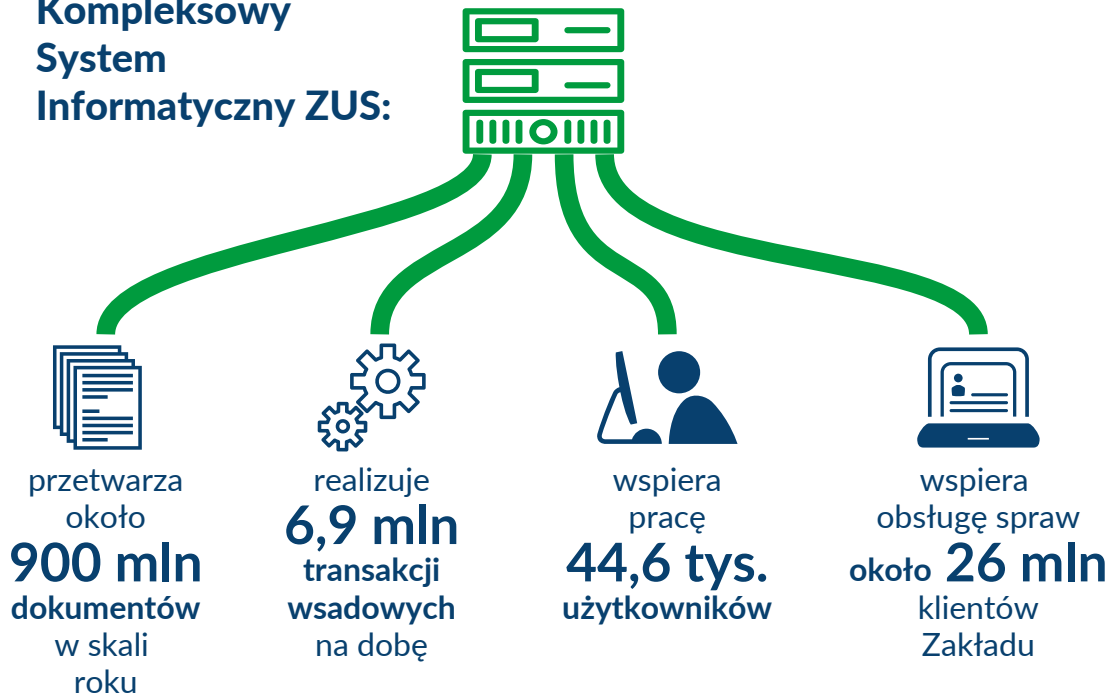
Bez odpowiedniego zaplecza informatycznego realizacja zadań przez Zakład nie byłaby możliwa.

Zmiany w otoczeniu Zakładu wymagają wdrażania nowych rozwiązań dotyczących systemów informatycznych. Cyfryzacja społeczeństwa stawia także przed Zakładem wyzwania w zakresie ochrony informacji, w tym danych chronionych i wrażliwych, zgodnie z polskimi i międzynarodowymi wymaganiami prawnymi dotyczącym informatyzacji. Infrastruktura techniczno-systemowa ZUS składa się z wydzielonych zestawów komponentów sprzętowo-programowych, dedykowanych do obsługi poszczególnych systemów

wspomagających realizację zadań w Zakładzie. W ramach tego obszaru realizowane są zadania m.in. w zakresie:

- zachowania bezpieczeństwa informacji,
- cyberbezpieczeństwa,
- planowania i rozwoju usług IT w Zakładzie,
- tworzenia aplikacji autorskich Zakładu,
- zarządzania aplikacjami dziedzinowymi,
- nadawania i odbierania uprawnień do aplikacji i systemów IT,
- certyfikacji,
- obsługi incydentów, analizy dostępu i wykrywania nadużyć w dostępie do aplikacji KSI,
- wsparcia użytkowników systemów informatycznych ZUS.

### Kompleksowy System Informatyczny ZUS:



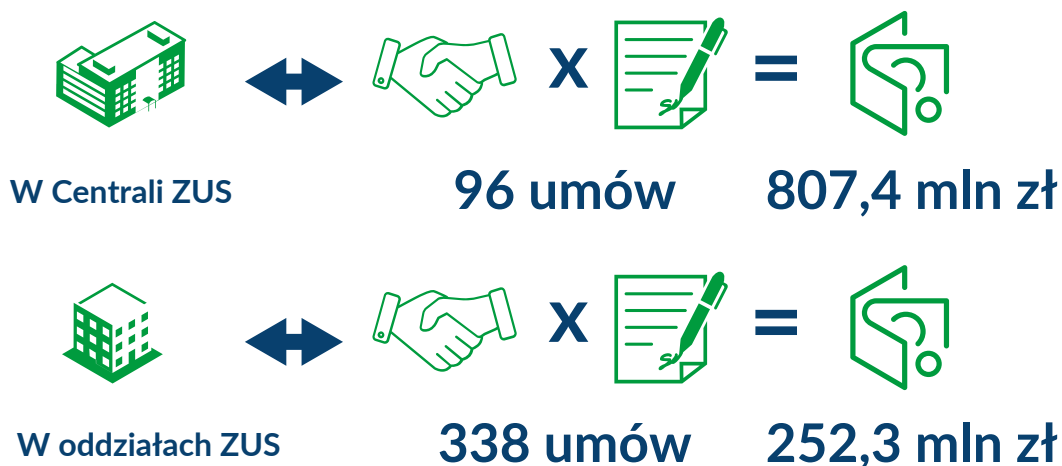
## ZUS – Administracja i zamówienia publiczne

Zakład, realizując zadania ustawowe, musi zapewnić odpowiednie środki techniczne, bez których wypełnianie tych zadań byłoby znacznie utrudnione a nawet niemożliwe. Dlatego też konieczne jest efektywne zarządzanie infrastrukturą techniczną, na którą składają się m.in. budynki, wyposażenie biurowe, środki transportu. Ważnym aspektem funkcjonowania tego obszaru jest realizacja zakupów oraz wsparcie prawne. W ramach tego obszaru Zakład realizuje m.in. zadania w zakresie:

- świadczenia usług administracyjnych w Zakładzie,
- zapewnienia ochrony fizycznej w Zakładzie,
- zakupu i remontu nieruchomości stanowiących własność Zakładu,
- zakupu i administrowania środkami transportu w Zakładzie,
- produkcji poligraficznej,
- obsługi prawnej,
- realizacji zakupów.



W 2020 r. w wyniku przeprowadzonych postępowań o zamówienie publiczne (wartość pow. 30 tys. euro) podpisano:





## Perspektywa 2016–2020

Zakład, realizując wyznaczone zadania do-  
kłada wszelkich starań, aby być instytucją, która  
swoim klientom – ubezpieczonym, świadcze-  
niobiorcom i płatnikom składek – daje poczu-  
cie bezpieczeństwa oraz zapewnia sprawną,  
przyjazną i rzetelną obsługę. W ramach po-  
przedniej perspektywy strategicznej, wdrażając  
szereg zmian legislacyjnych, Zakład wprowadził  
istotne wsparcie i ulgi dla obywateli. Do najważ-  
niejszych z nich należało wdrożenie przepisów  
ustawy obniżającej wiek emerytalny oraz prze-  
pisów wprowadzających nowe uprawnienia do:  
rodzicielskiego świadczenia uzupełniającego  
(tzw. Mama 4+), dodatkowego rocznego świad-  
czenia dla emerytów i rencistów (tzw. trzynastej  
emerytury), świadczenia uzupełniającego dla  
osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji  
(tzw. 500+ dla niesamodzielnych). Wiele działań  
Zakładu skierowanych było także na wdrożenie  
ułatwień i ulg dla przedsiębiorców, jak np. obni-  
żone składki dla przedsiębiorców prowadzących  
działalność na mniejszą skalę, wprowadzone od  
2019 r. i znowelizowane w roku kolejnym.

W latach 2016–2020 Zakład z sukcesem wdro-  
żył projekty rozwoju e-usług, takie jak e-Składka  
(wprowadzenie indywidualnych rachunków  
składkowych dla płatników), e-ZLA (elektroniza-  
cja zwolnień lekarskich), e-Akta (skrótlenie okresu  
przechowywania akt pracowniczych z 50 do 10 lat  
oraz ich elektronizacja) oraz e-wizyta (nowy rodzaj  
kontaktów z klientami poprzez połączenie wideo

z ekspertem ZUS). Były to kluczowe projekty  
wspierające rozwój e-państwa, jak również wpro-  
wadzające ułatwienia dla klientów Zakładu.

Ostatni rok poprzedniej perspektywy strate-  
gicznej był szczególny. Zmiana stała się stałym  
elementem, kompetencje cyfrowe zyskały na  
znaczeniu, rósł nacisk na upraszczanie rozwią-  
zań wspierających niestacjonarny tryb pracy.  
Dla Zakładu istotną okolicznością była szybka  
adaptacja do nowych zadań, zmian przepisów  
oraz rozwiązań w systemach IT.

W związku z pandemią COVID-19 Zakład  
uczestniczył w szeregu zadań wspierających  
obywateli i przedsiębiorców. Wsparcie dla  
przedsiębiorców związane było z realizacją za-  
dań w ramach Tarcz antykrzysowych obejmu-  
jących w szczególności:

- zwolnienie z opłacania składek na ubezpie-  
czenia społeczne dla płatników składek;
- wypłatę świadczenia postojowego dla przed-  
siębiorców i zleceniobiorców;
- ulgi składkowe (odroczenie terminu płatno-  
ści lub rozłożenie na raty należności z tytułu  
składek bez opłaty prolongacyjnej) – ulgą  
objęto należności na kwotę ponad 9 mld zł;
- wstrzymanie działań egzekucyjnych na na-  
leżności od lutego do kwietnia 2020 r. – ZUS  
wstrzymał działania egzekucyjne wobec ak-  
tywnych płatników, którzy do końca stycznia  
2020 r. nie zalegali z opłacaniem składek. Po-  
nadto po podpisaniu układu ratalnego postę-  
powanie egzekucyjne było zawieszane.

 > 2,1 mln

wniosków o zwolnienie ze składek  
na ubezpieczenie społeczne  
na łączną kwotę

**13,1 mld zł**

 6,5 mln ubezpieczonych  
objętych zwolnieniem ze składek  
przy zachowaniu prawa do świadczeń  
za ten okres

**2,7 mln** wypłat na kwotę **5,3 mld zł**  
świadczeń postojowych

**9 mld zł**  
udzielonych ulg składkowych  
dla przedsiębiorców

Wsparcie w ramach programów pomocy państwa obejmowało także obywateli m.in. poprzez:

- przyznanie i wypłatę dodatku solidarnościowego, mającego na celu przeciwdziałanie negatywnym skutkom COVID-19 przez wsparcie finansowe osób, które straciły źródło przychodu ze względu na trudną sytu-

ację gospodarczą spowodowaną pandemią koronawirusa;

- wypłatę dodatkowego zasiłku opiekuńczego w celu przeciwdziałania COVID-19;
- realizację zadań związanych z obsługą Polskiego Bonu Turystycznego, mającego na celu wsparcie finansowe branży turystycznej oraz wsparcie planów wypoczynkowych polskich rodzin.

 **130 tys. osób**  
wypłacono **dodatek solidarnościowy**  
na kwotę **313 mln zł**



**>1,1 mln** Polaków  
aktywowało bony  
na kwotę **964 mln zł**

Powyższy katalog nie wyczerpuje wszystkich zadań Zakładu, ale obrazuje ich skalę i różnicowanie.

**1 mln zł** wypłat   
**dodatkowego zasiłku opiekuńczego**

 **~237 mln zł**  
**płatności zrealizowanych bonami turystycznymi**

Strategia ZUS na lata 2021–2025 wyznacza ambitny plan wprowadzania dalszych reform i udogodnień dla klientów Zakładu, które stanowią odpowiedź na zgłaszane oczekiwania oraz wyzwania otoczenia.



# Otoczenie i wyzwania dla ZUS

Prace nad *Strategią Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2021–2025* poprzedzone zostały analizą dokumentów strategicznych kraju<sup>1</sup>, mocnych i słabych stron Zakładu, wniosków i doświadczeń z realizacji dotychczasowych Strategii Zakładu oraz badaniem otoczenia zewnętrznego.

