

Joanna Świerk

Monitorowanie przebiegu procesu restrukturyzacji ZUS przy wykorzystaniu strategicznej karty wyników

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 46/4,
815-825

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JOANNA ŚWIERK

*Monitorowanie przebiegu procesu restrukturyzacji ZUS
przy wykorzystaniu strategicznej karty wyników*

Monitoring the progress of the restructuring process in ZUS by using Balanced Scorecard

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, strategiczna karta wyników (SKW)

Key words: restructuring process, Balanced Scorecard

Wstęp

Kryzys gospodarczy oraz stale zmieniające się otoczenie wymuszają na organizacjach szybkie reagowanie na pojawiające się zmiany. Właściwa ich analiza, a także odpowiednie dokonywanie przekształceń w przedsiębiorstwie zapewniają utrzymanie stabilnej pozycji konkurencyjnej oraz gwarantują dalszy rozwój. Opracowywane przez przedsiębiorstwa strategie restrukturyzacji powinny być dopasowywane do zmian warunków gospodarczych. Doskonałym narzędziem pozwalającym na monitorowanie przebiegu wdrażania strategii przekształceń oraz jej ciągłego aktualizowania jest strategiczna karta wyników. Stanowi ona koncepcję całościowego, holistycznego spojrzenia na przedsiębiorstwo. Dzięki uwzględnianiu perspektywy finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju możliwe staje się diagnozowanie i ustalanie celów do osiągnięcia w każdym obszarze działalności. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie teoretycznej możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników do procesu restrukturyzacji organizacji oraz analiza zastosowania jej w praktyce Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

1. Proces restrukturyzacji z zastosowaniem strategicznej karty wyników

Restrukturyzacja w literaturze zachodniej i polskiej jest definiowana w różny sposób. Według Bickslera i Chena jest to strategia wzrostu wartości przedsiębiorstwa rozumiana jako wartość aktywów lub wartość możliwości stworzonych przez te aktywa¹. Z kolei A. Nalepka określa restrukturyzację jako zmiany radykalne będące odpowiedzią kierownictwa przedsiębiorstwa na poważne zmiany w jego otoczeniu i/lub wewnątrz².

Działania restrukturyzacyjne i przekształcenia w przedsiębiorstwach mogą obejmować wiele aspektów i obszarów funkcjonowania organizacji. Do najistotniejszych należą³:

- zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego produktów przez zbudowanie przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do wybranych elementów jego funkcjonowania,
- doprowadzenie do poprawy wyników, zwłaszcza do ograniczenia kosztów i wypracowania zysku na poziomie pozwalającym na rozwój przedsiębiorstwa,
- zwiększenie rynkowej wartości przedsiębiorstwa, a tym samym poszerzenie kręgu potencjalnych inwestorów zainteresowanych udziałem w dalszym jego rozwoju,
- utrzymanie stabilności, adaptacyjności i innowacyjności na poziomie umożliwiającym osiągnięcie bieżących celów, właściwe reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu i zmiany warunków wewnętrznych organizacji oraz wyprzedzenie zmian (inicjowanie zmian), gdy jest to pożądane,
- wzrost sprawności organizacyjnej firmy i jej konkurencyjności na rynku dzięki przebudowie jej systemu w kierunku nadania cech nowoczesności, elastyczności, innowacyjności i adaptacyjności,
- utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz przywrócenie lub utrzymanie równowagi wewnętrznej poprzez zgodność produktów z potrzebami rynku, lepsze warunki zaopatrzenia, sprzedaży, finansowania, wyższą produktywność oraz lepsze reagowanie na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne,
- uelastycznienie przedsiębiorstwa zmierzające do stworzenia efektywnego podmiotu gospodarczego, dostosowanego do reguł współczesnej gospodarki, mającego silną pozycję rynkową,
- podniesienie poziomu rentowności do stanu typowego dla rozwiniętych krajów o gospodarce rynkowej.

