Ewolucja zrównoważonej karty wyników Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

Maria Nieplowicz*

Streszczenie: *Cel* – Celem artykułu jest dokonanie analizy struktury zrównoważonej karty wyników ZUS w związku z wprowadzeniem nowych strategii w latach 2010, 2013 i 2016.

Metodologia badania – Przegląd literatury, analiza dokumentów źródłowych i analiza porównawcza.

Wynik – Na podstawie przeprowadzonych badań wskazano zmiany struktury zrównoważonej karty wyników ZUS na przestrzeni lat 2010–2020.

Oryginalność/wartość – Oryginalną wartością jest wskazanie metodologii dostosowania zrównoważonej karty wyników ZUS do zmieniającego się prawodawstwa i uwarunkowań funkcjonowania ZUS.

Słowa kluczowe: zrównoważona karta wyników, strategia, ZUS

Wprowadzenie

Ćwierć wieku minęło już od opracowania zrównoważonej karty wyników (Kaplan, Norton, 1992, s. 71). Koncepcja ta wdrażana jest na całym świecie, zarówno przez jednostki sektora prywatnego, jak i publicznego. W 2010 roku ZUS opracowując strategię przekształceń skorzystał ze zrównoważonej karty wyników (ZKW) do opisu struktury i pomiaru tej nowej strategii. Szczegółowy opis procesu restrukturyzacji ZUS przy wykorzystaniu ZKW znajduje się w pracach (Świerk, 2012, s. 815–825; Odlanicka-Poczobutt, Kulińska, 2014, s. 117–120). W 2013 roku została wdrożona następna strategia rozwoju ZUS, również przy wykorzystaniu ZKW, co zostało opisane w pracy (Nieplowicz, 2016, s. 165–177). W 2016 została wdrożona kolejna już strategia ZUS przy wykorzystaniu metodologii ZKW. W związku z tym celem artykułu jest dokonanie analizy struktury zrównoważonej karty wyników ZUS po wdrożeniu nowych strategii w latach 2010, 2013 i 2016. Analizie zostały podane trzy dokumenty:

1. Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010–2012, w skrócie nazywana Strategią 2010–12.
2. Strategia rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013–2015, w skrócie nazywana Strategią 2013–15.

* dr Maria Nieplowicz, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, e-mail: maria.nieplowicz@ue.wroc.pl.

3. Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016–2020, w skrócie nazywana Strategią 2016–20.

W artykule wykorzystano następujące metody badawcze: przegląd literatury, analiza dokumentów źródłowych i analiza porównawcza.

1. Zrównoważona karta wyników w sektorze publicznym

Dostosowanie ZKW do potrzeb jednostek sektora publicznego dokonało się za sprawą miasta Charlotte w USA, które w 1996 roku jako pierwsze miasto na świecie wdrożyło ZKW (Kaplan, Norton, 2001, s. 190; Niven, 2008, s. 312). Modyfikacja ZKW nastąpiła za zgodą jej twórców oraz jako konsultanci uczestniczyli w tym wydarzeniu.

Kolejność perspektyw ZKW dla jednostek sektora publicznego jest następująca: perspektywa klienta, perspektywa procesów wewnętrznych, perspektywa rozwoju oraz perspektywa finansowa. Kluczowe pytania strategiczne charakterystyczne dla każdej z perspektyw to (Niven, 2008, s. 49): 1) „Kogo definiujemy jako naszego klienta? Jak tworzymy wartość dla naszego klienta?”; 2) „Aby zadowolić klienta przy jednoczesnym trzymaniu się ograniczeń budżetowych, w wykonywaniu których procesów musimy być doskonali?”; 3) „Jak zapewnimy sobie wzrost i zmianę, jednocześnie spełniając bieżące wymagania?”; 4) „Jak dodajemy wartość dla klienta kontrolując jednocześnie koszty?”