## Kluczowe wyzwania

- skutki ekonomiczne, społeczne i polityczne pandemii COVID-19
- szybki postęp w dziedzinie innowacji technologicznych
- procesy globalizacji i integracji europejskiej
- rozwój kompetencji cyfrowych obywateli – aktywni użytkownicy Internetu i aplikacji mobilnych
- rozwój portalu PUE ZUS – pierwszego polskiego e-urzędu
- wzrost popularności i zainteresowania obywateli e-usługami publicznymi
- konieczność rozwoju e-usług ZUS (m.in. e-płatności, funkcjonalności samoobsługi dla klientów, składanie i podpisywanie dokumentów online)
- brak aplikacji mobilnych dla klientów ZUS
- przyspieszenie procesu automatyzacji i elektroniczacji, również w odpowiedzi na nowe zadania powierzane ZUS, konieczność dostosowania do nowych regulacji prawnych i zmian na rynku pracy
- popyt na usługi zdalne oraz częste zmiany legislacyjne skutkujące koniecznością dostosowywania aplikacji i systemów IT oraz modernizacji architektury IT
- mało elastyczna i niedostosowana do potrzeb Zakładu struktura organizacyjna
- wysokie koszty archiwizacji oraz transportu akt i dokumentacji w ramach obsługiwanych spraw klientów, ograniczenia dla pracy zdalnej, „depapieryzacja”
- usprawnienie współpracy instytucji w realizacji procesów administracyjnych oraz wymiany informacji pomiędzy systemami i rejestrami publicznymi
- konieczność zunifikowania i skomunikowania różnych systemów polskiej administracji
- wielokrotne gromadzenie i powielanie części danych, co skutkuje zwiększonymi nakładami na ich gromadzenie i ryzykiem niespójności informacji
- wysokie koszty budowy oraz utrzymania systemów i rejestrów publicznych
- nowe typy zagrożeń – cyberprzestępczość

<sup>1</sup> *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)* (uchwała Nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r.), *Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa* (uchwała Nr 109 Rady Ministrów z dnia 24 września 2019 r.), *Strategia Cyberbezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej na lata 2019–2024* (uchwała Nr 125 Rady Ministrów z dnia 22 października 2019 r.).

# Misja, wizja i wartości ZUS

## WIZJA

Innowacyjna instytucja  
zaufania i zabezpieczenia  
społecznego

## MISJA

Profesjonalnie obsługiwać klientów wykorzystując nowoczesne technologie i potencjał pracowników oraz efektywnie zarządzać środkami publicznymi.

## WARTOŚCI

### Zaufanie

Wykonujemy swoje obowiązki w sposób profesjonalny i rzetelny.

Opieramy się na specjalistycznej wiedzy i dbamy o terminową realizację zadań na podstawie przepisów prawa.

### Uczciwość

Jesteśmy uczciwi i odpowiedzialni. Realizujemy zadania, opierając się na obiektywnych przesłankach.

Unikamy konfliktu interesów i nie czerpiemy nieuprawnionych korzyści. Potrafimy przewidywać skutki podejmowanych decyzji i jesteśmy gotowi do ponoszenia związanych z nimi konsekwencji. Angażujemy się w działania zmierzające do poprawy funkcjonowania Zakładu. Dbamy o infrastrukturę i powierzone nam mienie oraz poufność informacji.

### Szacunek

Podchodzimy z szacunkiem do Interesariuszy Zakładu i współpracowników.

Dokładamy starań w celu sprawnej i transparentnej realizacji powierzonych nam zadań, z poszanowaniem zasady równego traktowania, bez względu na płeć, wiek, stan cywilny, narodowość, orientację seksualną, wyznanie, kolor skóry, przekonania polityczne oraz inne cechy osobiste i preferencje. Stosujemy przepisy związane z ochroną danych osobowych i nie rozpowszechniamy informacji prywatnych.

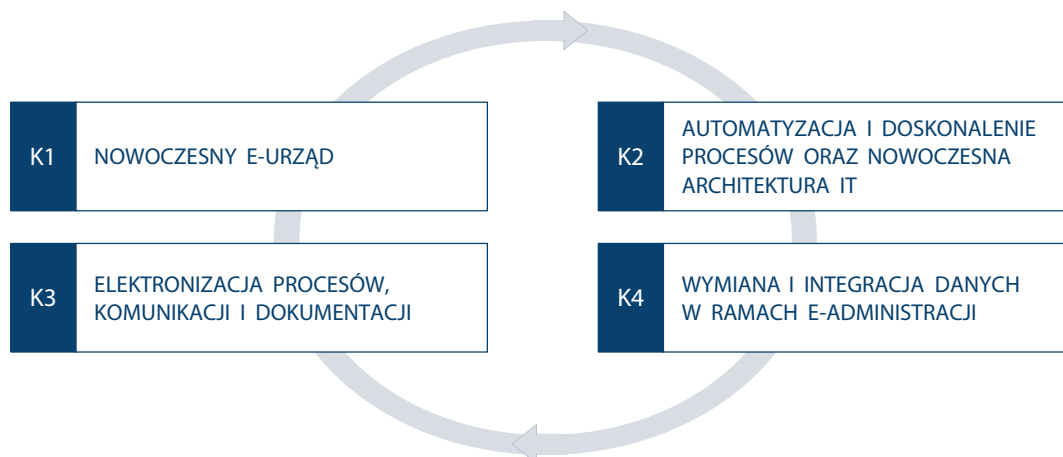


# Cele strategiczne ZUS

Cele strategiczne ZUS na lata 2021–2025 zdefiniowano na podstawie wizji i misji Zakładu oraz wyników diagnozy strategicznej. Przyjęto, iż transformacja systemu zabezpieczenia społecznego oraz Zakładu realizowana będzie w ramach następujących celów strategicznych:

- C1 Uproszczenie systemu zabezpieczenia społecznego
- C2 Uszczelnienie systemu finansów publicznych
- C3 Nowoczesny e-urząd
- C4 Elektronizacja komunikacji i dokumentacji
- C5 Integracja danych i rozwój e-administracji
- C6 Automatyzacja procesów i nowoczesna architektura IT
- C7 Zwiększenie efektywności operacyjnej i finansowej Zakładu
- C8 Rozwój analityki i narzędzi zarządzania danymi
- C9 Wzmocnienie bezpieczeństwa systemów i odporności na cyberzagrożenia
- C10 Nowoczesna komunikacja i edukacja

## Kierunki strategiczne ZUS



# Model wdrożenia i realizacji Strategii

**Strategia Zakładu będzie wdrażana poprzez realizację przedsięwzięć strategicznych** przypisanych do zdefiniowanych 10 celów strategicznych w ramach 4 kierunków, jak również poprzez realizację celów operacyjnych określonych w planie działalności Zakładu oraz zadań i procesów w ramach bieżącej działalności.

Najważniejszą rolę we wdrażaniu strategii Zakładu będą odgrywały przedsięwzięcia strategiczne zdefiniowane w formie **14 programów**, wdrażanych poprzez indywidualne projekty oraz **10 inicjatyw obszarowych**, stanowiących kontynuację wcześniej podjętych działań. Będą one realizowane i nadzorowane zgodnie z przyjętą w Zakładzie metodyką zarządzania programami i projektami oraz zasadami funkcjonowania zespołów zadaniowych. Opracowany zostanie plan wdrażania Strategii, zawierający terminy, przypisaną odpowiedzialność oraz mierniki realizacji dla programów i inicjatyw.

Przyjmuje się, że z uwagi na ponadobszarowy charakter przedsięwzięć strategicznych ich realizacja może wpływać na osiągnięcie więcej niż jednego celu strategicznego. Takie założenie oznacza, iż do jednego celu strategicznego może zostać przypisanych kilku właścicieli celu. Jednocześnie wszystkie komórki organizacyjne Zakładu są zobowiązane do aktywnego udziału i współpracy w realizacji zaplanowanych programów, projektów i inicjatyw, a tym samym realizacji celów strategicznych. Wdrożenie kluczowych przedsięwzięć strategicznych będzie wymagało zmiany przepisów prawa powszechnie obowiązującego. Zakład opracuje projekty stosownych zmian legislacyjnych, które zostaną przekazane wraz z wnioskami o ich wdrożenie do właściwych organów nadzorujących.

Priorytetową rolę będą odgrywały programy transformacji organizacyjnej i cyfrowej charakteryzujące się następującymi atrybutami:

- przedsięwzięcia mające charakter interdyscyplinarny i obejmujące projekty służące osiągnięciu celów strategicznych,
- realizowane w okresie całej perspektywy strategicznej,
- posiadające harmonogramy oraz kamienie milowe jako punkty kontrolne wdrożenia,
- posiadające struktury zarządcze i operacyjne oraz przygotowany system monitorowania,
- posiadające zdefiniowane konkretne rezultaty i produkty, których terminy wdrożenia uzależnione są również od czynników zewnętrznych, na które Zakład może nie mieć wpływu,
- definiujące właścicieli oraz współuczestników ich wdrożenia.

Ważnym elementem procesu wdrażania Strategii Zakładu będzie jej komunikacja w celu upowszechnienia wiedzy na temat celów strategii oraz przyjętych kierunków transformacji organizacyjnej i cyfrowej Zakładu wśród pracowników, klientów oraz innych interesariuszy Zakładu.





Szczegółowy wykaz przedsięwzięć strategicznych na lata 2021–2025 wraz z harmonogramem ich realizacji, w tym w zakresie komunikacji strategii oraz pomiaru, ujęte zostaną w planie wdrażania strategii Zakładu.

Zgodnie z wewnętrznymi uregulowaniami Zakładu monitoring realizacji *Strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2021–2025* prowadzony będzie w cyklach półrocznych i obejmował będzie:

- ocenę stopnia osiągnięcia przyjętych celów strategicznych oraz programów i inicjatyw w oparciu o zdefiniowane mierniki,
- monitoring postępu wdrożenia przedsięwzięć strategicznych w oparciu o określone harmonogramy ich wdrożenia.

Dodatkowo pod koniec każdego roku dokonywany będzie przegląd katalogu celów oraz portfela przedsięwzięć strategicznych pod kątem ich aktualności w kontekście zmian za-

chodzących w otoczeniu oraz zakresu zadań Zakładu.

Jednocześnie przyjmuje się, iż dla potwierdzenia aktualności i zasadności wyznaczonych kierunków strategicznych, oszacowania stopnia zrealizowania celów na koniec okresu obowiązywania niniejszej Strategii oraz identyfikacji ewentualnych nowych kierunków strategicznych, na koniec 2023 r. przeprowadzona zostanie śródkresowa ewaluacja Strategii. Nie można przy tym wykluczyć sytuacji szczególnych, które będą implikowały wprowadzanie dodatkowych etapów ewaluacyjnych.

Wnioski płynące z monitoringu i ewaluacji Strategii wykorzystywane będą w procesie jej aktualizacji. Przyjmuje się, że aktualizacja Strategii Zakładu obejmująca ewentualną rewizję celów strategicznych, terminów wdrożenia programów i inicjatyw oraz mierników będzie dokonywana nie częściej niż w okresach rocznych.

# Programy transformacji systemu zabezpieczenia społecznego i Zakładu

**W ciągu najbliższych kilku lat sposób funkcjonowania Zakładu, a wraz z nim systemu zabezpieczenia społecznego, ulegnie daleko idącej transformacji.** To wynik zdefiniowanych 14 programów transformacji organizacyjnej i cyfrowej Zakładu na lata 2021–2025, które będą realizowane w ramach przyjętych celów strategicznych.