¹ A. Bitkowska (red.), *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010, s. 41.

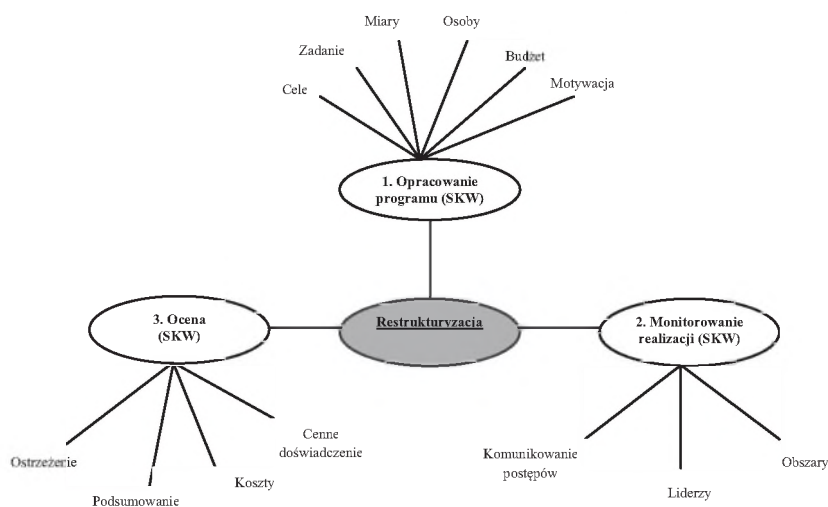
² A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, [w:] M. Porada-Rochoń (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009, s. 69.

³ T. Waściński, *Finansowa diagnoza procesów restrukturyzacji przedsiębiorstwa w aspektach ekonomicznej wartości wiedzy*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2010, s. 109–110.

Proces restrukturyzacji charakteryzuje się pewnymi cechami specyficznymi takimi jak⁴:

- ciągły i niejednorodny proces o charakterze naprawczym, a zarazem rozwojowym,
- nie jest celem samym w sobie, lecz środkiem do celu,
- wymaga nowego spojrzenia na przedsiębiorstwo z punktu uwarunkowań jego rozwoju,
- jest ukierunkowany na reorientację celów organizacji i dostosowanie do nich jej ekonomiki, organizacji, zarządzania i polityki personalnej, jest prowadzony na wielu płaszczyznach i w różnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa równoległe, w różnym tempie, z wykorzystaniem wielu metod zarządzania.

Uwzględniając powyższe charakterystyki, można stwierdzić, że doskonałym narzędziem do przeprowadzenia restrukturyzacji w przedsiębiorstwie okazuje się strategiczna karta wyników (SKW). Program restrukturyzacji, czyli transformacja organizacji, jest szczególnym przypadkiem realizacji strategii, bowiem dotyczy fundamentalnych zmian, zazwyczaj długiego okresu i ma znaczący wpływ na wyniki finansowe i przyszłość przedsiębiorstwa. Strategiczna karta wyników może posłużyć za metodologię opracowania programu restrukturyzacji. Monitorując wartości poszczególnych wskaźników w czterech obszarach SKW (finansowym, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju), można ocenić przebieg procesu restrukturyzacji. Włączenie strategicznej karty wyników do opracowywania programu restrukturyzacji przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Mapa restrukturyzacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Grybalow, *Monitorowanie restrukturyzacji przedsiębiorstwa przy pomocy strategicznej karty wyników*, SAS Polska, 15.12.2003, s. 5.

⁴ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001.

Proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa powinien być dokonany w trzech etapach. Pierwszy z nich obejmuje opracowanie programu restrukturyzacji przy zastosowaniu strategicznej karty wyników. W ramach SKW następuje ustalenie celów głównych i szczegółowych, mierników ich realizacji oraz osób odpowiedzialnych za ich osiągnięcie. Ponadto ustala się budżet dla poszczególnych zadań.

