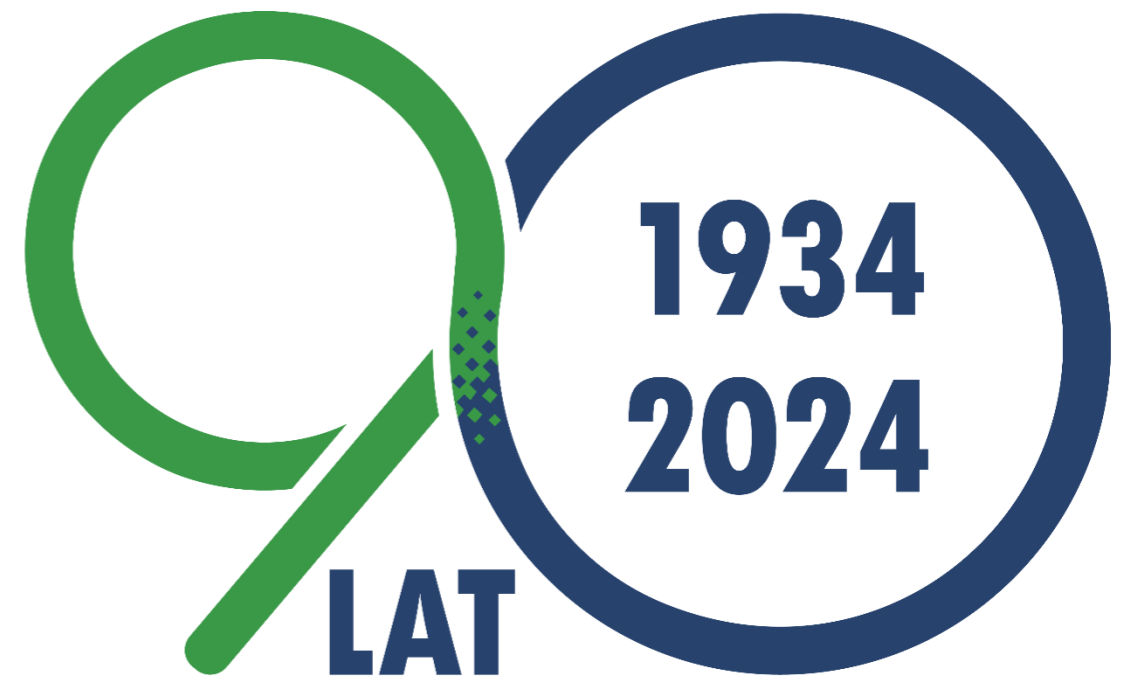


Kontrola zarządcza i CAF w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych



ZAKŁADU UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH



System kontroli zarządczej w ZUS

Dorota Słowik

Dyrektor Departamentu Kontrolingu



ZAKŁAD
UBEZPIECZEŃ
SPOŁECZNYCH

ZUS – instytucja ubezpieczenia społecznego

Podstawa prawna działania

- Zakład Ubezpieczeń Społecznych jest **państwową jednostką organizacyjną posiadającą osobowość prawną**.
- ZUS wykonuje zadania z zakresu ubezpieczeń społecznych na podstawie:
 - **ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych** oraz aktów wykonawczych do tej ustawy,
 - **statutu ZUS**, nadanego rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów,
 - **regulaminu organizacyjnego ZUS**.
- W swojej działalności ZUS jest zobowiązany stosować także przepisy innych ustaw, które odnoszą się do instytucji sektora finansów publicznych, a w szczególności przepisy dotyczące:
 - **finansów publicznych**,
 - rachunkowości,
 - zamówień publicznych,
 - dostępu do informacji.
- **Nadzór nad zgodnością działań ZUS z obowiązującymi przepisami sprawuje Minister Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS).**

Kontrola zarządcza - regulacje

Zewnętrzne i wewnętrzne uregulowania prawne w zakresie KZ w ZUS

1. ZEWNĘTRZNE

- Ustawa o finansach publicznych
- Rozporządzenia MF w sprawie: (i) planu działalności i sprawozdania z jego wykonania; (ii) wzoru oświadczenia o stanie KZ
- Komunikat MF w sprawie standardów KZ
- Zarządzenie MRPiPS w sprawie obowiązków jednostek podległych/nadzorowanych w ramach KZ

2. WEWNĘTRZNE

- Zarządzenie Prezesa ZUS w sprawie *Zasad realizacji i koordynacji kontroli zarządczej w ZUS*
- Zarządzenie Prezesa ZUS w sprawie *Polityki zarządzania ryzykiem w ZUS*
- Pozostałe wewnętrzne regulacje prawne w zakresie realizacji zadań w poszczególnych obszarach działalności ZUS

Model kontroli zarządczej w ZUS

Zasady realizacji i koordynacji kontroli zarządczej w ZUS

Zasady realizacji i koordynacji kontroli zarządczej w ZUS opisują zagadnienia dotyczące w szczególności:

- podmiotów i odpowiedzialności za realizację kontroli zarządczej
- procesu sporządzania planu działalności ZUS oraz sprawozdania z jego wykonania
- złożenia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej
- procesu samooceny kontroli zarządczej w ZUS
- monitoringu realizacji działań naprawczych w ramach kontroli zarządczej



Standardy kontroli zarządczej a rozwiązania w ZUS



ZAKŁAD
UBEZPIECZEŃ
SPOŁECZNYCH

Standardy KZ a rozwiązania w ZUS

1

Wartości

- **Etyczne**
Kodeks etyki pracownika ZUS
- **Antymobbingowe**
Polityka zapobiegania mobbingowi i innym zjawiskom niepożądanym w relacjach interpersonalnych w ZUS
- **Antykorupcyjne**
 - Polityka antykorupcyjna ZUS
 - Zasady unikania konfliktu interesów

2

Kompetencje

- **Sieć trenerów**
Szkolenia merytoryczne dla pracowników ZUS prowadzone przez trenerów wewnętrznych
- **Wydziały rozwoju kompetencji**
Własna baza szkoleniowa
- **Plan szkoleń**
Coroczny plan i budżet szkoleń – godzenie aspiracji i potrzeb pracowników z planami strategicznymi i możliwościami finansowymi ZUS

3

Struktura

- **Program 11 Reorganizacja ZUS – II etap NMO [O/ZUS]**
Jednolita struktura we wszystkich obszarach;
Podniesienie jakości i efektywności realizacji zadań;
Równomierne obciążenie pracą;
Weryfikacja rozpiętości kierowania
- **Program 12 Reorganizacja ZUS – Nowy Ład Organizacyjny [Zakład]**
Nowy statut ZUS, nowy RO ZUS
- **Procedura Zarządzanie modelem organizacyjnym w ZUS**

A. Środowisko wewnętrzne

Standardy KZ a rozwiązania w ZUS

1

Cele, zadania - pomiar

- **Cele i mierniki w Planie działalności ZUS**

Mierniki dla 5 celów

Raportowanie: kwartalne [wew.],
roczne [do MRPiPS]

- **Cele i mierniki w systemie opomiarowania organizacji**

Mierniki dla obszarów biznesowych
i obszarów wsparcia

Raportowanie: kwartalne [wew.]

2

Zarządzanie ryzykiem

- **Polityka zarządzania ryzykiem w ZUS**

Wydzielony obszar koordynacji zarządzania ryzykiem

- **Model zarządzania ryzykiem dla celów w Planie działalności ZUS:**

- Właściciele biznesowi ryzyk
- Komitety Oddziałowe/Centrów
- WIR w Departamencie Audytu [koordynacja]

- **Rozwiązania w zakresie zarządzania ryzykiem w poszczególnych obszarach**

3

Ryzyka nadużyć

- Weryfikacja statusu ryzyk nadużyć w ramach struktury **Komitetu ds. wykrywania nadużyć w systemie ubezpieczeń społecznych**

Struktura Komitetu ds. wykrywania nadużyć w sus – Członkowie Zarządu Zakładu, Departament Audytu, Departament Kontroli Wewnętrznej (DKW), Departament Kontrolingu (DKK)

- Dedykowana skrzynka pocztowa do zgłaszania informacji o nadużyciach: **sygnalista@zus.pl**

- **Działania DKW**

Standardy KZ a rozwiązania w ZUS

1

Procesy

- **Zmiany w zarządzaniu procesowym**

Model przed zmianą

- 477 procesów
- Zasady i procedury jako załączniki [obszerna dokumentacja]

Model obecny

- 16 megaprocesów
- 49 procesów
- Procedury do procesów jako załączniki [optymalizacja dokumentacji procesowej]
- Przypisani właściciele [Członek Zarządu, dyrektor komórki w Centrali]

- **Optymalizacja procesów** – działanie ciągłe (właściciele procesów, koordynacja DKK)

2

Nadzór

- **Zarząd** – omawianie kwestii kluczowych w ramach posiedzeń Zarządu
- **RO ZUS** – wprowadzona definicja i rozwiązania dla nadzoru funkcjonalnego (9 obszarów nadzoru)
- **Komitet ds. efektywności Zakładu** – poziom realizacji zadań w obszarach biznesowych, kwestie kadrowe, efektywność oddziałów, inicjatywy proefektywnościowe
- **Rady Regionów** – nadzór w zakresie realizacji celów, zadań i kluczowych projektów w oddziałach
- **Komitety Sterujące** – bieżące kwestie w ramach cotygodniowych spotkań kierownictwa
- **Komitety Oddziałowe**

3

Ochrona zasobów

- **System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji w ZUS**

SZBI funkcjonuje w szczególności na podstawie:

- Polityki bezpieczeństwa informacji w ZUS
- Polityki ochrony danych osobowych w ZUS
- Polityki zarządzania ciągłością działania w ZUS
- 4 Procedur w zakresie zarządzania ciągłością działania; obronności i zarządzania kryzysowego; ochrony informacji; cyberbezpieczeństwa

- **System ochrony fizycznej**

- **Procedury i regulacje w zakresie zarządzania budżetem i funduszami**

C. Mechanizmy kontroli

Standardy KZ a rozwiązania w ZUS

1

Nowoczesne kanały komunikacji

Program 13. Nowoczesna otwarta komunikacja

Uruchomione nowoczesne kanały komunikacji: **Twitter, LinkedIn, fanpage Facebook dot. olimpiady „Warto wiedzieć więcej o ubezpieczeniach społecznych”**

Prowadzony **kanal YouTube** – edukacja, informacja, promocja

Strona zus.pl – bieżące informacje i aktualności, dedykowane podstrony, kalkulatory

Aktywna **działalność informacyjno-promocyjna** dla projektów realizowanych przez ZUS, m.in. TA, PBT, świadczenia dla rodzin, wsparcie dla obywateli Ukrainy, Polski Ład, projekt „Odra”, ubankowienie, obowiązkowy profil PUE dla płatnika (tutoriale, instrukcje, ulotki, plakaty, infografiki, podstrony w Internecie, banery)

2

Komunikacja zew.

- Zindywidualizowane **usługi doradców**: doradca emerytalny, doradca ds. ulg i umorzeń, opiekun płatnika strategicznego
- **Bezpłatne szkolenia dla klientów ZUS** w ramach:
 - Tydzień Przedsiębiorcy
 - Dzień Seniora
 - Dzień Ubezpieczonego
 - Dzień Osób z Niepełnosprawnością
 - Dedykowane webinaria i eventy (np. Polski Ład, świadczenia dla rodzin)
- **E-wizyty, e-usługi**

3

Komunikacja wew.