Dla jednostek sektora publicznego finanse stanowią czynnik ograniczający, nie są natomiast celem nadrzędnym. Jednostki te są zobowiązane do ograniczania swoich wydatków do kwoty przewidzianej w budżecie. Jednak ich sukces nie jest mierzony stopniem realizacji budżetu, ponieważ nie wynika z tego, czy jednostka działała skutecznie i wydajnie. Przeważnie jako miernik sukcesu jednostek sektora publicznego przyjmowane są skuteczność i efektywność zaspokajania potrzeb podmiotów korzystających z usług danej jednostki.

2. Misja, wizja i strategia ZUS

Analizie zostanie poddana treść misji, wizji, celu nadrzędnego i najważniejszych założeń wynikających ze strategii, będących podstawą konstrukcji ZKW dla ZUS w latach 2010–2020, dalej nazywanych ZKW 2010–12, ZKW 2013–15 i ZKW 2016–20.

W Strategii 2010–12 nie zostały określone jednoznacznie misja i wizja ZUS, natomiast zdefiniowano cel nadrzędny „będący misją i wizją dla organizacji jako całości”, który brzmi następująco: „zwiększenie satysfakcji klientów poprzez projektowanie procesów i organizację zasobów przy zachowaniu przejrzystości i efektywności gospodarowania środkami publicznymi” (*Strategia...*, 2010, s. 10).

Misja i wizja ZUS zostały określone dopiero w kolejnej Strategii 2013–15. Ich brzmienie zostało podtrzymane także w kolejnej Strategii 2016–20, ale w przypadku misji dodano stwierdzenie dotyczące roli umocowań prawnych przy realizacji zadań ZUS. Ostateczną treść misji i wizji ZUS przedstawiono na rysunku 1.

MISJA

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

WIZJA

Wizją ZUS jest osiągnięcie statusu innowacyjnej instytucji zaufania społecznego.

Rysunek 1. Misja i wizja ZUS

Źródło: *Strategia...* (2015), s. 9.

W Strategii 2013–15 pojawia się również cel nadrzędny, który brzmi: „zwiększenie zaufania do ZUS jako instytucji”, natomiast w Strategii 2016–20 nie ma już określenia „cel nadrzędny”, a jedynie określenie, że priorytetem ZUS jest budowanie zaufania. W tabeli 1 przedstawiono najważniejsze założenia wynikające z trzech analizowanych strategii. Ponieważ każda następna strategia stanowi aktualizację i w dużej mierze kontynuację poprzedniej, nie powtarzano tych wytycznych, które są takie same.

Tabela 1

Najważniejsze założenia wynikające ze Strategii 2010–12, 2013–15 oraz 2016–20

Najważniejsze elementy	Strategia 2010–2012	Strategia 2013–2015	Strategia 2016–2020
1	2	3	4
Kierunki rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> – budowa satysfakcji klienta – elektroniczny kontakt z klientem – zwiększenie efektywności kosztowej – wysoki standard świadczonych usług – opis i optymalizacja procesów – wzrost efektywności organizacyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> – usprawnienie komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej (tj. ZUS–pracownik) – doskonalenie poziomu obsługi klientów i jakości świadczonych usług – poprawa efektywności procesów i zadań – racjonalne gospodarowanie publicznymi środkami finansowymi 	<ul style="list-style-type: none"> – zorientowanie na potrzeby interesariuszy życia publicznego – doskonalenie rozwiązań wspierających dostęp do danych i informacji zarządczych – zapewnienie mechanizmów wspierających efektywną realizację zadań, ochronę zasobów i systemów oraz ciągłość działania ZUS