W etapie drugim jest dokonywany proces monitorowania realizacji założeń programowych za pomocą SKW. Analizowane są poszczególne obszary działalności przedsiębiorstwa i komunikuje się osiągnięte postępy w realizacji celów.

Końcowy etap polega na przeprowadzeniu oceny restrukturyzacji. Rozważa się koszty procesu restrukturyzacji, doświadczenie oraz sugestie i wnioski na przyszłość.

Strategiczna karta wyników we wszystkich trzech etapach znajduje zastosowanie podczas opracowywania, monitorowania oraz oceny programu restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

2. Strategia transformacji ZUS przy wykorzystaniu strategicznej karty wyników

Zakład Ubezpieczeń Społecznych to państwowa jednostka organizacyjna posiadająca osobowość prawną, której zadaniem jest gromadzenie składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne obywateli oraz dystrybucja świadczeń w wysokości i na warunkach ustalonych w przepisach prawnych. ZUS funkcjonuje od 77 lat i aktualnie obsługuje około 24 mln klientów. Ponadto jest dysponentem środków Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, które stanowią prawie 50% zasobów pieniężnych państwa. Dla realizacji przypisanych zadań ZUS zatrudnia ponad 47 tys. pracowników w 43 oddziałach, 214 inspektoratach i 68 biurach terenowych w miastach w całym kraju⁵.

Usługi świadczone przez ZUS mają charakter obsługowy na rzecz łatwo identyfikowalnego klienta, jakim jest ubezpieczony, płatnik czy świadczeniobiorca. Takie działania wymuszają stworzenie instytucji zorientowanej na klienta, a także podejście rynkowe, czyli budowanie i zarządzanie relacjami z odbiorcami usług. W tym celu rozpoczęto proces transformacji Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Strategia przekształceń na lata 2010–2012 zakłada wdrażanie nowoczesnych rozwiązań sprzyjających poprawie efektywności pracy oraz jakości obsługi klientów. Wprowadzenie tej strategii stanowi odpowiedź ZUS na zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu społeczno-gospodarczym związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i coraz większą świadomością kosztową społeczeństwa⁶.

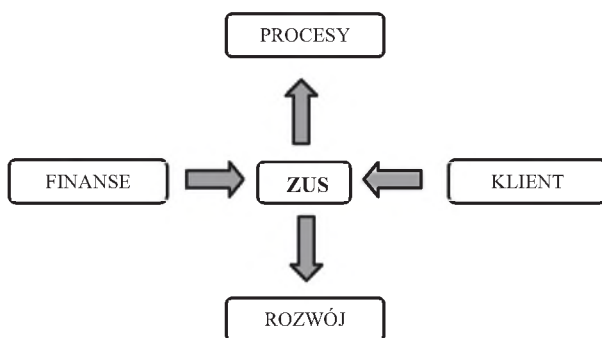
Opracowanie strategii przekształceń ZUS zostało dokonane przy wykorzystaniu strategicznej karty wyników. Metoda ta z jednej strony umożliwia formułowanie i de-

⁵ www.zus.pl.

⁶ *Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010–2012*, Warszawa październik 2010, s. 1.

finiowanie celów, a z drugiej ułatwia monitorowanie stopnia ich osiągnięcia w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Dzięki spójnemu systemowi mierników finansowych i pozafinansowych możliwa staje się ocena bieżącej i przyszłej działalności organizacji. Dla specyfiki organizacji publicznych, jaką jest, ZUS konieczne stało się dostosowanie SKW. W takiej sytuacji stosowany jest model dla organizacji *non-profit*, w którym głównym celem staje się realizacja misji i wizji⁷ (świadczenie usług dla klienta), a finanse są narzędziem kontroli efektywności.