- **Zasady komunikacji wewnętrznej w Zakładzie** (w ramach Inicjatywy obszarowej 6. Rozwój systemu komunikacji wewnętrznej)
- **Newsletter ZUS, „Z Życia ZUS”, dedykowane skrzynki komunikacji**
- **Strony intranetowe** departamentów, newslettery w Oddziałach [indywidualne rozwiązania Dyrektorów Oddziałów i Centrów]
- **Rozwiązania systemowe w Oddziałach** [indywidualne rozwiązania Dyrektorów Oddziałów i Centrów]
- **Rola kadry kierowniczej**

D. Informacja, komunikacja

Standardy KZ a rozwiązania w ZUS

1

Model oceny KZ

- **Model corocznej analizy i oceny stanu funkcjonowania kontroli zarządczej w ZUS**
- Oświadczenia częściowe członków Zarządu Zakładu, dyrektorów departamentów centrali i dyrektorów TJO;
- Określone pozostałe źródła informacji

2

Samooocena

- **Coroczna samooocena kontroli zarządczej:**
 - Wyższa kadra kierownicza (obligatoryjnie)
 - Pracownicy (fakultatywnie)
- **Pilotaż CAF w wybranych oddziałach**
- **Coroczny przegląd KZ w ramach spotkań DAU, DKW i DKK**

3

Systemy monitorujące

- **Formuła zindywidualizowana obszarowo, m.in.:**
 - Monitoring przewidywanego wykonania planu finansowego
 - Monitoring działań naprawczych w ramach kontroli zarządczej
 - Monitoring wdrożenia zaleceń poaudytowych/pokontrolnych
 - Monitoring projektów
 - Monitoring obszarowy *[rozwiązania w poszczególnych obszarach działania ZUS]*

E. Monitorowanie, ocena

Poszukiwanie nowych rozwiązań [2019]

Model CAF

Oddziały ZUS

pilotaż

Koordinacja między instytucjami

- KPRM – Krajowa korespondentka CAF
- Współpraca między KRPM a DKK i Oddziałami biorącymi udział w pilotażu
- Udział w seminariach i przedsięwzięciach szerzenia wiedzy organizowanych przez KPRM

Koordinacja w ZUS

- DKK – odpowiedzialny za proces koordynacji pilotażu CAF w Oddziałach
- Opracowywanie materiałów dotyczących CAF na rzecz instytucji zewnętrznych

Oddziały ZUS - pilotaż

- W proces wdrażania CAF zaangażowane Oddziały:
 - Bydgoszcz
 - Ostrów Wlkp.
 - Płock
 - Poznań II
 - Warszawa II



Proces samooceny kontroli zarządczej w ZUS

Ewa Wygonna
Dyrektor Departamentu Audytu

Uregulowania wewnętrzne

1

Zarządzenie nr 56 Prezesa Zakładu Ubezpieczeń Społecznych
z dnia 9 listopada 2011 r.

Załącznik

Zasady realizacji i koordynacji kontroli zarządczej w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych

2

Metodyka
Departament Audytu Wewnętrznego

*Metodyka przeprowadzania Samooceny Kontroli Zarządczej
w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych*

1

Zasady realizacji i koordynacji kontroli zarządczej
w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych

Sposób przeprowadzania badania

Samocena Kontroli Zarządczej przeprowadzana jest w Zakładzie w formie elektronicznej ankiety.

Ankieta wypełniana jest:

- **fakultatywnie** przez pracowników Zakładu;
- **obligatoryjnie** przez członków dyrekcji.

Oceny poszczególnych elementów kontroli zarządczej dokonuje się według skali określonej w ankiecie przeprowadzanej z wykorzystaniem aplikacji ADA.



Dyrekcja



Pracownicy

Aplikacja ADA (aplikacja Departamentu Audytu)

Ustawienia ▾ Raporty ▾ Ankiety ▾ | Archiwum raportów ▾

Sprawdź ankietę Wyślij ankietę Wyczyść Zapisz formularz Wczytaj formularz Podręcznik

Departament Audytu

ANKIETA SAMOOCENY KONTROLI ZARZĄDCZEJ ZA 2019 ROK

Charakterystyka grupy pracowników:

Standardy kontroli zarządczej	Oceniane zagadnienia	Ocena [!]	Uzasadnienie wyboru NIE ZGADZAM SIĘ	Uwagi / Możliwości usprawnienia systemu kontroli zarządczej
	1. Kieruję się wartościami i zasadami postępowania wskazanymi w "Kodeksie etyki pracownika Zakładu Ubezpieczeń Społecznych".	<input type="text"/>		
	2. Stosuję wprowadzone w Zakładzie zasady unikania konfliktu interesów.	<input type="text"/>		
	3. Podejmowane w Zakładzie działania mające na celu zapobieganie mobbingowi, dyskryminacji i innym zjawiskom niepożądanym, wpłynęły na poprawę relacji między pracownikami.	<input type="text"/>		

Ustawienia ▾ Raporty ▾ Ankiety ▾ | Archiwum raportów ▾

Ustaw daty zakończenia
Pokaż linki do ankiet

Aplikacja ADA służy m.in. do tworzenia ankiet/kwestionariuszy, zbierania na ich podstawie informacji SKZ, przetwarzania wyników samooceny oraz generowania na ich podstawie raportów wraz z wykresami.

Ustawienia ▾ Raporty ▾ Ankiety ▾ | Archiwum raportów ▾

Sprawdź ankietę Wyślij ankietę Wyczyść Zapisz formularz Wczytaj formularz Podręcznik

Departament Audytu

OCENY KONTROLI ZARZĄDCZEJ ZA 2019 ROK

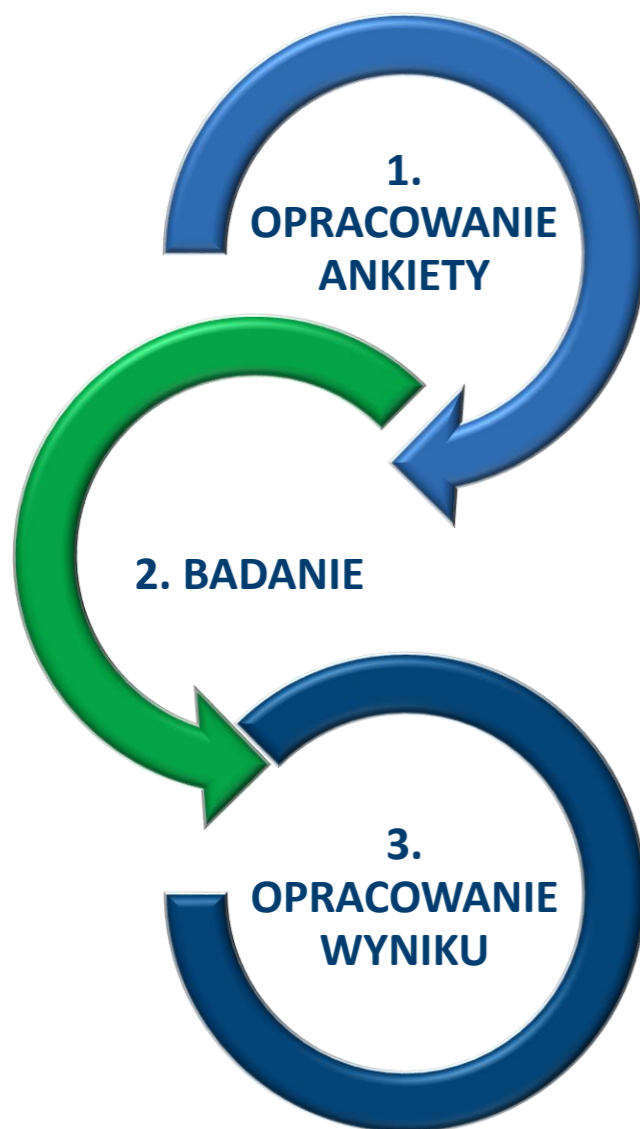
Charakterystyka grupy pracowników:

Standardy kontroli zarządczej	Oceniane zagadnienia	Ocena [!]	Uzasadnienie wyboru NIE ZGADZAM SIĘ	Uwagi / Możliwości usprawnienia systemu kontroli zarządczej
	1. Kieruję się wartościami i zasadami postępowania wskazanymi w "Kodeksie etyki pracownika Zakładu Ubezpieczeń Społecznych".	<input type="text"/>		
	2. Stosuję wprowadzone w Zakładzie zasady unikania konfliktu interesów.	<input type="text"/>		
	3. Podejmowane w Zakładzie działania mające na celu zapobieganie mobbingowi, dyskryminacji i innym zjawiskom niepożądanym, wpłynęły na poprawę relacji między pracownikami.	<input type="text"/>		

2.

Metodyka przeprowadzania Samooceny Kontroli Zarządczej w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych

Sposób przeprowadzania badania



Przeprowadzenie Samooceny w Zakładzie:

- koordynowane jest przez Departament Audytu w ramach czynności doradczych;
- odbywa się przynajmniej raz w roku i obejmuje pełen rok, za który Prezes Zakładu dokonuje oceny funkcjonującego w Zakładzie systemu kontroli zarządczej w składanym oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej;
- obejmuje wszystkie obszary działalności Zakładu, w podziale na elementy kontroli zarządczej, określone w Standardach.

1. OPRACOWANIE ANKIETY

Dyrektor Departamentu Audytu wyznacza:

- termin na opracowanie kwestionariusza ankiety SKZ,
- termin przeprowadzenia badania ankietowego,
- audytora wewnętrznego koordynującego czynności doradcze, w ramach których przeprowadzona jest Samocena.

Wyznaczony **audytor wewnętrzny**:

- koordynuje prace związane z opracowaniem projektu kwestionariusza ankiety SKZ,
- monitoruje przebieg badania,
- odpowiada za kontakt z uczestnikami Samooceny,
- w razie potrzeby realizuje instruktaże oraz szkolenia w zakresie metodyki Samooceny.

ANKIETA – zakres zagadnień

- środowisko wewnętrzne,
- cele i zarządzanie ryzykiem,
- mechanizmy kontroli,
- informacja i komunikacja,
- monitorowanie i ocena.