1	2	3	4
Dokumenty/ ustawy uwzględniane przy tworzeniu Strategii	– ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych – ustawa o finansach publicznych (m.in. kontrola zarządcza oraz system wyznaczania celów i ich monitorowania)	– Strategia 2010–12 – wnioski z monitoringu realizacji Strategii 2010–12 – komunikat nr 23 MF z 16.12.2009 w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych	– Strategia 2010–12 i 2013–15 – wnioski z monitoringu realizacji Strategii 2010–12 i 2013–15 – strategię rozwoju kraju w perspektywie do 2020 i 2030 roku
Rodzaje celów	– cel nadrzędny – cele główne – cele szczegółowe	– cel nadrzędny – cele główne – cele szczegółowe	– cele główne – cele szczegółowe
Mapa strategii	– brak	– jest ¹	– jest
Elementy ZKW	– perspektywy (klienta, procesów, rozwoju i finansowa) – cel główny – miernik – poziom bazowy – pożądana tendencja – karta polityki przekrojowej (do kaskadowani)	– perspektywy (bez zmian) – cel nadrzędny – cele główne – cele szczegółowe – miernik – właściciel miernika – poziom bazowy – poziom docelowy – karty celu szczegółowego (do kaskadowania)	– perspektywy (klienta i innych interesariuszy, pozostałe bez zmian) – cele główne – cele szczegółowe – miernik – właściciel miernika – poziom bazowy – poziom docelowy – zestawienie projektów i działań strategicznych w dodatkowym dokumencie „Plan wdrażania Strategii” (do kaskadowania)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Strategia...* (2010), s. 1–23, *Strategia...* (2012), s. 17–21, *Strategia...* (2015), s. 1–23.

W tabelach 2–4 zostały przedstawione cele główne i szczegółowe w przekroju czterech perspektyw ZKW dla ZUS w latach 2010–2012, 2013–2015 i 2016–2020.

¹ Mapa strategii stanowi graficzne ujęcie strategii, pokazujące powiązania przyczynowo-skutkowe pomiędzy celami w poszczególnych perspektywach (Kaplan, Norton, 2004, s. 30). Pokazuje, jak tworzona jest wartość. Zatem na schemacie mapy strategii strzałki mogą być skierowane w górę, wspierając cele z perspektywy powyżej, albo strzałki mogą być w poziomie, wspierając cele z tej samej perspektywy. Nie są skierowane natomiast w dół, a w taki sposób została przedstawiona mapa strategii dla ZUS. Ale już na kolejnej mapie strategii w Strategii 2016–20 strzałki są skierowane w górę. 2

Tabela 2

Cele główne i szczegółowe w ZKW dla ZUS w latach 2010–2012

Cele główne	Cele szczegółowe
PERSPEKTYWA KLIENTA	
K1 Zwiększenie stopnia elektronizacji kontaktu z klientem (e-ZUS)	K1.1 Zwiększenie dostępności serwisów internetowych K1.2 Zapewnienie ciągłości usług świadczonych w kanale elektronicznym K1.3 Standaryzacja punktów obsługi klienta
PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	
P1 Zwiększenie skuteczności realizacji procesów	P1.1 Identyfikacja i opis procesów P1.2 Optymalizacja procesów P1.3 Monitoring zoptymalizowanych procesów
PERSPEKTYWA ROZWOJU	
R1 Zwiększenie efektywności organizacyjnej	R1.1 Tworzenie centrów usług w zakresie realizacji zadań komórek biznesowych R1.2 Tworzenie centrów usług w zakresie realizacji zadań komórek wsparcia
PERSPEKTYWA FINANSOWA	
F1 Kontrola efektywności finansowej	F1.1 Optymalizacja kosztu jednostkowego świadczonych usług dla ubezpieczonych F1.2 Optymalizacja kosztu jednostkowego świadczonych usług dla płatników F1.3 Optymalizacja kosztu jednostkowego świadczonych usług dla świadczeniobiorców