## Program 1 Automatyzacja rozliczeń płatników składek

**Cel C1 Uproszczenie systemu zabezpieczenia społecznego**

**Cel C2 Uszczelnienie systemu finansów publicznych**

### WYZWANIA

- Zapewnienie płatnikom składek najwyższego poziomu obsługi rozliczeń składek
- Oczekiwania płatników dotyczące łatwości i szybkości sporządzania dokumentów ubezpieczeniowych i rozliczeniowych
- Występujące nieprawidłowości w dokumentach ubezpieczeniowych i rozliczeniowych składanych przez płatników składek do ZUS

**147 mln**  
dokumentów  
rozliczeniowych  
złożonych  
przez płatników  
w 2020 r.

### CELE

- Przejęcie przez ZUS zadań płatników składek w zakresie ustalania podstawy wymiaru składek, rozliczania składek oraz ustalania kwot do opłacania należnych składek
- Przejęcie przez ZUS odpowiedzialności za ustalanie podstawy wymiaru składek i naliczanie składek
- Ułatwienie prowadzenia działalności gospodarczej i odciążenie płatników od wykonywania zadań związanych z naliczaniem składek i ustalaniem kwot do zapłaty
- Redukcja sprawozdawczości i biurokracji w biznesie
- Poprawa jakości danych gromadzonych na koncie płatnika składek i koncie ubezpieczonego, a w konsekwencji przyspieszenie procesu przyznawania świadczeń
- Budowa interfejsów wymiany danych między systemami informatycznymi ZUS a systemami płatników składek

### REZULTAT

- **ZUS sporządzał będzie dokumenty zgłoszeniowe i rozliczeniowe oraz ustali kwotę składek do zapłaty przez płatników składek w formie elektronicznej**
- Płatnicy składek uzyskają pewność i stabilność swoich rozliczeń składek – ZUS przejmie obowiązek i odpowiedzialność za ustalenie ich wysokości
- Nastąpi ograniczenie postępowań wyjaśniających z płatnikami składek – wysoka jakość danych w systemach ZUS
- Zredukowana zostanie sprawozdawczość i zbędna biurokracja w biznesie



## Program 2 **Konsolidacja i automatyzacja wypłaty zasiłków**

**Cel C1**      **Uproszczenie systemu zabezpieczenia społecznego**  
**Cel C2**      **Uszczelnienie systemu finansów publicznych**

### WYZWANIA

- Skomplikowane przepisy prawa w obszarze zasiłków, co umożliwia nadużywanie systemu
- Konieczność zapewnienia kontroli nad wydatkowaniem środków publicznych z poziomu jednej organizacji – obecnie zasiłki wypłacają płatnicy składek i ZUS
- Składka chorobowa pokrywa mniej niż 70% wydatków na zasiłki
- Występuje zróżnicowanie wpłat i korzyści z funduszu chorobowego FUS w zależności od tytułu do ubezpieczenia (działalność gospodarcza, etat, zlecenie)

Roczna kwota  
zasiłków  
wypłacanych  
z ubezpieczeń  
społecznych  
wynosi  
**9,3 mld zł**

### CELE

- Uproszczenie zasad przyznawania i obliczania zasiłków
- Przejęcie przez ZUS zadania wypłaty zasiłków od płatników składek
- Ograniczenie nadużyć w pobieraniu świadczeń z ubezpieczenia chorobowego, racjonalizacja wydatków funduszu chorobowego
- Po stronie Zakładu automatyzacja procesów przyznawania i wypłaty zasiłków z FUS, centralizacja zadań oraz optymalne rozwiązania dla obszaru zasiłków

### REZULTAT

- ZUS będzie wypłacał wszystkim ubezpieczonym zasiłki z ubezpieczeń społecznych po przejęciu zadania od przedsiębiorców**
- Nastąpi uproszczenie zasad przyznawania zasiłków
  - Ograniczona zostanie liczba dokumentów niezbędnych do wypłaty zasiłków
  - Proces wypłaty zasiłków zostanie zautomatyzowany
  - Nastąpi uproszczenie komunikacji z ZUS poprzez jej docelowe zelektronizowanie
  - Zwiększenie wydolności FUS umożliwi zmniejszenie dotacji z budżetu państwa

## Program 3 Automatyzacja świadczeń emerytalno-rentowych

Cel C4 Elektronizacja komunikacji i dokumentacji

Cel C6 Automatyzacja procesów i nowoczesna architektura IT

### WYZWANIA

- Niewystarczające mechanizmy systemowe wspierające pracowników Zakładu w realizacji prostych, powtarzalnych czynności w ramach obsługi spraw świadczeniobiorców
- Wysoki udział obiegu papierowych wniosków, konieczność zwiększenia kanału elektronicznego w kontaktach ze świadczeniobiorcami
- Niewystarczające mechanizmy zapobiegające wypłatom nienależnych świadczeń emerytalno-rentowych po zgonie świadczeniobiorcy

### CELE

- Automatyzacja procesów przyznawania świadczeń emerytalno-rentowych (krajowych i międzynarodowych)
- Ograniczenie błędów w decyzjach dla świadczeniobiorców
- Podniesienie efektywności procesu kontroli uprawnień do świadczeń w związku ze zgonem świadczeniobiorcy, w tym uniknięcie nadpłat w związku z wypłatą nienależnych świadczeń po zgonie świadczeniobiorcy

### REZULTAT

- Szybsza wypłata świadczeń, zapobieganie nadpłatom z FUS**
- Świadczeniobiorca szybciej otrzyma decyzję o przyznaniu świadczenia i wypłatę świadczenia
  - Ograniczenie błędów w decyzjach dla świadczeniobiorców w wyniku mniejszego udziału pracownika w procesie (powtarzalne czynności będą realizowane automatycznie przez system)
  - Po stronie Zakładu nastąpi zmniejszenie kosztów obsługi świadczeniobiorców i automatyzacja procesów: przyznawania świadczeń emerytalno-rentowych, wstrzymania wypłaty świadczenia w związku ze zgonem świadczeniobiorcy, wymiany informacji z innymi państwami i świadczeniobiorcami w zakresie weryfikacji dalszego prawa do świadczeń
  - Dzięki eliminacji wniosków papierowych elektroniczna komunikacja ze świadczeniobiorcą będzie coraz częstsza i szersza

Roczna kwota nadpłat świadczeń po zgonie świadczeniobiorcy to około

**38 mln zł**

Rocznie do ZUS wpływa ponad

**5 mln wniosków**

o krajowe świadczenia emerytalno-rentowe oraz

blisko **200 tys. wniosków**

o świadczenia międzynarodowe



## Program 4 **Ubankowanie świadczeń wypłacanych przez ZUS**

### Cel C7 **Zwiększenie efektywności operacyjnej i finansowej Zakładu**

#### WYZWANIA

- Wprowadzenie zmian legislacyjnych zakładających przekazywanie świadczeń na rachunek bankowy
- Przekonanie świadczeniobiorców do korzystania z usług bankowych
- Rozpowszechnienie dostępu do podstawowego rachunku bankowego
- Wysokie koszty przekazów pocztowych świadczeń wypłacanych przez ZUS

**74%**  
świadczeń emerytalno-  
rentowych przekazywanych jest na rachunki bankowe klientów

#### CELE

- Upowszechnienie bezgotówkowej formy wypłaty świadczeń świadczeniobiorcom
- Upowszechnienie bezgotówkowej formy rozliczeń z pozostałymi grupami klientów ZUS
- Poprawa efektywności kosztowej Zakładu poprzez obniżenie kosztów przekazów pocztowych świadczeń i innych tytułów wypłacanych przez ZUS

#### REZULTAT

- Zmniejszenie kosztów świadczeń wypłacanych przez ZUS**
- Wpływ świadczeń na rachunek bankowy zwiększa bezpieczeństwo i ochronę w stosunku do ich wypłaty w gotówce
  - Ograniczenie ryzyka nieterminowego dostarczenia świadczenia w formie gotówkowej w przypadku sytuacji nadzwyczajnych – gwarancja terminowości i bezpieczeństwa dostarczenia świadczenia
  - Zmniejszenie poziomu wykluczenia cyfrowego i finansowego wśród świadczeniobiorców Zakładu
  - Poprawa efektywności kosztowej ZUS poprzez elektroniczną wypłatę świadczeń i innych rozliczeń z klientami ZUS

## Program 5 Nowoczesny portal elektroniczny [nowa Platforma Usług Elektronicznych ZUS]

Cel C3 Nowoczesny E-Urząd

Cel C4 Elektronizacja komunikacji i dokumentacji

### WYZWANIA

- Pierwszy w Polsce e-urząd – Platforma Usług Elektronicznych ZUS (wdrożona w 2012 r.) – nieprzystosowany swoim wyglądem, ergonomią i układem do skali wyzwań stojących przed Zakładem
- Brak rozwiązań mobilnych umożliwiających klientom dostęp do danych i pracę na urządzeniach mobilnych (np. dostęp do salda płatnika, wystawienie e-ZLA)
- Brak możliwości wykonania płatności z poziomu rozliczenia konta płatnika

Ponad **37%** wniosków składanych do ZUS stanowią wnioski w formie elektronicznej

Miesięcznie do ZUS jest przekazywanych poprzez PUE ZUS od **1,1 mln** do **1,7 mln** wniosków

### CELE

- Unowocześnienie portalu, również poprzez intuicyjny układ nawigacyjny, innowacyjny interfejs i funkcjonalności dedykowane poszczególnym grupom klientów, nowoczesne funkcje (kreatory wniosków, samoobsługa, prosty podpis elektroniczny), spełnione standardy dostępności cyfrowej dla osób z niepełnosprawnościami, wyższa wydajność i szybsza obsługa klientów
- Budowa aplikacji mobilnych dla płatników składek oraz lekarzy
- Uruchomienie płatności elektronicznych w portalu i aplikacji mobilnej dla płatników
- Obniżenie kosztów obsługi klientów poprzez wzrost wykorzystania elektronicznego portalu w kontaktach klientów z ZUS – przejście z kontaktu osobistego lub korespondencji papierowej z klientami na komunikację on-line

### REZULTAT

- **Nowoczesny portal elektroniczny ZUS oraz produkty i usługi ZUS dostępne on-line**
- Usprawniona zostanie komunikacja między klientami a ZUS
- Zwiększy się zakres spraw możliwych do załatwienia zdalnie, bez konieczności wizyty klienta w placówce ZUS czy kontaktu telefonicznego
- Udostępnione zostaną aplikacje mobilne płatnikom składek i lekarzom
- Uruchomione zostaną e-płatności w zakresie rozliczeń płatników składek z ZUS
- Zwiększona zostanie efektywność kosztowa ZUS poprzez elektroniczną obsługę wniosków i dokumentów klientów, ograniczeniu ulegną koszty archiwizacji akt papierowych, czasochłonność obsługi dokumentów i wniosków składanych do ZUS oraz liczby wizyt klientów



## Program 6 Centralny Rejestr Klientów Zakładu

Cel C3 Nowoczesny E-Urząd

Cel C6 Automatyzacja procesów i nowoczesna architektura IT

### WYZWANIA

- Brak samodzielnego dostępu klienta do aktualnego statusu sprawy
- Brak pełnej i natychmiastowej informacji o kliencie ZUS, w tym o statusie jego spraw, rolach, w jakich występuje i kontaktuje się z ZUS – informacje rozproszone w aplikacjach dziedzinowych i rejestrach ZUS
- Niewystarczająca integracja aplikacji i systemów ZUS skutkująca zwiększoną pracochłonnością przy rejestracji sprawy i wprowadzaniu danych

### CELE

- Budowa systemu Centralnego Rejestru Klientów Zakładu pozwalającego na zarządzanie relacjami z klientem (relacje, role, status, kontakt z ZUS)
- Dostęp do pełnej informacji o sprawie w jednym miejscu – zapewnienie pełnej ewidencji przebiegu sprawy od momentu wpływu wniosku do ZUS do zakończenia procesu, na każdym etapie realizacji poprzez dwustronną integrację aplikacji i wymianę między nimi informacji o sprawie, dostęp do informacji o sprawie dla pracownika ZUS oraz klienta
- Dostęp do pełnej informacji o kliencie na potrzeby klienta oraz interesariuszy wewnątrz i na zewnątrz ZUS (inne instytucje)
- Automatyzacja wymiany informacji o kliencie i jego sprawie pomiędzy systemami dziedzinowymi ZUS (bez udziału pracownika)

### REZULTATY

- **Kompleksowa wiedza o kliencie i jego sprawie**
- Nastąpi szybki dostęp klienta do statusu swojej sprawy w dowolnym miejscu i czasie za pośrednictwem PUE ZUS, bez konieczności wizyty w placówce ZUS
- Klient nie będzie musiał wielokrotnie przekazywać tych samych danych i informacji, które zawarte będą w Centralnym Rejestrze Klienta ZUS oraz rejestrach innych instytucji
- Ograniczeniu ulegną nieprawidłowości i przypadki nadużyć w systemie ubezpieczeń społecznych poprzez zapewnienie pełnej wiedzy o kliencie (Klient 360°) oraz zapewnienie bieżącego nadzoru i raportowania statusu spraw klientów
- Nastąpi poprawa efektywności kosztowej Zakładu poprzez automatyzację procesów obsługi spraw klientów w związku z integracją aplikacji dziedzinowych i Elektronicznej Platformy Wymiany Danych ZUS

**2,7 mln** aktywnych  
płatników składek

**16,7 mln**  
ubezpieczonych  
(w ubezpieczeniu  
zdrowotnym wg  
miejsca zamieszkania)

**8 mln**  
świadczeniobiorców  
(krajowych  
i zagranicznych)

## Program 7 Elektronizacja danych i dokumentacji – „depapieryzacja” kontaktu z klientem oraz „depapieryzacja” wewnętrznego obiegu dokumentacji