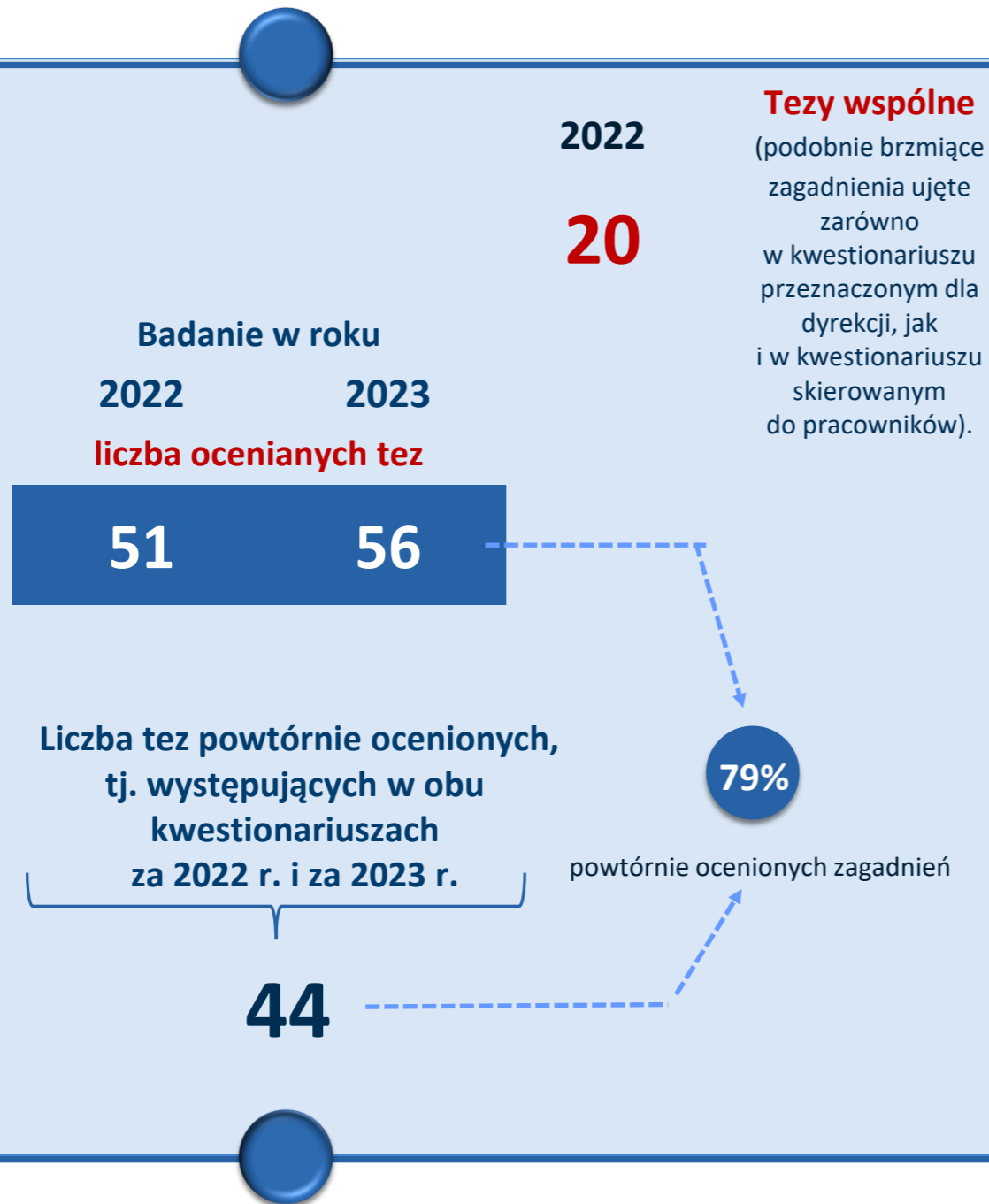


ANKIETA – poruszane zagadnienia

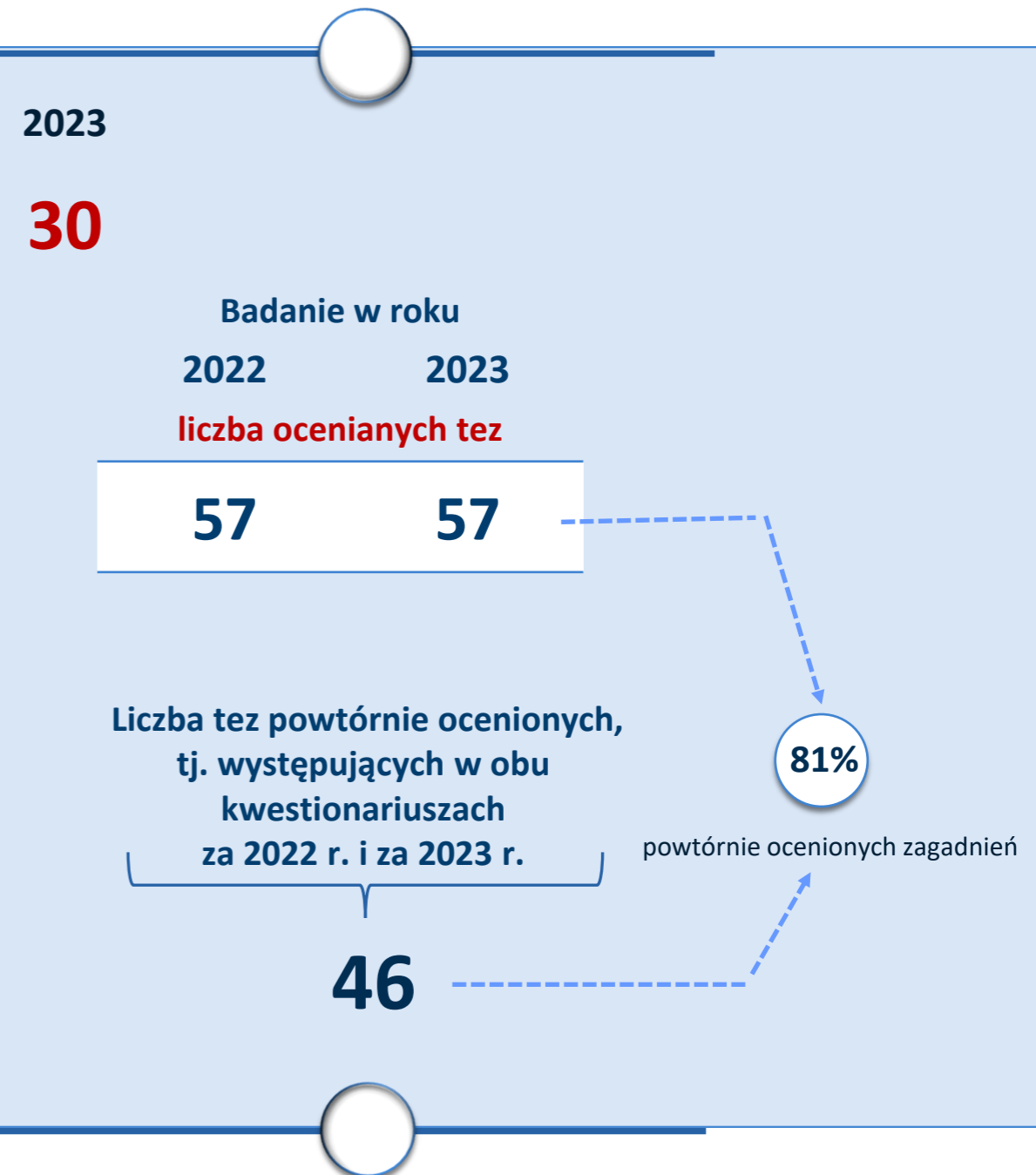


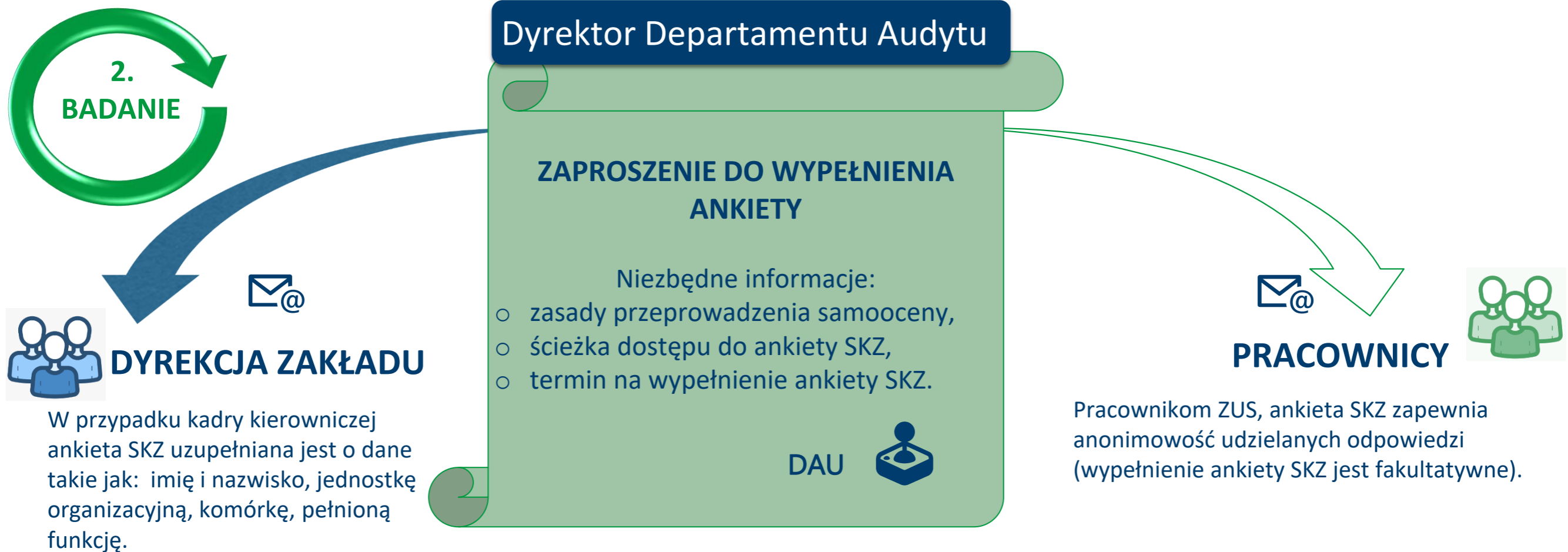
Porównanie liczby ocenianych tez w badaniu Samoceny Kontroli Zarządczej rok do roku

DYREKTORZY



PRACOWNICY





Samoceny zagadnień dokonuje się według 3 stopniowej skali:

Uczestnicy za pośrednictwem wskazanej ścieżki uzyskują dostęp do instrukcji wypełnienia ankiety.

ZGADZAM SIĘ
ocena pozytywna

NIE MAM WIEDZY
ocena neutralna

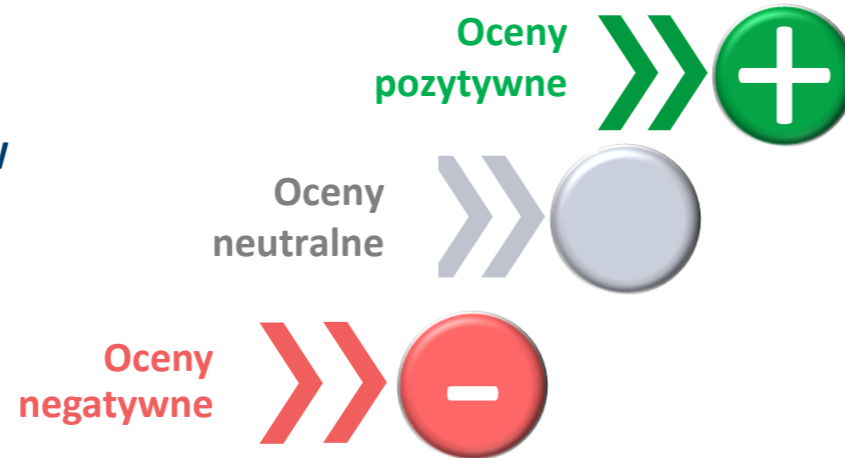
NIE ZGADZAM SIĘ
ocena negatywna

Każdy uczestnik Samooceny powinien uzasadnić przyznanie oceny „nie zgadzam się”.



Uczestnik Samooceny może dodatkowo wpisać w ankiecie SKZ własne uwagi, sugestie, opinie lub wskazać możliwości usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

3. OPRACOWANIE WYNIKÓW



Wsparcie aplikacji ADA:

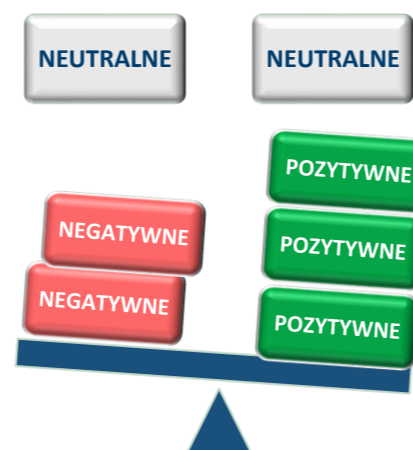
- zdalne zebranie odpowiedzi,
- przetworzenie informacji,
- opracowanie wyników.

ANALIZA WYNIKU

REKOMENDACJE wydane w wyniku wcześniejszej edycji Samoceny Kontroli Zarządczej/stopień ich realizacji.

KIERUNKI ZMIAN w stosunku do wcześniejszej edycji Samoceny Kontroli Zarządczej.

OBSZARY/ZAGADNIENIA WYMAGAJĄCE SZCZEGÓŁOWEJ ANALIZY w kontekście możliwości wprowadzenia usprawnień.