Źródło: *Strategia...* (2010), s. 11–15.**Tabela 3**

Cele główne i szczegółowe w ZKW dla ZUS w latach 2013–2015

Cele główne	Cele szczegółowe
1	2
PERSPEKTYWA KLIENTA	
K1 Poprawa komunikacji zewnętrznej	K1.1 Upowszechnienie wiedzy o ubezpieczeniach społecznych i roli ZUS K1.2 Zwiększenie skuteczności realizacji polityki informacyjnej
K2 Poprawa obsługi klientów	K2.1 Zwiększenie stopnia elektronizacji kontaktu z klientem K2.2 Poprawa tradycyjnych form obsługi klientów
K3 Zwiększenie satysfakcji pracowników	K3.1 Zwiększenie efektywności procesów ZZL K3.2 Poprawa komunikacji wewnętrznej
PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	
P1 Zwiększenie skuteczności realizacji procesów	P1.1 Zwiększenie skuteczności realizacji procesów z pionu świadczeń i orzecznictwa P1.2 Zwiększenie skuteczności realizacji procesów z pionu finansów i realizacji dochodów oraz w obszarze kontroli płatników składek P1.3 Zwiększenie skuteczności realizacji procesów z pionu administracji i zamówień publicznych P1.4 Zwiększenie skuteczności realizacji procesów z pionu IT

1	2
PERSPEKTYWA ROZWOJU	
R1 Dostosowanie zasobów i organizacji do skutecznej realizacji procesów	R1.1 Dostosowanie rozwoju oprogramowania i Infrastruktury Techniczno-Systemowej R1.2 Dostosowanie organizacji do zarządzania procesowego R1.3 Dostosowanie potencjału w pionie administracji i zamówień publicznych R1.4 Dostosowanie zasobów ludzkich R1.5 Rozwój zasobów informacyjnych
PERSPEKTYWA FINANSOWA	
F1 Standaryzacja kosztów przy zachowaniu przejrzystości gospodarowania środkami publicznymi	–

Źródło: *Strategia...* (2012), s. 17–20.

Tabela 4

Cele główne i szczegółowe w ZKW dla ZUS w latach 2016–2020

Cele główne	Cele szczegółowe
1	2
PERSPEKTYWA KLIENTA I INTERESARIUSZY	
K1 Doskonalenie standardu obsługi klientów	K1.1 Rozwój elektronicznych kanałów dostępu oraz zapewnienie odpowiedniego poziomu dojrzałości usług świadczonych tymi kanałami K1.2 Doskonalenie tradycyjnych form obsługi klientów
K2 Rozbudowa systemu wymiany informacji i współpracy z innymi interesariuszami	-
K3 Usprawnienie systemu komunikacji zewnętrznej i polityki informacyjnej	-
PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	
P1 Doskonalenie zarządzania procesowego i podnoszenie efektywności procesowej	P1.1 Zwiększenie efektywności realizacji usług i procesów P1.2 Zwiększenie skuteczności mechanizmów gwarantujących stabilne i rzetelne realizowanie zadań ZUS P1.3 Doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji P1.4 Usprawnienie systemu komunikacji wewnętrznej P1.5 Zwiększenie dojrzałości procesowej w ZUS
PERSPEKTYWA ROZWOJU	
R1 Rozwój potencjału organizacji zapewniającego skuteczną realizację usług i procesów	R1.1 Zwiększenie motywacji pracowników ZUS R1.2 Integracja i konsolidacja aplikacji i systemów IT R1.3 Wdrażanie interoperacyjnych rozwiązań IT w celu poprawy dostępu i poziomu świadczonych usług R1.4 Zbudowanie i wdrożenie narzędzi i rozwiązań wspierających potencjał analityczny ZUS R1.5 Optymalizacja rozwiązań organizacyjnych służących realizacji usług i procesów

1	2
PERSPEKTYWA FINANSOWA	
F1 Optymalizacja kosztów przy zachowaniu przejrzystości gospodarowania środkami publicznymi	F1.1 Zbudowanie i wdrożenie rozwiązań służących podnoszeniu efektywności kosztowej funkcjonowania ZUS F1.2 Optymalizacja kosztów zakupów

Źródło: *Strategia...* (2015), s. 20–23.

Na podstawie tabel 1–4 oraz strategii ZUS będzie prowadzona dalsza analiza dotycząca struktury kolejnych ZKW dla ZUS, które uwzględniają zmieniające się prawodawstwo i uwarunkowania funkcjonowania ZUS. Zasadne jest również dokonanie analizy odnośnie do liczby celów i mierników zawartych w trzech ZKW dla ZUS, co zostało przedstawione w tabeli 5.

