



Koordynacyjna funkcja kontrolingu w kontroli zarządczej

Część I

Dr Adam NIEDZIELSKI – Dyrektor Departamentu Kontrolingu ZUS

PLAN PREZENTACJI

- 1. Zadania Departamentu Kontrolingu w ZUS**
- 2. Wyznaczanie celów oraz pomiar ich realizacji**
 - Strategia ZUS**
 - System oceny oddziałów**
 - Benchmarking**

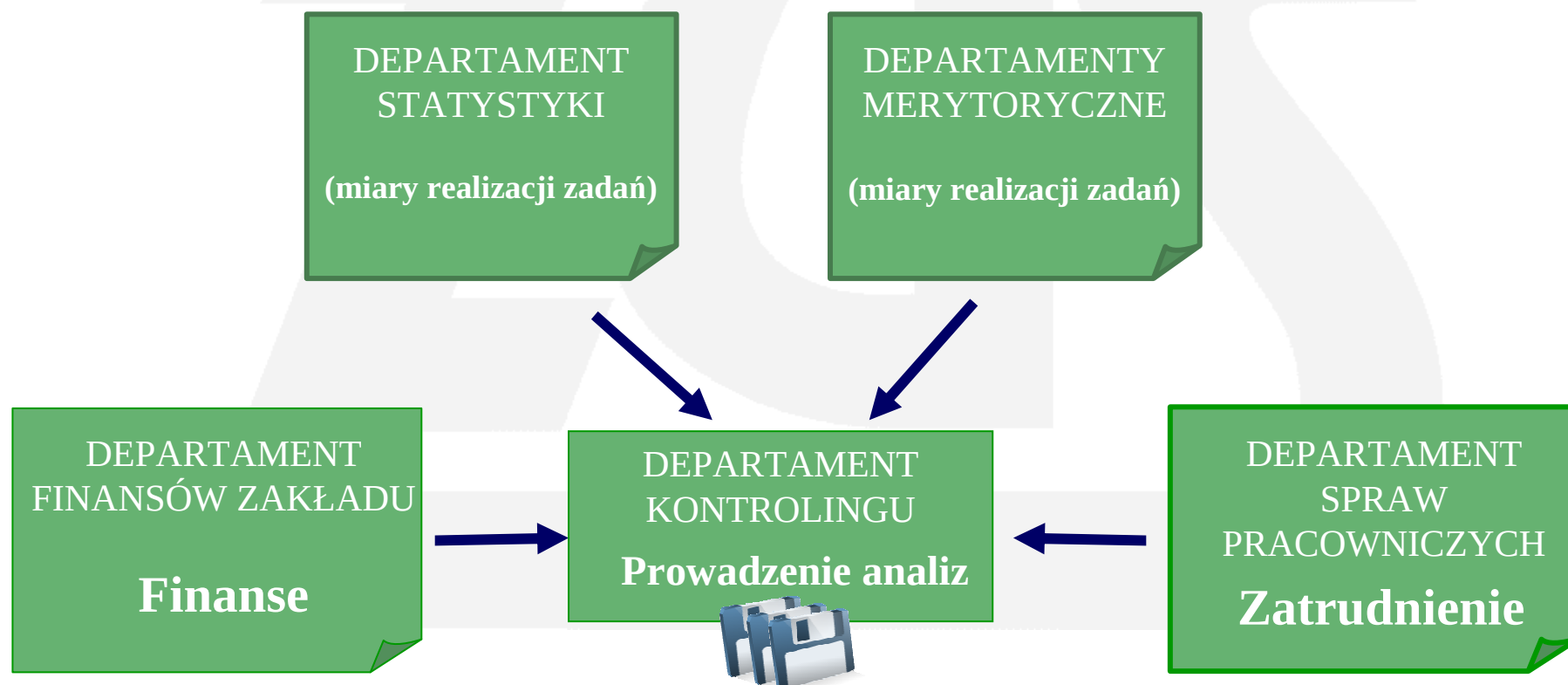
CELE sformułowane w regulaminie organizacyjnym ZUS

- 1) Zarządzanie kosztami – poprzez ich analizę i kontrolę – prowadzące do optymalizacji wydatkowania środków finansowych Zakładu.**
- 2) Koordynowanie działań w zakresie kontroli zarządczej w Zakładzie.**
- 3) Realizowanie zadań z zakresu zarządzania strategicznego w Zakładzie.**