Funkcjonowanie i realizacja zadań przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych wynika z przepisów prawa i jest ograniczona przyznanymi na ten cel funduszami. W kontekście strategicznej karty wyników stanowi to zewnętrzne ramy dla perspektywy klienta i perspektywy finansowej. Perspektywa klienta obejmuje wyłącznie zdefiniowanych przez ustawodawcę klientów i usługobiorców oraz ustalony dla nich katalog zadań. ZUS jest odpowiedzialny w tym zakresie za jakość i sposób realizacji określonych zadań. Natomiast perspektywa finansowa ma zadanie kontrolne, nakłada obowiązek gospodarowania w granicach przyznanego budżetu. Większą swobodę w decydowaniu ma ZUS w kwestii procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Perspektywa procesów wewnętrznych dotyczy planowania i projektowania działań w taki sposób, aby gwarantować sprawność, jakość i efektywność finansową realizowanych zadań. Z kolei perspektywa wiedzy i rozwoju dostarcza optymalnych zasobów potrzebnych do ich realizacji, obejmując tworzenie optymalnej struktury organizacyjnej, a także zarządzanie zasobami ludzkimi i rzeczowymi⁸. Zależności te dla ZUS-u przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Zależności pomiędzy perspektywami dla ZUS

Źródło: Z. Derdziuk, A. Niedzielski, *Nowa jakość zarządzania w administracji publicznej – Zakład Ubezpieczeń Społecznych*, www.infor.pl

⁷ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*, GWP, Sopot 2011, s. 475.

⁸ Z. Derdziuk, A. Niedzielski, *op. cit.*

Prace nad strategią transformacji ZUS rozpoczęto od przeprowadzenia analizy strategicznej organizacji. Zdiagnozowano i zdefiniowano katalog usług dla szerokiego grona klientów oraz funkcje, jakie pełni Zakład⁹. ZUS jako instytucja wykonawcza w zakresie ubezpieczenia społecznego realizuje zadania ściśle wyznaczone przez ustawodawstwo, dysponując ustalonym zewnętrznym budżetem.

Następnie przeprowadzono analizę SWOT w podziale na cztery perspektywy, którą przedstawia tabela 1.

W kolejnym etapie zdefiniowano cel nadrzędny przekształceń, który jednocześnie stanowi misję i wizję dla organizacji jako całości: zwiększenie satysfakcji klientów poprzez projektowanie procesów i organizację zasobów przy zachowaniu przejrzystości i efektywności gospodarowania środkami publicznymi.

Cel ten orientuje organizację na klienta, ukierunkowując optymalizację procesów i zasobów pod kątem świadczonych usług (produktów). Wymusza to koncentrację systemu zarządzania na finalnym efekcie realizowanych zadań, co z kolei narzuca podejście procesowe, tj. optymalizację przebiegu czynności przy zadanym kryterium w postaci klienckiej optyki postrzegania produktu. Jest to punkt wyjścia do definiowania głównych celów strategii transformacji, a jego realizacja będzie monitorowana przez cykliczne ankietowe badanie satysfakcji klientów¹⁰.

Tabela 1. Analiza SWOT dla Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

Element SWOT / Perspektywa	MOCNE STRONY	SZANSE	SŁABE STRONY	ZAGROŻENIA
KLIENTA	<ul style="list-style-type: none"> wydzielona funkcja <i>front office</i> realizowana w ramach gęstej sieci sal obsługi klienta, wykorzystywanie elektronicznych form kontaktu z płatnikiem wypracowany standard obsługi klientów 	<ul style="list-style-type: none"> upowszechnienie elektronicznych form kontaktu zapewniających całodobowy dostęp do świadczonych usług 	<ul style="list-style-type: none"> niewykorzystany potencjał elektronicznej obsługi klienta z klientem 	<ul style="list-style-type: none"> brak potrzeby zabiegania o klienta przywiązanie klienta do obsługi w formie tradycyjnej
PROCESÓW	<ul style="list-style-type: none"> działalność oparta na procedurach i wytycznych doświadczenie w realizacji projektów 	<ul style="list-style-type: none"> optymalizacja procesów w wymiarze ich przebiegu i wzajemnych relacji 	<ul style="list-style-type: none"> niewykorzystany potencjał optymalizacji procesów przejawiający się m.in. skłonnościami do nadmiernej biurokracji 	<ul style="list-style-type: none"> częste zmiany prawne o krótkim <i>vacatio legis</i> niska świadomość wśród pracowników niższego szczebla korzyści wynikających z zarządzania procesowego