3. OPRACOWANIE WYNIKÓW

Dokumentowanie

Podstawą udokumentowania procesu Samooceny w Zakładzie są:

- ankiety SKZ wypełnione przez uczestników Samooceny,
- zbiorcza informacja o wynikach Samooceny Kontroli Zarządczej za dany okres.



Forma raportowania

Wyniki Samooceny podlegają analizie i opracowaniu w Departamencie Audytu, prezentowane są w formie zbiorczej informacji o wynikach Samooceny Kontroli Zarządczej za dany okres.

Wyniki Samooceny obejmują w szczególności:

- ogólną ocenę stanu kontroli zarządczej,
- ewentualne ryzyka lub słabości kontroli zarządczej zidentyfikowane lub określone w trakcie badania,
- wnioski, w tym m.in.: proponowane działania naprawcze w przypadku zidentyfikowania ryzyk lub słabości kontroli zarządczej,
- katalog postulowanych działań prewencyjnych, usprawniających lub naprawczych w poszczególnych elementach funkcjonowania kontroli zarządczej (w szczególności, jeżeli takie działania zostały zdefiniowane przez uczestników Samooceny).

**Informacja
z czynności
doradczych nr ...
Samocena
Kontroli Zarządczej**

DAU 

Zał. – prezentacja



**Katalog
Wyszukiwarka**

- odpowiedzi po zadanych
kryteriach wyboru



Katalog Wyszukiwarka
odpowiedzi
po zadanych
kryteriach wyboru



Wyczyść filtry

Opis działania filtrów

PARAMETRY FILTROWANIA - FILTROWANIE WEDŁUG:

Grupy pracowniczej:

administracja, zamówienia publiczne, inwestycje, BHP, poligrafia
 audyt, kontrola wewnętrzna
 dochody, ubezpieczenia i składki, kontrola płatników składek
 finanse, rachunkowość
 informatyka, ochrona informacji
 inna grupa pracowników
 kadra kierownicza - naczelnik, kierownik
 kadry, obsługa legislacyjno-prawna, organizacja, zarządzanie, statystyka, współpraca międzynarodowa, kontroling
 obsługa klientów i korespondencji
 świadczenia, orzecznictwo lekarskie, prewencja i rehabilitacja

Słowa kluczowego:

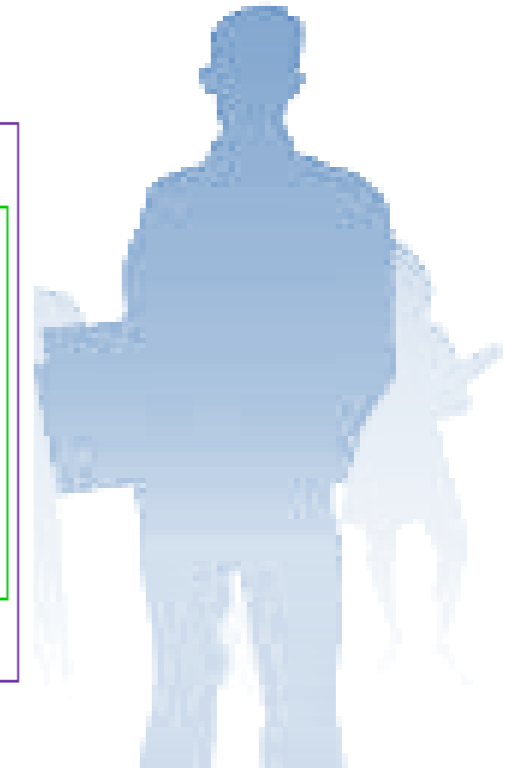
Wstępnie zdefiniowane

Wpisz słowo do wyszukania:

Brak
 etat
 Absencj
 komunikac
 fluktuac
 współprac
 problem
 informac

 Pytania 1

 Pytania 2

 Pytania 3


Standard	Charakterystyka grupy pracowniczej
A. Środowisko wewnętrzne	dyrektor Centrali
B. Cele i zarządzanie ryzykiem	dyrektor Oddziału
C. Mechanizmy kontroli	główny księgowy Oddziału
D. Informacja i komunikacja	główny lekarz orzecznik Oddziału
E. Monitorowanie i ocena	przewodniczący komisji lekarskiej
UZASADNIENIE odpowiedzi	wicedyrektor Centrali
NIE MAM WIEDZY	z-ca dyr. ds. Dochodów
NIE ZGADZAM SIĘ	z-ca dyr. ds. Świadczeń
ZGADZAM SIĘ	z-ca dyr. ds. Admin.-Techn.
(puste)	z-ca dyr. ds. Wsparcia Informatyki



Standard	Charakterystyka grupy pracowniczej
A. Środowisko wewnętrzne	administracja, zamówienia publiczne, inwestycje, BHP, poligrafia
B. Cele i zarządzanie ryzykiem	audyt, kontrola wewnętrzna
C. Mechanizmy kontroli	dochody, ubezpieczenia i składki, kontrola płatników składek
D. Informacja i komunikacja	finanse, rachunkowość
E. Monitorowanie i ocena	informatyka, ochrona informacji
UZASADNIENIE odpowiedzi	inna grupa pracowników
NIE MAM WIEDZY	kadra kierownicza - naczelnik, kierownik
NIE ZGADZAM SIĘ	kadry, obsługa legislacyjno-prawna, organizacja, zarządzanie, statystyka, współpraca międzyn...
ZGADZAM SIĘ	obsługa klientów i korespondencji
(puste)	świadczenia, orzecznictwo lekarskie, prewencja i rehabilitacja

TEZA

Charakterystyka grupy pracowniczej

Uzasadnienie odpowiedzi NIE ZGADZAM SIĘ

TEZA

Charakterystyka grupy pracowniczej

Uzasadnienie odpowiedzi NIE ZGADZAM SIĘ

Uwagi / Możliwości usprawnienia

Komunikowanie wyników



Informacja
z czynności
doradczych nr ...
*Samocena
Kontroli Zarządczej*

Zał. – prezentacja



**PREZES
i ZARZĄD ZAKŁADU**



**kierujący komórkami
organizacyjnymi Centrali**

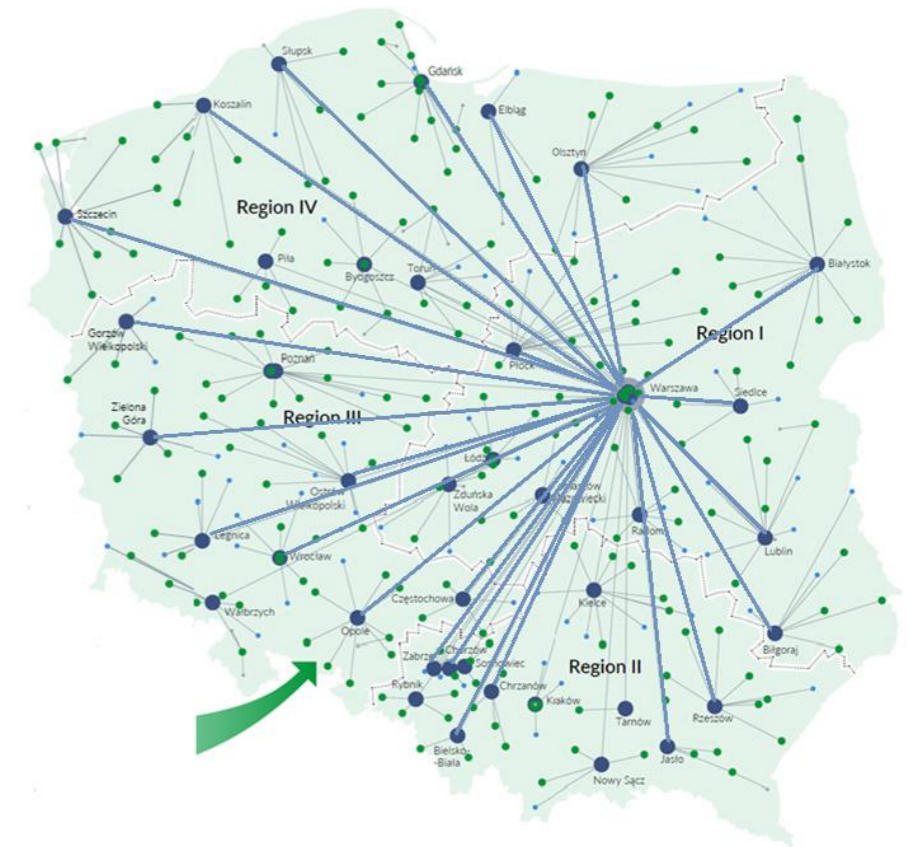


45 dyrektorów TJO



MRPiPS

TERMIN – do 15 lutego



zamieszczenie w serwisie intranetowym Departamentu Audytu



CAF w Oddziale ZUS w Bydgoszczy

Monika Bernadowicz

Dyrektor Oddziału ZUS w Bydgoszczy

Łukasz Lickiewicz

Zastępca Dyrektora Oddziału

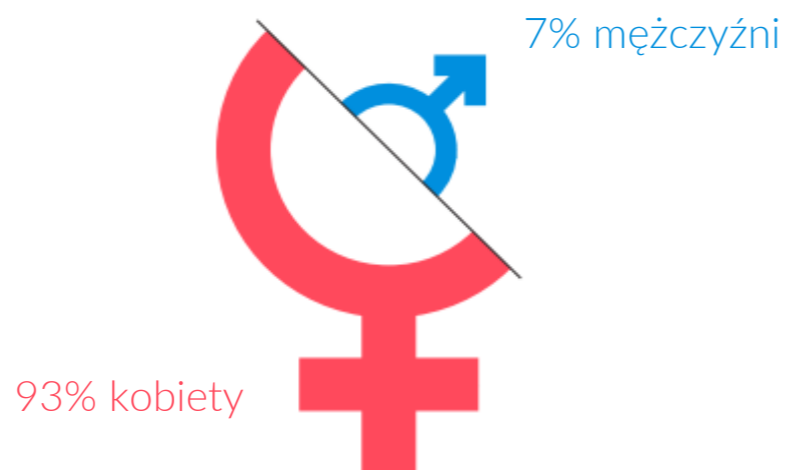
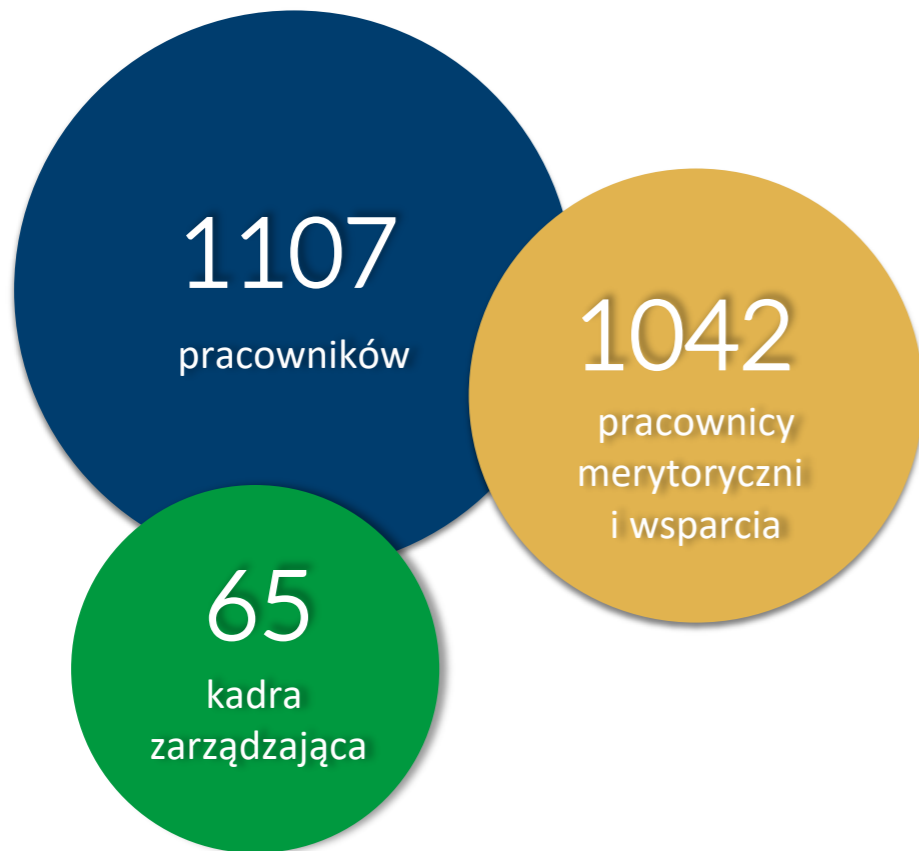