### Cel C4 Elektronizacja komunikacji i dokumentacji

#### WYZWANIA

- Jedyne część klientów korzysta z elektronicznych form komunikacji z administracją
- ZUS wysyła rocznie ponad 50 mln korespondencji do klientów – zmiana regulacji prawnych umożliwiłaby wykorzystanie elektronicznej formy przekazywania korespondencji z ZUS
- ZUS współpracuje z wieloma klientami instytucjonalnymi (komornicy, ministerstwa, urzędy, Straż Graniczna, banki, jednostki samorządu terytorialnego, stowarzyszenia) – brak jest regulacji prawnych, które pozwalałyby ZUS na pozyskiwanie danych od innych; z uwagi na brak możliwości pozyskania danych od innych instytucji klienci muszą dostarczać do ZUS dodatkowe dokumenty i informacje
- Obieg wewnętrzny dokumentacji w ZUS odbywa się w formie papierowej, papierowa formuła danych i informacji o klientach Zakładu uniemożliwia realizację zadań w dowolnej jednostce ZUS (odmiejscowienie realizacji zadań)
- Na ZUS nałożono ustawowy obowiązek korzystania z publicznej usługi doręczenia elektronicznego

#### CELE

- „Depapieryzacja” w kontakcie z klientem oraz w obiegu wewnętrznym
- Elektroniczna wymiana danych o kliencie między instytucjami publicznymi i uzyskanie dostępu do danych i rejestrów innych instytucji
- Skrócenie czasu obsługi spraw poprzez łatwy kontakt z urzędem i elektroniczną komunikację
- Ułatwienie klientom kontaktu z ZUS poprzez wyręczenie ich w pozyskiwaniu danych z innych instytucji czy organów administracji
- Oszczędność związana z przejściem na komunikację elektroniczną – wdrożenie masowej wysyłki korespondencji w formie elektronicznej, docelowo obowiązkowy profil PUE ZUS dla klientów ZUS

#### REZULTATY

- **Zmiana sposobu komunikacji z klientami z formy papierowej na elektroniczną**
- Nastąpi uproszczenie procedur, automatyzacja i odbiurokratyzowanie przez zdjęcie obowiązku dostarczania dokumentacji, zaświadczeń z innych instytucji na potrzeby realizacji świadczeń z ZUS
- Nastąpi usprawnienie trybu komunikacji z podmiotami zewnętrznymi, w tym z lekarzami w zakresie gromadzenia dokumentacji medycznej na potrzeby wydawania orzeczeń przez lekarzy orzeczników w ZUS, w związku z jego elektroniczną
- Wprowadzona zostanie elektroniczna obieg wewnętrzny w ZUS i maksymalne wyeliminowanie korespondencji papierowej oraz digitalizacja dokumentacji klientów Zakładu
- Obywatel będzie się komunikował z ZUS elektronicznie w znacznie szerszym zakresie – ZUS dążyć będzie do umożliwienia klientowi załatwienia sprawy w dowolnym miejscu i czasie z dowolnego urządzenia elektronicznego typu smartfon, tablet, laptop lub komputer
- Elektroniczna poprawi efektywność kosztową Zakładu – wnioski klientów i podmiotów zewnętrznych w formie elektronicznej, automatyczne usługi wymiany danych i informacji z podmiotami zewnętrznymi, zmniejszenie kosztów wysyłki korespondencji w formie papierowej oraz kosztów transportu i archiwizacji akt

Ponad **50 mln korespondencji** wysłanej rocznie do klientów ZUS

Ponad **20 mln korespondencji** rejestrowanej rocznie w ZUS

**12 mln wizyt** klientów w salach obsługi klientów

Blisko **800 tys. mb dokumentacji** papierowej dotyczącej spraw klientów Zakładu w obiegu bieżącym

Ponad **62 tys. mb dokumentacji** papierowej gromadzonej w Archiwum Zakładowym ZUS





## Program 8 Nowa architektura IT i rozwój systemów IT

### Cel C6 Automatykacja procesów i nowoczesna architektura IT

#### WYZWANIA

- Brak pełnej integracji pomiędzy aplikacjami ZUS i innymi instytucjami/organizacjami
- Brak udostępnienia on-line klientom informacji o aktualnym stanie obsługi spraw
- Systemy IT ZUS niedostosowane do rozwiązań chmurowych
- Konieczność unowocześnienia wybranych elementów systemów IT ZUS
- Konieczność kontynuowania prac związanych z bezpieczeństwem systemów IT ZUS

#### CELE

- Przebudowa PUE i Kompleksowego Systemu Informatycznego (KSI) ZUS w kierunku utworzenia jednego punktu kontaktu klienta z państwem (kompleksowa wymiana danych pomiędzy wybranymi instytucjami, w celu załatwienia sprawy klienta w jak najkrótszym czasie)
- Analiza i wybór modelu pozyskania technologii zapewniającej wysoką dostępność usług, bezpieczeństwo danych oraz skalowalność dla poszczególnych systemów IT ZUS (IaaS vs. infrastruktura własna)
- Zmniejszenie długu technologicznego, w tym wdrożenie nowych wersji kluczowych systemów w celu zapewnienia ciągłości pracy KSI ZUS
- Automatyzacja procesów biznesowych
- Optymalizacja kosztów utrzymania systemów informatycznych i obsługi spraw

#### REZULTATY

- Nowoczesna architektura IT podstawą do świadczenia nowoczesnych usług**
- Zapewniona zostanie pełna gotowość ZUS do elektronicznej obsługi wniosków i dokumentów oraz elektronicznej wymiany danych
  - ZUS przygotowuje się do potencjalnej migracji systemów biznesowych na IaaS w celu optymalizacji kosztowej
  - Zapewniona zostanie ciągłość działania ZUS poprzez funkcjonujący system informatyczny gwarantujący sprawną i terminową realizację zadań
  - Stopień bezpieczeństwa danych i systemów IT ZUS będzie stale podnoszony
  - Skrócony zostanie czas i uproszczona zostanie obsługa spraw poprzez wdrożenie rozwiązań w zakresie automatyzacji procesów oraz elektronicznej wymiany danych
  - Nastąpi optymalizacja kosztów obsługi spraw i funkcjonowania systemów IT ZUS

**Kompleksowy System Informatyczny ZUS**  
to:

- ok. **17 tys.** tablic;  
ok. **30 tys.** indeksów,  
**4,2 mln** uprawnień
- blisko **9 tys.** usług interakcyjnych
- **6,9 mln** transakcji wsadowych na dobę
- **200 tys.** odwołań do bazy na sekundę
- **ponad 380 tys.** zadań wsadowych w tygodniu
- **51,7 mln** transakcji interakcyjnych na dobę

## Program 9 Platforma integrująca i unifikująca systemy dziedzinowe ZUS

Cel C5 Integracja danych i rozwój E-Administracji

Cel C8 Rozwój analityki i narzędzi zarządzania danymi

### WYZWANIA

- Wewnętrzna integracja danych pomiędzy głównymi systemami IT ZUS (KSI, PUE, EMIR, RENTIER, SWEZ)
- Migracja wewnętrznych systemów bazodanowych i usługowych do jednej platformy
- Unifikacja wewnętrznej infrastruktury serwerowej głównych systemów IT ZUS
- Budowa szyny wymiany danych z wybranymi instytucjami państwowymi (NFZ, GUS, KAS, MF, MRiPS, itp.)

### CELE

- Integracja głównych systemów IT ZUS w celu lepszego zarządzania danymi
- Budowa szyny wymiany danych z wybranymi instytucjami państwowymi
- Analiza biznesowa, technologiczna i bezpieczeństwa w zakresie budowy chmury prywatnej, wykorzystania chmury rządowej lub chmury komercyjnej przetwarzającej dane na terenie Polski

### REZULTATY

- **ZUS jako poważny partner dla zintegrowanej platformy wymiany danych międzyinstytucjonalnych**
- Zintegrowane zostaną dane pomiędzy głównymi systemami IT ZUS, które obecnie pozostają w logicznej i fizycznej separacji
- Infrastruktura IT ZUS podlegać będzie unifikacji technologicznej
- ZUS zapewni dostęp do danych z wybranymi instytucjami państwowymi w celu zwiększenia efektywności realizacji zadań publicznych i obsługi klientów
- Zmniejszy się zakres obowiązków informacyjnych klientów wobec ZUS
- Zapewniony zostanie dostęp do danych ZUS dla wybranych instytucji państwowych w celu budowy wspólnej platformy analitycznej państwa (big data) z uwzględnieniem cyberbezpieczeństwa danych
- Poprawi się efektywność działania administracji państwowej

**Główne systemy IT ZUS:** KSI, PUE ZUS, EMIR, RENTIER oraz SWEZ

**21 systemów wymiany informacji i danych z interesariuszami opartych na standardowych rozwiązaniach interfejsowych**



## Program 10 Optymalizacja budżetu ZUS

### Cel C7 Zwiększenie efektywności operacyjnej i finansowej Zakładu

#### WYZWANIA

- Rosnące koszty zewnętrzne Zakładu
- Oczekiwania otoczenia wobec efektywniej działającej administracji
- Nakłady inwestycyjne na wdrożenie projektów automatyzacji procesów, zmian legislacyjnych – rosące koszty inwestycji oraz koszty eksploatacji, przetwarzania danych i opieki serwisowej w obszarze IT
- Rozbudowana struktura nieruchomości wymagająca remontów i modernizacji

#### CELE

- Wprowadzenie Planu oszczędności – wstrzymanie części zadań inwestycyjnych, remontowych, części szkoleń nabywanych u zewnętrznych wykonawców, ograniczenia i obostrzenia dla niektórych rodzajów wydatków, wprowadzony reżim wydatkowania środków publicznych
- Ustanowienie rezerw centralnych jako źródła finansowania legislacji, wdrażanych zadań oraz bieżącego przydzielania środków dla oddziałów na indywidualne i uzasadnione wnioski
- Wprowadzenie policzalności efektów wdrażania automatyzacji – wpływu na zasoby i oceny efektywności
- Kontrola reżimu wydatkowania środków w kontekście wydawanych wytycznych

#### REZULTATY

- **Zrealizowany plan oszczędności**
- Zadania Zakładu realizowane oszczędnie i przy wdrożonym modelu efektywności
- Racjonalne inwestycje – zrealizowane modyfikacje systemów IT automatyzujące procesy
- Zrealizowany projekt dostosowania etatyżacji do zadań i potrzeb Zakładu

Roczny budżet ZUS na poziomie  
**5,5 mld zł**

Roczny budżet inwestycyjny ZUS na poziomie  
**446,1 mln zł**

**43,3 tys.**  
pracowników ZUS

## Program 11 Reorganizacja ZUS – II etap Nowego Modelu Organizacji [oddziały]

### Cel C7 Zwiększenie efektywności operacyjnej i finansowej Zakładu

#### WYZWANIA

- Występujące różnice w organizacji oddziałów związane ze sposobem organizacji pracy
- Występujące różnice w rozpiętości kierowania w jednostkach Zakładu
- Wysoka liczba kadry kierowniczej w stosunku do liczby zatrudnionych pracowników

#### CELE

- Koncentracja zadań komórek biznesowych w strukturze podległości na poziomie oddziału
- Likwidacja struktur referatowych w ramach wydziałów oraz likwidacja samodzielnych referatów
- Tworzenie jednolitych struktur wydziałowych
- Zmniejszenie liczby kadry kierowniczej

**43** oddziałów

**209** inspektoratów

**70** biur terenowych

Ponad **300** sal obsługi klientów

#### REZULTATY

- **Likwidacja stanowisk kierowniczych najniższego szczebla w oddziałach**
- Wzmocnienie efektywności kierowania poprzez spłaszczenie struktury organizacyjnej
- Zmniejszenie liczby szczebli kierowniczych w oddziałach
- Zwiększenie efektywności działalności operacyjnej przez koncentrację zadań w strukturach zadaniowo-procesowych oraz zwiększenie zaangażowania i odpowiedzialności pracowników
- Ujednolicenie struktury organizacyjnej z wykorzystaniem możliwości standaryzacji organizacji pracy
- Zmniejszenie liczby kadry kierowniczej najniższego szczebla
- Ujednolicona struktura organizacyjna oddziałów



## Program 12 Reorganizacja ZUS – Nowy Ład Organizacyjny [Zakład] Cel C7 Zwiększenie efektywności operacyjnej i finansowej Zakładu