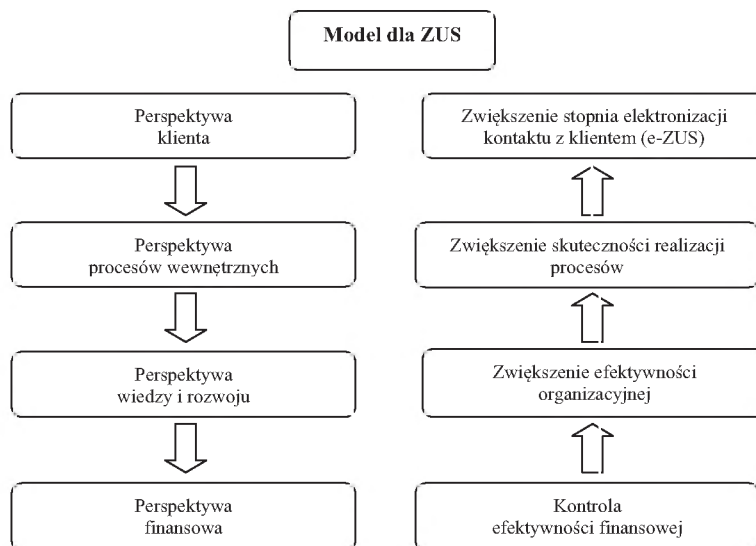
⁹ Z uwagi na ograniczoną objętość artykułu katalog zadań oraz pełnione funkcje nie zostały w nim zamieszczone. Szerzej na ten temat zob. *Strategia przekształceń Zakładu...*, s. 2–3.

¹⁰ *Ibidem*, s. 10.

ROZWOJU	<ul style="list-style-type: none"> • rozbudowana baza lokalowa na terenie całego kraju • kompleksowy system informatyczny (KSI), wspomagający różnorodne rodzaje działalności Zakładu • wykwalifikowana kadra 	<ul style="list-style-type: none"> • model organizacji pozwalający podnieść efektywność działania dzięki wykorzystaniu efektów skali i specjalizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • pełnozakresowość jednostek terenowych, skutkująca usztywnieniem struktury organizacyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> • duża skala działalności w wymiarze rozproszenia terytorialnego, różnorodności realizowanych zadań oraz liczby i rodzaju obsługiwanych podmiotów • fluktuacja kadry
FINANSOWA	<ul style="list-style-type: none"> • rozwinięty system informacji finansowej, umożliwiający centralne raportowanie w przekroju zindywidualizowanej listy miejsc powstawania kosztów 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość włączenia wymiaru procesowego obrazującego realizację zadań do informacji finansowej 	<ul style="list-style-type: none"> • brak powiązań między informacją finansową a informacją o realizacji zadań 	<ul style="list-style-type: none"> • brak dostrzegania potrzeby prowadzenia efektywnej gospodarki przy realizacji zadań

Źródło: *Strategia przekształceń Zakładu...*, s. 9.

Według architektury SKW cel główny rozpisano na cele szczegółowe dla poszczególnych perspektyw, co zobrazowano na rysunku 3.



Rysunek 3. Główne cele strategiczne dla poszczególnych perspektyw ZUS

Źródło: opracowanie własne.

Następnie każdy cel główny w poszczególnych perspektywach za pomocą polityk przekrojowych został rozpisany na cele szczegółowe; opracowano harmonogramy działań. Dla każdego celu ustalono mierniki realizacji (*Key Performance Indicator*), poziom bazowy oraz pożądaną tendencję. Tak opracowaną strategię przekształceń ZUS na bazie metodologii SKW przedstawia tabela 2.