ZAKŁAD
UBEZPIECZEŃ
SPOŁECZNYCH

Zakres działalności Oddziału ZUS w Bydgoszczy



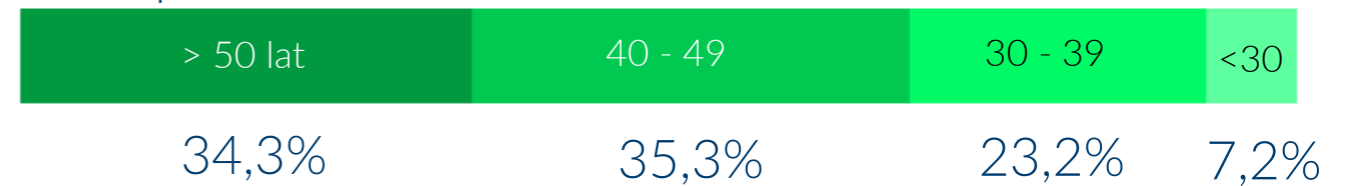
Organizację tworzą ludzie...



Staż pracy w ZUS



Wiek pracowników ZUS



Wykształcenie pracowników ZUS



Dlaczego zdecydowaliśmy się na wdrożenie CAF w Oddziale?

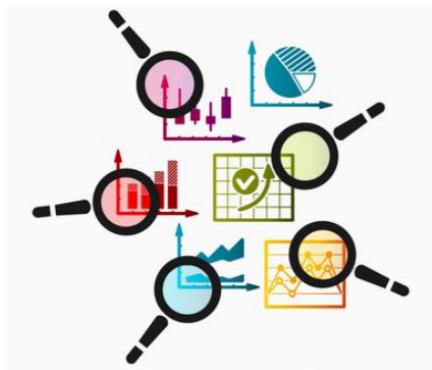
Poszukiwanie źródeł wiedzy umożliwiających kompleksową ocenę oddziału oraz identyfikację obszarów do doskonalenia



Zaawansowane narzędzie umożliwiające dokonanie samooceny przez organizację. Badanie obejmuje wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji m.in. procesy, wyniki i zasoby. Umożliwia też diagnozowanie obszarów do doskonalenia



Ogólnodostępne narzędzie umożliwiające identyfikację i analizę zewnętrznych i wewnętrznych czynników wpływających na realizację kluczowych i strategicznych projektów realizowanych przez organizację



- Audyty
- Kontrole wewnętrzne (funkcjonalne i bieżące)
- Skargi i wnioski
- Samoocena kontroli zarządczej

Jak wdrożyliśmy CAF w Oddziale?



wrzesień 2019 r.

I etap

Identyfikacja
potrzeby
zastosowania
profesjonalnego
narzędzia do
diagnozy

Zgoda Zarządu
Zakładu

Wymiana
doświadczeń z
Oddziałami

Wybór ekspertów
zewnętrznych

II etap

Przyjęcie projektu i
wybór kierownika

Uzgodnienie zasad
doboru
uczestników
projektu

Wybór i szkolenia
pracowników

Powołanie Zespołu

III etap

Realizacja
projektu/prace
zespołowe

Analiza wyników

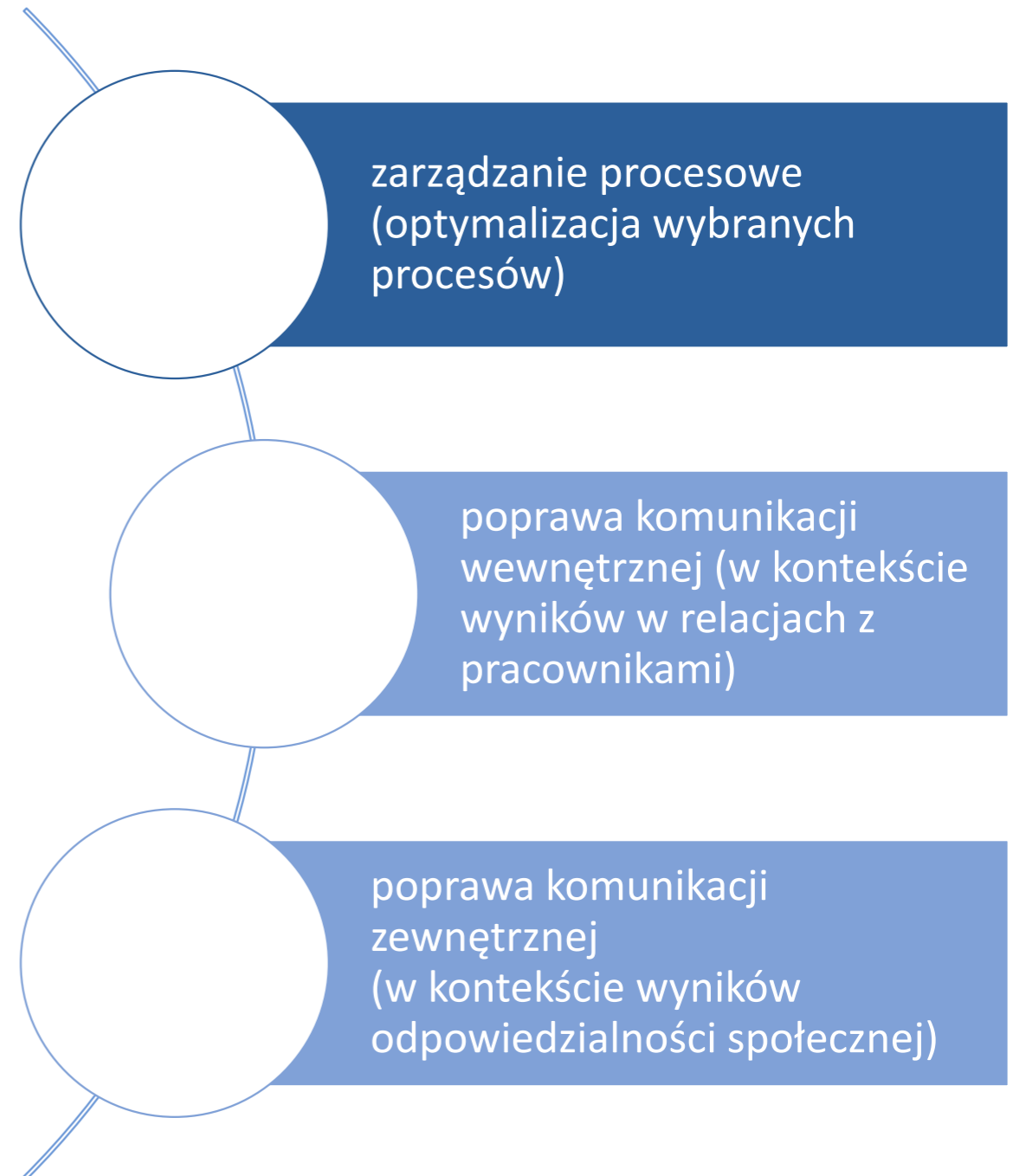
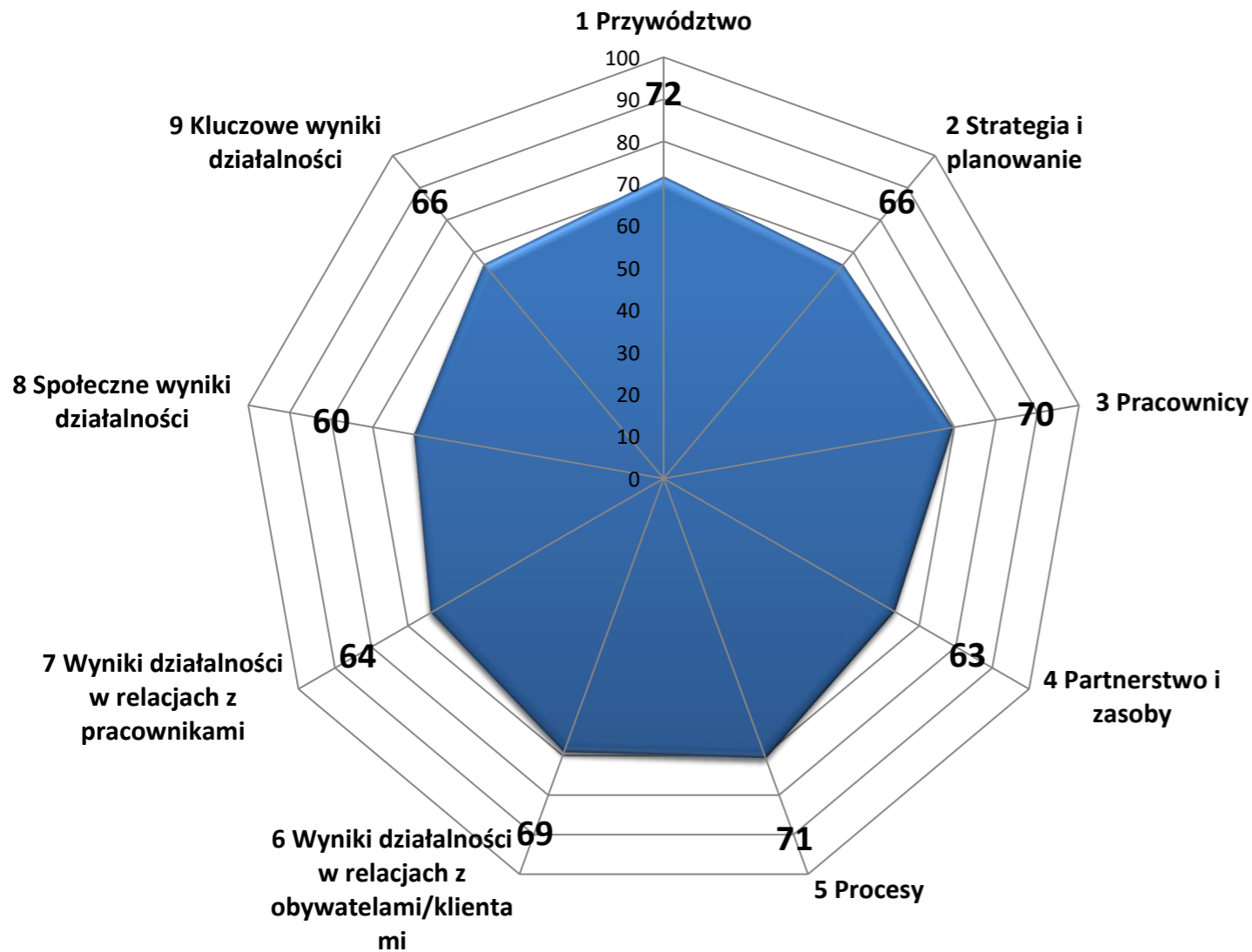
Podsumowanie
wyników

Zdefiniowanie
obszarów do
doskonalenia



luty 2020 r.

Jak wyłoniliśmy obszary do doskonalenia?