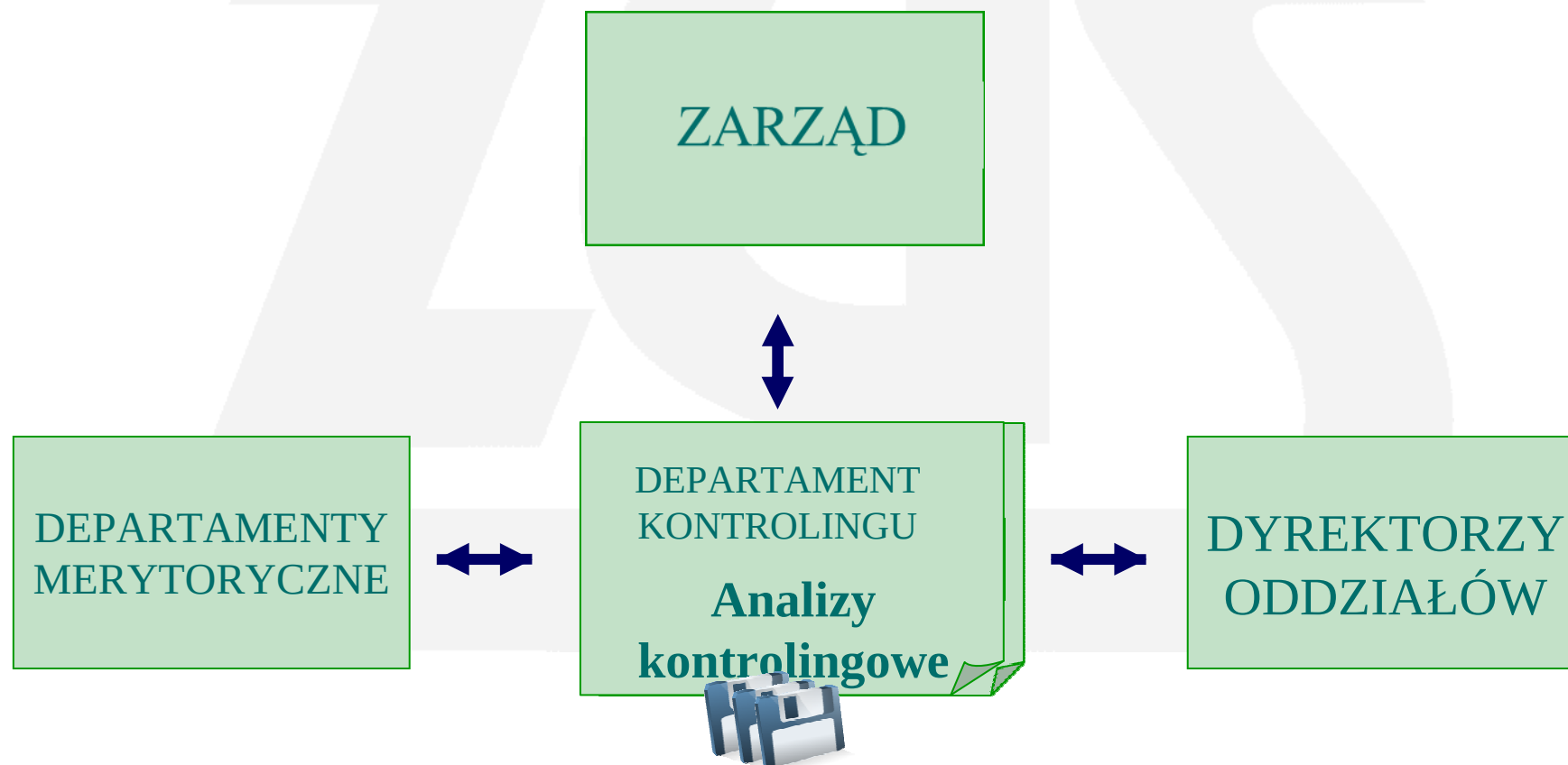
Wzmocnienie aspektu efektywnościowego w systemie kontroli zarządczej



