



**Obszary współpracy  
Departamentu Audytu z Departamentem Kontrolingu  
w zakresie realizacji funkcji koordynacyjnej  
kontroli zarządczej**

**Warszawa, 28 czerwca 2012 r.**

## Główne obszary współpracy:

- **Strategia Przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010 – 2012 wraz z politykami obszarowymi**
- **System oceny pracy oddziałów ZUS**
- **Zasady realizacji kontroli zarządczej w ZUS**



## **Strategia Przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010 – 2012**

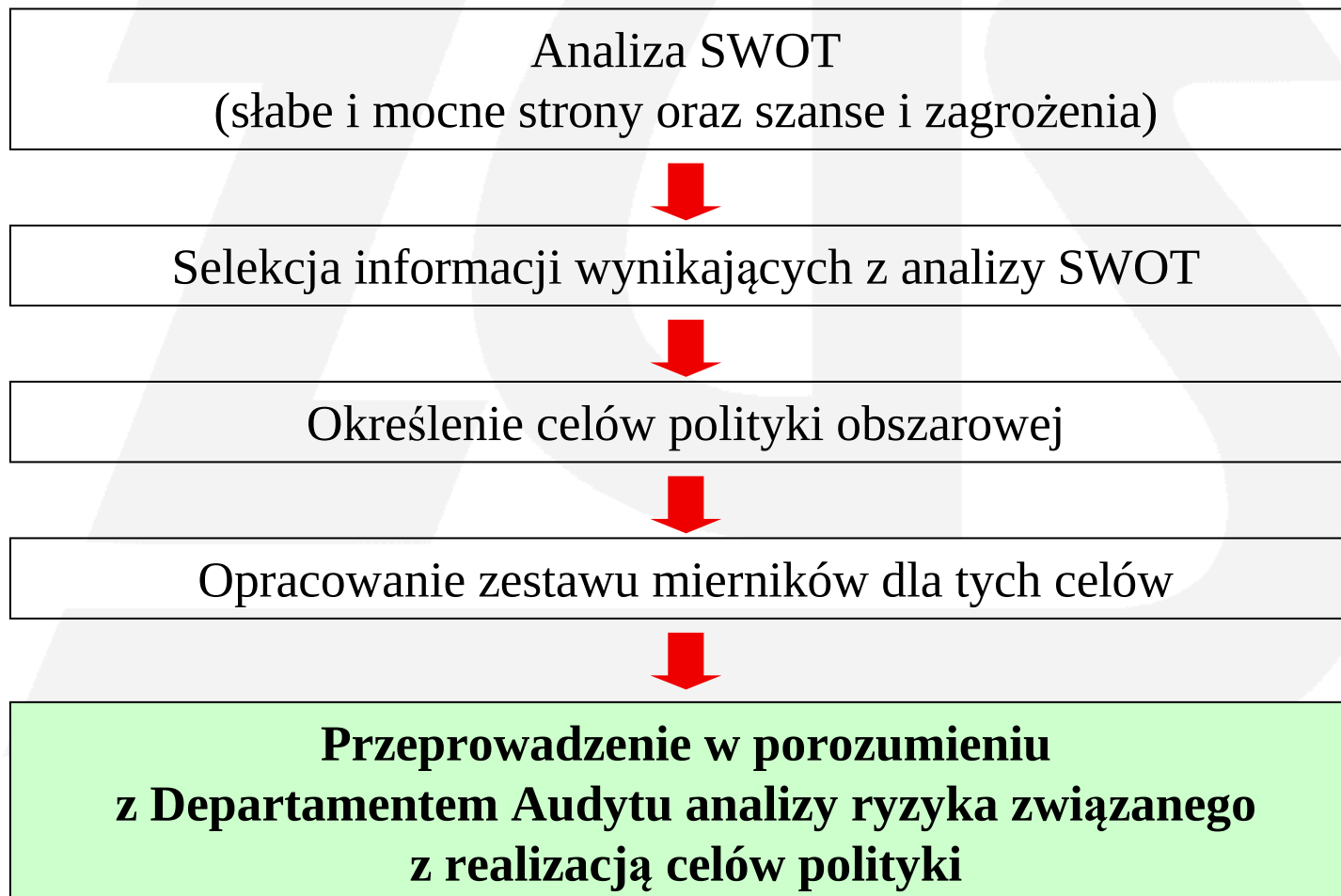


### **Polityki obszarowe**

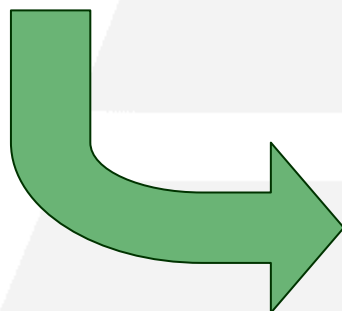


- cele szczegółowe, dezagregujące cele polityk przekrojowych na wyżej wymienione obszary,
- rejestr ryzyk identyfikujący podstawowe zagrożenia w realizacji celów,
- mierniki związane z realizacją celów szczegółowych,
- harmonogram działań stanowiący ścieżkę dojścia do założonych celów wraz z przypisaniem odpowiedzialności na poszczególnych jej etapach.