### WYZWANIA

- Struktura organizacyjna Zakładu nie może być elastycznie zmieniana adekwatnie do aktualnych potrzeb przy dynamicznie zmieniającym się otoczeniu – ze względu na ograniczenia statutowe
- Obecne centra mogą funkcjonować jedynie w strukturach oddziałów – brak odrębności organizacyjnej centrum jako jednostki, nieczytelny system nadzoru nad centrami
- Trudna i nieczytelna ocena efektywności realizacji zadań przez terenowe jednostki organizacyjne
- Podporządkowanie modelu organizacji Zakładu zapisom statutu a nie zapisom regulaminu organizacyjnego – odpowiedzialność Prezesa Zakładu za zadania Zakładu

### Centrala ZUS

obejmująca  
**32** wewnętrzne komórki organizacyjne

**43** oddziały wraz z podległymi inspektoratami i biurami terenowymi

### CELE

- Przygotowanie nowych rozwiązań organizacyjnych
- Wprowadzenie rozwiązań prawnie umożliwiających powołanie centrów jako odrębnych jednostek, scentralizowanie zadań do tych jednostek
- Wdrożenie rozwiązań w wewnętrznych aktach prawnych dla zdefiniowania nadzoru funkcjonalnego – roli Centrali i Oddziałów w strukturze oraz narzędzi realizacji zadań nadzoru nad jednostkami terenowymi
- Przygotowanie zmian legislacyjnych umożliwiających rozwój modelu organizacyjnego Zakładu adekwatnie do skali zadań i zmienności otoczenia

### REZULTATY

- **Nowoczesna, efektywna struktura – nowy statut, nowe centra i struktura organizacyjna**
- Opracowane i wdrożone zostaną nowe rozwiązania organizacyjne, umożliwiające centralizację obszarów i prowadzące do zwiększenia efektywności realizowanych zadań w Zakładzie
- Powołane zostaną centra kompetencyjne, realizujące zadania wspólne dla obszaru – wyrównanie wydajności, wyższa sprawność, mechanizmy antyfraudowe, niższe koszty ZUS
- Jednoznacznie zostanie zdefiniowany i przypisany nadzór Centrali (jednostka strategiczna] nad centrum (jednostka operacyjna] – pomiar efektywności i odpowiedzialność
- Ukierunkowanie organizacji na nowoczesne i efektywne rozwiązania

## Program 13 Nowoczesna otwarta komunikacja

### Cel C10 Nowoczesna komunikacja i edukacja

#### WYZWANIA

- Niewystarczające wykorzystanie potencjału komunikacyjnego ZUS, w szczególności w mediach społecznościowych
- Niewystarczające działania Zakładu w kierunku budowy marki ZUS, która dawałaby obraz profesjonalnego i atrakcyjnego pracodawcy na rynku pracy
- Postrzeganie Zakładu przez klientów jako instytucji stosującej głównie tradycyjne rozwiązania komunikacyjne
- Zbudowanie przestrzeni pomiędzy Zakładem a otoczeniem zewnętrznym i wykorzystanie potencjału dla promowania wdrażanych rozwiązań

#### CELE

- Poprawa komunikacji Zakładu z klientami przez dotarcie do szerokiego grona odbiorców, budowanie wizerunku instytucji otwartej, nowoczesnej, chętnej do dialogu
- Wsparcie obszaru HR oraz *employer branding* – poprawa wizerunku ZUS przez stworzenie profilu profesjonalnego i atrakcyjnego pracodawcy, budowa sieci liderów i ambasadorów organizacji
- Dotarcie z informacją do szerokiego grona odbiorców, możliwość działań informacyjnych i promocyjnych w formie bezpośredniej lub „marketingu szeptanego”
- Edukacja – dotarcie do odbiorców z informacją o ubezpieczeniach społecznych w sposób dostosowany do obecnych czasów

#### REZULTATY

- Nowoczesne kanały otwartej komunikacji – ZUS na LinkedIn, Facebook, YouTube**
- Prezentacja produktów, usług ZUS, nowych funkcjonalności dla wszystkich obywateli z wykorzystaniem potencjału mediów społecznościowych, m.in. tutoriale (instrukcje „krok po kroku”), filmy informacyjno-szkoleniowe, infografiki, itp.
  - Aktywny profil pracodawcy ZUS na LinkedIn
  - Aktywny profil ZUS na Facebooku
  - Przygotowany profil pracodawcy ZUS na portalach rekrutacyjnych
  - Rozbudowa stron poświęconych wizerunkowi ZUS jako pracodawcy dla poszczególnych grup pracowników

Ponad  
**26 mln**  
użytkowników  
i **211,6 mln**  
odstón strony  
zus.pl w 2020 r.

**25,1 mln**  
wyświetleń  
tweetów ZUS  
i blisko **5 tys.**  
obserwujących  
w 2020 r.

**1,7 mln**  
wyświetleń  
kanału  
*Elektroniczny*  
*ZUS* na YouTube  
w 2020 r.



## Program 14 Cyberbezpieczeństwo ZUS

### Cel C9 Wzmocnienie bezpieczeństwa systemów IT i odporności na cyberzagrożenia

#### WYZWANIA

- Rosnący trend cyberzagrożeń i cyberataków
- Minimalizacja zagrożeń przez wdrażanie najnowszych technologii
- Utrzymywanie dostępności systemów i usług świadczonych przez Zakład
- Ochrona zasobów informatycznych ZUS, które stanowią element infrastruktury krytycznej państwa
- Ochrona jednej z największych baz danych, zawierających szczególne kategorie danych osobowych (tzw. dane wrażliwe), w tym dane szczególnie ważne dla bezpieczeństwa państwa
- Ochrona istotnej części budżetu państwa, która mogłaby być zaburzona poprzez dysfunkcję systemów informatycznych w ZUS, wpływając bezpośrednio na obniżenie poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego państwa

Systemy IT ZUS wspierające obsługę spraw około **26 mln** klientów ZUS

#### CELE

- Spełnienie przez Zakład wymagań i uzyskanie zgodności z ustawą o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa (KSC) oraz wymaganiami rozporządzenia ws. Krajowych Ram Interoperacyjności (KRI)
- Podniesienie poziomu bezpieczeństwa teleinformatycznego systemów IT ZUS
- Podniesienie poziomu znaczenia bezpieczeństwa teleinformatycznego wśród pracowników i współpracowników ZUS

#### REZULTATY

- Platforma Zarządzania Cyberbezpieczeństwem gwarantem bezpieczeństwa danych, wypłat i informacji z ZUS**
- Podniesienie poziomu bezpieczeństwa teleinformatycznego ZUS zgodnie z wymaganiami wynikającymi z ustawy o KSC oraz rozporządzenia KRI
  - Program zwiększa odporność środowiska teleinformatycznego ZUS na cyberzagrożenia
  - Zbudowana zostanie Platforma Zarządzania Cyberbezpieczeństwem w Zakładzie
  - Realizacja polityki „Security by design” oraz „Privacy by design”

# Inicjatywy obszarowe Zakładu

Równoległe z opisanymi wyżej programami transformacji w Zakładzie realizowane będą inicjatywy obszarowe, ukierunkowane na rozwój i dalsze doskonalenie funkcjonowania Zakładu w wyznaczonych obszarach. Inicjatywy mają na celu przede wszystkim: wdrażanie modelowych rozwiązań, polityk, optymalizację zadań i procesów, budowę mechanizmów i narzędzi wspierających zarządzanie.

## Obszar 1    **Rozwój systemu zarządzania ryzykiem**

Cel C2    **Uszczelnienie systemu finansów publicznych**

Cel C7    **Zwiększenie efektywności operacyjnej i finansowej Zakładu**

### WYZWANIA

- Brak kompleksowego systemu zarządzania ryzykiem w ZUS – obecnie w Zakładzie funkcjonuje systemowe podejście do zarządzania ryzykiem tylko w obszarze ryzyk nadużyć oraz ryzyk dla celów w Planie działalności Zakładu
- Potencjał do rozwoju analizy ryzyka w procesie kontroli płatników składek
- Potencjał do rozwoju analizy ryzyka w procesie typowania zaświadczeń lekarskich do kontroli

### CELE

- Budowa zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem w ZUS, który będzie integrował wszystkie elementy i obszary w Zakładzie
- Utworzenie centrum analitycznego i rozwój analizy ryzyka w procesie kontroli płatników składek
- Zaimplementowanie nowego systemowego wsparcia procesu typowania zaświadczeń lekarskich do kontroli

### REZULTATY

- Wdrożony kompleksowy system zarządzania ryzykiem w Zakładzie
- Zarządzanie ryzykiem obejmuje wszystkie obszary działalności Zakładu oraz jest integralną częścią wszystkich procesów, łącznie z planowaniem strategicznym, zarządzaniem projektami i zmianą
- Udoskonalone rozwiązania i mechanizmy w procesie analizy ryzyka kontroli płatników składek
- Udoskonalone rozwiązania i mechanizmy w procesie typowania zaświadczeń lekarskich do kontroli
- Poprawa efektywności i skuteczności realizacji celów i zadań Zakładu





## **Obszar 2      Rozwój mechanizmów zapobiegania nadużyciom oraz wspierających odzyskiwanie należności**

**Cel C2      Uszczelnienie systemu finansów publicznych**

**Cel C6      Automatyzacja procesów i nowoczesna architektura IT**

**Cel C7      Zwiększenie efektywności operacyjnej i finansowej Zakładu**

### **WYZWANIA**

- Brak systemowego podejścia do przeciwdziałania i wykrywania nadużyć z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (FUS)
- Brak systemowych mechanizmów wspierających działania zapobiegające nadużyciom w procesie poświadczania danych z konta ubezpieczonego lub płatnika składek na potrzeby wypłaty świadczeń
- Konieczność doskonalenia procesów kompleksowej i terminowej obsługi kont płatników składek, w szczególności w zakresie działań zmierzających do odzyskiwania należności z tytułu składek oraz przeciwdziałania przedawnieniom należności, a także prawidłowości działań w zakresie obsługi wniosków o zwrot nadpłaty z konta płatnika

### **CELE**

- Opracowanie koncepcji systemowego przeciwdziałania i wykrywania nadużyć z FUS
- Integracja aplikacji dziedzinowych w obszarach ubezpieczeń i składek oraz świadczeń, która pozwoli na automatyzację procesu poświadczania oraz wzmocnienie mechanizmów zapobiegania nadużyciom
- Automatyzacja procesów związanych m.in. z monitorowaniem układów ratalnych, obsługą zwrotów nadpłat składek do płatników, wniosków o odpisanie kwot przedawnionych
- Odmiejscowienie obsługi zwrotu nadpłat składek
- Elektroniczna obsługa dochodzenia nienależnie pobranych dofinansowań przez płatników składek

### **REZULTATY**

- Utworzony ośrodek analityczny do wykrywania nadużyć z FUS z wykorzystaniem analiz danych, wspomagający właścicieli biznesowych w wykrywaniu, wymiarowaniu i monitorowaniu ryzyka oraz analizach wybranych zagadnień systemu ubezpieczeń społecznych
- Wdrożone reguły decyzyjne eliminujące lub ograniczające ryzyka nadużyć z FUS
- Wdrożone systemowe mechanizmy przeciwdziałania nadużyciom w procesach wypłaty świadczeń
- Wdrożone systemowe mechanizmy wspierające procesy odzyskiwania należności z tytułu składek, przeciwdziałania przedawnieniom należności oraz zwrotu nadpłat składek
- Wdrożone systemowe rozwiązania wspierające procesy dochodzenia nienależnie pobranych dofinansowań przez płatników składek na projekty dotyczące utrzymania zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej
- Wzmocnione mechanizmy zapobiegania nieprawidłowościom i nadużyciom w systemie ubezpieczeń społecznych

**Obszar 3      Rozwój obszaru zarządzania prewencją**  
**Cel C7        Zwiększenie efektywności operacyjnej i finansowej**  
**Zakładu**

**Cel C10       Nowoczesna komunikacja i edukacja**

WYZWANIA

- W związku z ewolucją czynników kształtujących prewencję rentową i wypadkową istnieje konieczność szerszego spojrzenia na prewencję w systemie ubezpieczeń społecznych, w szczególności na wzajemne powiązania obszaru prewencji z obszarem wypłaty świadczeń i obszarem poboru składek
- Niezbędny jest bieżący monitoring m.in. zmian wpływających na czynniki ryzyk ubezpieczeniowych, zmian demograficznych oraz zmian technologicznych i bieżące reagowanie poprzez projektowanie usług dostosowanych do aktualnych wyzwań i zaobserwowanych zmian