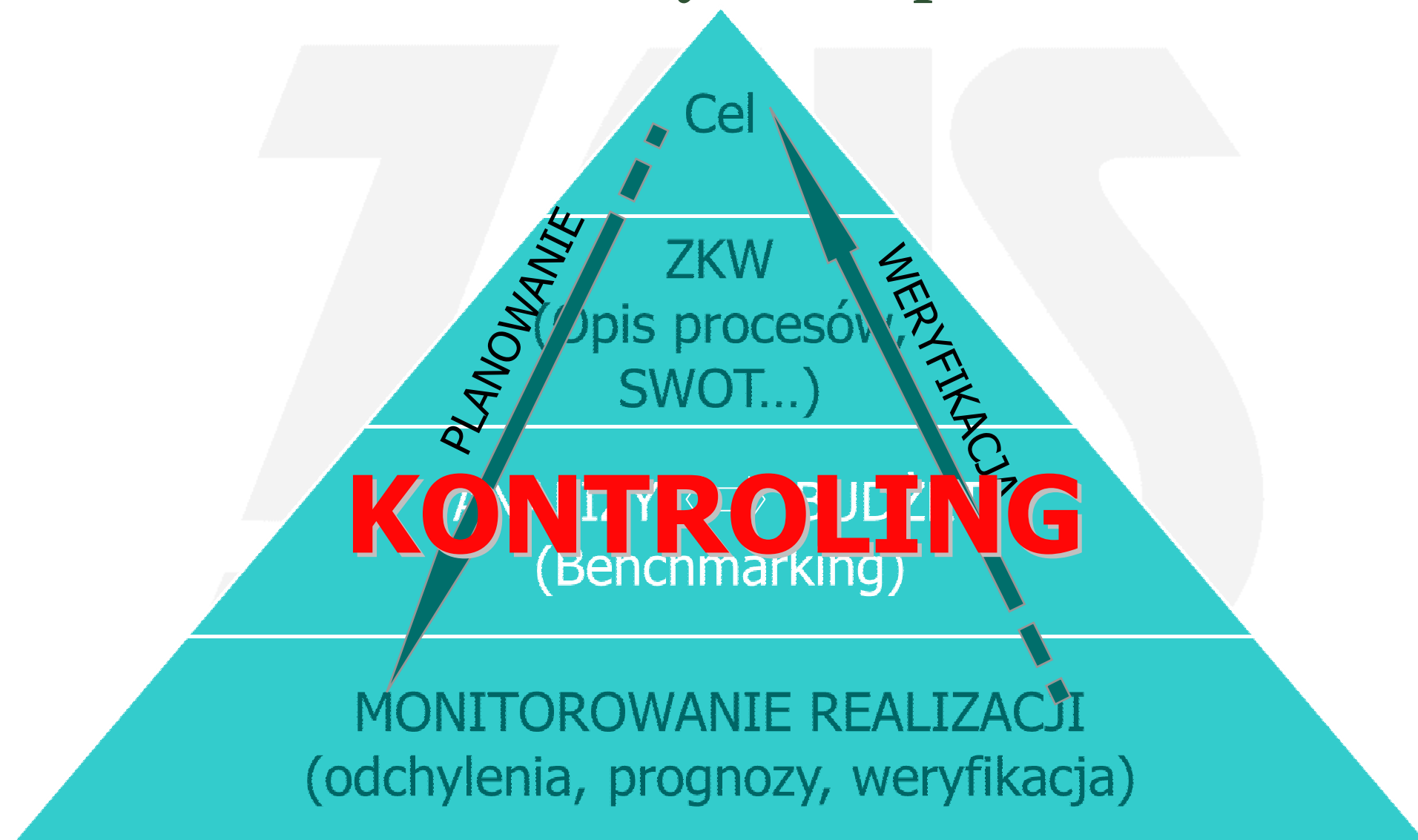
INTEGRACJA DZIEDZINOWA INFORMACJI



STANDARD INFORMACJI ZARZĄDCZEJ



Piramida Zarządzania przez Cele

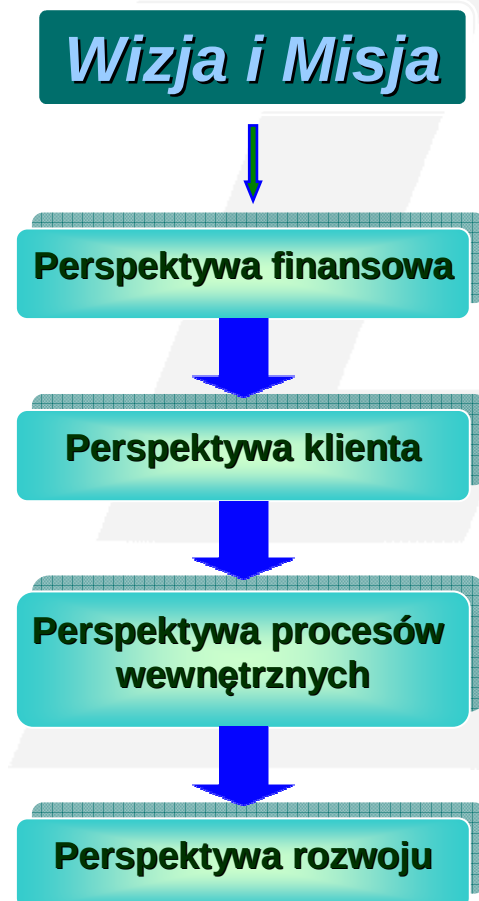


Kompleksowy system pomiaru działalności ZUS

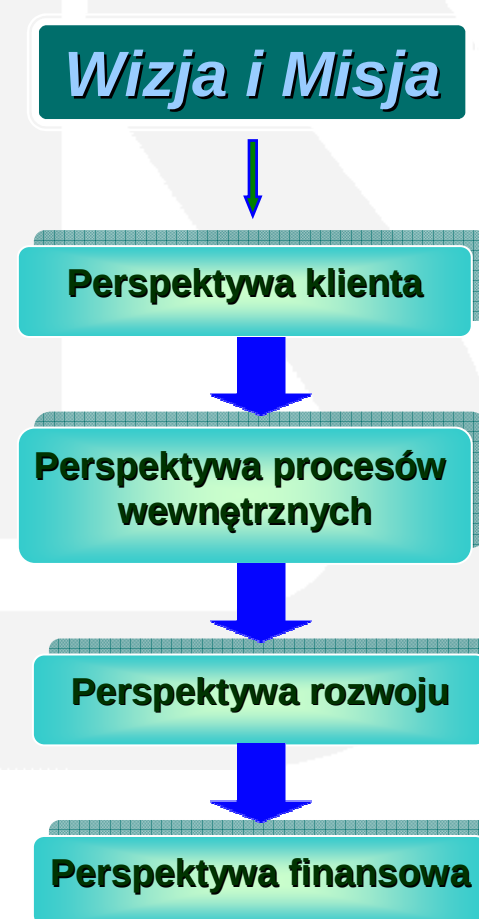
charakter analizy	STRATEGICZNY	OPERACYJNY		
podmiot pomiaru	ZUS (całość)	Jednostki organizacyjne ZUS		
narzędzie	Zrównoważona Karta Wyników	benchmarking obszarów kosztów (zasobów)	system oceny pracy oddziałów	system oceny realizacji zadań dodatkowych
cykliczność	rocznie	rocznie	kwartalnie	kwartalnie
cele	monitoring realizacji strategii	badanie poziomu standaryzacji	ranking oddziałów (kaskadowanie celów strategicznych)	ranking Centrów Usług
rezultat	rekomendacje dot. działań dostosowawczych	rekomendacje systemowe	rekomendacje dla poszczególnych oddziałów	rekomendacje dla poszczególnych centrów usług