## *Standard opracowania polityki obszarowej/strategii branżowej*



| Tytuł polityki                                                                             | Polityka Obszarowa – Zarządzanie Informatyką                                                                                  |               | Kod polityki       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Komórka koordynująca                                                                       | Departament Zarządzania Systemami Informatycznymi                                                                             |               |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Cele                                                                                       | Mierniki                                                                                                                      | Poziom bazowy | Pożądana tendencja | Podstawowe ryzyka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| K1. Zwiększenie pokrycia potrzeb biznesowych w systemach informatycznych                   | Liczba potrzeb biznesowych wdrożona w oknie strategii                                                                         | 0             | rosnący            | <b>Ryzyka zarządcze :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Słabe zaangażowanie Zarządu w realizację Strategii</li><li>• Słabe zaangażowanie Dyrekcji IT w realizację Strategii</li><li>• Presja mediów wpływająca na zmiany planów realizacji i rozwoju</li><li>• Zmiana polityki funkcjonowania Zakładu i Strategii Biznesowej</li><li>• Brak koordynacji przedsięwzięć</li><li>• Niewystarczające zarządzanie katalogiem usług biznesowych IT</li></ul> |
| K2. Zapewnienie technicznego wsparcia dla poszerzenia zakresu i form usług elektronicznych | Liczba rodzajów wniosków elektronicznych zaimplementowanych w narzędziach IT w oknie strategii                                | 0             | rosnący            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                            | Liczba rodzajów dokumentów elektronicznych – odpowiedzi ZUS na wnioski, zaimplementowanych w narzędziach IT w oknie strategii | 0             | rosnący            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



| ID ryzyka | Ryzyko                                                                                                           | Prawdopodobieństwo wystąpienia (duże, średnie, małe) | Oszacowanie wpływu ryzyka (duży, średni, mały) |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1.        | Osiągnięcie granicy możliwości adaptacji funkcjonalności systemów na skutek dużej dynamiki zmian legislacji      | małe                                                 | duży                                           |
| 2.        | Niewystarczające zasoby ludzkie (pracochłonność) i kwalifikacje dla realizacji portfela inicjatyw strategicznych | średnie                                              | duży                                           |
| 3.        | Trudność w monitorowaniu stanu realizacji Polityki Obszarowej – Zarządzanie Informatyką                          | małe                                                 | duży                                           |
| 4.        | Brak powołania Centrów Wsparcia lub niewystarczające wsparcie kompetencyjne lub zasobowe dla usług               | małe                                                 | średni                                         |

## Cel czynności doradczych:

- Ustalenie stopnia objęcia oceną działalności biznesowej.
- Ocena wskaźników pod kątem prawidłowego bodźcowania.
- Ocena źródeł danych stanowiących podstawę oceny pracy oddziałów.
- Ustalenie porównywalności wyników oceny pracy między oddziałami.
- Ocena organizacji pracy oraz zasad w zakresie przeprowadzania oceny oddziałów.
- Analiza zapisów wewnętrznych aktów prawnych dotyczących oceny pracy oddziałów.

## Ryzyka

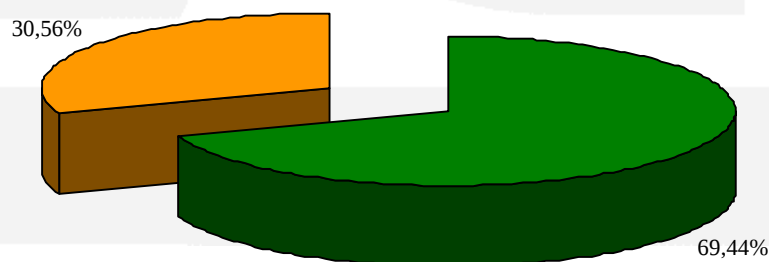


- Nieobjęcie oceną wszystkich aspektów działalności biznesowej oddziałów.
- Nieprawidłowe „bodźcowanie”
- Korzystanie z niewiarygodnych danych stanowiących podstawę oceny pracy oddziałów
- Brak równych szans
- Nieprawidłowa organizacja procesu oceny pracy oddziałów w Zakładzie