CELE

- Redefinicja roli prewencji w systemie ubezpieczeń społecznych
- Wdrożenie ośrodka analiz trendów kształtujących obszar prewencji i projektowania usług dostosowanych do bieżących wyzwań
- Wdrożenie ośrodka badania jakości usług realizowanych w obszarze prewencji

REZULTATY

- Wzmocniona rola prewencji w systemie ubezpieczeń społecznych
- Wdrożony nowy model zarządzania prewencją dostosowany do aktualnych wyzwań
- Usługi Zakładu w obszarze prewencji dostosowane do oczekiwań klientów oraz uwarunkowań otoczenia zewnętrznego



## Obszar 4      **Rozwój kompetencji pracowników ZUS**

### Cel C7      **Zwiększenie efektywności operacyjnej i finansowej Zakładu**

#### WYZWANIA

- Kontynuacja działań związanych z wdrożeniem programów rozwojowych podnoszących kompetencje pracowników Zakładu oraz wiedzę i umiejętności niezbędne do realizacji zadań
- Konieczność ciągłego doskonalenia kompetencji i podniesienia poziomu wiedzy i umiejętności wśród pracowników komórek kontroli wewnętrznej szczególnie w kontekście reorganizacji obszaru
- Utrwalanie właściwych postaw wśród pracowników, szczególnie w kontekście obsługi klienta zewnętrznego oraz efektywnej realizacji zadań

#### CELE

- Budowa pozapłacowego systemu motywacyjnego dla pracowników Zakładu
- Budowa modelu kompetencji pracowników bezpośredniej obsługi klientów (merytorycznych, standardów zachowania, technik obsługi klientów, w tym osób ze szczególnymi potrzebami)
- Przeprowadzenie badania poziomu motywacji pracowników Zakładu
- Kontynuacja wdrożenia Programu Rozwoju Menadżera
- Kontynuacja wdrożenia programu oceny pracowniczej
- Rozwój kompetencji zawodowych pracowników komórek kontroli wewnętrznej oraz innych obszarów w zakresie: prawnym, narzędziowym, procesowym, zamówień publicznych, regulacji wewnętrznych, ochrony informacji niejawnych, antykorupcji
- Wdrożenie narzędzi do e-dydaktyki
- Stworzenie systemu dzielenia się wiedzą w organizacji

#### REZULTATY

- Wdrożone programy rozwojowe podnoszące kompetencje zawodowe i interpersonalne pracowników Zakładu
- Opracowany tzw. „Pakiet startowy dla nowo zatrudnionych pracowników” stanowiący kompendium wiedzy w zakresie realizowanych przez dane komórki projektów i zadań
- Uruchomiona baza wiedzy dla pracowników Zakładu zawierająca materiały szkoleniowe i informacyjne oraz najlepsze praktyki
- Wdrożony System Okresowej Oceny Pracowników, oparty na Modelu Kompetencyjnym, obejmujący wszystkich pracowników Zakładu
- Opracowany katalog benefitów skierowanych do szerokiej grupy pracowników Zakładu wraz z mechanizmem ich przyznawania i obsługi

## Obszar 5    **Rozwój nowoczesnej analityki danych w ZUS**

### Cel C7    **Zwiększenie efektywności operacyjnej i finansowej Zakładu**

### Cel C8    **Rozwój analityki i narzędzi zarządzania danymi**

#### WYZWANIA

- Konieczność budowy i wdrożenia jednolitego narzędzia wspomagającego zarządzanie aktywami informacyjnymi Zakładu, zorientowanego na wsparcie procesów analitycznych i zarządczych
- Konieczność budowy i wdrożenia zintegrowanego systemu analizy i eksploracji danych biznesowych ZUS
- Konieczność aktualizacji modelu mikrosymulacyjnego ZUS w kontekście zmian legislacyjnych oraz rozwoju modelu

#### CELE

- Budowa i wdrożenie jednolitego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie aktywami informacyjnymi Zakładu zorientowanego na szybkie dostarczanie wiedzy o danych oraz wsparcie pracowników, realizujących procesy zarządzania danymi
- Budowa i wdrożenie nowoczesnego zintegrowanego systemu analiz i eksploracji danych biznesowych ZUS
- Budowa i wdrożenie interaktywnej Platformy Danych
- Aktualizacja i rozwój modelu mikrosymulacyjnego ZUS

#### REZULTATY

- Zrealizowane działania projektowe i wdrożeniowe w Zakładzie jednolitego narzędzia wspomagającego zarządzanie aktywami informacyjnymi Zakładu (ogólnozakładowa hurtownia danych)
- Implementacja w Zakładzie nowoczesnej analityki danych – zapewniony pełniejszy obraz zdarzeń zachodzących w Zakładzie, lepsze wspomaganie podejmowania decyzji, wygodny dostęp do danych bieżących i historycznych, ujednoczenie informacji poprzez integrację raportowania, pogłębiona eksploracja danych (Data Mining)
- Udostępnione dla interesariuszy zewnętrznych przyjazne i intuicyjne narzędzie prezentujące dane statystyczne z zakresu ubezpieczeń społecznych
- Zwiększone możliwości analityczne i prognostyczne z zakresu ubezpieczeń społecznych



## Obszar 6      **Rozwój systemu komunikacji wewnętrznej**

### Cel C10      **Nowoczesna komunikacja i edukacja**

#### WYZWANIA

- Konieczność dalszego doskonalenia systemu komunikacji wewnętrznej w Zakładzie
- Zapewnienie wskazanym grupom pracowników dostępu do informacji niezbędnych w realizacji zadań
- Modyfikacja i usprawnienie narzędzi komunikacji wykorzystywanych w Zakładzie

#### CELE

- Opracowanie standardów komunikacji wewnętrznej w Zakładzie
- Wdrożenie rozwiązań modelowych zapewniających wszystkim grupom pracowników dostęp do informacji niezbędnych w ich pracy
- Wsparcie wdrażanych zmian poprzez poprawę obszaru komunikacji wewnętrznej
- Wdrożenie nowej, funkcjonalnej platformy intranetowej ZUS, optymalizacja wewnętrznego newslettera ZUS

#### REZULTATY

- Wypracowany spójny model zasad przepływu informacji we wszystkich kierunkach przy jednoczesnym pozyskiwaniu informacji zwrotnej
- Wyższa efektywność systemu komunikacji wewnętrznej m.in. poprzez odpowiednie wykorzystanie kanałów i narzędzi komunikacji w odniesieniu do potrzeb poszczególnych grup docelowych
- Wdrożone standardy komunikacji wewnętrznej w Zakładzie
- Zmodyfikowane i usprawnione narzędzia komunikacji wewnętrznej w Zakładzie

## **Obszar 7    Rozwój obszaru ochrony danych osobowych w Zakładzie**

### **Cel C9    Wzmocnienie bezpieczeństwa systemów i odporności na cyberzagrożenia**

#### **WYZWANIA**

- Realizacja zadań Zakładu przy spełnieniu wszelkich uwarunkowań prawnych w zakresie ochrony danych osobowych
- Dążenie do zapewnienia najwyższego poziomu ochrony danych osobowych klientów i pracowników Zakładu
- Szczególny rozwój obszaru ochrony danych osobowych w ostatnich latach

#### **CELE**

- Wdrożenie polityki ochrony danych osobowych w Zakładzie

#### **REZULTATY**

- Wdrożona „Polityka ochrony danych osobowych w ZUS”, tj. wewnętrzny akt prawny, który w sposób kompleksowy ureguluje zasady przetwarzania danych osobowych w Zakładzie
- Dokument poza opisaniem celu, podstaw prawnych oraz zakresu przetwarzania danych osobowych, będzie wskazywał także na obowiązki i odpowiedzialności w tym zakresie
- Opracowane usystematyzowane szkolenia wewnętrzne z zakresu danych osobowych



## Obszar 8      **Rozwój obszaru zamówień publicznych**

### Cel C4        **Elektronizacja komunikacji i dokumentacji**

#### WYZWANIA

- Obecnie, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, Zakład prowadzi postępowania o udzielanie zamówień publicznych za pośrednictwem ePUAP i Miniportalu
- Obowiązująca od 1 stycznia 2021 r. ustawa Prawo zamówień publicznych wskazuje, że komunikacja w postępowaniu o udzielenie zamówienia i w konkursie, w tym składanie ofert, wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu lub konkursie, wymiana informacji oraz przekazywanie dokumentów lub oświadczeń między zamawiającym a wykonawcą, z uwzględnieniem wyjątków określonych w ustawie, odbywa się przy użyciu środków komunikacji elektronicznej. Wymóg ten nie dotyczy zamówień, wyłączonych z reżimu stosowania ustawy, w tym zamówień, których wartość jest mniejsza niż 130 tys. zł

#### CELE

- Pełna elektronizacja wszystkich postępowań o udzielenie zamówienia publicznego przeprowadzanych w reżimie ustawy Prawo zamówień publicznych oraz umożliwienie elektronicznego udzielania postępowań o wartości poniżej progu bagatelności

#### REZULTATY

- Wdrożona platforma zakupowa, która umożliwi prowadzenie w formie elektronicznej wszystkich postępowań o udzielenie zamówienia publicznego w ZUS, w tym również postępowań o wartości poniżej progu bagatelności
- Wypełnione obowiązki ustawowe dotyczące pełnej elektronizacji procesu udzielania zamówień publicznych
- Elektronizacja danych i eliminacja dokumentów papierowych w procesie udzielania zamówień

## Obszar 9    **Rozwój obszaru administracji**

### Cel C7    **Zwiększenie efektywności operacyjnej i finansowej Zakładu**

#### WYZWANIA

- Konieczność wdrożenia nowych rozwiązań w zakresie sposobu świadczenia usług przez wykonawców i realizacji procesów kontroli czystości
- Zwiększenie mechanizmów nadzoru nad poziomem usług świadczonych przez wykonawców zewnętrznych w obszarze administracji
- Rozległa sieć terenowych jednostek organizacyjnych realizujących zadania w obszarze administracji wymagająca nadzoru
- Oczekiwania w zakresie standaryzacji poszczególnych funkcji i procesów

#### CELE

- Opracowanie i wdrożenie nowych standardów sprzątnia i utrzymania terenów zielonych w Zakładzie
- Wzmocnienie kontroli nad jakością usług świadczonych przez wykonawców zewnętrznych
- Wdrożenie rozwiązań organizacyjnych i procesowych dla poprawy efektywności w obszarze administracji

#### REZULTATY

- Wdrożone zaktualizowane standardy sprzątnia i utrzymania terenów zielonych – usługi utrzymania czystości w obiektach Zakładu dostosowane do zmieniających się potrzeb ZUS
- Szersza kontrola jakości i sprawniejsze zarządzanie usługami świadczonymi przez wykonawców
- Optymalizacja kosztów w obszarze administracji, optymalizacja struktury i procesów





## Obszar 10    **Rozwój systemu klasy ERP w Zakładzie**

### Cel C6        **Automatyzacja procesów i nowoczesna architektura IT**

#### WYZWANIA

- Funkcjonujący w Zakładzie system SWEZ (System Wspomagający Ekonomikę Zakładu), tj. zintegrowana platforma wielu systemów i modułów SAP działających w ZUS, które wspomagają realizację zadań w oddziałach i centrali ZUS, wymaga gruntownej przebudowy z uwagi na dług technologiczny i niedostosowanie do potrzeb Zakładu

#### CELE

- Wdrożenie w Zakładzie nowej wersji systemu SWEZ

#### REZULTATY

- Pozyskanie nowoczesnych narzędzi klasy ERP, przyjaznych użytkownikom, m.in. poprzez wprowadzenie rozwiązań mobilnych, zmniejszenie długu technologicznego w wyniku zmiany infrastruktury (rozwiązania chmurowe), zmiany biznesowe w procesach i organizacji oraz przygotowanie nowych ram utrzymania i rozwoju systemu
- Wprowadzone zmiany wpłyną na optymalizację i automatyzację procesów, doprowadzą do pełnej integracji z współpracującymi systemami obsługującymi ścieżki procesów, poprawią dostępność do usług i bezpieczeństwo danych