Tabela 5

Liczba celów głównych i szczegółowych oraz ich mierników w ZKW dla ZUS w latach 2010–2020

ZKW	Perspektywa	Cele główne	Mierniki	Cele szczegółowe	Mierniki
ZKW 2010-12	Klienta	1	2	3	3
	Procesów wew.	1	2	3	3
	Rozwoju	1	1	2	2
	Finansowa	1	1	3	3
	RAZEM	4	6	11	11
ZKW 2013-15	Klienta	3	3	6	14
	Procesów wew.	1	2	4	17
	Rozwoju	1	1	5	10
	Finansowa	1	1	0	0
	RAZEM	6	7	15	41
ZKW 2016-20	Klienta i innych interesariuszy	3	10	2	4
	Procesów wew.	1	2	5	20
	Rozwoju	1	1	5	7
	Finansowa	1	2	2	4
	RAZEM	6	15	14	35

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Strategia...* (2010), s. 11–15, *Strategia...* (2012), s. 17–20, *Strategia...* (2015), s. 20–23.

Analizując dane w tabeli 5 można stwierdzić, że liczba celów głównych jest na tym samym poziomie, czyli sześciu (4,6,6). Liczba ich mierników była na podobnym poziomie, czyli 6–7, ale w ZKW 2016–20 wyraźnie wzrosła do piętnastu. Wynika to z tego, że w perspektywie klienta wskazano trzy cele główne i tylko dwa cele szczegółowe (wcześniej sześć), zatem automatycznie wzrosła liczba mierników celów głównych i zmalała liczba celów szczegó-

lowych. Liczba celów szczegółowych zawiera się między 11 a 15. Natomiast obserwuje się bardzo znaczny przyrost mierników celów szczegółowych, od 11 do 41. Wzrost ten głównie zauważalny jest w perspektywie procesów wewnętrznych. Dalsza analiza struktury trzech ZKW dla ZUS będzie przeprowadzona w przekroju poszczególnych perspektyw ZKW.

3. Analiza perspektywy klienta

W ZKW 2010–12 wskazano tylko jeden cel główny, tj. „K1 Zwiększenie stopnia elektroniczacji kontaktu z klientem (e-ZUS)”. Natomiast w kolejnych ZKW zdefiniowano po trzy cele szczegółowe. W ZKW 2013–15 – „K1 Poprawa komunikacji zewnętrznej”, „K2 Poprawa obsługi klientów” i „K3 Zwiększenie satysfakcji pracowników”. Natomiast w ZKW 2016–20 – „K1 Doskonalenie standardu obsługi klientów”, „K2 Rozbudowa systemu wymiany informacji i współpracy z innymi interesariuszami” oraz „K3 Usprawnienie systemu komunikacji zewnętrznej i polityki informacyjnej” (dla K3 zdefiniowano aż sześć mierników). Wszystkie te cele główne realizują podstawowe założenia wynikające z wcześniej omawianych strategii ZUS. Zauważalna jest również ewolucja słowa „klient” w kolejnych ZKW, a mianowicie od klienta ZUS, przez klienta-pracownika ZUS, aż po klientów-interesariuszy ZUS.

W ZKW 2010–12 wskazano również trzy cele szczegółowe odnoszące się do: „K1.1 Zwiększenia dostępności serwisów internetowych”, „K1.2 Zapewnienia ciągłości usług świadczonych w kanale elektronicznym” oraz „K1.3 Standaryzacji punktów obsługi klienta”. Wskazano łącznie 5 prostych mierników, typu „K1.2 Liczba wniosków złożonych za pośrednictwem EUP i NPI w stosunku do liczby wniosków ogółem składanych do ZUS” czy „K1.1.1. Liczba usług dostępnych w kanałach elektronicznych”.