Dostosowanie ZKW do specyfiki sektora publicznego

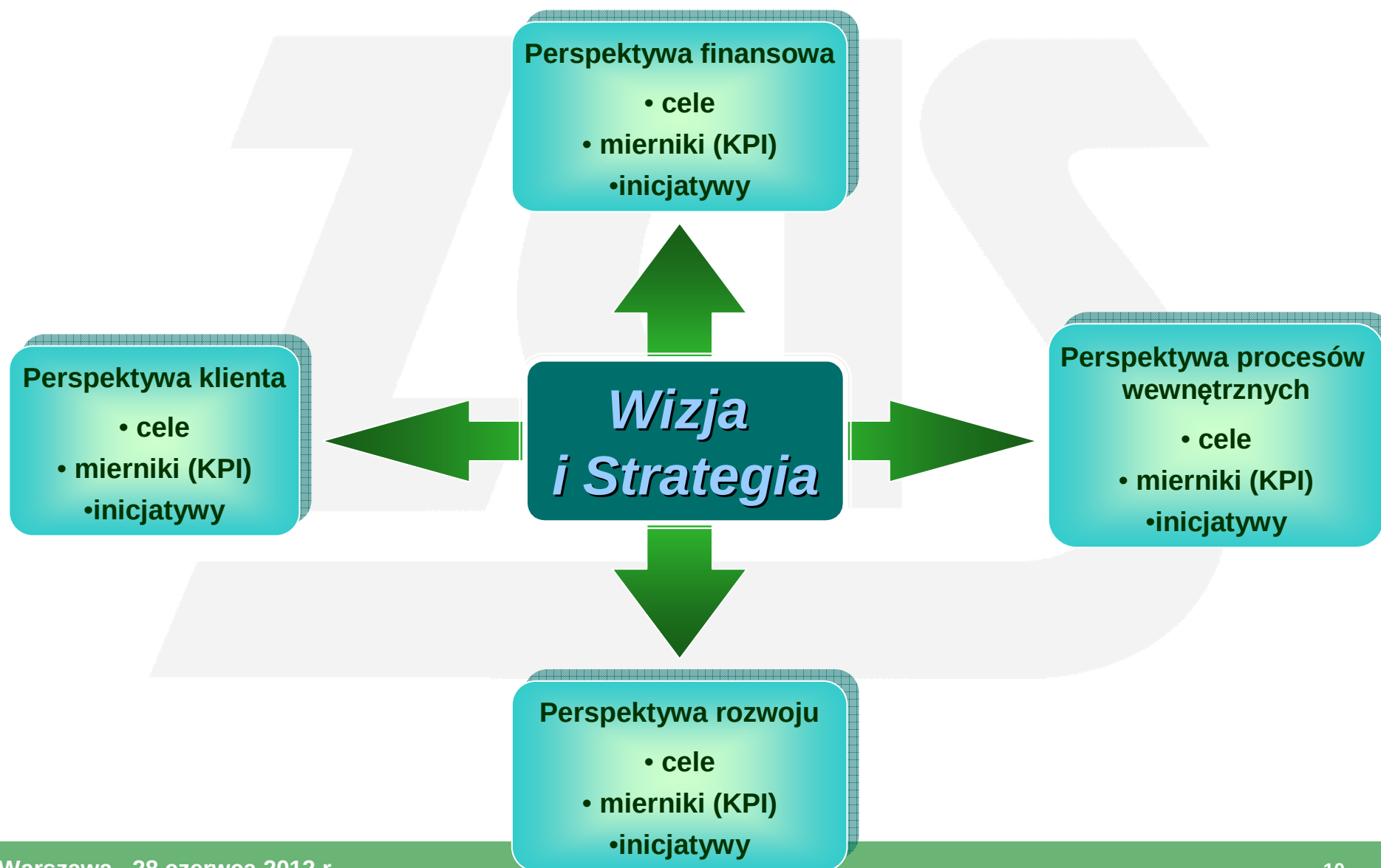
Model businessowy:



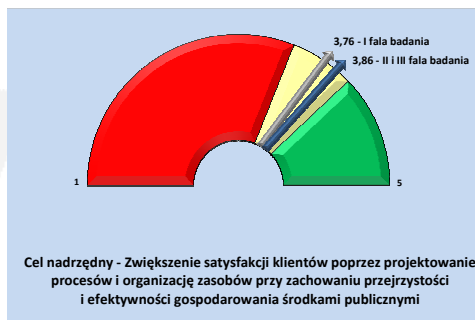
Model non-profit:



ARCHITEKTURA ZKW

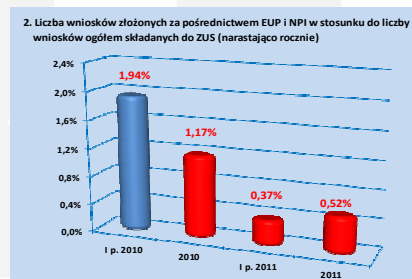


RAPORT Z REALIZACJI STRATEGII



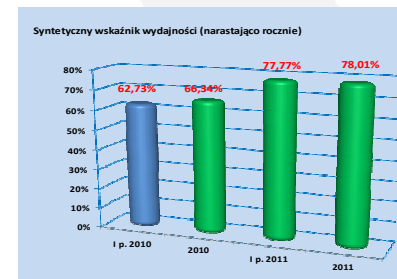
Perspektywa Klienta

Cel główny - Zwiększenie stopnia elektroniczacji kontaktu z klientem (e-ZUS)



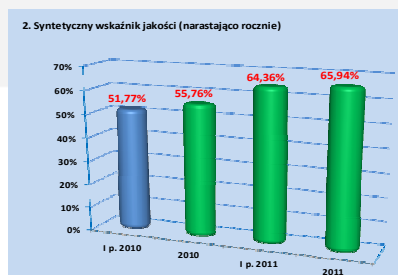
Perspektywa Rozwoju

Cel główny - Zwiększenie efektywności organizacyjnej



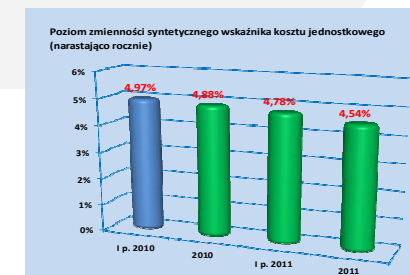
Perspektywa Procesów Wewnętrznych

Cel główny - Zwiększenie skuteczności realizacji procesów



Perspektywa Finansowa

Cel główny - Kontrola efektywności finansowej



Kompleksowy system pomiaru działalności ZUS

charakter analizy	STRATEGICZNY	OPERACYJNY			
podmiot pomiaru	ZUS (całość)	Jednostki organizacyjne ZUS			
narzędzie	Zrównoważona Karta Wyników	benchmarking obszarów kosztów (zasobów)	system oceny pracy oddziałów	system oceny realizacji zadań dodatkowych	
cykliczność	rocznie	rocznie	kwartalnie	kwartalnie	
cele	monitoring realizacji strategii	badanie poziomu standaryzacji	ranking oddziałów (kaskadowanie celów strategicznych)	ranking Centrów Usług	
rezultat	rekomendacje dot. działań dostosowawczych	rekomendacje systemowe	rekomendacje dla poszczególnych oddziałów	rekomendacje dla poszczególnych centrów usług	

Ocena dokonywana jest w zakresie:

- **sprawności** – rozumianej jako stopień realizacji zadań (celów),
- **jakości** – rozumianej jako stopień doskonałości procesów w wymiarze czasu ich realizacji oraz skali odchyleń (błędów),
- **efektywności finansowej** – definiowanej w odniesieniu do poziomu kosztu jednostkowego i wydajności.