Pomiar dokonany w oparciu o hierarchię procesów Zakładu (lipiec 2011):

- 586 - liczba procesów w hierarchii
- 280 - liczba procesów operacyjnych Zakładu
- 216 – liczba procesów realizowanych w tjo
  - **150** (69,4%) – **procesów** zostało objętych systemem oceny
  - **66** (30,6%) - **procesów** nie zostało objętych systemem oceny

STOPIEŃ OBJĘCIA OCENĄ AKTYWNOŚCI BIZNESOWEJ ODDZIAŁU

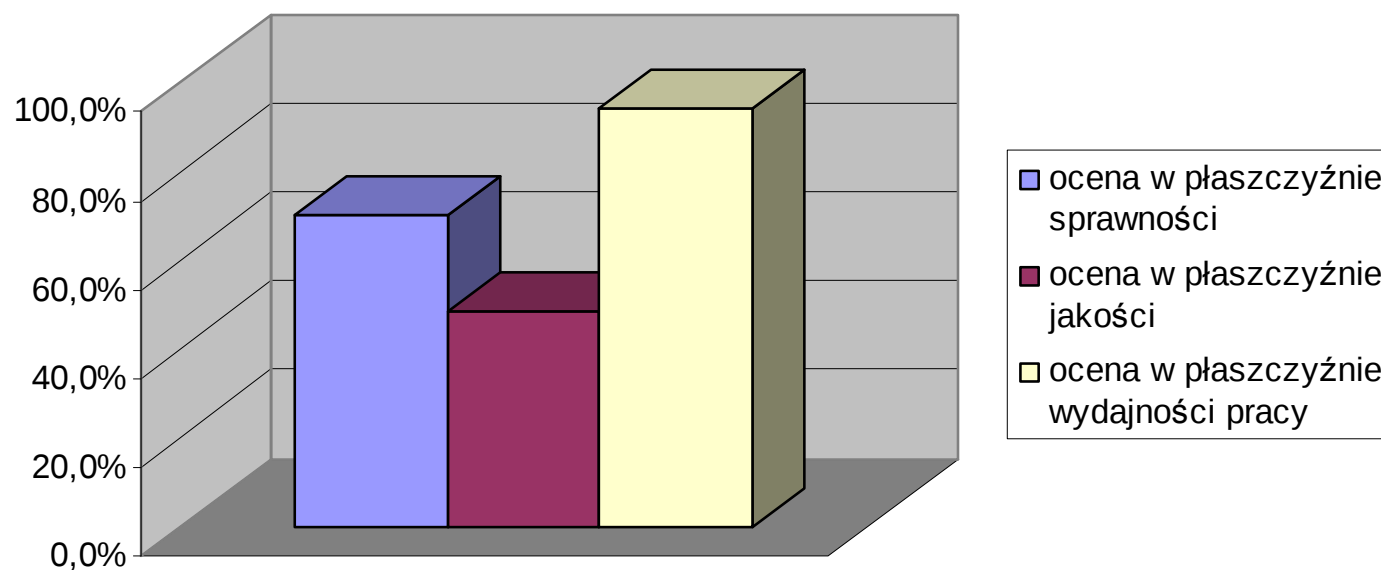


■ Procesy objęte oceną ■ Procesy nie objęte oceną

## Stopień objęcia oceną procesów biznesowych w poszczególnych płaszczyznach.

Na 124 procesy objęte oceną podstawową:

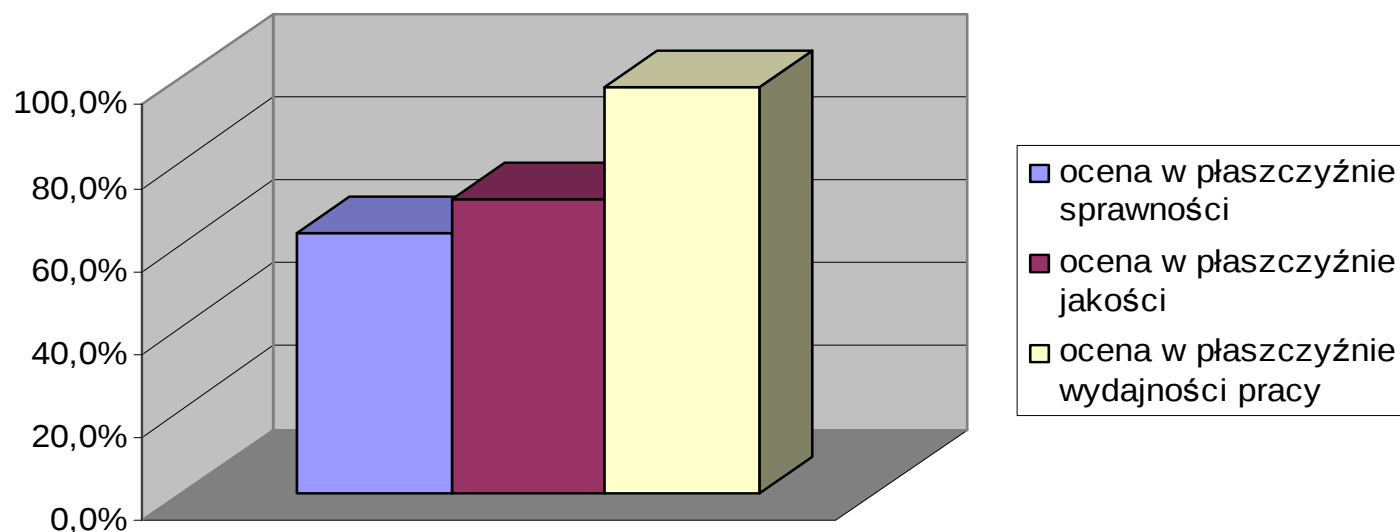
- 87 procesów (70,2%) objęto oceną w płaszczyźnie sprawności,
- 60 procesów (48,4%) objęto oceną w płaszczyźnie jakości,
- 117 procesów (94,4%) objęto oceną w płaszczyźnie wydajności pracy.



## Stopień objęcia oceną procesów biznesowych w poszczególnych płaszczyznach.

Na 48 procesów objętych monitoringiem:

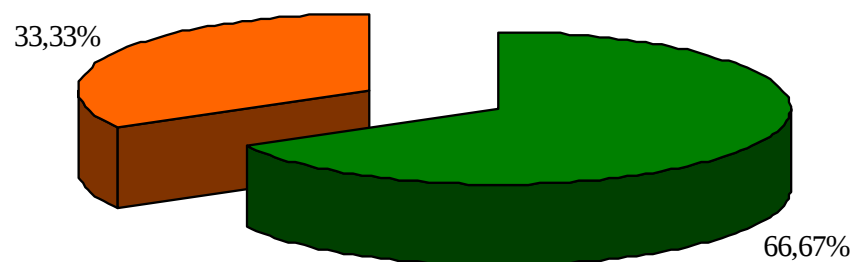
- 30 procesów (62,5%) objęto oceną w płaszczyźnie sprawności,
- 34 procesy (70,8%) objęto oceną w płaszczyźnie jakości,
- 47 procesów (97,9%) objęto oceną w płaszczyźnie wydajności pracy.



Wyniki przeprowadzonej analizy 102 zadań komórek biznesowych oddziałów, wskazują, że:

- 68 (66,7%) zadań regulaminowych jest objętych systemem oceny,
- 34 (33,3%) zadania regulaminowe nie są objęte systemem oceny.

## STOPIEŃ OBJĘCIA OCENĄ ZADAŃ KOMÓREK BIZNESOWYCH OKREŚLONYCH W REGULAMINIE ORGANIZACYJNYM



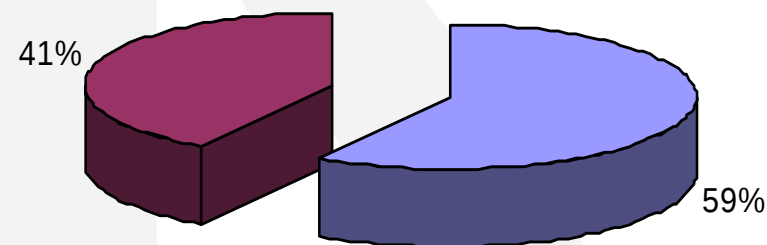
■ Zidentyfikowane zadania regulaminowe - objęte oceną ■ Zidentyfikowane zadania regulaminowe - nieobjęte oceną

Zidentyfikowano **323 produkty** będące efektem realizacji procesów operacyjnych, z czego:

- **97 (30%)** to produkty wewnętrzne,
- **243 (75,2%)** to produkty zewnętrzne.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że **190 produktów** (58,8%) objęto systemem oceny, w tym:

- **48 (49,5%)** produktów wewnętrznych,
- **157 (64,9%)** produktów zewnętrznych.