Skuteczność wdrożenia strategii przekształceń mierzy się m.in. poprzez proces jej kaskadowania. Dla ZUS kaskadowanie strategii na całą organizację odbywa się poprzez osiem polityk obszarowych obejmujących obszary działalności. Są to¹¹:

- 1) zarządzanie obsługą klienta,
- 2) zarządzanie systemem poboru dochodów oraz zarządzanie płynnością,
- 3) zarządzanie systemem realizacji świadczeń,
- 4) zarządzanie informatyką,
- 5) zarządzanie zasobami ludzkimi,
- 6) zarządzanie strukturą organizacyjną,
- 7) zarządzanie zasobami rzeczowymi (bez infrastruktury informatycznej),
- 8) zarządzanie informacją i wiedzą.

Tabela 2. Strategiczna karta wyników dla Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

Cele strategiczne	Mierniki	Poziom bazowy	Pożądana tendencja
Perspektywa klienta			
1. Zwiększenie dostępności serwisów internetowych	Liczba usług dostępnych w kanałach internetowych	3*	wzrost
2. Zapewnienie ciągłości usług świadczonych w kanale elektronicznym	Wskaźnik dostępności: • serwisów internetowych • serwisów telefonicznych dla klientów ZUS	100% – 24 godz	utrzymanie
3. Standaryzacja punktów obsługi klienta	Liczba sal obsługi klienta spełniających standardy (potwierdzona w ramach nadzoru)	0	wzrost
Perspektywa procesów wewnętrznych			
1. Identyfikacja i opis procesów	Liczba opisanych procesów do liczby zidentyfikowanych procesów	7,4%	wzrost
2. Optymalizacja procesów	Liczba zoptymalizowanych procesów do liczby opisanych procesów	0***	wzrost
3. Monitoring zoptymalizowanych procesów	Liczba procesów zwymiarowanych do liczby zoptymalizowanych procesów	0***	wzrost
Perspektywa wiedzy i rozwoju			
1. Tworzenie centrów usług w zakresie realizacji zadań komórek biznesowych	Liczba procesów realizowanych przez centra usług w zakresie realizacji zadań komórek biznesowych	0**	wzrost

¹¹ Wdrażanie zarządzania procesowego w ZUS, ZUS, s. 10.

2. Tworzenie centrów usług w zakresie realizacji zadań komórek wsparcia	Liczba procesów realizowanych przez centra usług w zakresie realizacji zadań komórek wsparcia	0**	wzrost
Perspektywa finansowa			
1. Optymalizacja kosztu jednostkowego świadczonych usług dla ubezpieczonego	Wskaźnik zmienności jednostkowego kosztu obsługi ubezpieczonego	20,4%	spadek
2. Optymalizacja kosztu jednostkowego świadczonych usług dla płatników	Wskaźnik zmienności jednostkowego kosztu obsługi płatnika	11,7%	spadek
3. Optymalizacja kosztu jednostkowego świadczonych usług dla świadczeniobiorców	Wskaźnik zmienności jednostkowego kosztu obsługi świadczeniobiorcy	8,7%	spadek

* Program Płatnik, serwisy internetowe ZUS, serwis Elektronicznego Urzędu Podawczego.

** W I półroczu 2010 r. w ZUS były zidentyfikowane 623 procesy.

*** Oczekiwana wartość miernika 100%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategia przekształceń Zakładu...*, s. 13–15.

Trzy pierwsze polityki obszarowe stanowią główne procesy biznesowe w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, natomiast kolejnych pięć polityk obszarowych to procesy wspierające realizację podstawowych działań ZUS.

Wyszczególnione polityki obszarowe w procesie kaskadowania strategii będą zawierały¹²:

- 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.

Do procesu pomiaru efektów wdrażania strategii przekształceń będzie służył specjalnie opracowany system kompleksowego pomiaru działalności ZUS (tabela 3).