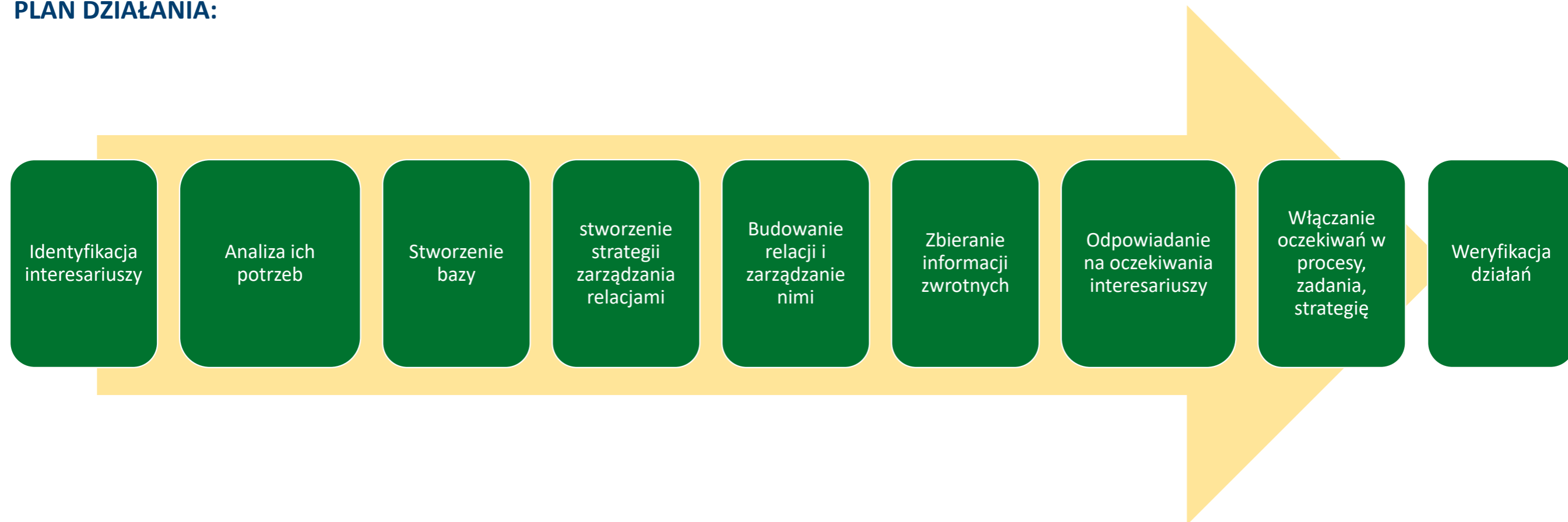


Na czym polega dobra praktyka oddziału?

ZAŁOŻENIE: Opracowanie i wdrożenie projektu zarządzania zaangażowaniem interesariuszy

CEL: Zbudowanie trwałych relacji z różnymi grupami interesariuszy, co sprzyja efektywnej realizacji projektów oraz służy prowadzeniu wspólnych inicjatyw

PLAN DZIAŁANIA:



Droga od współpracy do trwałych relacji z interesariuszami

Przed realizacją projektu współpraca oddziału z lokalnymi interesariuszami charakteryzowała się:

Koncentracją na bieżących działaniach, na realizacji konkretnego projektu, rozwiązaniu konkretnego problemu

Relacjami partnerskimi opartymi na wymianie zasobów, wiedzy i umiejętności

Brakiem identyfikacji potrzeb i działań służących rozwojowi i tworzeniu wspólnych inicjatyw

Jednostronną, reaktywną komunikacją, brakiem informacji zwrotnej,

Krótkotrwałym, ograniczonym w czasie kontakcie

Świadome zarządzanie interesariuszami wpłynęło na:

Utrzymywanie pozytywnych relacji z interesariuszami (długoterminowe zaangażowanie)

Efektywną komunikację (regularne kontakty, informacja zwrotna)

Identyfikowanie potrzeb (wzajemne zrozumienie, zaufanie, wspólne wartości i wzajemne korzyści)

Optymalizację wyników projektów

Skuteczniejszą identyfikację ryzyk i szans a także minimalizowanie konfliktów

Skuteczniejszą alokację zasobów

Zwiększoną akceptację projektów

Czy warto? TAK!

Z uczelniami wyższymi zorganizowaliśmy nieodpłatne szkolenia miękkie dla menedżerów

Osiągnięcie poziomu 100% elektroniczną wymianę danych udostępnianych na wniosek Państwowej Inspekcji Pracy

przykładowe korzyści

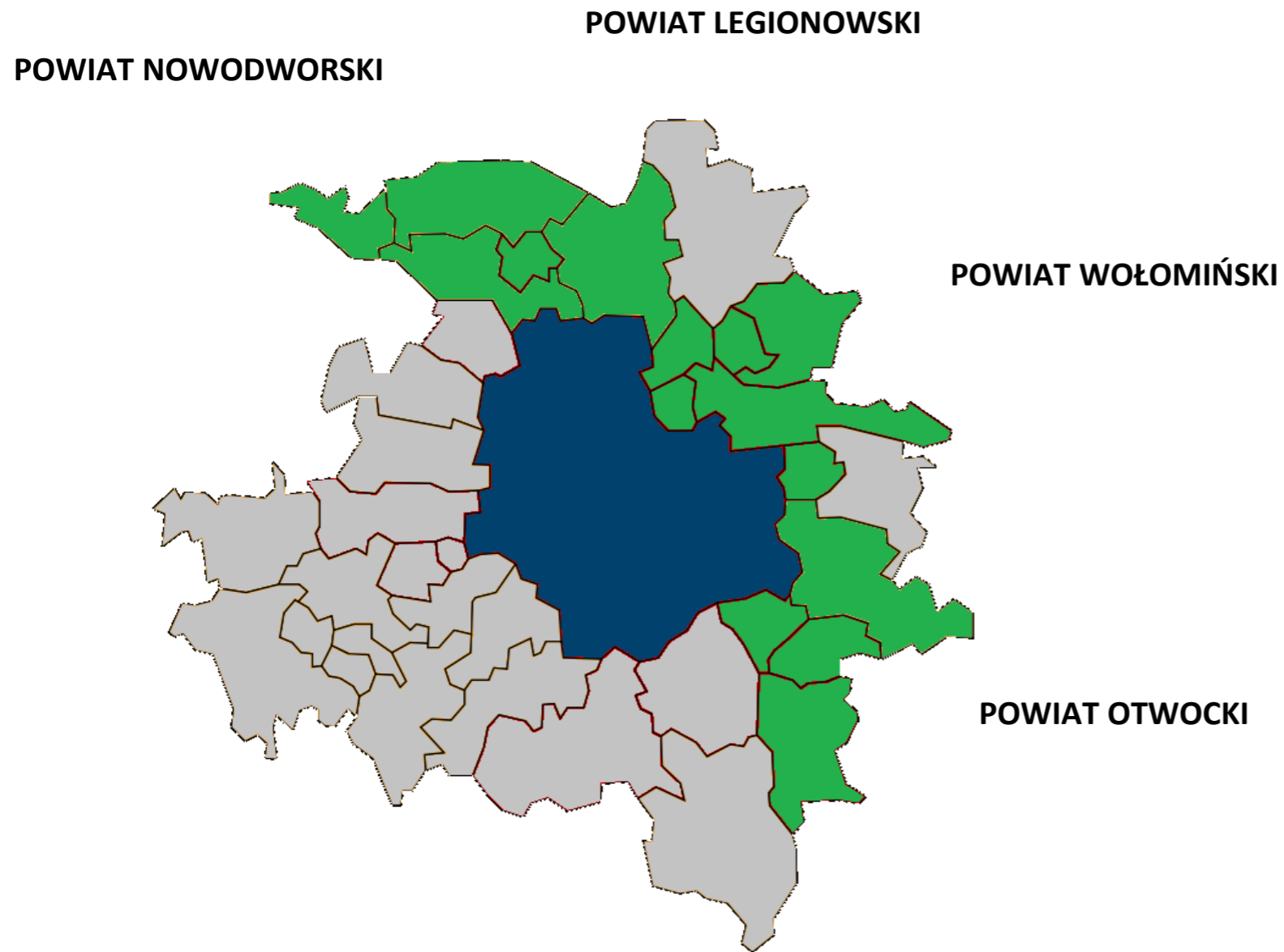
Ze stowarzyszeniem księgowych zorganizowaliśmy nieodpłatne szkolenia dla inspektorów kontroli

Ze strażą Graniczną, Urzędem Wojewódzkim i Honorowym Konsulatem Ukrainy usprawniliśmy obsługę obywateli Ukrainy

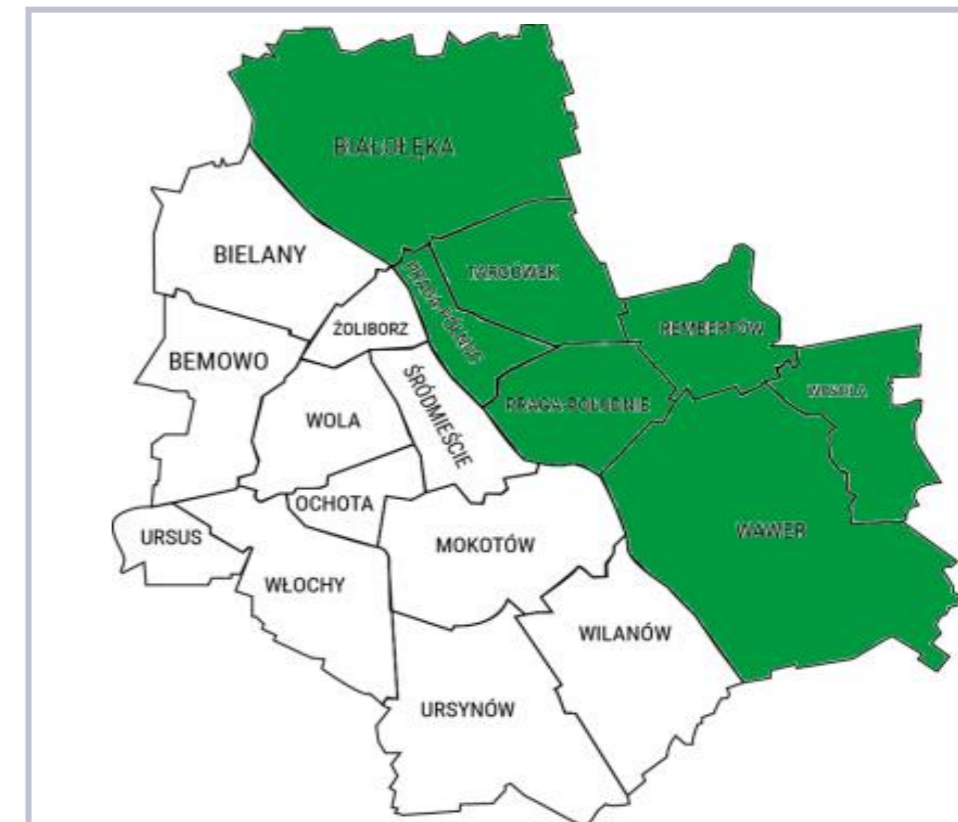


CAF w II Oddziale ZUS w Warszawie

Beata Pawlińska - Wiak
Dyrektor II Oddziału ZUS w Warszawie



7 dzielnic Warszawy



Liczba ubezpieczonych wg miejsca zameldowania

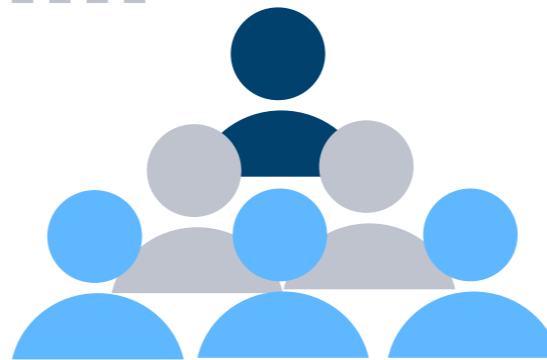
636 473

Liczba aktywnych płatników

130 998

Liczba wszystkich klientów,
którzy odwiedzili placówki
II Oddziału ZUS w 2024 roku