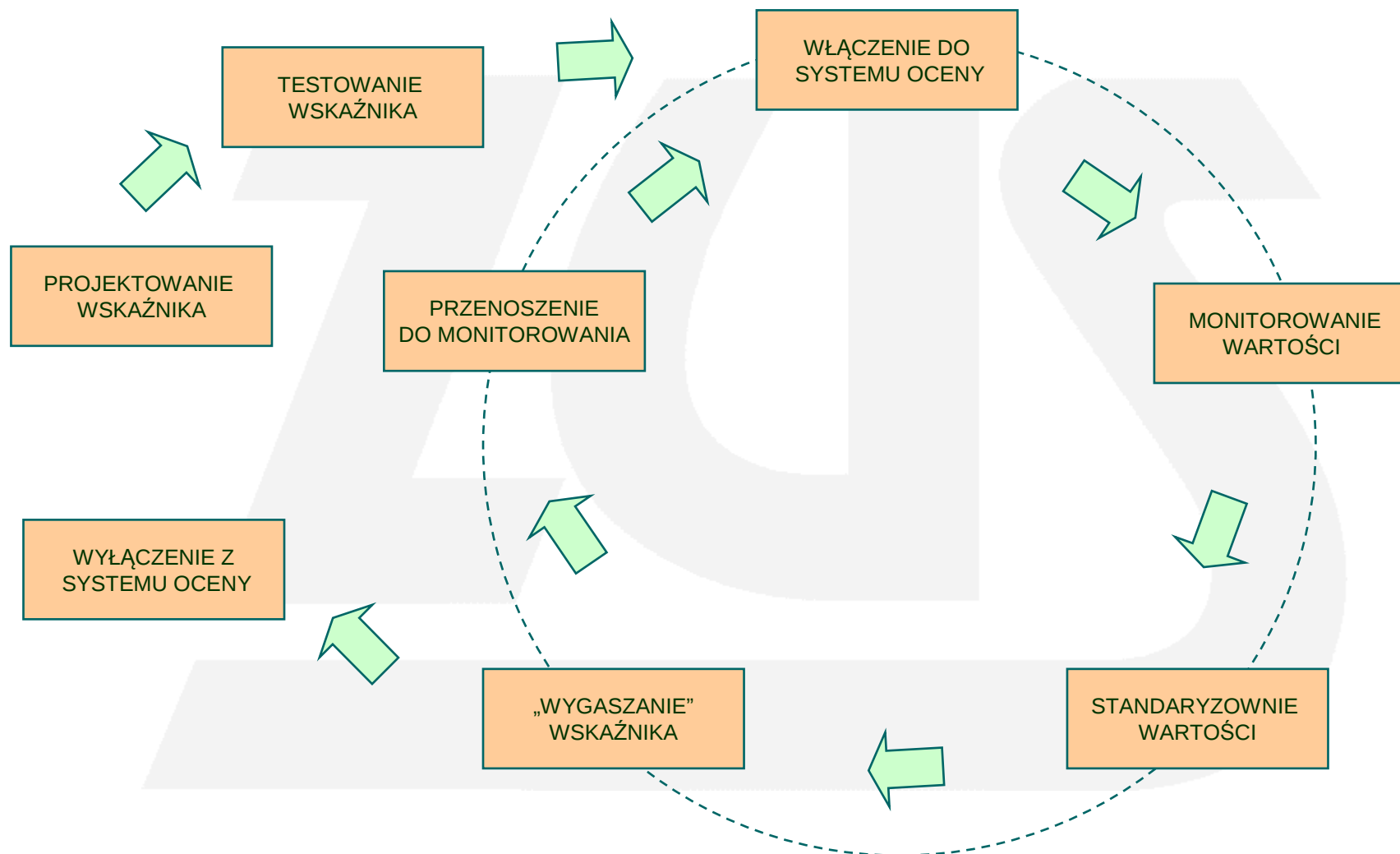


■ produkty objęte oceną ■ produkty nie objęte oceną

## SKALA OBJĘCIA SYSTEMEM OCENY AKTYWNOŚCI BIZNESOWEJ:

- **70%** procesów operacyjnych realizowanych w tjo
- **67%** zadań komórek biznesowych określonych w RO
- **59%** produktów powstałych w wyniku realizacji procesów operacyjnych
- **92%** pracowników zatrudnionych w komórkach biznesowych

| Pełna nazwa    | Definicja | Ryzyko                                                                                                   |
|----------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| W <sub>1</sub> | X/Y       | •negatywne bodźcowanie                                                                                   |
|                |           | •manipulowanie danymi (postawa nieetyczna)                                                               |
|                |           | •ocena pracy komórki przez pryzmat działań wykonywanych przez inne komórki/oddziały                      |
|                |           | •brak jednolitości w zakresie konstrukcji wskaźników dotyczących podobnych zagadnień dla różnych komórek |
|                |           | •niewiarygodność danych lub przyjęcie nieprawidłowych danych                                             |
|                |           | •niewiarygodność danych pozyskiwanych z systemów IT                                                      |