# Oczekiwane efekty przedsięwzięć strategicznych

## Kierunek strategiczny: Nowoczesny E-URZĄD

- przebudowany **portal usług elektronicznych** – nowoczesny i intuicyjny kanał komunikacji klientów i instytucji z Zakładem – prosty i szybki dostęp do usług i produktów ZUS
- rozwinięte usługi **samoobsługi dla klientów** – samodzielne składanie wniosków, pozyskiwanie zaświadczeń i dostęp do danych i informacji on-line, bez wizyty w placówce ZUS – wygoda i oszczędność czasu, dostępność dla osób niepełnosprawnych
- udostępnione **płatności elektroniczne** w portalu i aplikacji mobilnej dla płatników składek
- **rozwinięte usługi automatycznej wymiany danych i informacji** ZUS z instytucjami i organami administracji
- udostępnione **aplikacje mobilne** dla przedsiębiorców i lekarzy – możliwość pracy i komunikacji z ZUS na urządzeniach mobilnych
- zbudowany Centralny Rejestr Klientów Zakładu – **system** pozwalający na **zarządzanie relacjami z klientami Zakładu**
- zapewniony szybki **dostęp klienta do informacji o statusie swojej sprawy** – samoobsługa poprzez portal
- zapewniony **dostęp do pełnej informacji o kliencie** – niezależnie od formy kontaktu (telefonicznie, stacjonarnie, on-line)
- uruchomione **nowe kanały komunikacji** w mediach społecznościowych i wykorzystanie potencjału Zakładu dla informowania i promowania usług i produktów ZUS
- prowadzone nowoczesne **kampanie społeczno-edukacyjne**
- uruchomione i rozwinięte **e-spotkania, webinaria i poradnictwo międzynarodowe**
- usprawnione **narzędzia komunikacji wewnętrznej ZUS**, wspierające realizację zadań pracowników Zakładu



## Kierunek strategiczny: Automatyzacja i doskonalenie procesów oraz nowoczesna architektura IT

- **zautomatyzowane rozliczenia płatników składek, nowe rozwiązania systemowe** – przejęte przez ZUS zadania od płatników składek w zakresie ustalania podstawy wymiaru składek, rozliczania składek oraz ustalania kwot do opłacania należnych składek
- **zautomatyzowany proces przyznawania i wypłaty zasiłków z FUS oraz jednoczesne przejęcie przez ZUS zadania wypłaty zasiłków od płatników składek** – zapewnienie kontroli nad wydatkami publicznymi
- **ograniczenie postępowań wyjaśniających z klientami** (wyższa jakość danych na kontaktach klientów)
- wdrożone **standardy bezgotówkowej formy rozliczeń z ZUS** w obszarze świadczeń i dochodów – terminowość i bezpieczeństwo otrzymania świadczenia, zwrotu nadpłaty i innego tytułu rozliczenia z ZUS
- reforma zasiłkowa – **uproszczenie zasad przyznawania zasiłków**, świadczenia wypłacane przez jeden podmiot (ZUS), ograniczenie nadużyć w ubezpieczeniu chorobowym
- reforma dochodowa – **uproszczenie zasad naliczania i opłacania składek** pobieranych przez ZUS, ograniczenie nieprawidłowości i nadużyć w obszarach świadczeń, ubezpieczeń i rozliczeń
- **wdrożone mechanizmy zapobiegające wypłatom nienależnych świadczeń emerytalno-rentowych** po zgonie świadczeniobiorcy
- **uproszczone liczne procesy wewnętrzne**, opomiarowane wskaźnikami efektywności
- **architektura i systemy IT** nowocześniejsze, wspierające płynne i efektywne działanie procesów biznesowych, zredukowany dług technologiczny
- przeniesione systemy IT na inne, tańsze platformy
- rozwój i podnoszenie **kompetencji pracowników ZUS**
- zbudowana **Platforma Zarządzania Cyberbezpieczeństwem** w Zakładzie
- wdrożona **Polityka ochrony danych osobowych** w Zakładzie
- wdrożony **nowy model zarządzania prewencją**
- przygotowany i skonsolidowany **kompleksowy model zarządzania ryzykiem**
- **reorganizacja ZUS** – nowa, elastyczna struktura organizacyjna, centralizacja zadań, kontynuowany proces urealnionej etatyzacji
- rozwój **nowoczesnych narzędzi w obszarze analityki danych** Zakładu wraz z rozbudową systemu mikrosymulacyjnego

## Kierunek strategiczny: Elektronizacja procesów, komunikacji i dokumentacji

- wdrożone projekty **eliminujące korespondencję i dokumentację papierową** w relacjach od i do klientów ZUS, w tym ograniczenie potrzeby osobistej wizyty klienta w placówce ZUS – **rozwój e-urzędu**
- wyeliminowana korespondencja papierowa dla części zagadnień i przeniesienie informacji do formy elektronicznej – eliminacja korespondencji papierowej realizowana w poszczególnych etapach
- elektronizacja i automatyzacja komunikacji i **wymiany danych** z podmiotami i instytucjami zewnętrznymi
- **ograniczona liczba składanych dokumentów** i przekazywanych informacji – redukcja biurokracji – **zminimalizowany kontakt** z ZUS poprzez wyręczenie klientów w pozyskiwaniu danych z innych instytucji czy organów administracji i ograniczenie przekazywania papierowej dokumentacji do ZUS
- **zelektronizowane** wnioski i dokumenty składane do ZUS – realizacja w poszczególnych transzach i dla poszczególnych grup klientów
- pełna **elektronizacja procesu udzielania zamówień** publicznych
- zbudowane **repozytorium dokumentów elektronicznych** w ZUS
- **elektronizacja dokumentacji (teczek) archiwizowanych papierowo** umożliwiająca pracę zdalną pracowników terenowych jednostek organizacyjnych oraz umożliwiającą opracowanie sprawy klienta Zakładu w dowolnej jednostce ZUS (odmiejscowienie realizacji zadań)
- eliminacja papierowego obiegu dokumentów wewnątrz Zakładu – **wdrożenie elektronicznego systemu zarządzania dokumentacją**
- dokonany przegląd procesów Zakładu, **eliminowanie dwutorowego obiegu dokumentu** – **w systemie i poza systemem** w formie papierowej, wdrożone rozwiązania elektroniczujące procesy wewnątrz Zakładu
- **digitalizacja spraw klientów Zakładu** – odzyskiwanie powierzchni przechowalniczej jako proces kontynuacji projektów weryfikacji teczek i digitalizacji



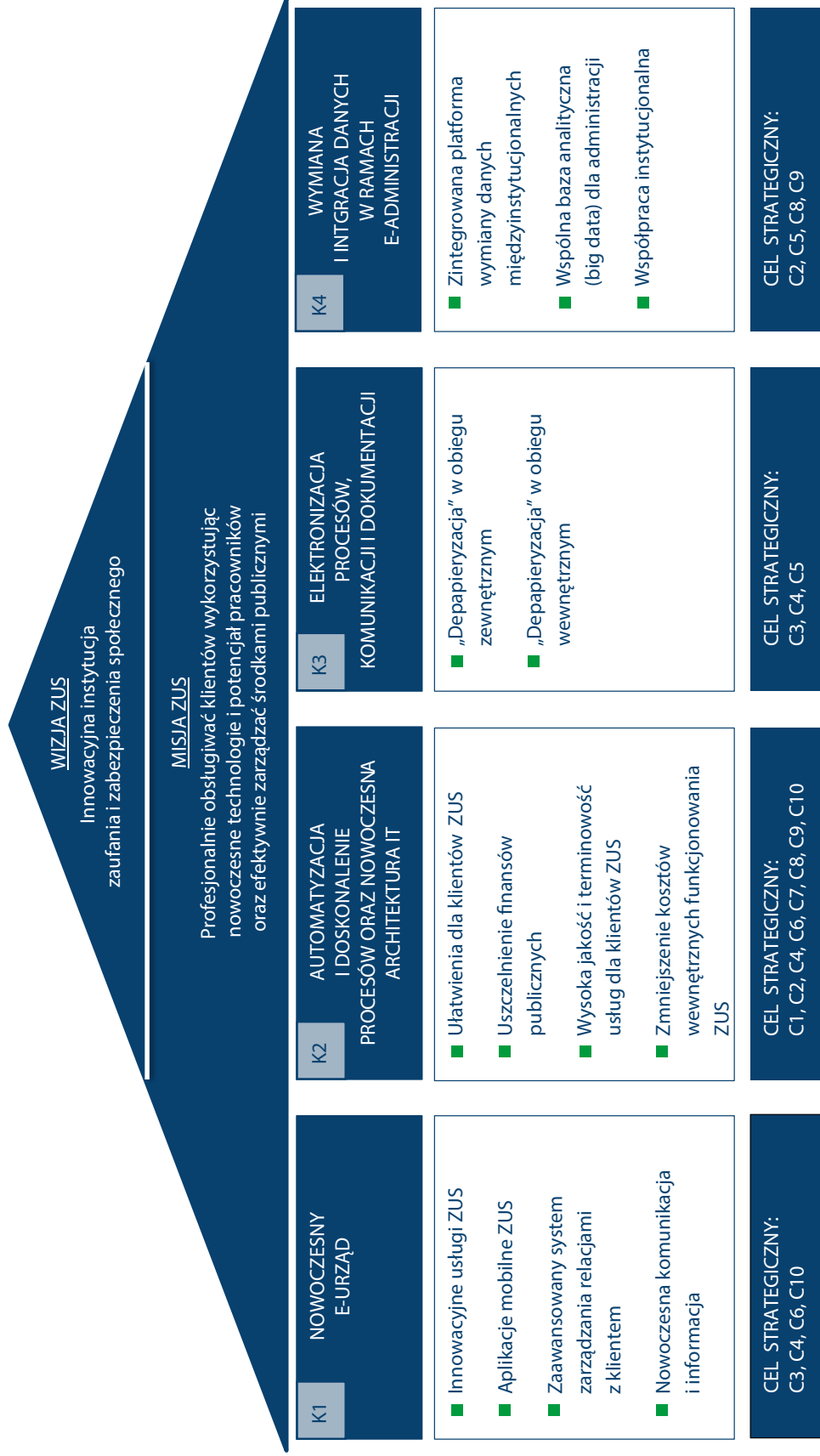
## Kierunek strategiczny: Integracja danych w ramach e-administracji

- wewnątrznie **zintegrowane dane pomiędzy** głównymi systemami ZUS (KSI, PUE, EMIR, RENTIER, SWEZ)
- **integracja głównych systemów IT ZUS** w celu lepszego zarządzania danymi
- **zunifikowana wewnętrzna** infrastruktura serwerowa głównych systemów IT ZUS
- **możliwa budowa szyny** wymiany danych z wybranymi instytucjami państwowymi (NFZ, GUS, KAS, MF, MRIPS, itp.)
- wzmocnione **mechanizmy bezpieczeństwa** informacji i danych obywateli w cyberprzestrzeni
- systemy ZUS przygotowane do realizacji **jednej bazy danych dla administracji**
- **wdrożone mechanizmy ograniczające liczbę nadużyć i nieprawidłowości** dzięki zapewnionemu dostępowi do tych samych danych z poziomu różnych instytucji i dla różnych celów
- przygotowanie systemów na model **natychmiastowego, automatycznego dostępu do danych** – bez zbędnej korespondencji
- **regulacje pozwalające ZUS na pozyskanie danych** od instytucji publicznych i organizacji – brak konieczności ich dostarczenia przez klienta
- **maksymalizacja wymiany danych i informacji między systemami i rejestrami** ZUS a systemami i rejestrami instytucji i organów administracji – tańsza obsługa spraw, automatyzacja procesów
- „**depapieryzacja**” – optymalizacja procesów w administracji, wyeliminowanie czasu pozyskiwania danych
- **usprawnienie procesów analitycznych, decyzyjnych i zarządczych** w administracji