Podstawowe założenia:

- skuteczność i jakość pracy oddziałów oceniana jest w 7 obszarach działalności oddziału (dochody, ubezpieczenia i składki, kontrola płatników składek, świadczenia długookresowe, świadczenia krótkookresowe, orzecznictwo lekarskie, obsługa klienta);
- dla każdej z płaszczyzn wybrane zostały maksymalnie po 2 wskaźniki najlepiej obrazujące efektywność pracy poszczególnych komórek w oddziałach;
- wskaźniki mają opisywać czynności/zdarzenia a nie potencjalne obciążenie pracą (portfel);
- odejście od oceny stopnia realizacji planu;
- odejście od ujęcia funkcjonalnego na rzecz podmiotowego (celem wskaźników jest ocena pracy oddziałów w poszczególnych płaszczyznach a nie obszarach).

Podstawowe założenia cd.:

- punktacja na potrzeby rankingu ustalona w procesie normalizacji wartości wskaźnika (ciągła punktacja), gdzie max. wartość wskaźnika po normalizacji wynosi 1.
- podstawą normalizacji jest standard lub średnia z 5 max. lub 5 min. niezerowych wartości wskaźnika;
- wagi dla wskaźników i płaszczyzn powiązane (wprost proporcjonalnie) z możliwością aktywnego zarządzania, ustalone w celu:
 - zrównania wpływu wskaźników poszczególnych obszarów lub płaszczyzn na ranking,
 - wyrównania wolumenu produktów przy konstrukcji niektórych wskaźników,
 - określenia priorytetów dla wybranej działalności.

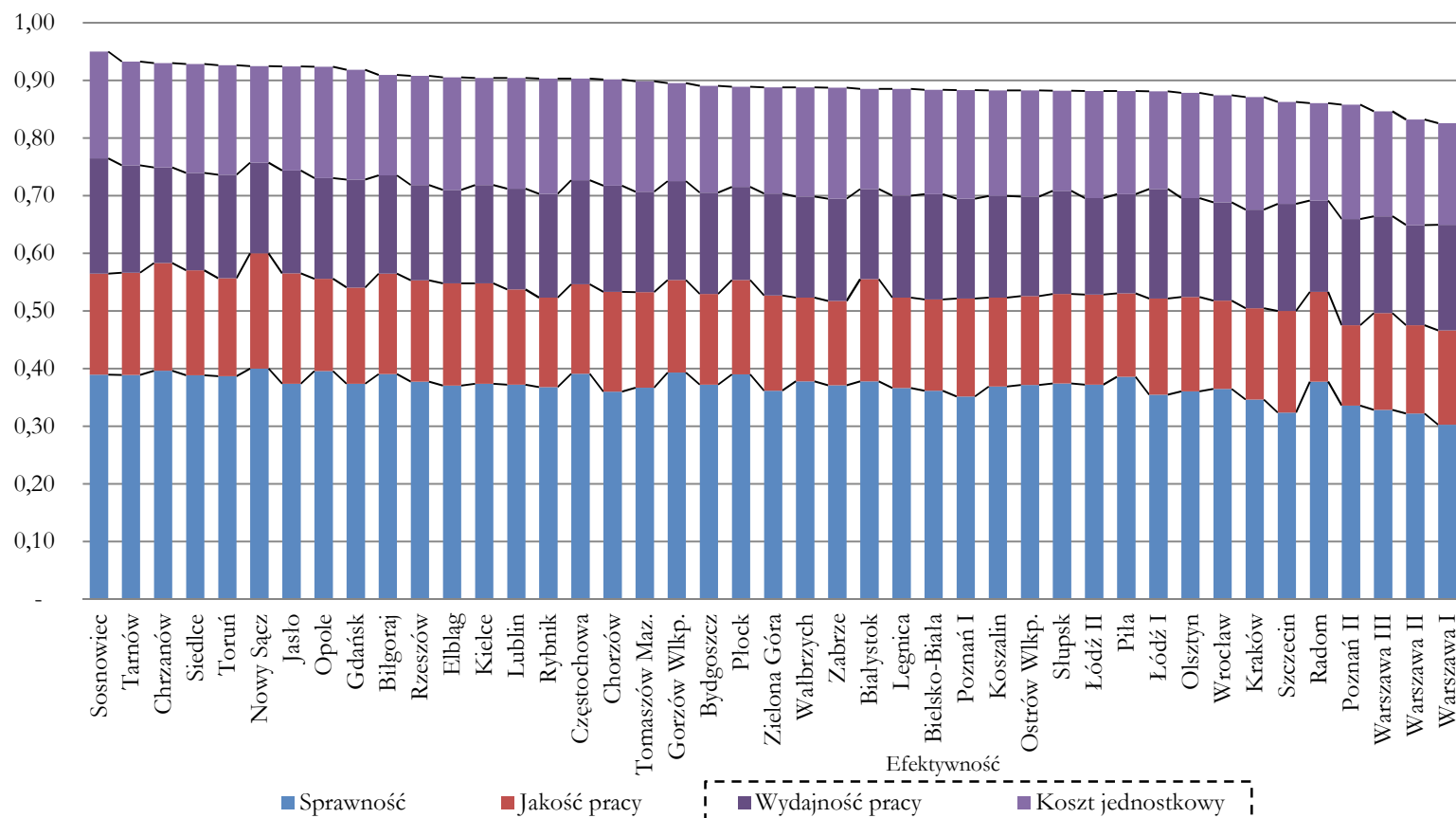
2. WYZNACZANIE CELÓW oraz POMIAR ICH REALIZACJI