362 482



Liczba nieaktywnych płatników

98 982

Liczba świadczeniobiorców

241 063

Liczba ubezpieczonych wg siedziby płatnika

565 117

koszty wypłat świadczeń

ponad **10,2** miliarda PLN

w tym:

wypłaty emerytur i rent ponad **9,9** miliarda

wypłaty zasiłków ponad **0,3** miliarda



wartość przychodów

ponad **11,4** miliarda PLN

w tym:

przelewy redystrybucyjne ponad **11,3** miliarda

105

lat ma najstarszy emeryt, któremu II Oddział wypłaca świadczenie

123

emerytów w wieku 100 lat i więcej otrzymuje świadczenie honorowe wypłacane przez II Oddział ZUS w Warszawie

0,22gr

Najniższa emerytura wypłacana przez Oddział

**26 854,96
zł**

Najwyższa emerytura wypłacana przez Oddział

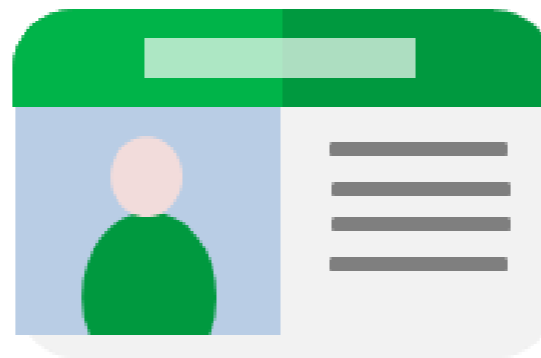
Liczba pracowników

1 168 osób

Pracownicy wg płci

91 % kobiety

9 % mężczyźni

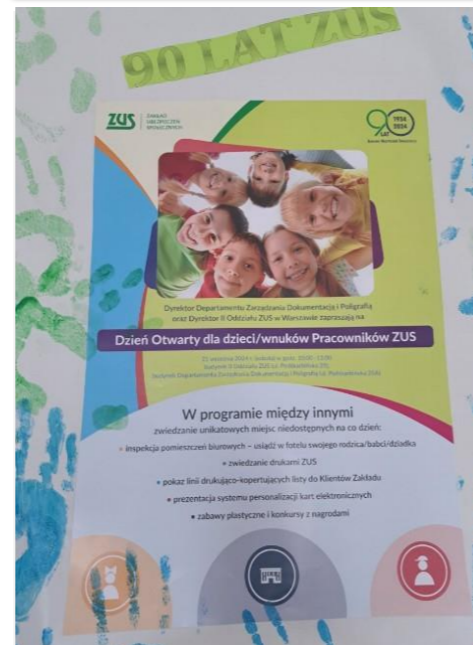


Pracownicy

45,3 lat - średni wiek pracownika

15 lat – średni staż pracownika w ZUS

KOMUNIKACJA



AKCJE CHARYTATYWNE

EDUKACJA

WEBINARIUM

Cykl szkoleń z ZUS

Kontrola prawidłowości wykorzystywania zwolnień lekarskich

Ekspert: Agnieszka Romańska
Naczelnik Wydziału Zasiłków
w II Oddziale ZUS w Warszawie

ZUS | ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH

Pracodawcy RP



PIP
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY

Okręgowy Inspektorat Pracy
w Warszawie

www.pip.gov.pl

WEBINARIA



PRZYJAZNY URZĄD



chcieliśmy
pozyskać
dodatkową
wiedzę
o organizacji,
która pochodzi
od pracowników

włączyć
pracowników
do realnego
wpływu na
organizację

poznać nową
metodę
zarządzania

zaktywizować
pracowników

decyzja kierownictwa Oddziału, że chcemy zastosować metodę CAF

uzyskaliśmy zgodę Prezesa Zakładu na wdrożenie metody w Oddziale

podpisaliśmy umowę z firmą consultingową na szkolenie pracowników i nadzór merytoryczny nad początkową fazą projektu

powołaliśmy zespół, który składał się z 47 osób (reprezentanci większości komórek wewnętrznych w Oddziale, różne stanowiska, różny staż)

firma consultingowa przeprowadziła warsztaty i szkolenia na członków zespołu

w ramach zespołu utworzyliśmy 5 grup, które analizowały i oceniały 9 obszarów

- przywództwo
- strategia i planowanie
- pracownicy
- partnerstwo i zasoby
- procesy
- wyniki działalności w relacjach z pracownikami
- wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami
- wyniki w zakresie odpowiedzialności społecznej
- kluczowe wyniki

Przez kilka tygodni poszczególne grupy zbierały informacje i dowody.

Na podstawie ich wyników zespół opracował sprawozdanie i przedstawił kierownictwu Oddziału.

Na podstawie przeprowadzonej samooceny i uzyskanych wyników wypracowaliśmy kilka działań doskonalących

Obszary do poprawy wybraliśmy w drodze dyskusji w poszczególnych podzespołach

Najbardziej istotne dla Zakładu propozycje powtarzały się w każdej z grup

Z nich wybraliśmy działanie do pracy w aspekcie związanym z zarządzaniem zasobami ludzkimi w tym odnoszące się również do relacji przywództwo – pracownicy

Po analizie wyników CAF decyzją kierownictwa Oddziału ustaliliśmy, że pierwszym projektem będzie wdrożenie w Oddziale programu mentoringowego

„Kompleksowy System Budowania Wiedzy”

CEL: wzmocnienie zdolności Oddziału do transferu i zatrzymywania wiedzy

ZAKRES: dotyczy nowych pracowników zatrudnionych w Oddziale w wyniku rekrutacji zewnętrznej

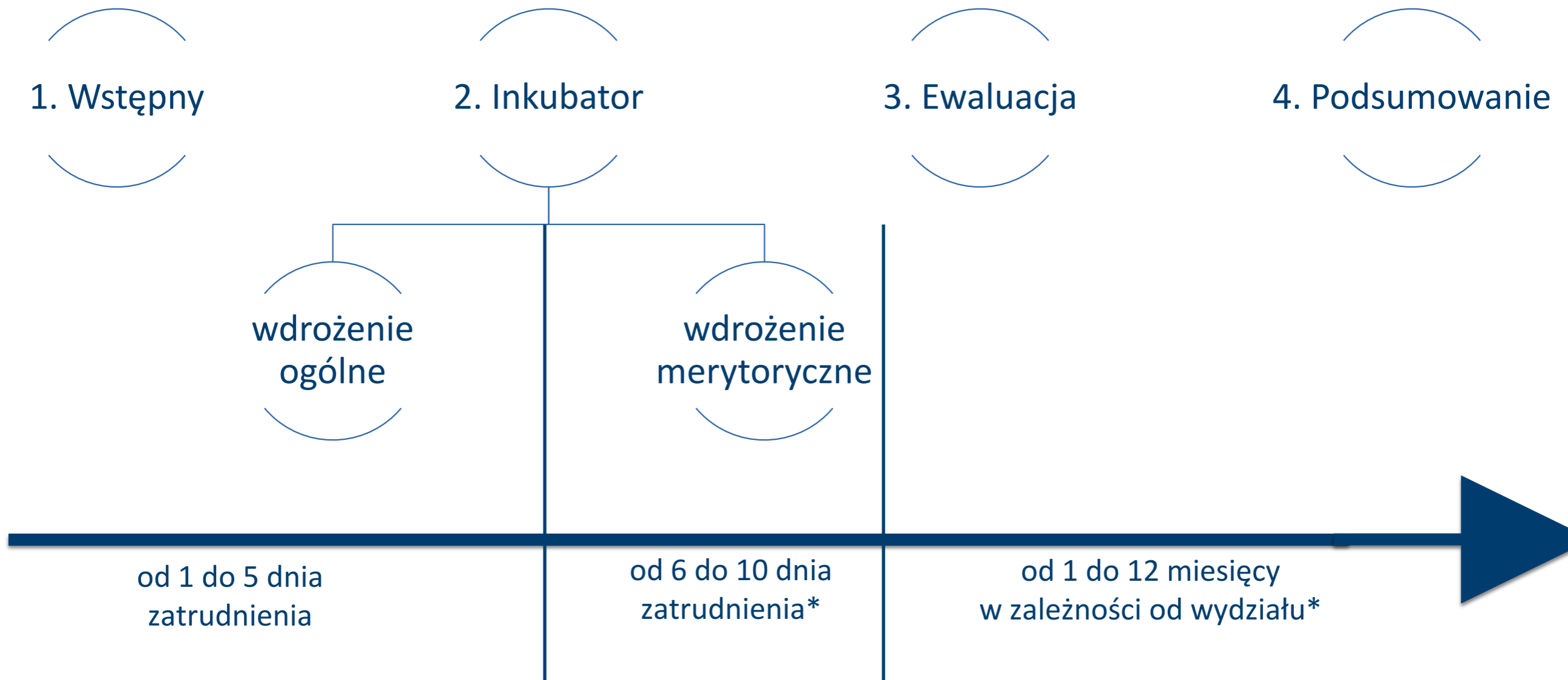
ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH
II ODDZIAŁ W WARSZAWIE

Kompleksowy System Budowania Wiedzy

Tryb wdrażania nowo zatrudnionych pracowników



Kompleksowy System Budowania wiedzy składa się z czterech etapów:



* w zależności od pionu, w którym pracownik jest zatrudniony

rozpoczyna się już w pierwszym dniu pracy nowego pracownika

zapoznajemy pracownika z tematyką:

- bezpieczeństwa i higieny pracy
- bezpieczeństwa informacji
- spraw kadrowych

przełożony nowego pracownika również ma już swoje zadania:

Lista dla przełożonego

Do Twojego zespołu dołącza nowy pracownik. Podobnie jak Ty, chcemy, aby poczuł się dobrze przyjęty w nowym miejscu pracy. Poniższa lista ułatwi Ci przygotowanie nowego stanowiska pracy:

- zgłoszenie instalacji komputera z monitorem, myszką i klawiaturą
- zgłoszenie podłączenia gotowego do użytku telefonu stacjonarnego
- przygotowanie gotowego do użytku biurka, krzesła oraz szafki/kontenerka
- udostępnienie materiałów biurowych pobranych z magazynu
- zlecenie utworzenia konta na poczcie e-mail z dedykowaną pracownikowi stopką
- zlecenie przypisania pracownika do Książki Telefonicznej ZUS
- złożenie wniosku administratora lokalnego o akceptację uprawnień dostępu do pomieszczeń i stref w miejscu pracy
- zamówienie identyfikatora ze zdjęciem
- zlecenie utworzenia dostępu do aplikacji dedykowanych na danym stanowisku
- zlecenie skonfigurowania drukarek
- zamówienie aktualizacji tabliczki przy pokoju

Życzymy dobrej współpracy

Celem tego etapu jest:

- jednolite wdrożenie wszystkich pracowników w strukturę Zakładu;
- przekazanie informacji na temat zadań realizowanych w poszczególnych komórkach;
- zapoznanie z najważniejszymi sprawami ogólnozakładowymi;
- zapoznanie pracownika ze specyfiką zadań realizowanych w danym pionie;
- odciążenie opiekuna merytorycznego z części obowiązków

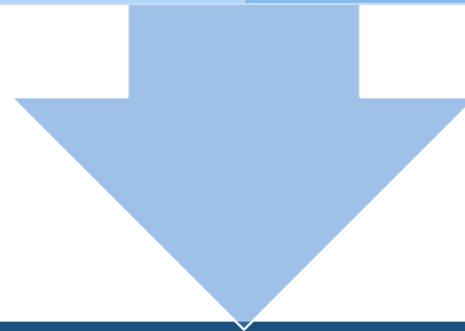
Korzyści dla pracowników:

- zdobywają wiedzę na temat funkcjonowania Zakładu jako organizacji, struktury organizacyjnej, podległości i właściwości poszczególnych komórek przy załatwianiu różnego rodzaju spraw;
- otrzymują również informacje merytoryczne, dzięki czemu efektywniej będą mogli wykonywać swoje zadania

Po adaptacji ogólnej pracownik Wydziału Kadrowo - Płacowego przeprowadza dwie ankiety:

wiedzy
(pytania z ogólnej tematyki)

organizacyjną
z okresu wdrożenia
ogólnego



Dzięki ankietom lepiej poznajemy odczucia i potrzeby nowozatrudnionych pracowników.