## Mapa celów strategicznych ZUS na lata 2021-2025

NASZE WARTOŚCI		NASZE WARTOŚCI	
■ Zaufanie ■ Uczciwość ■ Szacunek		■ Zaufanie ■ Uczciwość ■ Szacunek	
<b>NASZA WIZJA</b> Innowacyjna instytucja zaufania i zabezpieczenia społecznego			
<b>NASZA MISJA</b> Profesjonalnie obsługiwać klientów wykorzystując nowoczesne technologie i potencjał pracowników oraz efektywnie zarządzać środkami publicznymi			
<b>NASZE CELE I KLUCZOWE PRZEDSIĘWZIĘCIA – PROGRAMY I INICJATYWY OBSZAROWE</b>			
<b>C1: Uproszczenie systemu zabezpieczenia społecznego</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Automatyzacja rozliczeń płatników składek [P1]</li> <li>■ Konsolidacja i automatyzacja wypłaty zasiłków [P2]</li> <li>■ Rozwój systemu zarządzania ryzykiem [I1]</li> <li>■ Rozwój mechanizmów zapobiegania nadużyciom oraz wspierających odzyskiwanie należności [I2]</li> </ul>	<b>C2: Uszczelnienie systemu finansów publicznych</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Automatyzacja rozliczeń płatników składek [P1]</li> <li>■ Konsolidacja i automatyzacja wypłaty zasiłków [P2]</li> <li>■ Rozwój systemu zarządzania ryzykiem [I1]</li> <li>■ Rozwój mechanizmów zapobiegania nadużyciom oraz wspierających odzyskiwanie należności [I2]</li> </ul>	<b>C3: Nowoczesny e-urząd</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nowoczesny portal elektroniczny – nowa PUE ZUS [P5]</li> <li>■ Centralny Rejestr Klientów Zakładu [P6]</li> </ul>	<b>C4: Elektroniczna komunikacja i dokumentacji</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Automatyzacja świadczeń emerytalno-rentowych [P3]</li> <li>■ Nowoczesny portal elektroniczny – nowa PUE ZUS [P5]</li> <li>■ Elektroniczna dokumentacja – „depaperyzacja” [P7]</li> <li>■ Rozwój obszaru zamówień publicznych [I8]</li> </ul>
<b>C5: Integracja danych i rozwój e-administracji</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Platforma integrująca i unifikująca systemy dziedziczne ZUS [P9]</li> </ul>	<b>C6: Automatyzacja procesów i nowoczesna architektura IT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Automatyzacja świadczeń emerytalno-rentowych [P3]</li> <li>■ Centralny Rejestr Klientów Zakładu [P6]</li> <li>■ Nowa architektura IT i rozwój systemów IT [P8]</li> <li>■ Rozwój mechanizmów zapobiegania nadużyciom... [I2]</li> <li>■ Rozwój obszaru zarządzania prewencją [I3]</li> <li>■ Rozwój kompetencji pracowników ZUS [I4]</li> <li>■ Rozwój nowoczesnej analityki danych w ZUS [I5]</li> <li>■ ERP w Zakładzie [I10]</li> </ul>	<b>C7: Zwiększenie efektywności operacyjnej i finansowej Zakładu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ubankowanie świadczeń wypłacanych przez ZUS [P4]</li> <li>■ Optymalizacja budżetu ZUS [P10]</li> <li>■ Reorganizacja ZUS... – oddziały [P11]</li> <li>■ Reorganizacja ZUS... – Zakład [P12]</li> <li>■ Rozwój systemu zarządzania ryzykiem [I1]</li> <li>■ Rozwój mechanizmów zapobiegania nadużyciom... [I2]</li> <li>■ Rozwój obszaru zarządzania prewencją [I3]</li> <li>■ Rozwój kompetencji pracowników ZUS [I4]</li> <li>■ Rozwój nowoczesnej analityki danych w ZUS [I5]</li> <li>■ Rozwój obszaru administracji [I9]</li> </ul>	<b>C8: Rozwój analityki i narzędzi zarządzania danymi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Platforma integrująca i unifikująca systemy dziedziczne ZUS [P9]</li> <li>■ Rozwój nowoczesnej analityki danych w ZUS [I5]</li> </ul>
<b>C9: Wzmocnienie bezpieczeństwa systemów IT i odporności na cyberzagrożenia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cyberbezpieczeństwo ZUS [P14]</li> <li>■ Rozwój obszaru ochronnych osobowych w Zakładzie [I7]</li> </ul>	<b>C10: Nowoczesna komunikacja i edukacja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nowoczesna oferta komunikacji [P13]</li> <li>■ Rozwój obszaru zarządzania prewencją [I3]</li> <li>■ Rozwój systemu komunikacji wewnętrznej [I6]</li> </ul>		

## Mapa kierunków strategicznych ZUS na lata 2021+



# Zarządzanie ryzykiem we wdrażaniu Strategii

**Realizacja każdego celu wiąże się z ryzykiem.** W związku z tym, dążąc do zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów zdefiniowanych w Strategii Zakładu, niezbędne jest powiązanie jej realizacji z systemem zarządzania ryzykiem funkcjonującym w ZUS. Powyższe zapewni możliwość podejmowania działań z wyprzedzeniem, pozwalających na wdrożenie kompleksowych mechanizmów ograniczających wystąpienie ryzyka oraz jego wpływu na wykonywane zadania.

Na realizację celów Strategii ma wpływ wiele różnorodnych i zmieniających się w czasie czynników zewnętrznych i wewnętrznych (tzw. źródeł ryzyka). Mogą one wspomagać realizację celów strategicznych Zakładu lub też stanowić przeszkodę w ich osiągnięciu. Konieczna jest więc nieustanna obserwacja zdarzeń występujących zarówno w samym Zakładzie, jak i w jego otoczeniu oraz identyfikacja czynników mogących generować ryzyka mające wpływ na realizację założonych celów. Powyższe działania powinny dotyczyć ryzyk już zidentyfikowanych, jak i nowych zagrożeń, które mogą się pojawić w przyszłości i wpływać na funkcjonowanie Zakładu.

Zarządzanie ryzykiem w ramach realizacji celów Strategii obejmuje identyfikację, pomiar i ocenę ryzyka, podjęcie działań zmierzających do jego ograniczenia, a także monitorowanie oraz kontrolę ryzyka. W ramach powyższego, do określonych celów strategicznych realizowanych poprzez kluczowe programy transformacji, diagnozowane są ryzyka oraz przypisywani są właściciele ryzyka zgodnie z zakresem odpowiedzialności wynikającym z Regulaminu organizacyjnego Zakładu. Zarządzanie ryzykiem nieodłącznie wiąże się także z podejmowaniem decyzji zarządczych oraz działań zmierzających do osiągnięcia akceptowalnego poziomu ryzyka, który musi być jasno i precyzyjnie określony, jed-

nakże może być różny dla poszczególnych celów. Określenie akceptowalnego poziomu ryzyka należy do właścicieli ryzyka oraz wymaga zaopiniowania przez powołany m.in. w tym celu Komitet. W przypadku, gdy ocena ryzyka jest wyższa niż przyjęty poziom akceptowalny, właściciel ryzyka jest zobowiązany do opracowania, wdrożenia oraz przeglądu realizacji planu postępowania z ryzykiem, w tym raportowania w zakresie postępów lub opóźnień w jego wykonaniu.

Zarządzanie ryzykiem realizowane jest na bieżąco, w sposób ciągły, przez wszystkich pracowników i kadre kierowniczą Zakładu oraz podlega bieżącemu monitorowaniu. Monitorowanie realizowane jest przez właścicieli ryzyk w ramach wykonywanych czynności zarządczych oraz podmioty ich nadzorujące. Przegląd ryzyk do celów strategicznych realizowanych poprzez kluczowe programy transformacji i ich raportowanie na wyższy szczebel zarządczy Zakładu przeprowadzany jest nie rzadziej niż raz na pół roku.

Wdrożenie wyznaczonych programów transformacji systemu zabezpieczenia społecznego i Zakładu będzie wymagało interakcji z interesariuszami zewnętrznymi, co może skutkować przesunięciami wewnętrznych terminów wdrożenia programów oraz zmianami ich ostatecznego kształtu.



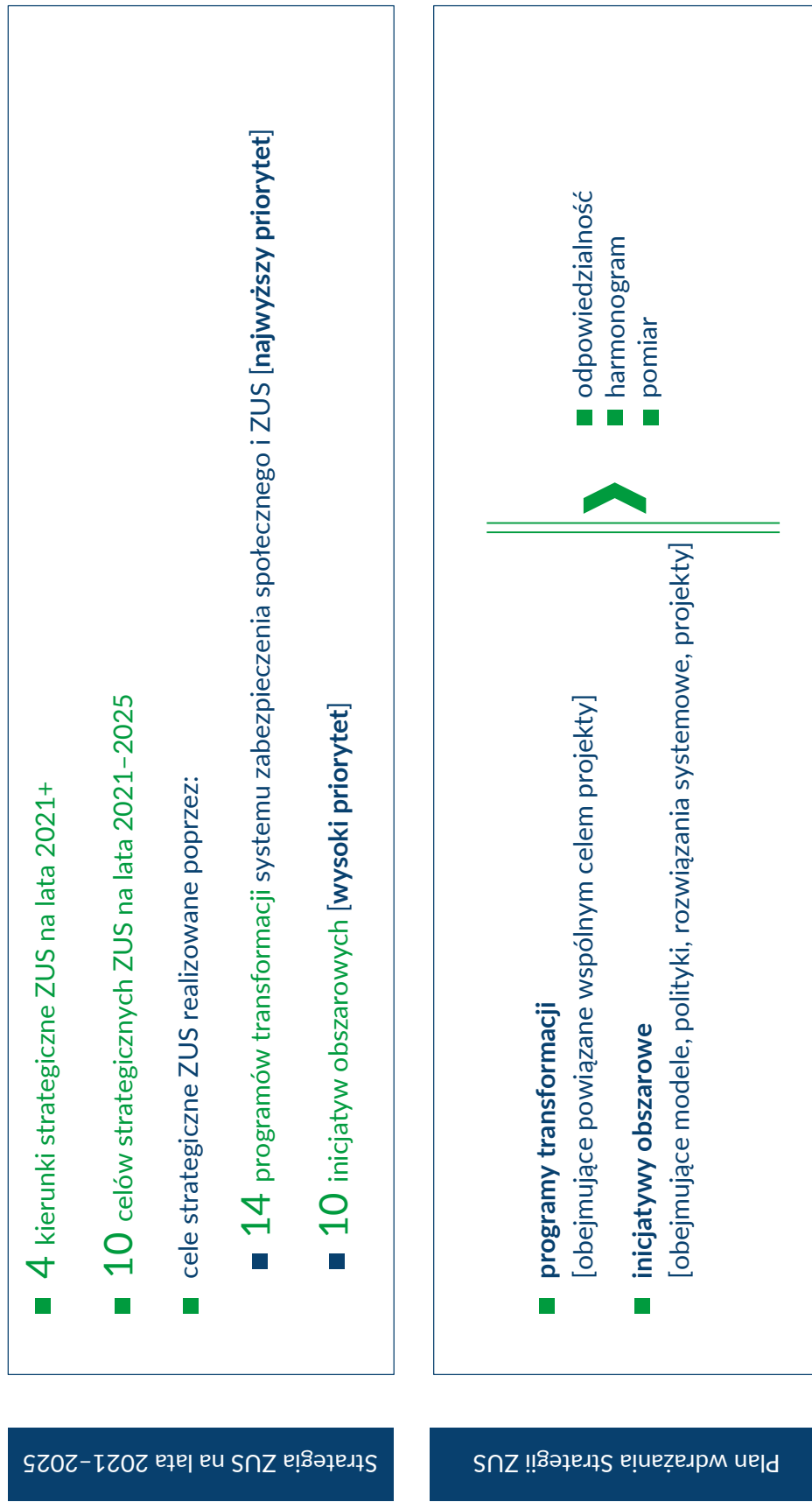


Kluczowe ryzyka wdrożenia programów transformacji to m.in.:

- przedłużający się proces zmian legislacyjnych wpływający na zmianę terminów rekomendowanych przez ZUS,
- realizacja przez Zakład innych zadań o wyższym priorytecie w tym samym czasie, w tym związanych z wdrażanymi działaniami osłonowymi w ramach Tarczy Antykryzysowej,
- istotne powiązania części programów z innymi programami, implikujące konieczność synchronizacji prac nad ich wdrożeniem (m.in. w obszarze legislacji czy zmian w systemach IT ZUS),
- opóźnienia w wyłonieniu wykonawcy zmian w systemach informatycznych ZUS związane z przedłużającymi się procedurami przetargowymi z przyczyn niezależnych od ZUS,
- nieskuteczne działania informacyjno-edukacyjne dla klientów wynikające z ograniczeń związanych z sytuacją epidemiczną (kontakty bezpośrednie),
- nieprzewidziane na etapie przygotowania strategii problemy o charakterze rzeczowym, finansowym i infrastrukturalnym,
- utrudnienia w pracach zespołów projektowych w związku z absencjami kluczowych pracowników.



## Model organizacji i realizacji Strategii ZUS na lata 2021-2025



**Strategia przyjęta** uchwałą Nr 1  
Zarządu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych  
z dnia 26 stycznia 2021 r.

**Opracowanie:**  
Departament Kontrolingu

**Opracowanie graficzne:**  
Departament Obsługi Klientów  
Fotografie na okładce: Adobe Stock

Warszawa 2021

Skład: Poligrafia ZUS w Warszawie. Zam. nr 296/21



ZAKŁAD  
UBEZPIECZEŃ  
SPOŁECZNYCH