Macierz wskaźników zadań podstawowych

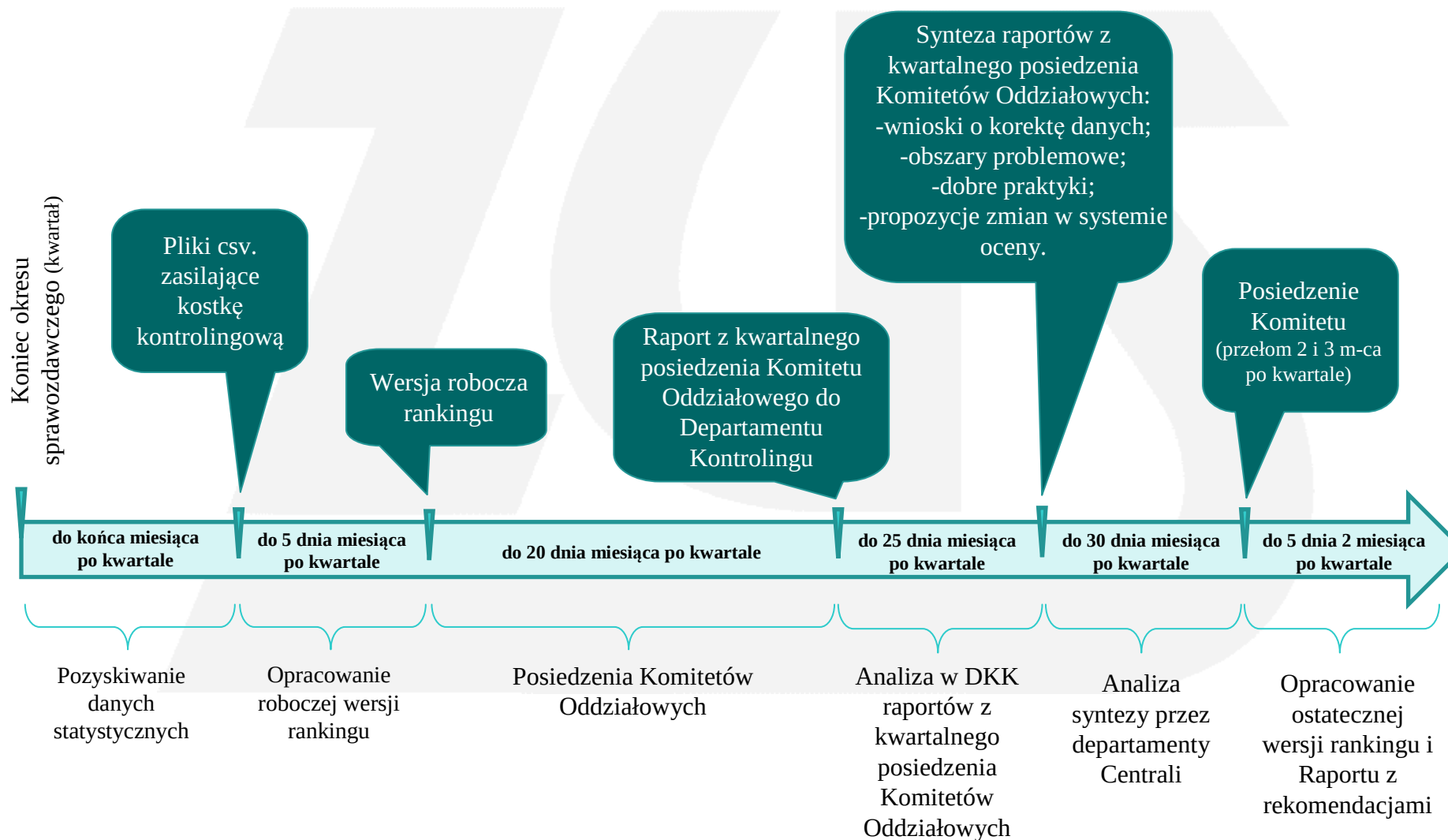
Obszar działalności Płaszczyzna oceny		Obsługa klientów i korespondencji	Dochodowe		Kontrola płatników składek	Świadczeniowe		Orzecznictwo lekarskie
			Ubezpieczenia i Składki	Realizacja dochodów		Długoterminowe	Krótkoterminowe	
SPRAWNOŚĆ		• Wskaźnik czasu oczekiwania klienta na Sali Obsługi Klientów	• Wskaźnik obsługi postępowań wyjaśniających dotyczących błędów w dokumentach ubezpieczeniowych	• Wskaźnik ściągłości	• Wskaźnik realizacji zobowiązań ustawowych w zakresie kontroli płatników składek zatrudniających 21 i więcej ubezpieczonych	• Wskaźnik terminowości realizacji wniosków emerytalno-rentowych	• Wskaźnik terminowości wypłat świadczeń krótkoterminowych	• Wskaźnik terminowości wydania orzeczeń rozpatrzonych w czasie do 45 dni
		• Wskaźnik terminowości obsługi wniosków komorniczych	• Wskaźnik terminowości wydawania decyzji w zakresie ubezpieczenia	• Wskaźnik dochodzenia należności	• Wskaźnik realizacji zobowiązań ustawowych w zakresie kontroli płatników składek zatrudniających od 1 do 20 ubezpieczonych	• Wskaźnik stopnia realizacji wniosków emerytalno-rentowych	• Wskaźnik terminowości wydawania decyzji i wyjaśnień dotyczących świadczeń krótkoterminowych	• Wskaźnik kontroli zaświadczeń lekarskich
JAKOŚĆ	Aspekt błędu	• Wskaźnik błędnie wprowadzonych danych ubezpieczeniowych	• Wskaźnik wydawania zaświadczeń dla ubezpieczonego	• Wskaźnik uporządkowania kont płatników składek	• Wskaźnik wyniku finansowego kontroli płatników składek	• Wskaźnik błędnych decyzji dotyczących świadczeń długoterminowych	• Wskaźnik nadpłat w świadczeniach krótkoterminowych	• Wskaźnik zmienionych orzeczeń lekarzy orzeczników
	Aspekt czasu	• Wskaźnik zasilania systemu	• Wskaźnik uporządkowania kont ubezpieczonych		• Wskaźnik wynikowości kontroli płatników składek	• Wskaźnik czasu realizacji wniosku o świadczenie emerytalno-rentowe	• Wskaźnik realizacji wniosku o decyzję o orzecznictwie lub wyjaśnienie	
EFEKTYWNOŚĆ		• Wydajność w komórkach biznesowych*						
		• Koszt jednostkowy linii biznesowej (przypadający na 1 zatrudnionego w linii biznesowej)						