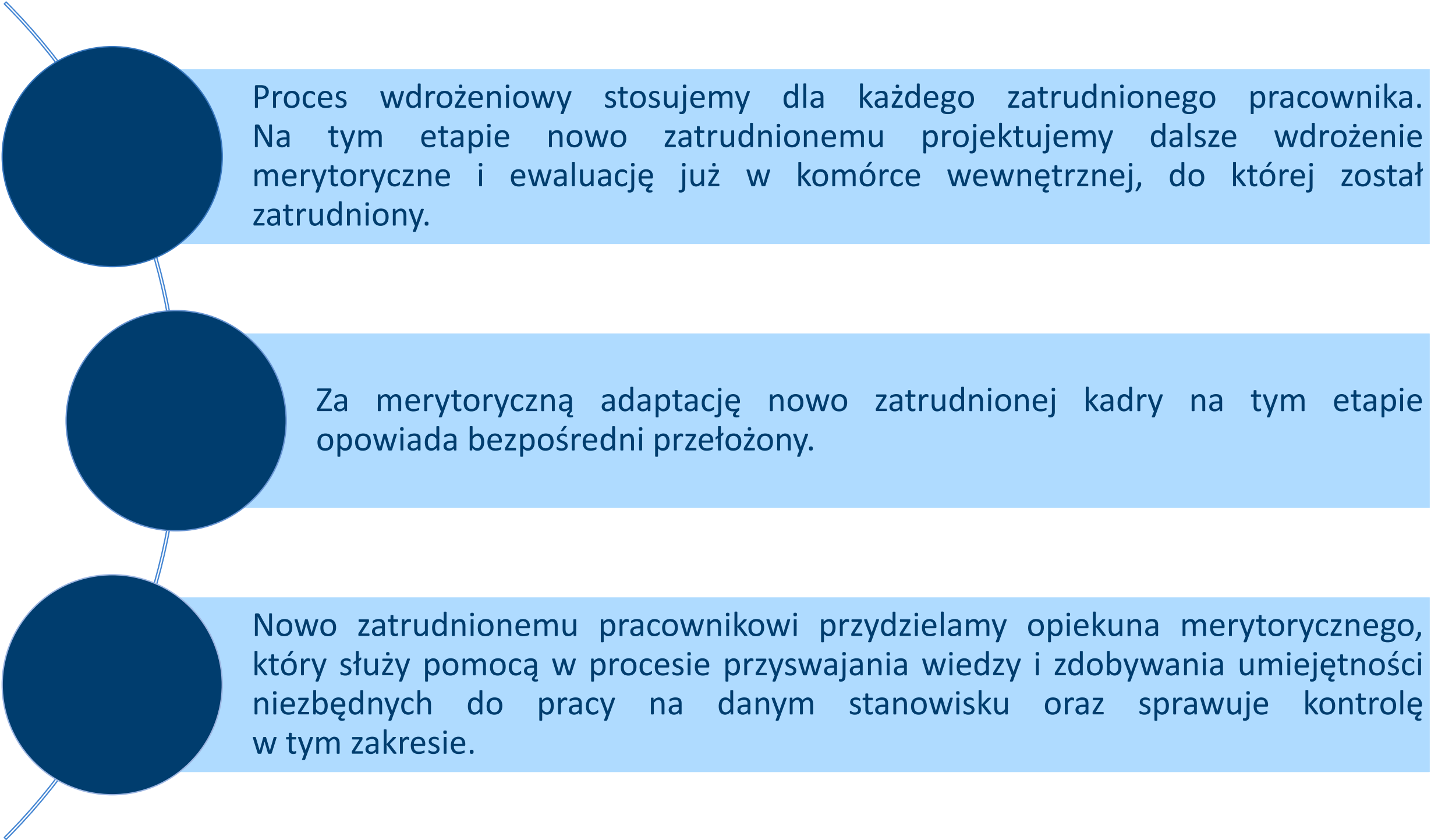
Wdrożenie prowadzimy na podstawie prezentacji przygotowanych przez komórki merytoryczne oraz warsztatowo pokazujemy funkcjonalności aplikacji, na których w swojej docelowej komórce będzie pracował nowo zatrudniony.

Po wdrożeniu merytorycznym (najpóźniej w 10 dniu trwania zatrudnienia) pracownik Wydziału Kadrowo – Płacowego przeprowadza dwie ankiety:

wiedzy (zawiera także pytania z ankiety po wprowadzeniu ogólnym) – weryfikujemy przyrost wiedzy po przeprowadzonej adaptacji pracownika

organizacyjną – badamy przedsięwzięcie od strony organizacyjnej / technicznej

Na koniec okresu wdrożenia pracownik otrzymuje zaświadczenie, które potwierdza ukończenie wdrożenia



Proces wdrożeniowy stosujemy dla każdego zatrudnionego pracownika. Na tym etapie nowo zatrudnionemu projektujemy dalsze wdrożenie merytoryczne i ewaluację już w komórce wewnętrznej, do której został zatrudniony.

Za merytoryczną adaptację nowo zatrudnionej kadry na tym etapie opowiada bezpośredni przełożony.

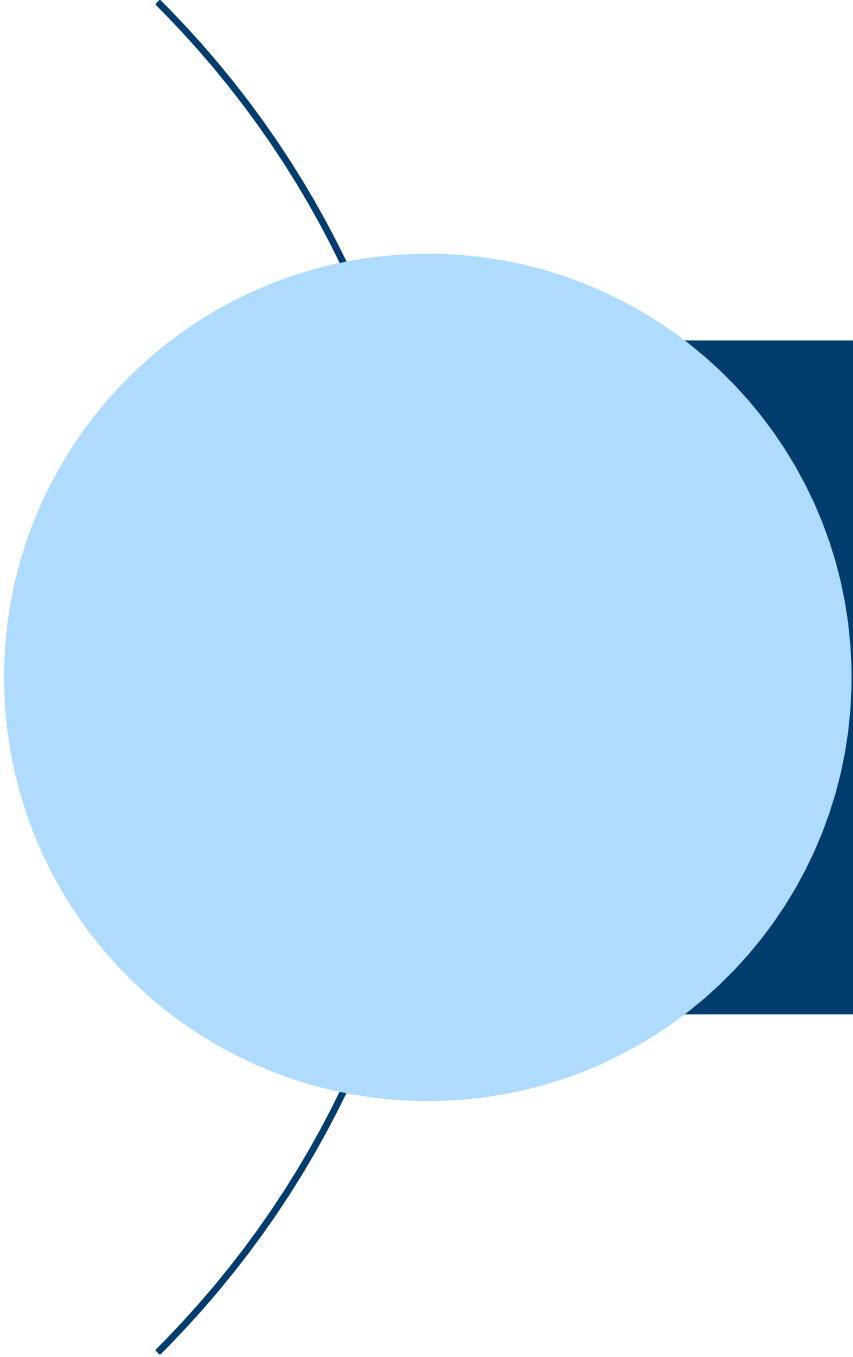
Nowo zatrudnionemu pracownikowi przydzielamy opiekuna merytorycznego, który służy pomocą w procesie przyswajania wiedzy i zdobywania umiejętności niezbędnych do pracy na danym stanowisku oraz sprawuje kontrolę w tym zakresie.



**Karta
indywidualnego
rozwoju
pracownika**

**Karta
stanowiska
pracy**

**Okresowe testy
wiedzy**



Po zakończeniu okresu wdrożenia nowozatrudniony pracownik wypełnia:

- Ankieta podsumowującą cykl wdrożenia
- Test z wiedzy

Największym zainteresowaniem cieszy się szkolenie z KPA (prowadzone przez radcę prawnego);

Przygotowanie merytoryczne i organizacyjne oceniane jest na bardzo dobrym poziomie;

W zdecydowanej większości ankiet praca w ZUS odpowiada wyobrażeniom nowozatrudnionego;

Wszyscy ankietowani deklarują, że praca w ZUS pozwoli na rozwinięcie umiejętności i kompetencji oraz zdobycie doświadczenia;

Ogólny wniosek z Inkubatora jest bardzo pozytywny, uczestnicy cieszą się, że mogą uczestniczyć w takim przedsięwzięciu bo dzięki temu łatwiej wchodzą w nowe środowisko

Co roku w Oddziale prowadzimy również „Badanie opinii pracowników”, część pytań zawsze dotyczy programu wdrożeniowego – tak aby stale go dostosowywać do potrzeb i oczekiwań naszych pracowników.

Sprawne wprowadzenie nowych pracowników do organizacji

Lepsze zrozumienie organizacji przez nowozatrudnionych

Mniejszy strach nowozatrudnionych przed wejściem w nowe środowisko pracy

zmniejszenie rotacji pracowników

nawiązanie realizacji pomiędzy pracownikami z różnych komórek / jednostek

odciążenie opiekunów merytorycznych w komórkach – po wdrożeniu wstępnym nowo zatrudniony pracownik ma już podstawą wiedzę o funkcjonowaniu Zakładu, strategii, celach itp.

Dziękujemy za uwagę



ZAKŁAD
UBEZPIECZEŃ
SPOŁECZNYCH