W ZKW 2013–15 zdefiniowano również po dwa cele szczegółowe do każdego celu głównego, a mianowicie: „K1.1 Upowszechnienie wiedzy o ubezpieczeniach społecznych i roli ZUS”, „K1.2 Zwiększenie skuteczności realizacji polityki informacyjnej”, „K2.1 Zwiększenie stopnia elektroniczacji kontaktu z klientem”, „K2.2 Poprawa tradycyjnych form obsługi klientów”, „K3.1 Zwiększenie efektywności procesów ZZL” i „K3.2 Poprawa komunikacji wewnętrznej. Mierniki celów głównych to: „K1.1 Wskaźnik reputacji wśród liderów opinii”, „K2.1 Wskaźnik satysfakcji klientów ZUS”, „K3.1 Wskaźnik satysfakcji pracowników”. Przykładowe mierniki celów szczegółowych to: „K1.1.1 Wskaźnik działalności szkoleniowej z zakresu ubezpieczeń społecznych”, „K1.2.3 Wskaźnik odwiedzin strony internetowej ZUS” czy „K2.1.4 Udział świadczeń przekazywanych w formie elektronicznej”.

W ZKW 2016–20 powtarzają się mierniki celów głównych dotyczące satysfakcji klientów czy wskaźnika reputacji. Ponadto wskazano tylko dwa cele szczegółowe, tj. „K1.1 Rozwój elektronicznych kanałów dostępu oraz zapewnienie odpowiedniego poziomu dojrzałości usług świadczonych tymi kanałami” oraz „K1.2 Doskonalenie tradycyjnych form obsługi klientów”. Pierwszy raz się pojawił cel odnośnie tradycyjnego obsługiwanie klientów, wcześniej akcent był kładziony na e-ZUS. Jako miernik dobrano „K1.2.1 Sprawność załatwiania spraw «od ręki» na Sali Obsługi Klientów”. Część mierników celów szczegółowych

stało się teraz miernikami celów głównych, np. „K3.4 Liczba odwiedzin strony internetowej ZUS”. Generalnie dla celów głównych wskazano dziesięć mierników oraz cztery dla celów szczegółowych.

4. Analiza perspektywy procesów wewnętrznych

W trzech kolejnych ZKW określono po jednym celu głównym, takim samym w ZKW 2010–12 i ZKW 2013–15, tj. „P1 Zwiększenie skuteczności realizacji procesów” i nieznacznie rozbudowanym w ZKW 2016–20 – „P1 Doskonalenie zarządzania procesowego i podnoszenie efektywności procesowej”. Mierniki tych celów głównych były takie same we wszystkich ZKW, tj. „P1.1 Syntetyczny wskaźnik sprawności” i „P1.2 Syntetyczny wskaźnik jakości”.

W ZKW 2010–12 wskazano trzy cele szczegółowe, tj. „P1.1 Identyfikacja i opis procesów”, „P1.2 Optymalizacja procesów” i „P1.3 Monitoring zoptymalizowanych procesów”. Dla każdego z nich zdefiniowano po jednym prostym mierniku, odnoszącym się generalnie do liczby procesów opisanych, zidentyfikowanych, zoptymalizowanych i zwymiarowanych.

W ZKW 2013–15 wyszczególniono cztery cele szczegółowe odnoszące się do zwiększenia skuteczności realizacji procesów różnych pionów, tj. pionu świadczeń i orzecznictwa, pionu finansów, pionu administracji i zamówień publicznych oraz pionu IT. Wybór takich celów w porównaniu z celami w ZKW 2010–12 wskazuje na bardziej zaawansowane podejście do procesów realizowanych w ZUS, co jest zgodne z etapami wdrażania zarządzania procesowego w ZUS. Do każdego z celów wskazano po około pięć mierników odnoszących się głównie do terminowości, efektywności, dostępności czy średniego czasu postępowania.