## Rekomendacje:

- zapewnić mechanizm („poczekalnię”) ograniczający ryzyko włączania do oceny wskaźników bez przetestowania możliwości i wiarygodności liczenia
- wskaźniki konstruować o dane pozyskiwane z systemów informatycznych
- monitorować i weryfikować, ze szczególnym uwzględnieniem początkowej fazy funkcjonowania wskaźnika, dane operacyjne stanowiące źródło oceny pracy oddziałów oraz wyjaśniać wszelkie odstępstwa od trendów
- przed wprowadzaniem nowego wskaźnika do systemu oceny lub dokonywania zmian w istniejących wskaźnikach, należy każdorazowo uzyskać niezależną opinię
- właściciele wskaźników powinni dodatkowo przeprowadzać analizy pod kątem kształtowania się parametrów składowych, a nie tylko wyniku ogólnego
- należy każdorazowo kierować się zasadą konstruowania wskaźników w oparciu o standard definiowania ustalony przez DKK
  - określenie Standardu - ustalonej wartości po przekroczeniu której oddziały otrzymują w rankingu identyczną ocenę,
  - określenie KRI – wartość, dla której właściciel procesu zobowiązany jest do podjęcia reakcji na ryzyko (mitygacja ryzyka)
  - należy cyklicznie weryfikować bezpośrednie dane operacyjne służące do wyliczania wskaźnika i przy znikomych wartościach podejmować decyzję o przenoszeniu wskaźnika do parametrów dodatkowych

Wyniki przeprowadzonych czynności doradczych wskazują, że istnieje potencjał do zwiększenia efektywności i adekwatności wdrożonego w Zakładzie systemu oceny pracy oddziałów. Proponowane działania korygujące mają jednocześnie na celu ograniczenie zdiagnozowanych przez audytorów wewnętrznych ryzyk, m.in. w zakresie:

- redukcji ryzyka negatywnego bodźcowania przy realizacji zadań podlegających systemowi oceny,
- zwiększenia wiarygodności danych stanowiących podstawę oceny pracy oddziałów,
- budowania akceptacji systemu poprzez zwiększanie jego transparentności.

System oceny pracy stanowi ważny element pomiaru wyznaczonych celów dla Zakładu, o czym świadczy fakt, że przy konstrukcji „*Planu działalności dla Zakładu*” wykorzystano wskaźniki, które służą ocenie pracy oddziałów. Należy dążyć do tego, aby system oceny pracy oddziałów zapewniał jak najbardziej rzetelne wyniki pracy poszczególnych oddziałów, co pozwoli na zapewnienie pozytywnego obrazu działań, podejmowanych przez Zakład

W wyniku przeprowadzonych czynności doradczych ustalono, że system oceny pracy oddziałów :

- przynosi pozytywne korzyści dla Zakładu, jako narzędzie do zarządzania aktywnością biznesową, w szczególności w zakresie poprawy wizerunku Zakładu oraz zwiększenia satysfakcji klientów
- stanowi realne i skuteczne narzędzie dla właścicieli procesów biznesowych do aktywnego zarządzania nadzorowanymi obszarami operacyjnymi
- poprzez konstrukcję wskaźników będących obrazem pracy kilku komórek wymusza lepszą współpracę między nimi i całymi pionami oraz jest bodźcem do usprawniania organizacji pracy
- ułatwia bieżące diagnozowanie obszarów potencjalnie wymagających wprowadzenia usprawnień oraz zmian organizacyjnych