- przy liczeniu wydajności pracy zatrudnienie z komórek KUD przypisane jest proporcjonalnie do zatrudnienia w poszczególnych komórkach dochodowych, natomiast zatrudnienie z komórek KUŚ zwiększa zatrudnienie
- komórek św. emerytalno-rentowych

Zbiorczy ranking oddziałów w I kwartale 2012 roku



PROCES WYKORZYSTANIA DANYCH



Kompleksowy system pomiaru działalności ZUS

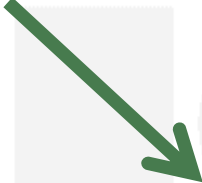
charakter analizy	STRATEGICZNY	OPERACYJNY		
podmiot pomiaru	ZUS (całość)	Jednostki organizacyjne ZUS		
narzędzie	Zrównoważona Karta Wyników	benchmarking obszarów kosztów (zasobów)	system oceny pracy oddziałów	system oceny realizacji zadań dodatkowych
cykliczność	rocznie	rocznie	kwartalnie	kwartalnie
cele	monitoring realizacji strategii	badanie poziomu standaryzacji	ranking oddziałów (kaskadowanie celów strategicznych)	ranking Centrów Usług
rezultat	rekomendacje dot. działań dostosowawczych	rekomendacje systemowe	rekomendacje dla poszczególnych oddziałów	rekomendacje dla poszczególnych centrów usług

Metody analizy



Benchmarking

- przeprowadzany jest dla wszystkich oddziałów łącznie, bez podziału na mniejsze bardziej homogeniczne grupy,
- w celu doprowadzenia do porównywalności oddziałów, z analizy wyłączone zostały zasoby i koszty związane z realizacją zadań dodatkowych wykonywanych przez wybrane oddziały,
- standard (benchmark) rozumiany jako przedział zbieżności obejmuje 50% populacji skupionej wokół mediany danego wskaźnika.



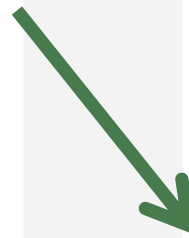
Analiza procesu standaryzacji

- w oparciu o:
 - ✓ współczynnik zmienności
 - ✓ miarę skupienia (kurtoza)
 - ✓ miarę asymetrii rozkładu (skośność)
- definiowana w podziale na 4 poziomy zróżnicowania:
 - ✓ **słabe**, gdy $WZ < 20\%$
 - ✓ **umiarkowane**, gdy $20\% < WZ < 40\%$
 - ✓ **silne**, gdy $40\% < WZ < 60\%$
 - ✓ **bardzo silne**, gdy $WZ > 60\%$