W ZKW 2016–20 wskazano pięć celów szczegółowych, tj. „P1.1 Zwiększenie efektywności realizacji usług i procesów”, „P1.2 Zwiększenie skuteczności mechanizmów gwarantujących stabilne i rzetelne realizowanie zadań ZUS”, „P1.3 Doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji”, „P1.4 Usprawnienie systemu komunikacji wewnętrznej” i „P1.5 Zwiększenie dojrzałości procesowej w ZUS”. Dla celu P1.1 zdefiniowano aż 14 mierników (głównie to wskaźniki terminowości, sprawności, dostępności czy jakości), a dla pozostałych po jednym, bądź dwa mierniki.

5. Analiza perspektywy rozwoju

W każdej ZKW wskazano po jednym celu głównym oraz po 2 do 5 celów szczegółowych. Cele główne brzmią podobnie, a mianowicie: „R1 Zwiększenie efektywności organizacyjnej”, „R1 Dostosowanie zasobów i organizacji do skutecznej realizacji procesów” oraz „R1 Rozwój potencjału organizacji zapewniającego skuteczną realizację usług i procesów”. Dla każdego z nich został przypisany ten sam miernik – „R1.1 Syntetyczny wskaźnik wydajności”.

W ZKW 2010–12 dwa cele szczegółowe odnosiły się tworzenia centrów usług, a ich mierniki to liczba usług realizowana przez te centra. W ZKW 2013–15 wskazano pięć

celów szczegółowych: „R1.1 Dostosowanie rozwoju oprogramowania i Infrastruktury Techniczno-Systemowej”, „R1.2 Dostosowanie organizacji do zarządzania procesowego”, „R1.3 Dostosowanie potencjału w pionie administracji i zamówień publicznych”, „R1.4 Dostosowanie zasobów ludzkich” oraz „R1.5 Rozwój zasobów informacyjnych”. Przykładowe mierniki to: „R1.2.1 Wskaźnik dojrzałości procesowej struktury organizacyjnej”, „R1.3.4 Wskaźnik przyrostu dokumentacji papierowej netto w skali ZUS” czy „R1.4.1 Współczynnik zmienności wskaźnika wydajności pracy”.

W ZKW 2016–20 również zdefiniowano pięć celów szczegółowych: „R1.1 Zwiększenie motywacji pracowników ZUS”, „R1.2 Integracja i konsolidacja aplikacji i systemów IT”, „R1.3 Wdrażanie interoperacyjnych rozwiązań IT w celu poprawy dostępu i poziomu świadczonych usług”, „R1.4 Zbudowanie i wdrożenie narzędzi i rozwiązań wspierających potencjał analityczny ZUS” oraz „R1.5 Optymalizacja rozwiązań organizacyjnych służących realizacji usług i procesów”. Wybrane mierniki to: „R1.1.1 Wskaźnik motywacji pracowników”, „R1.2.1 Liczba zintegrowanych aplikacji angażowanych w obsługę całości procesu biznesowego” czy „R1.4.2 Stopień wdrożenia Hurtowni Danych”.

6. Analiza perspektywy finansowej

W ZKW 2010–12 wskazano jeden cel główny dotyczący kontroli efektywności finansowej mierzony za pomocą wskaźnika zmienności syntetycznego wskaźnika kosztu. Dodatkowo zdefiniowano trzy cele szczegółowe odnoszące się do optymalizacji kosztu jednostkowego usług odpowiednio dla ubezpieczonych, płatników i świadczeniobiorców mierzone za pomocą wskaźników zmienności tych kosztów jednostkowych.

W ZKW 2013–15 wskazano także jeden cel główny i jego miernik, tj. „F1 Standaryzacja kosztów przy zachowaniu przejrzystości gospodarowania środkami publicznymi” i „F1.1 Poziom zmienności syntetycznego kosztu jednostkowego”. Nie wskazano natomiast żadnego celu szczegółowego.