Tabela 3. System kompleksowego pomiaru działalności ZUS

Charakter analizy	Strategiczny	Operacyjny	
Podmiot pomiaru	ZUS (całość)	jednostki organizacyjne ZUS	
Narzędzie	strategiczna karta wyników	system oceny pracy oddziałów	system oceny realizacji zadań dodatkowych

¹² *Strategia przekształceń Zakładu...*, s. 16.

Charakter analizy	Strategiczny	Operacyjny	
		kwartalnie	kwartalnie
Cykliczność	rocznie	kwartalnie	kwartalnie
Cele	monitoring realizacji strategii	ranking oddziałów (kaskadowanie celów strategicznych)	ranking centrów usług
Rezultat	rekomendacje dotyczące działań dostosowawczych	rekomendacje dla poszczególnych oddziałów	rekomendacje dla poszczególnych centrów usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Wdrażanie zarządzania...*, s. 11.

Ocena poszczególnych jednostek organizacyjnych ZUS (oddziałów) będzie dokonywana na podstawie badania trzech płaszczyzn rozumianych jako:

- sprawność – stopień realizacji zadań,
- jakość – stopień doskonałości w wymiarze czasu realizacji zadań oraz skali odchyień lub błędów pojawiających się przy ich realizacji,
- efektywność finansowa – analizowana w odniesieniu do poziomu kosztu jednostkowego i wydajności.

Zakończenie

Zastosowanie strategicznej karty wyników do wdrażania strategii przekształceń przynosi organizacji wiele korzyści. Najważniejszą z nich jest możliwość monitorowania stopnia wdrażanych zmian i ocena jej efektów zarówno finansowych, jak i niefinansowych. Ponadto SKW ułatwia ustalenie celów do realizacji oraz przypisuje odpowiedzialność za ich wykonanie. Strategiczna karta wyników pozwala także ocenić koszty przeprowadzonej restrukturyzacji i zaproponować rozwiązania na przyszłość.

Zaprezentowany proces wdrażania strategii transformacji ZUS przy zastosowaniu strategicznej karty wyników ukierunkowuje organizację na cel, jakim jest satysfakcja klienta poprzez świadczenie usług na wysokim poziomie. Implementacja poszczególnych działań, a także zastosowanie podejścia procesowego powinno przyczynić się do stworzenia skutecznego systemu zarządzania strategicznego w ZUS. Ponadto monitorowanie procesu wdrażania strategii przekształceń poprzez analizę poziomu uzyskanych mierników pozwoli diagnozować pojawiające się jeszcze w organizacji problemy do rozwiązania.

Bibliografia

1. Bitkowska A. (red.), *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010.

2. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001.
3. Derdziuk Z., Niedzielski A., *Nowa jakość zarządzania w administracji publicznej – Zakład Ubezpieczeń Społecznych*, www.infor.pl.
4. Grybałow M., *Monitorowanie restrukturyzacji przedsiębiorstwa przy pomocy strategicznej karty wyników*, SAS Polska, 15.12.2003.
5. Kaplan R.S., Norton D.P., *Mapy strategii w biznesie. Jak przelożyć wartości na mierzalne wyniki*, GWP, Sopot 2011.
6. Porada-Rochoń M. (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009.
7. *Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010–2012*, Warszawa 2010.
8. Waściński T., *Finansowa diagnoza procesów restrukturyzacji przedsiębiorstwa w aspektach ekonomicznej wartości wiedzy*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2010.
9. *Wdrażanie zarządzania procesowego w ZUS*, ZUS.

Monitoring the progress of the restructuring process in ZUS* by using Balanced Scorecard

The paper presents the application of the Balanced Scorecard to implement the restructuring strategy. BSC can be used as a program of restructuring an organization. By monitoring the values of individual indicators in four perspectives of the BSC (financial, customer, internal processes, and development) it is possible to evaluate the process of restructuring.

* Social Insurance Institution.