Przedmiot analizy

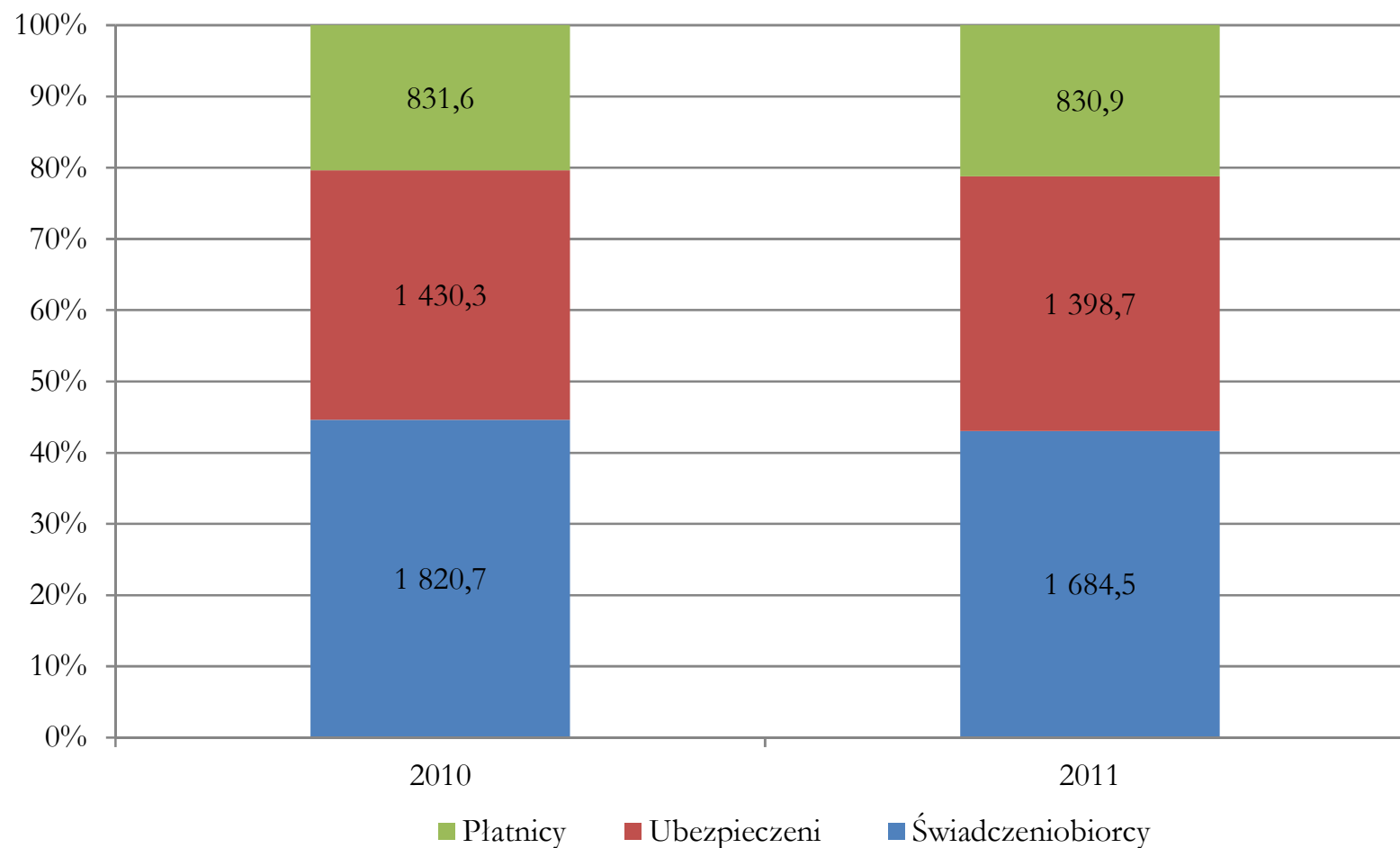


Wycena zadań



Wskaźniki kosztowe

WYCENA ZADAŃ - Dystrybucja kosztów ZUS na zadania



2. WYZNACZANIE CELÓW oraz POMIAR ICH REALIZACJI

Grupa	Podgrupa	Wskaźniki	Standard 2010	Standard 2011
Osobowe	Wynagrodzenia, świadczenia oraz pochodne od wynagrodzeń	Koszty podgrupy wynagrodzenia, świadczenia oraz pochodne od wynagrodzeń / przeciętne zatrudnienie w komórkach biznesowych	60.114,54 – 64.050,78	61.214,37- 64.335,16
	Podróże służbowe związane z kontrolą	Koszty podgrupy podróże służbowe związane z kontrolą/ liczba inspektorów kontroli (waga 0,5) + koszty podgrupy podróże służbowe związane z kontrolą /kilometry normatywne (waga 0,5)	1.229,29 – 2.279,26	1.509,68-2.547,50
	Podróże służbowe - pozostałe	Koszty podgrupy podróże służbowe - pozostałe/przeciętne zatrudnienie w komórkach biznesowych	34,71 – 63,51	30,20-61,89
	Szkolenia i kształcenie	Koszty podgrupy szkolenia i kształcenie / przeciętne zatrudnienie w komórkach biznesowych	76,74 – 119,21	116,68-175,66
Telekomunikacja, usługi bankowe i pocztowe	Przekazywanie świadczeń pieniężnych	Koszty przekazywania świadczeń pieniężnych / liczba świadczeniobiorców	35,56 – 41,22	33,01 – 38,05
	Usługi telefoniczne	Koszty usług telefonicznych i telegraficznych / przeciętne zatrudnienie w komórkach biznesowych	293,46 – 388,76	295,71-316,13
Nieruchomości	Media	Koszty podgrupy media / powierzchnia netto	61,62 – 71,93	58,56-69,27
	Dozór i ochrona mienia	Koszty podgrupy dozór i ochrona mienia / powierzchnia netto	31,83 – 44,10	25,34-39,34
	Utrzymanie obiektów, czystości i bhp	Koszty podgrupy utrzymanie obiektów, czystości i bhp / powierzchnia netto	29,83 – 38,96	28,73-38,82
Administracyjno-biurowe	Eksploatacja floty samochodowej	Koszty podgrupy eksploatacja floty samochodowej / przeciętne zatrudnienie w komórkach biznesowych (waga 0,5) + koszty podgrupy eksploatacja floty samochodowej / kilometry normatywne (waga 0,5)	248,89 – 458,44	280,22-481,34
	Utrzymanie stanowiska pracy	Koszty podgrupy utrzymanie stanowiska pracy / przeciętne zatrudnienie w komórkach biznesowych	1.031,62-1.335,98	1.028,63-1.238,34

* rozumiany jako przedział zbieżności obejmuje 50% populacji skupionej wokół wartości średniej obserwacji danego wskaźnika badanej populacji

2. WYZNACZANIE CELÓW oraz POMIAR ICH REALIZACJI

Grupa	Koszty	Stopień standaryzacji (wysoki, średni, niski, bardzo niski)		
		w 2009 r.	w 2010 r.	w 2011 r.
Osobowe	Wynagrodzenia, świadczenia i pochodne od wynagrodzeń	wysoki	wysoki	wysoki
	Podróże służbowe zw. z kontrolą	niski	niski	niski
	Podróże służbowe – pozostałe	niski	niski	niski
	Szkolenia i kształcenie	niski	średni	średni
Telekomunikacja, usługi bankowe i pocztowe	Przekazywanie świadczeń pieniężnych	wysoki	wysoki	wysoki
	Usługi telefoniczne	średni	średni	średni
Nieruchomości	Media	wysoki	wysoki	wysoki
	Dozór i ochrona mienia	niski	niski	średni
	Utrzymanie obiektów, czystości i bhp	średni	średni	średni
Administracyjno-biurowe	Eksploracja floty samochodowej	bardzo niski	bardzo niski	bardzo niski
	Utrzymanie stanowiska pracy	średni	średni	wysoki

* Stopień standaryzacji: **wysoki** – wsp. zmienności do 20%; **średni** - wsp. zmienności od 20 do 40%; **niski** - wsp. zmienności do 40 do 60%; **bardzo niski** - wsp. zmienności powyżej 60%



Dziękuję za uwagę