W ZKW 2016–20 wskazano również jeden cel główny „F1 Optymalizacja kosztów przy zachowaniu przejrzystości gospodarowania środkami publicznymi”, natomiast zdefiniowano dwa mierniki; pierwszy z nich występował już w poprzednich wersjach ZKW, tj. „F1.1 Współczynnik zmienności syntetycznego wskaźnika kosztu jednostkowego” oraz drugi, nowy, tj. „F1.2 Procentowy udział świadczeń przekazywanych na rachunki bankowe”. Dodatkowo przyjęto dwa cele szczegółowe, tj. „F1.1 Zbudowanie i wdrożenie rozwiązań służących podnoszeniu efektywności kosztowej funkcjonowania ZUS” oraz „F1.2 Optymalizacja kosztów zakupów”. Zdefiniowano dla nich odpowiednio po jednym i trzech miernikach.

Uwagi końcowe

Z przeprowadzonej analizy wynika, że ZKW dla ZUS w kolejnych aktualizacjach zmieniała się, uwzględniając nowe wymogi prawne i warunki funkcjonowania ZUS. Z analizowanych dokumentów wynika, że ZKW jest narzędziem wykorzystywanym do opisu, pomiaru, wdrażania i monitorowania realizacji strategii ZUS. To szerokie zastosowanie ZKW w ZUS można połączyć z ewolucją koncepcji ZKW i spróbować ocenić, która generacja ZKW jest stosowana w ZUS.

ZKW ewoluowała od wieloaspektowego systemu pomiaru wyników działalności (1), przez instrument wizualizacji strategii przedsiębiorstwa za pomocą tzw. map strategii (2), poprzez kompleksowy system zarządzania strategicznego, uwzględniający kwantyfikację aktywów niematerialnych (3), aż po model synergii organizacyjnej (4) (Nita, 2009, s. 184; Świerk, 2009, s. 56). Na podstawie przeprowadzonej w artykule analizy ZKW dla ZUS można stwierdzić, że stosowana ZKW w ZUS jest na etapie trzeciej generacji ZKW, ponieważ spełniła już wymagania stawiane dwóm pierwszym generacjom ZKW.

Literatura

- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January–February, 71–79.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). *Strategiczna Karta Wyników. Praktyka*. Warszawa: CIM.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nieplowicz, M. (2016). The Balanced Scorecard in Realizing the Strategy of the Social Insurance Institution in Poland. W: R. Motoryn, E. Nowak (red.), *Quantitative Methods in Accounting and Finance* (s. 165–177). Ternopil: Ternopil National Economic University.
- Nita, B. (2009). *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Niven, P.R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. United States of America: John Wiley & Sons.
- Odlanicka-Poczobutt, M., Kulińska, E. (2014). Wdrażanie koncepcji Balanced Scorecard w sektorze publicznym – analiza wybranych doświadczeń. Część 1. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 76 (1923), 113–127.
- Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010–2012 (2010). Warszawa. Pobrano z: www.zus.pl.
- Strategia rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013–2015 (2012). Warszawa. Pobrano z: www.zus.pl.
- Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016–2020 (2015). Warszawa. Pobrano z: www.zus.pl.
- Świerk, J. (2009). *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Świerk, J. (2012). Monitorowanie przebiegu procesu restrukturyzacji ZUS przy wykorzystaniu strategicznej karty wyników. *Annales UMCS Sectio H, XLVI* (4), 815–826.

THE EVOLUTION OF BALANCED SCORECARD IN THE SOCIAL INSURANCE INSTITUTION

Abstract: *Purpose* – The aim of this article is to analyze the structure of the Balanced Scorecard of the Social Insurance Institution in connection with the implementation of new strategies in 2010, 2013 and 2016.

Design/methodology/approach – Literature review, source document analysis, and comparative analysis.

Findings – Based on the research, changes in the structure of the BSC of the Social Insurance Institution during the years 2010–2020 have been shown.

Originality/value – The original value is an indication of the methodology for adapting the BSC of the Social Insurance Institution to the changing legislation and conditions of functioning of the Social Insurance Institution.

Keywords: the Balanced Scorecard, strategy, the Social Insurance Institution

Cytowanie

Nieplowicz, M. (2017). Ewolucja zrównoważonej karty wyników Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/1), 499–510. DOI: 10.18276/frfu.2017.88/1-48.