## Przeprowadzanie samooceny kontroli zarządczej

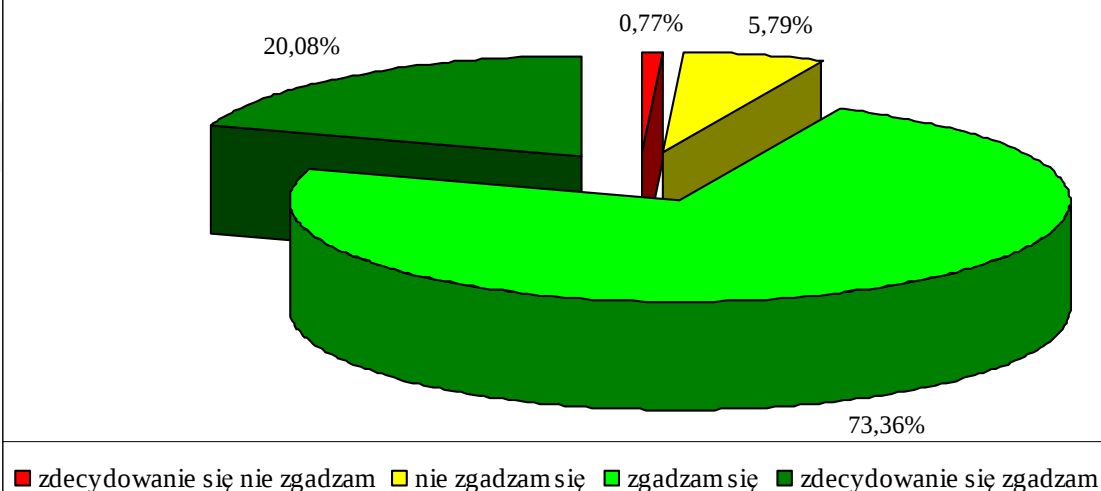
## Ocena kontroli zarządczej w ZUS



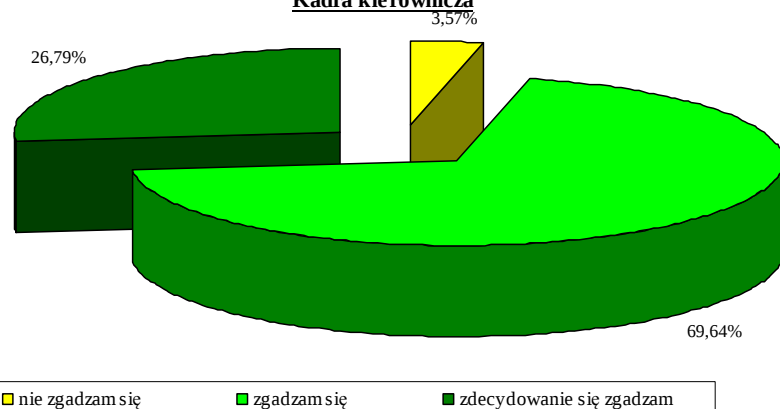
| Departament Audytu                                                        |                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elementy kontroli zarządczej                                              | Ocena kontroli zarządczej na podstawie                                                                                                                                                     |
| 1. Zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi | Przebieganie całego procesu, ze szczególnym uwzględnieniem jego etapu prowadzenia obowiązków oraz poziomu: legalności, wiarygodności, skuteczności, efektywności, etapu oceny i ewaluacji. |
| 2. Skuteczność i efektywność działania                                    | W ocenie wiarygodności wiarygodności, skuteczności, efektywności, etapu oceny i ewaluacji.                                                                                                 |
| 3. Wiarygodność i skuteczność                                             | System kontroli zarządczej, w którym: wiarygodność, skuteczność, etapu oceny i ewaluacji.                                                                                                  |
| 4. Ochrona zasobów                                                        | Kontrola zarządcza w zakresie: wiarygodności, skuteczności, efektywności, etapu oceny i ewaluacji.                                                                                         |
| 5. Przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania               | W ocenie wiarygodności wiarygodności, skuteczności, efektywności, etapu oceny i ewaluacji.                                                                                                 |
| 6. Efektywność i skuteczność przepływu informacji                         | W ocenie wiarygodności wiarygodności, skuteczności, efektywności, etapu oceny i ewaluacji.                                                                                                 |
| 7. Zarządzanie ryzykiem                                                   | W ocenie wiarygodności wiarygodności, skuteczności, efektywności, etapu oceny i ewaluacji.                                                                                                 |

Przebieganie Departamentu Audytu w zakresie oceny i oceny kontroli zarządczej odbywa się w zakresie i na zasadach określonych w przepisach prawa porządku obywatelskiego oraz w przepisach aktów prawnych Zakładu. Departament nie uczestniczy w ocenie i ocenie kontroli zarządczej.

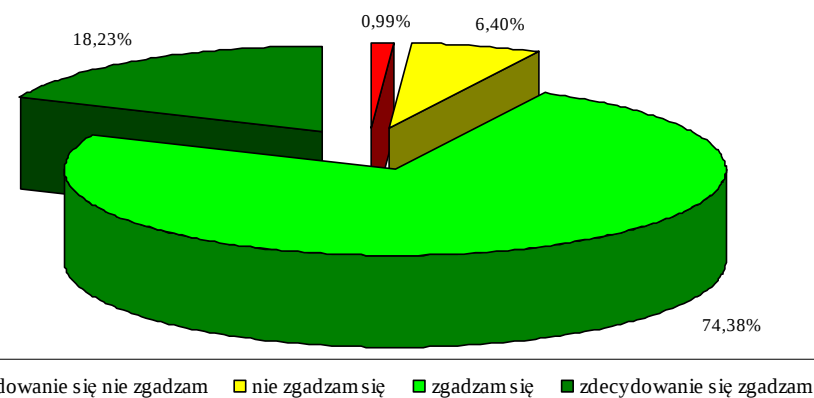
## Nadzór nad oszczędną, efektywną i skuteczną realizacją zadań zapewnił system oceny pracy oddziałów (ocena zbiorcza Kadra Kierownicza i pracownicy)



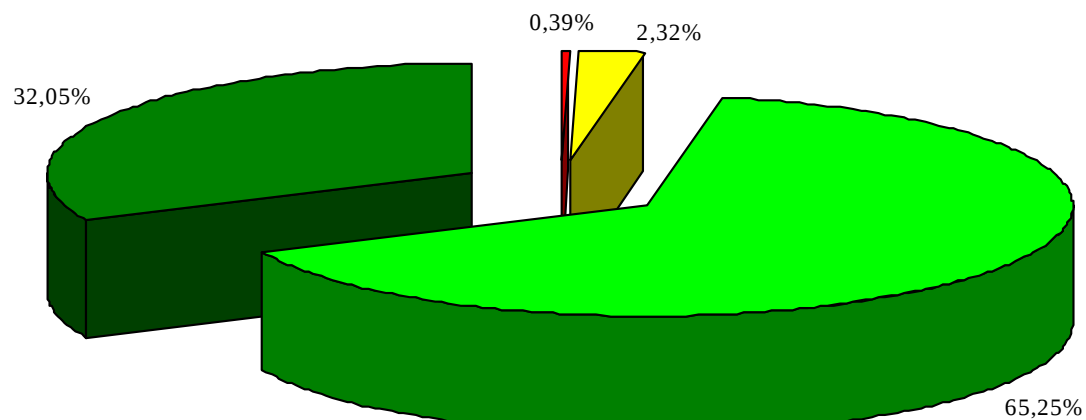
## Nadzór nad oszczędną, efektywną i skuteczną realizacją zadań zapewnił system oceny pracy oddziałów Kadra kierownicza



## Nadzór nad oszczędną, efektywną i skuteczną realizacją zadań zapewnił system oceny pracy oddziałów Pracownicy

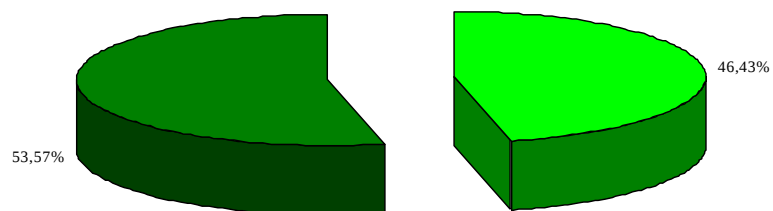


**Monitorowaniu funkcjonowania systemu kontroli zarządczej oraz jego usprawnieniu pomógł system oceny pracy oddziałów  
(ocena zbiorcza Kadra Kierownicza i pracownicy)**



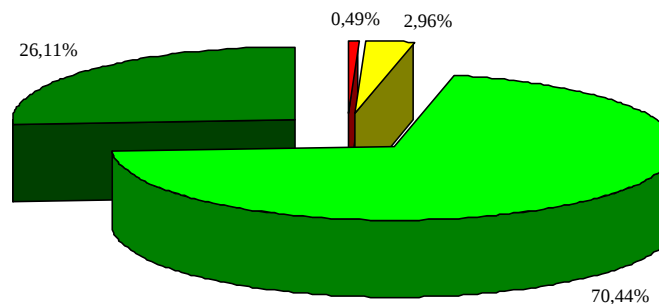
■ zdecydowanie się nie zgadzam ■ nie zgadzam się ■ zgadzam się ■ zdecydowanie się zgadzam

**Monitorowaniu funkcjonowania systemu kontroli zarządczej oraz jego usprawnieniu pomógł system oceny pracy oddziałów**  
Kadra kierownicza



■ zgadzam się ■ zdecydowanie się zgadzam

**Monitorowaniu funkcjonowania systemu kontroli zarządczej oraz jego usprawnieniu pomógł system oceny pracy oddziałów**  
Pracownicy



■ zdecydowanie się nie zgadzam ■ nie zgadzam się ■ zgadzam się ■ zdecydowanie się zgadzam



**DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ**