

**Poakcesyjny Program Wsparcia Obszarów Wiejskich  
(PARSP)**

**OCENA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ KRUS**

**Raport  
(wersja ostateczna)**

- (i) Ocena KRUS jako organizacji;**
- (ii) Zalecenia w kwestii niezbędnych zmian w KRUS; oraz**
- (iii) Komentarze dotyczące Strategii IT KRUS**

**19 Lipca 2005**

## SPIS TREŚCI

Warunki realizacji zlecenia (TOR).....	3
Zakres TOR.....	3
Cel długofalowy, cele krótkookresowe, działania.....	3
Harmonogram i produkty.....	5
Przedłożony raport.....	5
<b>CZĘŚĆ 1: OCENA AKTUALNEGO ŚRODOWISKA KRUS.....</b>	<b>6</b>
Wprowadzenie.....	6
Uwagi ogólne o systemie ubezpieczenia społecznego rolników..	6
Struktura organizacyjna KRUS.....	7
Kompetencje Prezesa Kasy.....	8
Kompetencje zastępców Prezesa.....	11
Biura Centrali KRUS.....	13
Oddziały regionalne.....	26
Placówki terenowe.....	28
Centra rehabilitacji.....	29
IT.....	29
Struktura Funduszy KRUS.....	31
Konta bankowe Funduszy.....	32
Zarządzanie zasobami ludzkimi.....	33
Podstawowe procesy biznesowe.....	34
<b>CZĘŚĆ 2: OCENA AKTUALNEGO ŚRODOWISKA ORAZ WNIOSKI I ZALECENIA.....</b>	<b>42</b>
<b>CZĘŚĆ 3: DALSZE ZALECENIA CO DO ZMIAN W KRUS.....</b>	<b>48</b>
Wprowadzenie.....	48
Czy rolnicy w wystarczającym stopniu finansują system ubezpieczeń społecznych?.....	48
KRUS czy ZUS, która instytucja jest lepsza z punktu widzenia rolników i państwa?.....	52
Najbliższa przyszłość i kolejne działania w KRUS?.....	54
Wnioski końcowe.....	58
Kolejne kroki.....	59
Strategia biznesowa.....	59
Zespół monitoringu.....	59
<b>CZĘŚĆ 4: UWAGI NA TEMAT “DOKUMENTU PRZEDSTAWIAJĄCEGO STRATEGIĘ IT DLA KRUS”.....</b>	<b>60</b>
Uwagi ogólne.....	60
Metoda strategiczna.....	60
Konkretne uwagi.....	61
Część 1 “Cel opracowania Strategii IT dla KRUS”.....	61
Część 2 “Projekt propozycji dla misji ICT w KRUS”.....	61
Część 3.....	63
Część 4 „bieżące zasoby i organizacja systemów IT.....	63
Część 5.....	63

Część 6 „Modyfikacja organizacji IT w KRUS”.....	63
Część 7 „Wizja systemów IT dla KRUS”.....	65
Część 8 „Model opracowania i utrzymywania usług IT w KRUS”.....	67
Zalecenia końcowe.....	71
Aneks A: Liczba pracowników w oddziałach regionalnych.....	73
Aneks B: Struktura organizacyjna oddziału regionalnego w Lublinie.....	74

## Warunki realizacji zlecenia (TOR):

### **Zakres niniejszego TOR i niezbędne wsparcie:**

Pomoc techniczna, o którą występuje się w niniejszym TOR ma na celu wspierać opracowanie, które pozwoli na ocenę obecnej struktury organizacyjnej KRUS oraz wskazanie pożądanych zmian w tej strukturze w celu zwiększenia efektywności prowadzonych przez KRUS działań. Opracowanie to powinno zawierać zestaw rekomendacji dotyczących pożądanych zmian w KRUS oraz wskazywać dalsze kierunki badań i analiz, które dostarczą podstaw do podejmowania decyzji dotyczących zmian w strukturze organizacyjnej i sposobie działania KRUS.

### **Cele długofalowe, krótkoterminowe i działania**

**Cel długofalowy:** efektywny i przejrzysty system ubezpieczenia społecznego rolników

Cele krótkoterminowe	Działania
<p><b>1. Diagnoza obecnego stadium rozwoju instytucjonalnego KRUS i jego zdolności do świadczenia zadań i funkcji ustawowych</b></p> <p>Ocena zasobów ludzkich KRUS, struktura organizacyjna i modus operandi</p>	<p>1.1. analiza struktury organizacyjnej KRUS: centrala i oddziały regionalne – połączenia, relacje, podział zadań, przepływ informacji</p> <p>1.2. analiza stopnia przygotowania profesjonalnego kadr KRUS do pełnienia przypisanych funkcji; ocena struktury organizacyjnej i metod zarządzania</p> <p>1.3. analiza praktyk zarządzania</p> <p>1.4. ocena efektywności działania KRUS</p>
<p><b>2. Opracowanie rekomendacji związanych ze zmianami w KRUS w kontekście funkcjonowania systemów ubezpieczeń społecznych w Polsce</b></p> <p>Identyfikacja metod i procedur instytucjonalnych, organizacyjnych i zarządczych najistotniejszych z punktu widzenia efektywności KRUS</p>	<p>2.1. identyfikacja krytycznych z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania KRUS kwestii związanych z organizacją instytucjonalną KRUS i metodami zarządzania</p> <p>2.2. opracowanie rozwiązań zidentyfikowanych problemów</p> <p>2.3. opis warunków niezbędnych dla wprowadzenia nowych rozwiązań pozytywnie wpływających na działanie KRUS</p>

## ***Harmonogram i produkty***

**Raport 1**                    **Ocena KRUS jako organizacji;** łącznie z analizą struktury organizacyjnej i aktualnego stadium rozwoju instytucjonalnego

Termin: 5 lipiec 2005; 3 kopie, format: wydruk i wersja elektroniczna, w języku angielskim

**Raport 2**                    **Zalecenia dotyczące pożądaných zmian w KRUS;** łącznie z opisem obszarów kluczowych dla poprawnego funkcjonowania KRUS w kategoriach efektywności i wydajności, propozycja rozwiązań zidentyfikowanych problemów

Termin: 10 sierpień 2005; 3 kopie, format: wydruk i wersja elektroniczna, w języku angielskim

## ***Przedłożony raport***

Konsultant przeprowadził analizę organizacji KRUS i przedstawił połączone raporty 1 i 2 (o treści zgodnej z powyższymi wymaganiami) w celu jak najszybszego udostępnienia KRUS i Ministerstwu Polityki Społecznej obrazu sytuacji i zaleceń co do pożądaných zmian.

Raport uwzględnia fakt, iż toczą się obecnie dyskusje dotyczące potencjalnych zmian i finansowania (KRUS). W celu ułatwienia tych dyskusji Konsultant przedstawił wcześniej raport roboczy, również obejmujący całość zagadnień.

Zakłada się, że raport roboczy zostanie przetłumaczony, przedstawiony KRUS do oceny i skomentowania, a komentarze i uwagi przesłane konsultantowi, który ponownie złoży wizytę w KRUS w lipcu, by przedyskutować raport i uwagi, a następnie uwzględnić je i wprowadzić ew. sprostowania i przedstawić raport końcowy.

## **CZĘŚĆ 1: OCENA AKTUALNEGO ŚRODOWISKA KRUS**

### ***Wprowadzenie***

Niniejszy rozdział raportu przedstawia środowisko KRUS w obszarze: struktury organizacyjnej; podziału funkcji; poziomu zatrudnienia na szczeblu jednostek organizacyjnych; aktualnych systemów IT; struktury Funduszy KRUS; schematu procesów biznesowych na wyższym szczeblu zarządzania opisujących istotne procesy biznesowe; ogólnego przeglądu polityki zarządzania zasobami ludzkimi aktualnie realizowanej w KRUS.

Część 1 raportu zamyka lista zasadniczych słabych punktów (organizacji) ujawnionych w czasie analizy. Część 2 raportu zawiera zalecenia rozwiązań sformułowane konkretnie w odniesieniu do zidentyfikowanych słabych punktów. Część 3 to komentarze dotyczące problemów strategicznych, przed którymi stoi organizacja, a Część 4 zawiera komentarze dotyczące Strategii IT (tych jej fragmentów, które zostały przesłane do skomentowania).

Należy podkreślić, że funkcje (organizacji) przedstawione w raporcie opierają się na tych zdefiniowanych w regulaminie KRUS, które zostały zweryfikowane w czasie spotkań z prezesem KRUS, zastępcami prezesa, dyrektorami i zastępcami dyrektorów biur Centrali, dyrektorami oddziałów regionalnych i centrów rehabilitacji. Analizy i wywiady przeprowadzono w celu ustalenia: jakie funkcje są obecnie realizowane; jaki jest aktualny stan zatrudnienia; jakie systemy wspierające bieżące operacje są dostępne w jednostkach organizacyjnych; aktualne procesy biznesowe.

### ***Uwagi ogólne o systemie ubezpieczenia społecznego rolników***

Od roku 1991 ubezpieczenie społeczne rolników jest realizowane przez Kasę Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego (KRUS). Jest to instytucja zupełnie niezależna od ZUS, który realizuje ubezpieczenia społeczne pracowników. KRUS zarządza systemem ubezpieczenia społecznego rolników, który jest nadzorowany przez Ministerstwo Polityki Społecznej. MPS przejęło tę odpowiedzialność od Ministerstwa Rolnictwa w roku 2004.

KRUS działa na podstawie:

- ustawy z dnia 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników (jt. Dz.U. z 1998 r. Nr 7, poz.25 z późn. zm.),
- statutu, stanowiącego załącznik do rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 1 marca 1994 r. w sprawie nadania statutu Kasie Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego (Dz. U. Nr 33, poz.120) oraz
- regulaminu organizacyjnego

KRUS realizuje następujące zadania:

- Świadczenie usług w zakresie ubezpieczenia społecznego osobom ubezpieczonym i świadczeniobiorcom,
- Wypłata świadczeń z tytułu ubezpieczenia,
- Prowadzenie orzecznictwa medycznego,
- Działalność prewencyjna w zakresie wypadków przy pracy i chorób zawodowych,
- Rehabilitacja,
- Promocja dobrowolnego ubezpieczenia rolników,
- Rozliczanie składek na ubezpieczenie zdrowotne rolników i ich rodzin, rozliczanie składek ubezpieczeniowych na kontach osób ubezpieczonych i przekazywanie informacji o ubezpieczonych do NFZ, oraz
- realizacja innych zadań zleconych przez administrację publiczną.

Oprócz KRUS bazę ubezpieczenia społecznego rolników w Polsce tworzy Fundusz Składkowy. Ma on osobowość prawną i działa na podstawie Ustawy o ubezpieczeniu społecznym rolników z 20 grudnia 1990 i statutu nadanego przez Ministra Rolnictwa. Zarządza nim jednoosobowy zarząd, którym jest Prezes KRUS. Fundusz Składkowy jest nadzorowany przez radę nadzorczą, która składa się z 9 członków: 5 członków Rady Rolników, 2 przedstawiciele Ministerstwa Polityki Społecznej, 1 przedstawiciela Ministerstwa finansów i 1 przedstawiciela Ministerstwa Rolnictwa.

Ogólny nadzór nad KRUS sprawuje Rada Ubezpieczenia Społecznego Rolników, która sprawuje kontrolę nad Prezesem KRUS. Podejmuje ona decyzje dotyczące działań Funduszu Składkowego, które podlegają jej akceptacji. Dorocznie Rada Rolników zatwierdza wysokość składek z tytułu ubezpieczenia wypadkowego, chorobowego i zasiłku macierzyńskiego. Rada składa się z 25 członków, którzy są powoływani przez organizacje rolników na trzyletnią kadencję.

Zadania Rady Ubezpieczenia Społecznego Rolników:

- Sprawowanie kontroli nad Prezesem KRUS,
- Nadzór nad Funduszem Składkowym,
- zatwierdzanie wysokości kwartalnych składek z tytułu ubezpieczenia wypadkowego, chorobowego i zasiłku macierzyńskiego, oraz
- Reprezentowanie interesów ubezpieczonych i świadczeniobiorców.

## ***Struktura organizacyjna KRUS***

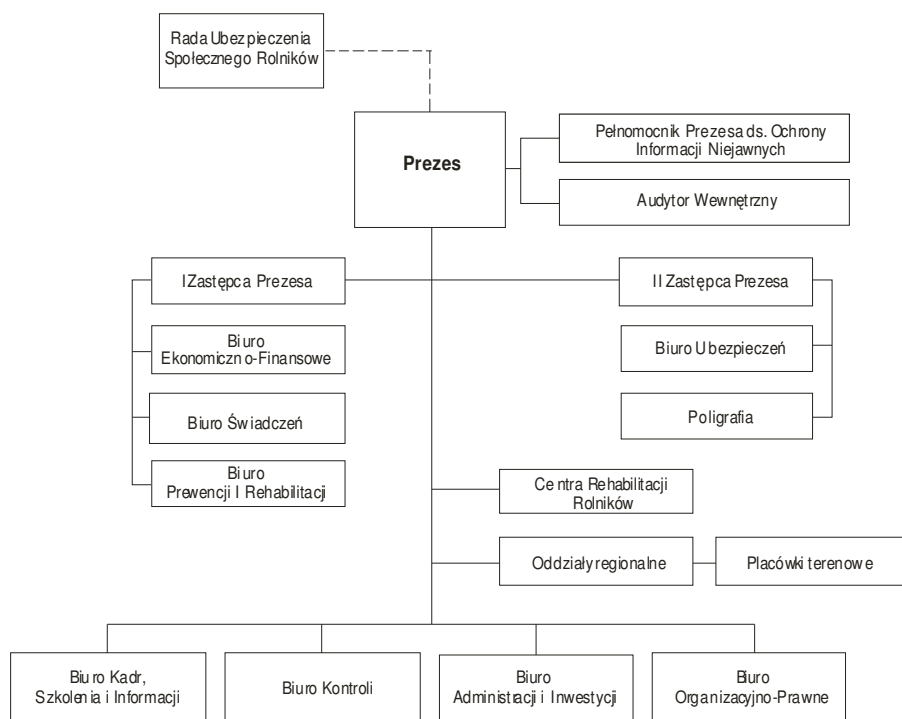
Nadzór nad KRUS sprawuje Ministerstwo Polityki Społecznej. KRUS jest zarządzany przez Prezesa, którego powołuje i odwołuje Prezes Rady Ministrów na wniosek Ministra Polityki Społecznej, w porozumieniu z Radą Ubezpieczenia Społecznego Rolników. Prezes KRUS jest osobą prawną. Prezes ma dwóch zastępców, którzy bezpośrednio mu podlegają.

KRUS składa się z następujących jednostek organizacyjnych:

- Centrali
- 49 oddziałów regionalnych
- 220 placówek terenowych
- 7 Centrów Rehabilitacji (z których 4 należą do Funduszu Składkowego) I oddziałów rehabilitacyjnych w przychodniach

Poniżej przedstawiamy strukturę organizacyjną KRUS:

### Struktura organizacyjna KRUS



### **Kompetencje Prezesa Kasy**

2. Zgodnie z Regulaminem, Prezes ustala główne kierunki i plany działania Kasy oraz jej organizację. Do kompetencji Prezesa należą:

- 1) realizacja polityki rządu w dziedzinie ubezpieczenia społecznego rolników,
- 2) gospodarka finansowa Kasy, w tym wykonywanie określonych ustawą obowiązków w zakresie kontroli finansowej,
- 3) nadawanie Kasie regulaminu organizacyjnego,
- 4) ustalanie zasad wykonywania działalności kontrolnej w Kasie i sprawowanie nadzoru nad tą działalnością,



- 5) tworzenie i likwidacja jednostek organizacyjnych Kasy oraz nadzór nad nimi,
- 6) zatwierdzanie regulaminów organizacyjnych dla jednostek organizacyjnych Kasy,
- 7) ustalanie kompetencji zastępców Prezesa oraz dyrektorów jednostek organizacyjnych,
- 8) określanie głównych kierunków polityki kadrowej w Kasie,
- 9) wykonywanie obowiązków pracodawcy w rozumieniu przepisów ustawy Kodeks Pracy w stosunku do pracowników Centrali oraz dyrektorów, zastępców dyrektorów i głównych księgowych oddziałów regionalnych, centrów i ośrodków Kasy.
- 10) udzielanie pełnomocnictw lub upoważnień do działania w jego imieniu,
- 11) zatwierdzanie:
  - a) planów działalności Kasy oraz sprawozdań z ich wykonania,
  - b) projektu budżetu Kasy i projektów planów rzeczowo-finansowych funduszy Kasy oraz rocznych sprawozdań z ich wykonania,
  - c) podziału etatów dla Centrali i jednostek organizacyjnych,
  - d) kierunków działalności kontrolnej, rocznych planów kontroli oraz programów kontroli,
  - e) zbiorczych planów inwestycyjnych i sprawozdań z ich realizacji,
  - f) rocznych planów i sprawozdań odnośnie działalności Kasy w zakresie prewencji i rehabilitacji,
  - g) materiałów przedkładanych na posiedzenia Rady Ministrów, Sejmu i Senatu RP oraz Ministerstwa Polityki Społecznej,
- 12) wydawanie decyzji w sprawach:
  - a) przekazywania składek członkowskich do międzynarodowych organizacji ubezpieczeniowych,
  - b) wydatków związanych z przyjmowaniem delegacji zagranicznych w Kasie i zagranicznymi wyjazdami służbowymi na zasadach określonych odrębnymi przepisami,
  - c) wyjazdów służbowych pracowników Kasy za granicę oraz wyjazdów służbowych na terenie kraju zastępców Prezesa,
  - d) wykonywania dodatkowych prac oraz terminowych zadań powierzonych Kasie do realizacji, w trybie określonym odrębnymi przepisami,
  - e) sprzedaży, oddania w najem, użyczenia, nieodpłatnego przekazania nieruchomości będących w zarządzie Prezesa Kasy, przy zachowaniu przepisów dotyczących gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa,
  - f) umarzania należności Kasy z tytułu składek na ubezpieczenie społeczne rolników oraz z tytułu nienależnie pobranych świadczeń,
  - g) przyznawania świadczeń z ubezpieczenia społecznego rolników w drodze wyjątku,
  - h) dochodzenia zwrotu wydatków ponoszonych na świadczenia z ubezpieczenia z tytułu wypadku lub choroby zawodowej od osób

- będących dostawcami wadliwych środków stosowanych przy pracy rolniczej lub wadliwie świadczących usługi,
- 13) rozstrzyganie sporów kompetencyjnych,
  - 14) wydawanie wewnętrznych aktów prawnych,
  - 15) ogłaszanie w „Monitorze Polskim” obwieszczeń wydawanych na podstawie upoważnień ustawowych,
  - 16) kształtowanie polityki informacyjnej Kasy, w tym kontaktów ze środkami masowego przekazu,
  - 17) wnioskowanie o nadanie pracownikom Kasy orderów, odznaczeń państwowych i odznak honorowych,
  - 18) przedkładanie Radzie Rolników dokumentów, materiałów i informacji,
  - 19) rozpatrywanie wniosków Rady Rolników,
  - 20) podział środków funduszu motywacyjnego w porozumieniu z przewodniczącym Rady Rolników,
  - 21) przyznawanie nagród specjalnych za osiągnięcia o szczególnym znaczeniu dla Kasy,
  - 22) nadzór nad współpracą Kasy z zagranicą,
  - 23) nadzór nad wykonywaniem zadań z zakresu audytu wewnętrznego w Kasie,
  - 24) nadzór nad działalnością Kasy w zakresie planowania i realizacji inwestycji budowlanych, modernizacji i remontów posiadanych przez Kasę zasobów lokalowych,
  - 25) nadzór nad planowaniem i realizacją zaopatrzenia centralnego w ramach scentralizowanych zakupów inwestycyjnych i nieinwestycyjnych,
  - 26) nadzór nad realizacją ustawy o zamówieniach publicznych w Centrali Kasy,
  - 27) nadzór nad administrowaniem i gospodarowaniem majątkiem w jednostkach organizacyjnych Kasy,
  - 28) nadzór nad prowadzeniem w jednostkach organizacyjnych Kasy gospodarki materiałowej, magazynowej, przeciwpożarowej, ochrony i zabezpieczenia mienia,
  - 29) nadzór nad wykonywaniem zadań wynikających z przepisów o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi oraz przepisów o ochronie zdrowia przed następstwami używania tytoniu i wyrobów tytoniowych,
  - 30) nadzór nad przestrzeganiem przepisów ochrony pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy, obrony cywilnej oraz przeciwpożarowych,
  - 31) wykonywanie zadań mających na celu ochronę informacji niejawnych, w tym sprawowanie nadzoru nad pracą Pełnomocnika Prezesa ds. Ochrony Informacji Niejawnych,
  - 32) rozpatrywanie skarg na dyrektorów i wicedyrektorów biur Centrali oraz dyrektorów i ich zastępców w jednostkach organizacyjnych Kasy.
  - 33) podpisywanie delegacji oraz urlopów dla dyrektorów biur Centrali Kasy.
  - 34) podpisywanie urlopów dla dyrektorów oddziałów regionalnych, centrów i ośrodków Kasy.

Prezes Kasy bezpośrednio nadzoruje pracę:

- 1) Biura Organizacyjno – Prawnego (w tym Wicedyrektora Biura - Pełnomocnika Prezesa ds. Zamówień Publicznych oraz Wicedyrektora Biura – Pełnomocnika Prezesa ds. Informatyki),
- 2) Biura Kadr, Szkolenia i Informacji (w tym Rzecznika Prasowego – Pełnomocnika Prezesa ds. Współpracy z Mass Mediami oraz Wicedyrektora – Pełnomocnika Prezesa ds. Systemu Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem Informacji),
- 3) Biura Administracji i Inwestycji,
- 4) Biura Kontroli,
- 5) Pełnomocnika Prezesa ds. Ochrony Informacji Niejawnych,
- 6) Audytora Wewnętrznego.

Prezesa zastępuje i Zastępca, a w czasie jego nieobecności – II Zastępca lub inna osoba wyznaczona przez Prezesa.

## **Kompetencje zastępców Prezesa**

W zakresie zagadnień powierzonych do nadzoru, Zastępcy Prezesa dokonują następujących czynności:

- 1) określają zadania i wydają dyrektorom nadzorowanych biur dyspozycje co do merytorycznego kształtu realizowanych zadań,
- 2) dokonują aprobaty:
  - a) spraw przedkładanych do decyzji Prezesa,
  - b) planów działalności Kasy i sprawozdań z ich realizacji,
  - c) regulaminów organizacyjnych biur będących w ich nadzorze,
  - d) rocznych planów pracy nadzorowanych biur i sprawozdań z ich realizacji,
  - e) proponowanych nagród i podwyżek wynagrodzeń dla dyrektorów i wicedyrektorów biur,
  - f) materiałów prezentowanych na posiedzeniach Kolegium Kasy w zakresie merytorycznej działalności nadzorowanych biur,
  - g) stanowisk prezentowanych Radzie Rolników,
- 3) podejmują decyzje i podpisują:
  - a) wytyczne, wyjaśnienia interpretacyjne, pisma instruktażowe kierowane do wszystkich jednostek organizacyjnych Kasy, z wyjątkiem uregulowań mających charakter wewnętrznych aktów prawnych Kasy,
  - b) korespondencję z kontrahentami zewnętrznymi w ramach udzielanych przez Prezesa upoważnień,
- 4) wnioskuje o podjęcie działań kontrolnych,
- 5) zarządzają przeprowadzenie inspekcji w jednostkach organizacyjnych Kasy w ramach merytorycznego nadzoru sprawowanego przez biura,
- 6) reprezentują Kasę w zakresie powierzonych kompetencji oraz udzielonych przez Prezesa upoważnień,

opiniują wnioski dyrektorów biur z zakresu stosunku pracy w sprawach nadzorowanych biur.

Do kompetencji i Zastępcy Prezesa należy bezpośredni merytoryczny nadzór nad działalnością Kasy w zakresie następujących zagadnień:

- 1) planowaniem rzeczowo-finansowym funduszy KRUS i zadań zleconych oraz przygotowaniem materiałów na komisje Sejmu i Senatu RP w związku z pracami nad budżetem państwa na rok następny,
- 2) uzgadnianiem projektów planów rzeczowo – finansowych o których mowa w ust. 1 z Ministrem Finansów,
- 3) podziałem funduszu administracyjnego po przyjęciu ustawy budżetowej na oddziały regionalne i Centralę,
- 4) opracowywaniem niezbędnych informacji z wykonania planów rzeczowo – finansowych funduszy Kasy i zadań zleconych między innymi na Komisje Sejmu i Senatu RP w związku z przyjmowaniem wykonania budżetu państwa za rok poprzedni,
- 5) współpracą z Ministerstwem Finansów zakresie zasilania Kasy w środki budżetowe oraz bieżącego zasilania oddziałów regionalnych i Centrali w środki finansowe,
- 6) prowadzeniem ewidencji księgowej, sprawozdawczości finansowej funduszy oraz sporządzaniem bilansu Kasy,
- 7) obsługą bankową Kasy,
- 8) prowadzeniem sprawozdawczości statystycznej funduszy,
- 9) przestrzeganiem w Kasie zasad rachunkowości, przepisów ustawy o finansach publicznych oraz obowiązujących przepisów podatkowych,
- 10) orzecznictwem lekarskim w systemie ubezpieczenia społecznego rolników,
- 11) przyznawaniem i terminową wypłatą świadczeń, w tym przyznawanych i wypłacanych na zasadach wynikających z rozporządzeń unijnych oraz umów międzynarodowych,
- 12) waloryzacją emerytur i rent oraz okresowych podwyżek innych świadczeń,
- 13) realizacją zadań w zakresie poboru i rozliczenia podatku dochodowego oraz ubezpieczeń zdrowotnych emerytów i rencistów,
- 14) wnioskami o świadczenia z ubezpieczenia społecznego rolników przyznawanymi przez Prezesa w drodze wyjątku,
- 15) dochodzeniem oraz umarzaniem należności Kasy z tytułu nienależnie pobranych świadczeń,
- 16) wnioskami o wniesienie kasacji od prawomocnych orzeczeń sądów w sprawach o świadczenia z ubezpieczenia społecznego rolników,
- 17) zagadnieniami dotyczącymi prewencji i rehabilitacji, w tym m.in.:
  - a) prowadzeniem działalności na rzecz zapobiegania wypadkom przy pracy rolniczej i rolniczym chorobom zawodowym,
  - b) podejmowaniem działań na rzecz pomocy ubezpieczonym i osobom uprawnionym do świadczeń z ubezpieczenia, wykazującym całkowitą niezdolność do pracy w gospodarstwie rolnym, ale rokującym jej odzyskanie w wyniku leczenia i rehabilitacji, albo zagrożonym całkowitą niezdolnością do pracy w gospodarstwie rolnym,
  - c) planowaniem i realizacją dochodów oraz wydatków z Funduszu Prewencji i Rehabilitacji

18) działalnością centrów rehabilitacji rolników i ośrodków Kasy.

I Zastępca Prezesa bezpośrednio nadzoruje pracę:

- 1) Biura Ekonomiczno – Finansowego,
- 2) Biura Świadczeń,
- 3) Biura Prewencji i Rehabilitacji.

Do kompetencji II Zastępcy Prezesa należy bezpośredni merytoryczny nadzór nad działalnością Kasy w zakresie następujących zagadnień:

- 1) ustalania obowiązku ubezpieczenia, obejmowania i wyłączenia z ubezpieczenia społecznego rolników,
- 2) ewidencji płatników składek i prowadzenia z nimi rozliczeń,
- 3) dochodzenia należności Kasy z tytułu składek na ubezpieczenie społeczne rolników,
- 4) umarzania należności Kasy z tytułu składek na ubezpieczenie społeczne rolników (podejmowanie decyzji),
- 5) realizacji zadań Kasy w zakresie ubezpieczeń zdrowotnych czynnych rolników,
- 6) oceny wyników działalności Kasy w zakresie wymiaru składek i realizacji należności,
- 7) uczestniczenia w kalkulacji wysokości składki na ubezpieczenie wypadkowe, chorobowe i macierzyńskie,
- 8) prognozowania procesów związanych z ubezpieczeniem społecznym rolników,
- 9) opiniowanie wniosków o wniesienie kasacji od prawomocnych orzeczeń sądów w sprawach podlegania ubezpieczeniu, wymiaru i poboru składek,
- 10) wykonywaniem zadań z zakresu koordynacji prawa ubezpieczeń społecznych w ramach procesu integracji z Unią Europejską,
- 11) nadzoru nad realizacją ustawy – Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2004r. Nr19, poz.117 z późn. zm.) w jednostkach organizacyjnych Kasy,
- 12) obsługi poligraficznej Kasy oraz gospodarki drukami, w tym:
  - a) akceptacji Planu Wydawniczego,
    - opiniowania sprawozdań z działalności OR KRUS w Warszawie w zakresie poligrafii.

II Zastępca Prezesa bezpośrednio nadzoruje pracę:

- 1) Biura Ubezpieczeń,
- 2) Oddziału Regionalnego Kasy w Warszawie – w zakresie działalności poligraficznej oraz gospodarki drukami.

## **Biura Centrali KRUS**

### **Biuro Orgnizacyjno-Prawne**

Biuro realizuje zadania w trzech zasadniczych obszarach: organizacyjno-prawnym, IT i zamówień publicznych. Poniżej przedstawione zostały szczegółowo, w trzech obszarach, zadania Biura Organizacyjno-Prawnego zgodnie z postanowieniami Regulaminu Kasy:

#### Organizacyjno-prawne:

- 1) obsługa kancelaryjna prac Rady Rolników,
- 2) organizowanie współpracy Kasy z organami administracji publicznej,
- 3) koordynacja prac w zakresie tworzenia, przekształceń i likwidacji jednostek organizacyjnych Kasy,
- 4) koordynacja spraw dotyczących skarg i wniosków oraz opracowywanie w tym zakresie analiz i sprawozdań,
- 5) organizowanie posiedzeń i narad zwoływanych na polecenie Prezesa,
- 6) prowadzenie sekretariatów członków Kierownictwa Kasy,
- 7) opiniowanie i opracowywanie pod względem prawnym projektów aktów prawnych i innych dokumentów opracowywanych w Kasie,
- 8) opiniowanie we współpracy z biurami merytorycznymi Centrali Kasy projektów aktów prawnych nadesłanych do Kasy celem ich uzgodnienia,
- 9) prowadzenie obsługi prawnej w Centrali Kasy,
- 10) udzielanie wyjaśnień, konsultacji, opinii prawnych – jednostkom organizacyjnym Kasy,
- 11) nadzór nad postępowaniem w zakresie odwołań od decyzji Prezes w sprawach ubezpieczeniowych oraz opracowywanie w tym zakresie okresowych analiz i sprawozdań,
- 12) prowadzenie zbiorów i rejestrów wewnętrznych aktów prawnych,
- 13) nadzór nad organizacją obsługi prawnej w jednostkach organizacyjnych Kasy,
- 14) inicjowanie, organizowanie i koordynowanie spraw dotyczących współpracy Kasy z zagranicą,
- 15) opracowywanie i upowszechnianie informacji o zagranicznych rozwiązaniach z zakresu ubezpieczeń społecznych oraz organizacji i metodach działania tych instytucji na świecie,
- 16) prowadzenie spraw związanych z przynależnością Kasy do organizacji i stowarzyszeń międzynarodowych,
- 17) załatwianie spraw związanych ze służbowymi wyjazdami zagranicznymi przedstawicieli Kasy, prowadzenie ewidencji, dokumentacji i sprawozdań w tym zakresie,
- 18) opracowywanie programu pobytu w Kasie delegacji zagranicznych i organizacja ich pobytu,
- 19) koordynacja działań Kasy w zakresie wynikającym z rozporządzeń unijnych oraz umów międzynarodowych.

## Informatyka (IT)

- 1) tworzenie w oparciu o strategię KRUS, Strategii Rozwoju Informatyki w KRUS i realizacji poszczególnych zadań z niej wynikających,
- 2) planowanie, budowa i utrzymanie infrastruktury teleinformatycznej KRUS,
- 3) wdrażanie i nadzór nad funkcjonowaniem systemów informatycznych użytkowanych w KRUS,
- 4) udzielanie wsparcia jednostkom organizacyjnym KRUS w zakresie eksploatacji systemów teleinformatycznych,
- 5) koordynacja prac wszystkich jednostek organizacyjnych KRUS w procesach budowy, wdrażania i eksploatacji systemów informatycznych,
- 6) realizacja pomocy technicznej i serwisowej przy eksploatacji sprzętu i oprogramowania przez pracowników KRUS,
- 7) realizacja ogólnie obowiązujących i szczegółowych zasad polityki bezpieczeństwa systemów informatycznych i ochrony informacji podlegającej specjalnym obostrzeniom w zakresie dostępu,
- 8) opracowywanie okresowych planów rzeczowo-finansowych dla inwestycji z zakresu teleinformatyki dla całości KRUS i dla Zespołu ds. Informatyki oraz występowanie z odpowiednimi inicjatywami zakupów,
- 9) nadzór nad Zespołem ds. Informatyki.

Wszelkie działania związane z obsługą systemu świadczeń długoterminowych są obecnie zlecane firmom zewnętrznym (20 różnych firm). Niektóre inne działania IT mogą być realizowane w formie nadzoru kontrahentów zewnętrznych.

## Zamówienia publiczne

- 1) koordynowanie prac zespołu i Komisji ds. Zamówień Publicznych w zakresie przygotowania posiedzeń komisji Zamówień Publicznych opiniujących Procedury Zamówień, zgłoszonych przez poszczególne biura C/KRUS,
- 2) przyjmowanie wniosków przygotowywanych przez biura merytoryczne o uruchomienie zamówień publicznych,
- 3) organizacja i obsługa posiedzeń Komisji ds. Zamówień Publicznych,
- 4) przygotowywanie wyjaśnień, ogłoszeń, zapytań, opinii z zakresu zamówień publicznych stosownie do wymogów ustawy – Prawo zamówień publicznych,
- 5) sprawdzanie od strony formalno – prawnej złożonych w postępowaniach dokumentów,
- 6) sporządzanie okresowych analiz, informacji, opracowań na temat realizacji zamówień publicznych w Centrali Kasy,
- 7) udzielanie pomocy jednostkom organizacyjnym Kasy w zakresie realizacji ustawy – Prawo zamówień publicznych,
  - 8) współpraca z Urzędem Zamówień Publicznych w związku z realizowaniem ustawy – Prawo zamówień publicznych.

Wicedyrektor Biura – Pełnomocnik Prezesa ds. Zamówień Publicznych sprawuje funkcję Przewodniczącego Komisji ds. Zamówień Publicznych w Centrali Kasy.

Biuro zamówień publicznych korzysta z usług firmy zewnętrznej, która specjalizuje się w realizacji zamówień publicznych. Jest to stosunkowo skomplikowana działalność, ze względu na częste zmiany przepisów. Biuro

Gerry Fitzpatrick,  
Konsultant

rozważa jednak zatrudnienie specjalisty ds. zamówień publicznych, jako alternatywę dla zlecenia tych działań podmiotom zewnętrznym. Poziom wynagrodzeń w KRUS powoduje, że realizacja tej opcji jest mało prawdopodobna.

**Zatrudnienie (34):** 1 dyrektor biura, 19 osób w dziale organizacyjno-prawnym, 1 zastępca dyrektora ds. zamówień publicznych, 3 osoby w zamówieniach publicznych, 1 zastępca dyrektora ds. IT, 9 osób w dziale IT.

Oddziały regionalne zatrudniają własnych specjalistów ds. prawnych (przynajmniej 1 osoba w oddziale), a także personel odpowiedzialny za obszar IT (średnio 2 osoby w oddziale). Oddziały regionalne niezależnie realizują zamówienia publiczne zgodnie z przydzielonymi im budżetami, chyba, że w grę wchodzi zakupy na szczeblu centralnym (unifikacja sprzętu), np. Samochody, komputery, etc. Nie ma limitów kwotowych, powyżej których zakupy muszą być realizowane centralnie, niemniej wartość przetargów lokalnych ocenia się jako niską.

## **Biuro ubezpieczeń**

Biuro to jest przede wszystkim odpowiedzialne za ubezpieczenia rolników, tzn. monitoring rejestracji (ubezpieczonych) i poboru składek w oddziałach regionalnych.

Do podstawowych zadań Biura należy:

- 1) opracowywanie wytycznych i instrukcji dla jednostek organizacyjnych Kasy w zakresie:
  - a) podlegania ubezpieczeniu społecznemu,
  - b) ewidencji płatników składek i ubezpieczonych,
  - c) prowadzenia rozliczeń z płatnikami składek,
  - d) form dochodzenia należności,
  - e) ewidencji osób objętych ubezpieczeniem zdrowotnym i ewidencji składek na ubezpieczenia zdrowotne,
  - f) stosowania umorzeń i ulg w spłacie należności.
- 2) rozpatrywanie spraw indywidualnych dotyczących zakresu działania biura,
- 3) opiniowanie wniosków o umorzenie należności oraz przygotowanie dokumentów do podjęcia decyzji przez Prezesa Kasy,
- 4) merytoryczny nadzór nad prawidłowością ustalania obowiązku ubezpieczenia, rozliczania składek i dochodzenia należności funduszy,
- 5) merytoryczny nadzór nad prawidłowością prowadzenia ewidencji ubezpieczonych zdrowotnie rolników, domowników i członków ich rodzin, dokonywania rozliczeń z tytułu składek na to ubezpieczenie oraz przekazywania informacji o ubezpieczonych i opłaconych za nich składkach do Narodowego Funduszu Zdrowia,
- 6) ocena wyników działalności Kasy w zakresie wymiaru i poboru składek na ubezpieczenie społeczne oraz analiza realizacji zadań z zakresu biura w jednostkach organizacyjnych Kasy,
- 7) opiniowanie projektów kasacji od prawomocnych orzeczeń sądów w sprawach podlegania ubezpieczeniu, wymiaru składek i dochodzenia należności oraz



- reprezentowanie Kasy w sprawach z tego zakresu, toczących się przed Sądem Najwyższym,
- 8) współpraca z innymi instytucjami w zakresie realizacji zadań pionu ubezpieczeń, w tym m. in. jednostkami elektronicznego przetwarzania danych w zakresie sprawnej obsługi ubezpieczonych i tworzenia nowych systemów informatycznych oraz modyfikacji istniejących systemów,
  - 9) merytoryczny nadzór nad realizacją zadań wynikających z rozporządzeń unijnych i umów międzynarodowych.

**Zatrudnienie (24):** 1 dyrektor, 1 zastępca dyrektora, 22 pracowników.

### **Biuro świadczeń**

Biuro to odpowiada za nadzór nad alokacją i wypłatą świadczeń przez oddziały regionalne. Nadzoruje również system orzecznictwa lekarskiego i pobór składek z tytułu ubezpieczenia zdrowotnego.

Do podstawowych zadań Biura należy:

- 1) opracowywanie wytycznych i wyjaśnień dla jednostek organizacyjnych Kasy w zakresie przyznawania i wypłaty świadczeń w tym wynikających z rozporządzeń unijnych i umów międzynarodowych, w tym:
  - a) rozstrzyganie spraw indywidualnych przekazywanych przez oddziały regionalne i placówki terenowe, inne instytucje oraz obywateli oraz udzielanie informacji zainteresowanym w zakresie obowiązujących przepisów,
  - b) nadzór nad prawidłowym i terminowym przyznawaniem świadczeń,
  - c) nadzór nad prawidłową i terminową wypłatą świadczeń,
  - d) nadzór nad realizacją przyznawania i wypłaty świadczeń, wynikającą z rozporządzeń unijnych i umów międzynarodowych,
  - e) przygotowanie i koordynowanie akcji waloryzacji emerytur i rent oraz podwyższania innych świadczeń,
  - f) przygotowywanie projektów decyzji o charakterze wyjątkowym i postanowień do podjęcia decyzji przez Prezesa Kasy wraz z dokumentami,
- 2) konsultowanie celowości wnoszenia apelacji przez oddziały regionalne KRUS w sprawach budzących wątpliwości oraz kasacji w sprawach o świadczenia z ubezpieczenia społecznego rolników oraz reprezentowanie Kasy w tym zakresie przed Sądem Najwyższym,
- 3) dokonywanie analiz w zakresie realizacji zadań pionu świadczeń w jednostkach organizacyjnych Kasy,
- 4) współpraca z innymi instytucjami w zakresie realizacji zadań pionu świadczeń oraz z zakładami elektronicznego przetwarzania danych w zakresie obsługi świadczeń w tym opracowywanie założeń informatycznych dla systemów informatycznych oraz nadzór przy modyfikacji tych systemów,
- 5) merytoryczny nadzór nad prawidłowością poboru i rozliczania podatku dochodowego oraz obsługą ubezpieczenia zdrowotnego emerytów – rencistów Kasy, a także nad dokonywaniem potrąceń ze świadczeń przewidzianych w ustawie,
- 6) przeprowadzanie szkoleń kierowników oddziałów regionalnych i placówek terenowych Kasy w zakresie przyznawania i wypłaty świadczeń w tym przy

- współpracy z autorami systemów informatycznych w zakresie obsługi informatycznej,
- 7) przeprowadzanie inspekcji w zakresie przyznawania i wypłaty świadczeń w podległych jednostkach organizacyjnych Kasy,
  - 8) nadzór zwierzchni nad realizacją w jednostkach organizacyjnych Kasy zadań z zakresu orzecznictwa lekarskiego sprawowany z upoważnienia Prezesa Kasy przez naczelnego lekarza Kasy obejmujący w szczególności:
    - a) kontrolę stosowania zasad orzecznictwa lekarskiego,
    - b) udzielanie wyjaśnień i wytycznych,
    - c) prowadzenie szkoleń,
    - d) badanie i wyjaśnianie indywidualnych spraw interwencyjnych.
  - 9) współpraca z instytucjami łącznikowymi i właściwymi państw unijnych i umownych w zakresie realizacji rozporządzeń unijnych.

Sześć oddziałów regionalnych ma status podmiotów właściwych w obszarze wypłat rent i emerytur w rozumieniu rozporządzeń UE 1408/71 i 574/72 dotyczących pracowników migrujących. Większość działań w tym zakresie jest prowadzonych przez ZUS, niemniej obciążenie KRUS obowiązkami wynikającymi z tytułu powyższych rozporządzeń rośnie sukcesywnie każdego roku.

**Zatrudnienie (22):** 1 dyrektor, 1 zastępca dyrektora, 1 zastępca dyrektora, lekarz naczelny, 19 pracowników.

### **Biuro ekonomiczno-finansowe**

Biuro to odpowiada za planowanie, księgowanie i sprawozdawczość w zakresie wszelkich operacji finansowych KRUS. Do podstawowych zadań Biura należy:

- 1) W zakresie planowania, sprawozdawczości i analiz:
  - a) planowanie rzeczowo-finansowe zadań zleconych finansowanych z budżetu państwa,
  - b) podział funduszu administracyjnego po przyjęciu ustawy budżetowej na oddziały regionalne i Centralę Kasy,
  - c) opracowanie niezbędnych informacji z wykonania planów rzeczowo-finansowych funduszy Kasy między innymi na Komisje Sejmu i Senatu RP w związku z przyjmowaniem wykonania budżetu państwa za rok poprzedni,
  - d) planowanie rzeczowo – finansowe wydatków zleconych z budżetu państwa na świadczenia rodzinne oraz składki na ubezpieczenie zdrowotne płacone za ubezpieczonych rolników,
  - e) przygotowanie analiz z realizacji planów rzeczowo-finansowych na Kolegia Kasy i inne potrzeby wewnętrzne i zewnętrzne,
  - f) prowadzenie sprawozdawczości statystycznej Kasy,

- g) opracowywanie okresowych analiz wykonania planów rzeczowo – finansowych funduszy, o których mowa w pkt 1 lit. a) oraz funduszu prewencji i rehabilitacji,
  - h) współpraca z Ministerstwem Finansów, Ministerstwem Polityki Społecznej w zakresie uzgodnień i akceptacji planów rzeczowo – finansowych Kasy oraz innych wydatków celowych finansowanych z budżetu państwa,
  - i) opracowywanie – dla jednostek organizacyjnych Kasy – materiałów metodycznych oraz instruktażowych dotyczących planowania, sprawozdawczości i statystyki w Kasie,
- 2) W sprawach finansowo – księgowych:
- a) współpraca z Ministerstwem Finansów w zakresie zasilania Kasy w bieżące środki budżetowe oraz współpraca z bankami,
  - b) współpraca z ZUS w zakresie wzajemnych rozliczeń pomiędzy funduszem ubezpieczeń społecznych a funduszem emerytalno – rentowym,
  - c) bieżące zasilanie oddziałów regionalnych i Centrali w środki finansowe,
  - d) obsługa bankowa poszczególnych funduszy Kasy i zadań zleconych,
  - e) prowadzenie ewidencji księgowej funduszy Kasy i zadań zleconych,
  - f) prowadzenie sprawozdawczości finansowej funduszy Kasy i zadań zleconych,
- 3) Nadzór, szkolenie oraz instruktaż w stosunku do jednostek organizacyjnych Kasy w zakresie działalności Biura

Do kompetencji Wicedyrektora Biura Ekonomiczno – Finansowego - Głównego Księgowego Kasy należy wykonywanie zadań przewidzianych w ustawie o finansach publicznych (j.t. Dz. U. z 1998 r. Nr 155, poz. 1014 z późn. zm.), ustawy o rachunkowości (j.t. Dz. U. 2002 r. Nr 76 poz. 694 z późn. zm.) oraz innych aktach prawnych określających zadania głównego księgowego w jednostce sektora finansów publicznych

**Zatrudnienie (17):** 1 dyrektor, 2 zastępców dyrektora, 14 pracowników.

## **Biuro prewencji i rehabilitacji**

Do podstawowych zadań Biura należy:

- 1) realizacja zadań ustawowych w zakresie prewencji i rehabilitacji i nadzór nad zadaniami prowadzonymi w tym zakresie przez jednostki organizacyjne Kasy,
- 2) planowanie i realizowanie dochodów oraz wydatków z Funduszu Prewencji i Rehabilitacji,
- 3) prowadzenie działalności na rzecz zapobiegania wypadkom przy pracy rolniczej i rolniczym chorobom zawodowym, w tym:
  - a) analiza przyczyn wypadków i chorób zawodowych,
  - b) programowanie i organizowanie dobrowolnych nieodpłatnych szkoleń i instruktażu dla ubezpieczonych w zakresie zasad ochrony życia i zdrowia w

- gospodarstwie rolnym oraz postępowania w razie wypadku przy pracy rolniczej,
- c) upowszechnianie wśród ubezpieczonych wiedzy o zagrożeniach wypadkami przy pracy rolniczej i rolniczymi chorobami zawodowymi, a także znajomości zasad ochrony życia i zdrowia w gospodarstwie rolnym oraz zasad postępowania w razie wypadku,
  - d) podejmowanie starań o właściwą produkcję i dystrybucję bezpiecznych środków stosowanych w rolnictwie oraz sprzętu i odzieży ochronnej dla rolników,
  - e) opracowywanie materiałów popularyzatorskich dot. zasad ochrony zdrowia i życia w gospodarstwie rolnym dla rolników i członków ich rodzin,
  - 4) prowadzenie postępowań regresowych w stosunku do producentów wadliwych maszyn i urządzeń stosowanych w rolnictwie oraz wobec usługodawców świadczących nieprawidłowo usługi w rolnictwie,
  - 5) podejmowanie działań na rzecz pomocy ubezpieczonym i osobom uprawnionym do świadczeń z ubezpieczenia, wykazującym całkowitą niezdolność do pracy w gospodarstwie rolnym, ale rokującym jej odzyskanie w wyniku leczenia i rehabilitacji, albo zagrożonym całkowitą niezdolnością do pracy w gospodarstwie rolnym, obejmujących w szczególności:
    - a) kierowanie na rehabilitację leczniczą do zakładów rehabilitacyjnych,
    - b) wspieranie rozwoju rehabilitacji ambulatoryjnej na obszarach wiejskich,
    - c) prowadzenie, we własnym zakresie, badań i analiz przyczyn niezdolności do pracy,
    - d) odpłatne zlecenie badań naukowych i ekspertyz dotyczących przyczyn niezdolności do pracy w gospodarstwie rolnym,
    - e) promocję zdrowia,
    - f) działania dotyczące profilaktyki zdrowotnej w środowisku wiejskim,
    - 6) nadzór nad działalnością centrów i ośrodków KRUS,
    - 7) współpraca z organami administracji państwowej, zakładami opieki zdrowotnej, organizacjami, stowarzyszeniami, związkami i organizacjami społeczno-zawodowymi rolników oraz innymi urzędami realizującymi zadania w zakresie prewencji i rehabilitacji w środowisku wiejskim,
    - 8) szkolenie oraz instruktaż pracowników jednostek organizacyjnych Kasy w zakresie działalności Biura.

**Zatrudnienie (20):** 1 dyrektor, 1 zastępca dyrektora, 18 pracowników.

### **Biuro kontroli**

Do podstawowych zadań Biura należy:

- 1) planowanie, organizowanie i koordynowanie działań kontrolnych Kasy oraz sprawowanie merytorycznego nadzoru nad działalnością służb kontrolnych w jednostkach organizacyjnych Kasy,
- 2) analizowanie systemu kontroli w Kasie i przygotowywanie propozycji jego usprawnienia,
- 3) organizowanie i prowadzenie kontroli kompleksowych, problemowych i sprawdzających we wszystkich jednostkach organizacyjnych Kasy,
- 4) prowadzenie kontroli doraźnych na polecenie Prezesa oraz z własnej inicjatywy,

- 5) przedstawianie wyników kontroli Kierownictwu Kasy i dyrektorom zainteresowanych biur,
- 6) opracowywanie projektów wystąpień pokontrolnych, a po ich zatwierdzeniu przez Prezesa przekazywanie do realizacji i dokonywanie oceny ich wykonania
- 7) współdziałanie z organami kontroli zewnętrznej, prowadzenie ewidencji kontroli wewnętrznych w Centrali Kasy oraz gromadzenie dokumentów związanych z kontrolami zewnętrznymi w Centrali Kasy.

**Zatrudnienie (15):** 1 dyrektor, 1 zastępca dyrektora, 13 pracowników.

### **Biuro kadr, szkolenia i informacji**

Biuro realizuje zadania w trzech obszarach: zarządzania kadrami i szkoleniami, współpracą z massmediami i PR, zarządzanie jakością i bezpieczeństwem informacji. Poniżej przedstawiamy szczegółowo zadania biura w tych trzech obszarach:

#### Zarządzanie kadrami i szkoleniami

- 1) prowadzenie całokształtu spraw kadrowych pracowników Centrali, dyrektorów, zastępców dyrektorów i głównych księgowych oddziałów regionalnych i jednostek organizacyjnych Kasy nadzorowanych bezpośrednio przez Prezesa,
- 2) opracowywanie planów dotyczących zatrudnienia i funduszu płac dla jednostek organizacyjnych Kasy,
- 3) prowadzenie ewidencji etatowo-finansowej w rozbiciu na poszczególne oddziały regionalne Kasy,
- 4) prowadzenie ewidencji etatowo - finansowej dla poszczególnych biur Centrali w podziale na fundusz administracyjny,
- 5) nadzór nad prawidłowym gospodarowaniem funduszem wynagrodzeń w Kasie,
- 6) prowadzenie rozliczeń dotyczących wykorzystania funduszu motywacyjnego zgodnie z decyzjami Prezesa oraz przedstawianie kwartalnej informacji o wykorzystaniu funduszu Przewodniczącemu Rady Rolników, a rocznej informacji Radzie Rolników,
- 7) obsługa Komisji oceniającej wykonanie zadań przez jednostki organizacyjne Kasy uprawnione do korzystania ze środków funduszu motywacyjnego,
- 8) opracowywanie planów i prowadzenie rozliczeń Centralnego Funduszu Wypłat Okolicznościowych dla Centrali i jednostek organizacyjnych Kasy,
- 9) opracowywanie, analiza i rozliczanie planu wydatków biura finansowanych z funduszu administracyjnego,
- 10) nadzór nad przestrzeganiem obowiązującego regulaminu pracy w Centrali,
- 11) nadzór nad przestrzeganiem przepisów o ochronie danych osobowych,
- 12) realizacja procedur wynikających z ustawy – Prawo zamówień publicznych w zakresie usług informatycznych, szkoleń, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz gospodarowania Zakładowym Funduszem Świadczeń Socjalnych,
- 13) sporządzanie obowiązującej sprawozdawczości z zakresu merytorycznej działalności biura.

- 14) koordynowanie i prowadzenie działalności z zakresu problematyki szkoleń pracowników Kasy,
- 15) realizowanie spraw socjalnych oraz zadań z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy.

#### Współpraca z mass mediami i PR

- 1) koordynowanie współpracy Kasy z mediami w zakresie upowszechniania i analizowania informacji o ubezpieczeniu społecznym rolników oraz działalności Kasy,
- 2) planowanie i nadzorowanie wydatków z funduszu administracyjnego na działalność informacyjną Kasy, zawieranie i realizacja umów prasowych z wydawnictwami,
- 3) koordynowanie działań wynikających z obowiązku udzielania prasie informacji i wyjaśniania opinii publicznej zagadnień dotyczących działalności Kasy,
- 4) upowszechnianie materiałów informacyjnych otrzymywanych z poszczególnych biur Centrali do wykorzystania w mediach współpracujących z Kasą,
- 5) opracowywanie redakcyjne materiałów do kwartalnika Kasy „Ubezpieczenia w Rolnictwie. Materiały i Studia”, nadzorowanie cyklu wydawniczego kwartalnika,
- 6) opracowywanie i aktualizowanie informacji do wykorzystania na stronach internetowych Kasy,
- 7) redagowanie Biuletynu Informacji Publicznej KRUS.

#### Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem informacji

Odpowiedzialność za wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem Informacji w Kasie Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, w tym:

- 1) przedstawianie Prezesowi Kasy materiałów dotyczących przeprowadzania przeglądu doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem Informacji,
- 2) inicjowanie działań doskonalących (korygujących i zapobiegawczych),
- 3) przedstawianie Prezesowi Kasy sprawozdań dotyczących stanu funkcjonowania Systemu Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem Informacji w Centrali Kasy i oddziałach regionalnych,
- 4) koordynowanie działań związanych z doskonaleniem jakości w Centrali Kasy i oddziałach regionalnych,
- 5) opracowywanie i weryfikowanie dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem Informacji,
- 6) przygotowywanie i nadzorowanie przebiegu auditów wewnętrznych Systemu Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem Informacji,
- 7) weryfikowanie mierników procesów i zbieranie propozycji usprawnień,
- 8) odpowiedzialność za szkolenie pracowników Kasy w zakresie Systemu Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem Informacji,
- 9) kierowanie Zespołem ds. Systemu Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem Informacji funkcjonującym w Biurze Kadr, Szkolenia i Informacji.

Centrala KRUS i oddział regionalny w Koninie wdrożyły już normę ISO 9000:2001. KRUS zamierza wdrożyć procedury ISO 9000:2001 we wszystkich oddziałach

regionalnych i placówkach terenowych. KRUS przygotowuje się również do wdrożenia Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji w oparciu o międzynarodową normę ISO 17799:2000 w Centrali i oddziale w Koninie oraz system zarządzania bezpieczeństwem informacji BS 7799-2 w pozostałych oddziałach regionalnych i placówkach terenowych.

**Zatrudnienie (24):** 1 dyrektor, 1 zastępca dyrektora ds. HR i szkoleń, 16 pracowników w dziale HR i szkoleń, 1 rzecznik prasowy, 3 pracowników ds. kontaktów z mediami i PR, 1 zastępca dyrektora ds. Systemu Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem Informacji, 1 pracownik tego działu.

### **Biuro administracji i inwestycji**

Zadania tego biura można podzielić na 3 obszary: inwestycje i zakupy centralne, administracja i operacje finansowe, sprawozdawczość finansowa i planowanie materialno-finansowe dla Centrali KRUS.

Do podstawowych zadań Biura należy:

- 1) planowanie rzeczowo-finansowe funduszu administracyjnego Centrali KRUS,
- 2) opracowanie okresowych sprawozdań analitycznych z wykonania planu rzeczowo- finansowego,
- 3) wnioskowanie do Prezesa KRUS w sprawach dotyczących realizacji zadań wynikających z zakresu działalności Biura, m. in. dotyczących Inwestycji funduszy celowych (dokumentacja projektowa, inwestycje budowlane, nadzory inwestycyjne, zakupy budynków, lokali, działek), zakupów inwestycyjnych funduszy celowych realizowanych centralnie, zakupów centralnych materiałów biurowych i wyposażenia, itd.,
- 4) opracowanie wniosków do komisji ds. Zamówień Publicznych o uruchomienie zamówień publicznych,
- 5) przygotowywanie i uzgadnianie pod względem prawnym projektów umów dot. zamówień publicznych,
- 6) zwoływanie posiedzeń Komisji ds. Oceny Projektów Inwestycyjnych opiniującej i zatwierdzającej dokumentację projektową,
- 7) prowadzenie stałego nadzoru nad realizacją procesów inwestycyjnych,
- 8) utrzymanie ciągłości eksploatacyjnej zasobów lokalowych Centrali KRUS własnych i wynajmowanych,
- 9) utrzymanie ciągłości eksploatacyjnej budynków i lokali biurowych Oddziałów Regionalnych i Placówek Terenowych w zakresie zakupów działek, budynków, lokali lub wynajmu lokali i budynków, oraz remontów kapitałnych posiadanych zasobów lokalowych,
- 10) planowanie finansowo – rzeczowe zaopatrzenia centralnego, dokonywanie zakupów w ramach scentralizowanych zakupów inwestycyjnych i nieinwestycyjnych oraz gospodarowanie dokonanymi zakupami,
- 11) zapewnienie serwisu gwarancyjnego i pogwarancyjnego maszyn i urządzeń techniki biurowej w Centrali KRUS,
- 12) administrowanie majątkiem Kasy oraz ubezpieczenie składników majątkowych,

- 13) obsługa transportowa Centrali KRUS oraz nadzór nad Oddziałami Regionalnymi w tym zakresie (kupno samochodów i ich rozdział oraz ustalanie zasad eksploatacji i zbywania),
- 14) dokonywanie okresowych analiz dotyczących eksploatowanych samochodów służbowych w jednostkach organizacyjnych KRUS,
- 15) obsługa kancelaryjno-archiwalna Centrali KRUS oraz nadzór nad Oddziałami Regionalnymi w tym zakresie,
- 16) prowadzenie magazynów materiałów i urządzeń biurowych Centrali KRUS,
- 17) realizacja Zarządzenia Prezesa KRUS w sprawie powołania struktur obrony cywilnej w Centrali Kasy poprzez organizację szkoleń członków formacji obrony cywilnej i szkoleń pracowników Centrali KRUS w zakresie powszechnej samoobrony,
- 18) sporządzanie okresowej sprawozdawczości finansowej i statystycznej oraz bilansu Centrali Kasy,
- 19) rozliczanie podatku dochodowego i zryczałtowanego, rozliczenie roczne pracowników, zleceniobiorców i Członków Rady Rolników,
- 20) obliczenie wynagrodzeń osobowych dla pracowników Centrali KRUS, sporządzania listy płac z funduszu bezosobowego dla pracowników Centrali KRUS i obcych, wpłata składek do ZUS z tytułu ubezpieczenia społecznego, rozliczania i przekazywania do ZUS składek na ubezpieczenie zdrowotne,
- 21) wystawianie faktur VAT za świadczenia usług, sprzedaż składników majątku wycofanego z eksploatacji w Centrali KRUS,
- 22) prowadzenie rejestru sprzedaży faktur VAT, ewidencja not z tytułu podatku VAT wpływających z Oddziałów Regionalnych,
- 23) rozliczanie delegacji krajowych i zagranicznych,
- 24) wystawianie przelewów na rachunki bankowe kontrahentów lub Oddziałów Regionalnych z rachunków Funduszu Administracyjnego, Funduszu Prewencji i Rehabilitacji oraz Funduszu Świadczeń Socjalnych po uprzednim sprawdzeniu i akceptowaniu dokumentów pod względem formalno-rachunkowym,
- 25) prowadzenie obliczeń i wypłacanie należności za posiedzenie Rady Rolników dla każdego z członków Rady,
- 26) wprowadzenie do ewidencji finansowo-księgowej sald początkowych kont syntetycznych i analitycznych w systemie komputerowym F-K,
- 27) bieżące prowadzenie ewidencji finansowo-księgowej wg funduszy FA, FP i R i FŚS,
- 28) comiesięczne prowadzenie rozliczeń z tytułu podatku VAT z Urzędem Skarbowym w imieniu KRUS i dokonywanie przelewów,
- 29) prowadzenie ewidencji dowodów księgowych związanych z zamówieniami publicznymi dotyczącymi wpłaconych wadium i zabezpieczeń należytego wykonania umów (lokowanie w/w środków finansowych na subkonta lub lokaty zgodnie z zapisami w umowach o zamówienie publiczne),
- 30) dokonywanie zwrotu kwot wadium i zabezpieczeń należytego wykonania umów na rachunki bankowe dostawców lub usługodawców,
- 31) analizowanie kont rozrachunkowych z kontrahentami obcymi, pracownikami, Oddziałami Regionalnymi KRUS, Urzędem Skarbowym, ZUS-em i innymi urzędami,
- 32) opracowywanie okresowych, comiesięcznych sprawozdań analitycznych dotyczących wykonania planu finansowego wg poszczególnych paragrafów.



**Zatrudnienie (36):** 1 dyrektor, 1 zastępca dyrektora ds. inwestycji i zakupów centralnych, 10 pracowników; 1 zastępca dyrektora ds. administracyjnych i finansowych, 13 pracowników; 1 zastępca dyrektora – główny księgowy Centrali, 9 pracowników.

### **Zespół ds. ochrony informacji niejawnych**

Zgodnie z przepisami każda instytucja musi zatrudniać pełnomocnika ds. ochrony informacji niejawnych. Poniższe zadania należą do zakresu zadań biura ds. ochrony informacji niejawnych zdefiniowanych w regulaminie organizacyjnym KRUS. Szczegółowy zakres obowiązków Pełnomocnika Prezesa KRUS ds. Ochrony Informacji Niejawnych i Tajnej Kancelarii są określone odrębnymi przepisami:

- 1) zapewnienie ochrony informacji niejawnych, kontrola ochrony informacji niejawnych oraz kontrola przestrzegania przepisów o ochronie tych informacji,
- 2) okresowa kontrola ewidencji, materiałów i obiegu dokumentów w zakresie informacji niejawnych,
- 3) szkolenie pracowników Centrali Kasy w zakresie ochrony informacji niejawnych,
- 4) współpraca z właściwymi jednostkami i komórkami organizacyjnymi służb ochrony państwa (m.in. ABW) oraz informowanie Prezesa o przebiegu tej współpracy,
- 5) na pisemne polecenie Prezesa – przeprowadzanie zwykłego postępowania sprawdzającego w stosunku do dyrektorów biur Centrali i jednostek organizacyjnych Kasy,
- 6) opracowanie planu postępowania z materiałami zawierającymi informacje niejawne stanowiące tajemnicę państwową w razie wprowadzenia stanu nadzwyczajnego
- 7) podejmowanie działań zmierzających do wyjaśnienia okoliczności naruszenia przepisów o ochronie informacji niejawnych, zawiadamiając o tym Prezesa, a w przypadku naruszenia przepisów o ochronie informacji niejawnych oznaczonych klauzulą „poufne” lub wyższą, także właściwą służbę ochrony państwa,
- 8) prowadzenie wykazu stanowisk i prac zleconych oraz osób dopuszczonych do pracy lub służby na stanowiskach, z którymi wiąże się dostęp do informacji niejawnych.

**Zatrudnienie (1):** 1 pełnomocnik.

### **Zespół audytu wewnętrznego**

Do zadań Audytora Wewnętrznego należy:

- 1) przygotowywanie, w porozumieniu z Prezesem KRUS, rocznego planu audytu wewnętrznego i przedstawianie go Prezesowi KRUS i Głównemu Inspektorowi Audytu Wewnętrznego,

- 2) prowadzenie audytu wewnętrznego w KRUS i zarządzanych przez nią funduszach na podstawie rocznego planu, a w uzasadnionych przypadkach poza planem,
- 3) opracowanie sprawozdania z wykonania rocznego planu audytu wewnętrznego i przedstawianie go Prezesowi KRUS i Głównemu Inspektorowi Audytu Wewnętrznego,
- 4) utrzymywanie kontaktów z Głównym Inspektorem Audytu Wewnętrznego.

**Zatrudnienie (4):** 1 Audytor Wewnętrzny, 3 pracowników.

## **Oddziały regionalne**

KRUS posiada 49 oddziałów regionalnych. Struktura oddziałów regionalnych jest definiowana indywidualnie, niemniej wszystkie zachowują pewne podobieństwo strukturalne, które odzwierciedla strukturę organizacyjną Centrali:

- dyrektor oddziału regionalnego, zastępca dyrektora i główny księgowy;
- następujące jednostki organizacyjne:
  - wydział ds. ogólnych,
  - wydział ds. ubezpieczeń,
  - wydział ds. świadczeń,
  - wydział budżetowy i księgowość, oraz
  - wydział ds. Prewencji, rehabilitacji i orzecznictwa medycznego.

W czasie misji konsultanci złożyli wizytę w dwóch oddziałach regionalnych. Ich struktury organizacyjne były nieco odmienne. Liczba pracowników oddziałów regionalnych (i podległych im placówek terenowych), porównanie liczby zatrudnionych i klientów (ubezpieczonych i świadczeniobiorców), a także struktura organizacyjna jednego oddziału regionalnego (przykładowa) zostały przedstawione w aneksach A i B.

Oddział regionalny realizuje wszelkie działania związane z ubezpieczeniem rolników – zarówno wypłatę świadczeń osobom z danego regionu, jak i nadzór nad działalnością podległych placówek terenowych. Do zadań oddziału regionalnego należy:

- 1) przyjmowanie zgłoszeń do ubezpieczenia społecznego rolników i ubezpieczenia zdrowotnego,
- 2) ustalanie obowiązku ubezpieczenia społecznego rolników i domowników,
- 3) ustalanie podlegania ubezpieczeniu społecznemu rolników wobec rolników i domowników oraz ubezpieczeniu zdrowotnemu wobec rolników, domowników, emerytów i rencistów oraz członków ich rodzin,
- 4) dokonywanie wymiaru i poboru składek na ubezpieczenie społeczne rolników a także wymiaru składek na ubezpieczenie zdrowotne za rolników i domowników oraz poboru składek za rolników zobowiązanych do indywidualnego opłacania składek na ubezpieczenie zdrowotne,
- 5) dochodzenie należności z tytułu składek w trybie przymusowym,
- 6) stosowanie ulg i umorzeń w spłacie należności w ramach udzielonych przez Prezesa upoważnień,
- 7) ustalanie prawa do świadczeń pieniężnych i ich bieżąca realizacja,

- 8) pobieranie z wypłacanych świadczeń zaliczek na podatek dochodowy i rozliczanie podatku dochodowego emerytów i rencistów,
- 9) dochodzenie zwrotu nienależnie pobranych świadczeń,
- 10) ustalanie okoliczności i przyczyn wypadków przy pracy rolniczej,
- 11) podejmowanie działań w zakresie zapobiegania wypadkom przy pracy rolniczej i rolniczym chorobom zawodowym,
- 12) działania związane z rehabilitacją leczniczą rolników uprawnionych do świadczeń Kasy,
- 13) reprezentowanie Kasy w postępowaniu sądowym dotyczącym odwołań od wydawanych decyzji,
- 14) rozpatrywanie skarg i wniosków dotyczących działania oddziału regionalnego i podległych mu placówek terenowych,
- 15) realizacja zadań w zakresie orzecznictwa lekarskiego,
- 16) prowadzenie ewidencji osób objętych ubezpieczeniem zdrowotnym i członków ich rodzin,
- 17) przyjmowanie bieżących zgłoszeń do ubezpieczenia zdrowotnego i dokonywanie wstępnej ich weryfikacji pod względem kompletności wypełnienia oraz zgodności z dokumentami ubezpieczonego,
- 18) prowadzenie ewidencji wpłat składek na ubezpieczenie zdrowotne dla każdego ubezpieczonego, emeryta i rencisty,
- 19) prowadzenie ewidencji okresów podlegania ubezpieczeniu społecznemu i zdrowotnemu,
- 20) przekazywanie danych o podlegających ubezpieczeniu zdrowotnemu rolnikach, domownikach i członkach ich rodzin oraz o przekazanych za nich składkach z tego tytułu do instytucji właściwej ubezpieczenia zdrowotnego,
- 21) egzekwowanie należności z tytułu nieopłaconych składek na ubezpieczenie społeczne oraz należności z tytułu składek na ubezpieczenie zdrowotne od rolników prowadzących działy specjalne produkcji rolnej,
- 22) wydawanie w sprawach spornych decyzji z zakresu wymierzania i pobierania składek na ubezpieczenie zdrowotne,
- 23) ustalanie prawa do świadczeń rodzinnych wypłacanych z budżetu państwa dla emerytów, rencistów i ubezpieczonych,
- 24) ustalanie prawa do zasiłków macierzyńskich, zasiłków chorobowych, zasiłków chorobowych w przedłużonym okresie a także zasiłków pogrzebowych po zmarłym emerycie, renciście lub członku rodziny tych osób albo ubezpieczonym oraz wypłacanie ww. zasiłków,
- 25) wypłata świadczeń kombatanckich,
- 26) realizowanie postanowień ustawy – Prawo zamówień publicznych w ramach funkcjonowania oddziału i podległych mu placówek terenowych,
- 27) wydawanie legitymacji ubezpieczeniowych oraz emeryta i rencisty.
- 28) wypłata świadczeń zleconych przez inne organy rentowe,
- 29) wydawanie decyzji w sprawie umarzania niezależnie pobranych świadczeń, w sprawach niezastrzeżonych dla Prezesa Kasy,

Ponadto oddział regionalny pełni dodatkowe funkcje usługowe dla całego regionu, tzn. podległych placówek terenowych:

- operacje finansowo-księgowe,
- zarządzanie kadrami i szkolenia,

- zamówienia publiczne (poza przypadkami zakupów dokonywanych przez Centralę KRUS, w celu ujednoczenia typu nabywanych towarów/usług) i zarządzanie środkami trwałymi.

#### Warszawski oddział regionalny – Wydział Poligraficzny

W ramach warszawskiego oddziału regionalnego funkcjonuje odrębny wydział – wydział poligraficzny. Do jego zadań należy druk formularzy przekazów (płatność składek), broszur informacyjnych, materiałów z zakresu prewencji i BHP, etc. Wydział ten podlega zarówno II Zastępcy Prezesa Kasy i dyrektorowi oddziału..

### **Placówki terenowe**

KRUS posiada 220 placówek terenowych, które podlegają oddziałom regionalnym. Liczba placówek podległych danemu oddziałowi zależy od wielkości regionu. Z zasady są one zlokalizowane w odległości nie większej niż 75 km od obsługiwanej społeczności wiejskiej. Placówki terenowe to przede wszystkim „punkty kontaktowe” dla klientów; realizują takie zadania jak przyznawanie i wypłata świadczeń krótkoterminowych, pobór składek, działania z zakresu prewencji, etc. Poniżej szczegółowy wykaz zadań placówek terenowych zgodnie z regulaminem organizacyjnym Kasy:

- 1) przyjmowanie zgłoszeń do ubezpieczenia społecznego rolników i ubezpieczenia zdrowotnego,
- 2) ustalanie podlegania ubezpieczeniu społecznemu rolników wobec rolników i domowników oraz ubezpieczeniu zdrowotnemu wobec rolników, domowników,
- 3) ustalanie obowiązku ubezpieczenia i wydawanie decyzji z zakresu podlegania i ustania ubezpieczenia a także wysokości należności z tytułu składek na ubezpieczenie,
- 4) dokonywanie wymiaru i poboru składek na ubezpieczenie społeczne rolników a także wymiaru składek na ubezpieczenie zdrowotne za rolników i domowników oraz poboru składek za rolników zobowiązanych do indywidualnego opłacania składek na ubezpieczenie zdrowotne,
- 5) prowadzenie ewidencji okresów podlegania ubezpieczeniu i opłacania składek,
- 6) dochodzenie należności z tytułu składek w trybie przymusowym,
- 7) stosowanie ulg i umorzeń w spłacie należności z tytułu składek na ubezpieczenie społeczne w ramach udzielonych przez Prezesa upoważnień bądź odpisywanie przedawnionych należności z tego tytułu,
- 8) wydawanie w sprawach spornych decyzji z zakresu wymierzania i pobierania składek na ubezpieczenie zdrowotne,
- 9) wydawanie legitymacji ubezpieczeniowych,
- 10) prowadzenie postępowania powypadkowego,
- 11) przyjmowanie wniosków o świadczenia,
- 12) udzielanie informacji zainteresowanym, w tym informowanie rolników o możliwości nieodpłatnego korzystania z rehabilitacji leczniczej realizowanej za pośrednictwem KRUS,
- 13) współpraca z innymi organizacjami i instytucjami w zakresie ubezpieczenia społecznego rolników.

- 12) ustalanie prawa do świadczeń rodzinnych wypłacanych z budżetu oraz ich wypłacanie osobom ubezpieczonym w Kasie,
- 13) ustalanie prawa do zasiłków macierzyńskich a także zasiłków chorobowych, zasiłków chorobowych w przedłużonym okresie i pogrzebowych oraz wypłacanie tych zasiłków,
- 14) realizacja zadań w zakresie orzecznictwa lekarskiego,
- 15) prowadzenie ewidencji osób objętych ubezpieczeniem zdrowotnym,
- 16) prowadzenie ewidencji wpłat składek na ubezpieczenie zdrowotne rolników i ich domowników oraz członków ich rodzin,
- 17) egzekwowanie należności z tytułu nieopłaconych składek na ubezpieczenie społeczne oraz należności z tytułu składek na ubezpieczenie zdrowotne od rolników prowadzących działy specjalne produkcji rolnej,
- 18) prowadzenie działań w zakresie zapobiegania wypadkom przy pracy rolniczej i rolniczym chorobom zawodowym,
- 19) przekazywanie danych o podlegających ubezpieczeniu zdrowotnemu rolnikach, domownikach i członkach ich rodzin oraz o przekazanych za nich składkach z tego tytułu do instytucji właściwej dla ubezpieczenia zdrowotnego,
- 20) prowadzenie ewidencji okresów podlegania ubezpieczeniu społecznemu i zdrowotnemu,

## **Centra rehabilitacji**

KRUS zarządza 7 centrami rehabilitacji. Cztery z nich są własnością Funduszu Składowego, a trzy należą do Skarbu Państwa i pozostają pod zarządem KRUS. Centra są jednostkami samofinansującymi się. Corocznie KRUS i centra podpisują umowy na świadczenie usług rehabilitacyjnych. Ceny na te usługi są poniżej kosztów, dlatego też centra świadczą również usługi komercyjne. Usługi dla KRUS stanowią ok. 70% wartości wszystkich usług świadczonych przez centra. Głównym zadaniem centrów jest świadczenie usług rehabilitacyjnych osobom niezdolnym do pracy. Centra poddają rehabilitacji tylko te osoby, których rokowania wskazują, iż po zabiegach będą mogły podjąć ponownie pracę w rolnictwie i te, które są zagrożone zupełną utratą zdolności do pracy w rolnictwie.

Centra są nadzorowane przez Biuro Prewencji i Rehabilitacji Centrali. Ich kontrolę przeprowadza Biuro Kontroli, na ogół przy udziale naczelnego lekarza kasy – zastępcy dyrektora Biura Świadczeń.

Osoby ubezpieczone w KRUS mogą uzyskać prawo do usług rehabilitacyjnych w następujący sposób: komisja orzekająca w sprawie przyznania renty, lub powypadkowa, kieruje daną osobę na rehabilitację (skierowanie z komisji jest automatycznie traktowane jako wniosek o umieszczenie w centrum rehabilitacji), bądź też osoba ubezpieczona uzyskuje zaświadczenie od swojego lekarza pierwszego kontaktu i składa wniosek o skierowanie na rehabilitację. Poza sytuacjami wyjątkowymi rolnik może być kierowany na rehabilitację co 2 lata, na ogół na okres 21 dni. Głównym celem rehabilitacji jest przywrócenie danej osobie zdolności do pracy, dlatego emeryci nie są do niej uprawnieni. Centra rehabilitacji organizują również wakacje dla dzieci rolników.

KRUS podpisuje również z centrami rehabilitacji należącymi do NFZ umowy na rehabilitację rolników w zakresie niektórych schorzeń. Poza tym ubezpieczeni w KRUS mogą korzystać z usług rehabilitacyjnych w 400 przychodniach, które KRUS wspiera poprzez zakupy sprzętu rehabilitacyjnego.

## **IT**

Aktualnie systemy informatyczne KRUS nie są zintegrowane. Nie istnieje centralna baza danych – Centrala i każdy oddział regionalny, a w przypadku niektórych systemów również poszczególne placówki terenowe, korzystają z odrębnych baz danych. Poszczególne systemy informatyczne nie są ze sobą kompatybilne, tzn. pracują w oparciu o różne platformy sprzętowe i oprogramowanie. Centrala KRUS, oddziały regionalne i placówki terenowe nie są połączone siecią WAN, chociaż KRUS jest w trakcie jej instalacji.

Podstawowe systemy informatyczne wykorzystywane przez KRUS:

- FARMER – system obsługi emerytur i rent. Wykorzystywany jedynie przez oddziały regionalne. Każdy oddział korzysta z własnej bazy danych ulokowanej na komputerze mainframe. Nie istnieje centralna baza danych integrująca dane ze wszystkich baz danych oddziałów regionalnych. Obsługa i serwisowanie systemu są zlecane 20 różnym firmom (ZETO). Aktualnie KRUS negocjuje umowę obsługi systemu przez jedną firmę (negocjacje powinny zostać zakończone do 1 sierpnia 2005).
- KRUSNAL – system gromadzenia danych o ubezpieczonych, składkach i świadczeniach krótkoterminowych. Wykorzystywany przez oddziały regionalne i placówki terenowe. W każdym/każdej z nich istnieje odrębna baza danych ulokowana na serwerze Windows. System nie jest zintegrowany z systemem FARMER, dlatego też dane o składkach nie mogą być automatycznie przekazywane i wykorzystywane do obliczania emerytury, bądź renty.
- KACHNA – system gromadzący dane o składkach na ubezpieczenie zdrowotne. Wykorzystywany przez oddziały regionalne i placówki terenowe. W każdym/każdej z nich istnieje odrębna baza danych.
- Systemy wykorzystywane przez oddziały regionalne i placówki terenowe w celu przetwarzania danych o usługach rehabilitacyjnych i wypadkach.
- system finansowo-księgowy: wykorzystywany przez oddziały regionalne i Centralę. Wykorzystuje odrębne bazy danych dla Centrali i poszczególnych oddziałów. Dane z oddziałów są przekazywane do Centrali poprzez email, na CD-ROM-ach, dyskietkach, etc. System nie jest zintegrowany z systemami Farmer, KRUSNAL, płacowym, lub systemami bankowymi (obsługi rachunków bankowych). Aktualnie KRUS wdraża zunifikowany system księgowy Oracle, który ma wykorzystywać jedną bazę danych. Wdrożenie ma być zakończone do 1 stycznia 2006.

- System bankowy realizuje operacje (finansowe) w Centrali i oddziałach regionalnych.
- System płacowo-kadrowy jest wykorzystywany przez Centralę i oddziały regionalne. Nie istnieje centralna baza danych gromadząca wszystkie dane osobowe pracowników KRUS. W centralnej bazie danych znajdują się dane dotyczące pracowników Centrali i kadry kierowniczej oddziałów regionalnych, a także niepełne dane dotyczące innych pracowników oddziałów regionalnych i placówek terenowych. Pełne dane dotyczące pracowników oddziałów regionalnych i placówek terenowych są gromadzone w oddziałach regionalnych.

Systemy informatyczne ZUS i KRUS są zupełnie niezależne. Nie ma elektronicznej wymiany danych pomiędzy tymi systemami.

### **Struktura Funduszy KRUS**

Zasoby finansowe KRUS są zgromadzone w następujących Funduszach:

- Fundusz Emerytalno-Rentowy,
- Fundusz Prewencji i Rehabilitacji,
- Fundusz Administracyjny,
- Fundusz Składkowy (ma odrębną osobowość prawną).

**Fundusz Emerytalno-Rentowy** jest finansowany ze składek emerytalnych i z dotacji budżetowej. Wartość dotacji brutto to ok. 90% wydatków Funduszu, a netto 86% (licząc m. in. zwrot do budżetu podatku od emerytur, transfer składek na ubezpieczenie zdrowotne do NFZ). Z Funduszu są wypłacane następujące świadczenia:

- emerytury,
- renty,
- zasiłki rodzinne,
- zasiłki pogrzebowe, oraz
- dodatki do emerytur.

Wydatki Funduszu Emerytalno-Rentowego wyniosły za rok 2004 16 miliardów PLN.

**Fundusz Prewencji i Rehabilitacji** jest finansowany z odpisu z Funduszu Składkowego (o wartości 5% Funduszu Składkowego w 2005) oraz z dotacji budżetowej. Fundusz ten finansuje działania prewencyjne w obszarze wypadków w czasie pracy o charakterze rolniczym, chorób zawodowych, a także wspiera osoby ubezpieczone trwale niezdolne do pracy w rolnictwie, lub zagrożone taką ewentualnością, przy pomocy usług rehabilitacyjnych, bądź oferuje im przekwalifikowanie zawodowe.

Wydatki Funduszu Prewencji i Rehabilitacji w roku 2004 wyniosły 34 mln PLN.

**Fundusz Administracyjny** jest finansowany z odpisu z Funduszu Składkowego (9% w roku 2005), odpisów z Funduszu Emerytalno-Rentowego (maksymalny pułap odpisu 3,5%) i z dotacji budżetowej. Odpis z Funduszu Składkowego jest określany przez Prezesa i zatwierdzany przez Radę Rolników.

Fundusz Administracyjny finansuje koszty działania KRUS. Wydatki Funduszu w roku 2004 wyniosły 481 mln PLN.

**Fundusz Składkowy** jest jednostką samofinansującą się i jest finansowany ze składek na ubezpieczenie wypadkowe, chorobowe i zasiłek porodowy. Rada Rolników dorocznie określa wysokość składek na powyższe ubezpieczenia. Fundusz finansuje poniżej opisane świadczenia:

- Zryczałtowane odszkodowanie z tytułu trwałego lub ciężkiego uszczerbku na zdrowiu, zaistniałego w wyniku wykonywania prac o charakterze rolniczym lub w wyniku choroby zawodowej,
- zasiłek chorobowy w przypadku choroby trwającej dłużej niż 30 dni,
- zasiłek macierzyński.

Nadwyżka bilansowa w Funduszu Składkowym może zostać zainwestowana w np. Obligacje lub nieruchomości Skarbu Państwa. Fundusz Składkowy posiada 4 centra rehabilitacji.

Wpływy do Funduszu Składkowego w roku 2004 wyniosły 408 mln PLN.

### **Konta bankowe Funduszy**

Operacje finansowe KRUS odbywają się w ramach następującej struktury kont bankowych:

Fundusz Składkowy – KRUS dysponuje kontem bankowym dla zarządu funduszu, 49 oddzielnymi kontami (w różnych bankach komercyjnych wybranych w drodze przetargów publicznych) dla każdego oddziału regionalnego. Każde konto oddziału regionalnego ma podkonto dla placówek terenowych. Składki z tytułu ubezpieczenia wypadkowego, chorobowego i macierzyńskiego są gromadzone na tych podkontach, i są też z nich wypłacane świadczenia krótkoterminowe. W trybie cotygodniowym oddziały regionalne przelewają nadwyżki finansowe są przelewane na konto zarządu Funduszu Składkowego. W czerwcu 2005, w trakcie naszej misji, Prezes Kasy wydał rozporządzenie zmieniające procedury poboru składek, a także wypłaty świadczeń począwszy od 1 września 2005. W rezultacie wszystkie składki będą wpłacane na podkonto oddziałów regionalnych w Narodowym Banku Polskim. Placówki terenowe nie będą już miały podkont w Funduszu Składkowym.



**Fundusz Emerytalno-Rentowy** – KRUS ma 1 konto Centrali KRUS w NBP i 49 podkont dla każdego oddziału regionalnego. Składki z tytułu ubezpieczenia emerytalnego i rentowego są gromadzone na podkontach oddziałów regionalnych, są też z nich wypłacane emerytury i renty.

**Fundusz Administracyjny** – KRUS ma 1 konto Centrali Kasy w NBP i 49 podkont dla oddziałów regionalnych.

**Fundusz Rehabilitacyjny** – KRUS ma 1 jedno konto Centrali Kasy w NBP.

Ponadto, zgodnie z przepisami, każda instytucja jest zobowiązana do prowadzenia odrębnego rachunku bankowego dla funduszu socjalnego. KRUS ma 1 konto dla Centrali Kasy i 49 kont oddziałów regionalnych, które są utrzymywane w różnych bankach, wybranych w drodze przetargów publicznych.

### ***Zarządzanie zasobami ludzkimi***

Politykę HR obecnie realizowaną przez KRUS można z grubsza podzielić na następujące obszary:

- zatrudnienie i planowanie zatrudnienia,
- szkolenia i rozwój zawodowy pracowników,
- motywacja i wynagrodzenie, oraz
- ocena pracowników.

Biuro Kadr, Szkolenia i Informacji odpowiada za zarządzanie zasobami ludzkimi w odniesieniu do personelu Centrali i kadry kierowniczej oddziałów regionalnych. Oddziały regionalne odpowiadają za zatrudnienie personelu, szkolenia, ocenę i naliczanie płac pracowników oddziału i podległych placówek terenowych.

Ogółem w KRUS jest zatrudnionych ok. 6500 osób. Rotacja pracowników jest bardzo mała. W razie konieczności pracowników zatrudnia się bezpośrednio na danym szczeblu. Ogłoszenia o wolnych etatach są drukowane w gazetach i ogłaszane wewnętrznie. KRUS prowadzi nabór pracowników.

Szkolenia są prowadzone wewnętrznie i zlecane firmom zewnętrznym. Biuro Kadr, Szkoleń i Informacji odpowiada za planowanie szkoleń dla wszystkich jednostek organizacyjnych KRUS, baza danych Biura nie gromadzi jednak informacji o szkoleniach, które ukończyli pracownicy. KRUS umożliwia również studiowanie tzw. „obietującym pracownikom”.

KRUS stworzył Fundusz motywacyjny i pod koniec każdego kwartału wypłaca z niego premie. Fundusz motywacyjny jest finansowany z części odpisu z Funduszu Składkowego na Fundusz Administracyjny. W roku 2005 wydatki z Funduszu

motywacyjnego wyniosły 18 mln PLN netto (bez podatków). Suma ta stanowi 43,7% odpisu z Funduszu Składkowego na Fundusz Administracyjny.

Prezes KRUS zarządza Funduszem motywacyjnym we współpracy z przewodniczącym Rady Rolników. Istnieje też komisja ds. oceny efektywności pracy oddziałów regionalnych.

Podział środków funduszu motywacyjnego odbywa się w oparciu o ocenę wyników oddziałów regionalnych, która, z kolei, dokonywana jest w oparciu o zestaw stałych kryteriów. W Centrali Fundusz jest dzielony pomiędzy Biura, proporcjonalnie do liczby ich pracowników. Ponadto w każdym oddziale regionalnym jego dyrektor i kierownik działu kadr dokonują oceny pracowników i na tej podstawie przyznają im premie. Wyniki takiej oceny nie są jednak formalnie dokumentowane, ani gromadzone w bazie danych działu kadr. Nie opracowano też planu rozwoju (zawodowego) pracowników.

Dane dotyczące pracowników są gromadzone w systemie informatycznym użytkowanym przez dział kadr. Nie ma jednej, centralnej bazy danych kadrowych. Centralnie gromadzone są jedynie dane o pracownikach Centrali i kadrze kierowniczej oddziałów regionalnych, a także częściowe informacje o innych pracownikach oddziałów regionalnych i placówek terenowych. Pełne dane dotyczące pracowników oddziałów regionalnych i placówek terenowych są gromadzone w oddziałach regionalnych i placówkach terenowych. Podstawowe dane gromadzone obecnie przez KRUS w systemie informatycznym to: dane osobowe, wykształcenie, CV, znajomość języków obcych, etc.

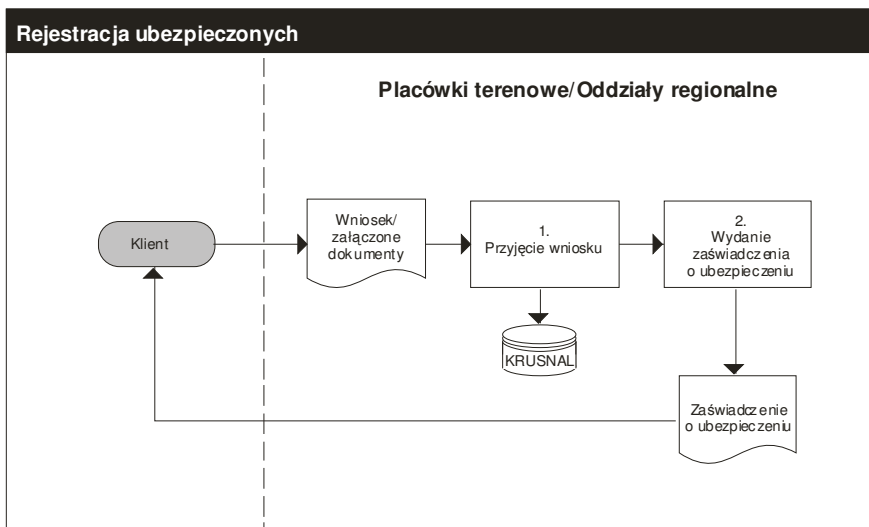
### ***Podstawowe procesy biznesowe***

W KRUS istnieje cały szereg procesów biznesowych, które zostały wspomniane w opisach działania poszczególnych Biur i wydziałów. W raporcie przedstawiamy jedynie te zasadnicze, które są najważniejsze z punktu widzenia opisu działalności tej organizacji. Poniższe podstawowe procesy biznesowe zostały zdefiniowane w trakcie rozmów z przedstawicielami KRUS.

- rejestracja ubezpieczonych,
- pobór składek,
- wnioski o świadczenia, oraz
- płatność świadczeń.

Każdy z powyższych procesów został opisany w rozbiciu na działania placówek terenowych, oddziałów regionalnych i Centrali.

## Rejestracja ubezpieczonych



Ustawa o ubezpieczeniu społecznym rolników przewiduje dwie formy tego ubezpieczenia: obowiązkowe i dobrowolne. Poniżej wymieniamy osoby podlegające obowiązkowi ubezpieczenia:

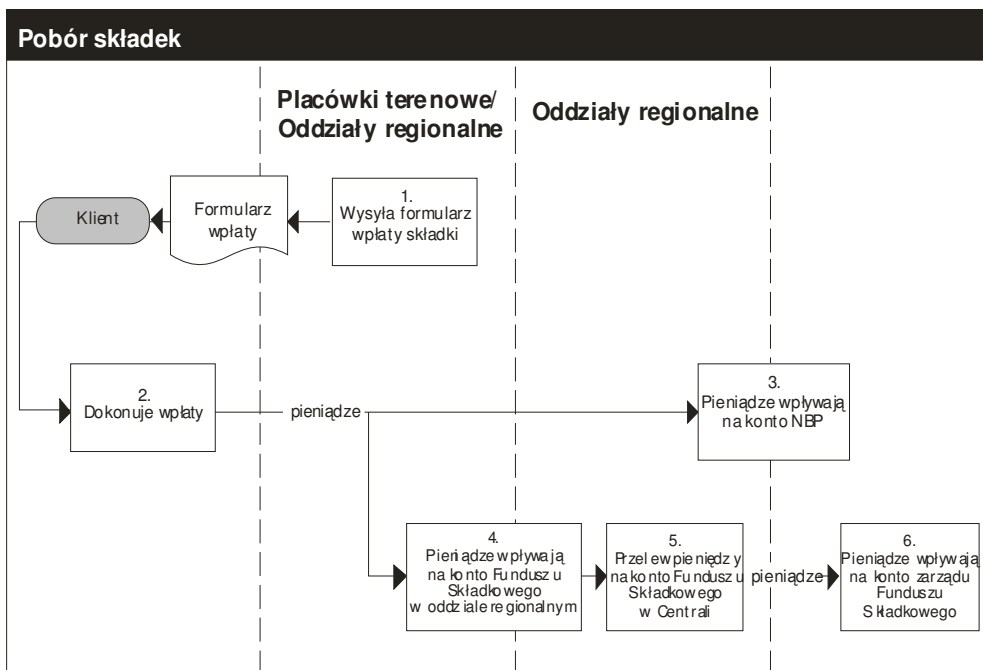
- Rolnik, czyli osobę fizyczną prowadzącą na własny rachunek działalność rolniczą jako posiadacz (samoistny albo zależny) gospodarstwa rolnego położonego w granicach Rzeczypospolitej Polskiej i posiadająca powyżej 1 hektara przeliczeniowego ziemi lub prowadząca dział specjalny produkcji rolnej, w rozumieniu przepisów podatkowych
- małżonka/mążonek rolnika, która(y) stale pracuje w gospodarstwie rolnym, w dziale specjalnym produkcji rolnej, lub prowadzi gospodarstwo domowe należące do danego gospodarstwa rolnego.
- domownik, tzn. osoba bliska rolnikowi, która:
  - ukończyła 16 lat,
  - pozostaje z rolnikiem we wspólnym gospodarstwie domowym lub zamieszkuje na terenie jego gospodarstwa rolnego albo w bliskim sąsiedztwie,
  - stale pracuje w tym gospodarstwie rolnym i nie jest związana z rolnikiem stosunkiem pracy, jeżeli nie podlega innemu ubezpieczeniu społecznemu i nie ma ustalonego prawa do emerytury lub renty.

Wyjątkiem są tu osoby, które prowadzą działalność rolniczą lub pracują w gospodarstwie rolnym i jednocześnie prowadzą pozarolniczą działalność gospodarczą, lub współpracują przy prowadzeniu takiej działalności. Zgodnie z ustawą z 1 stycznia 1997 osoby takie mogą wybrać rodzaj ubezpieczenia, któremu będą podlegać.

Obowiązek ubezpieczenia w KRUS siebie i członków gospodarstwa podlegających ubezpieczeniu spoczywa na rolniku. KRUS nie otrzymuje od podmiotów zewnętrznych informacji o np. zakupie ziemi, prowadzeniu działalności rolnej, etc.

Rolnik i członkowie gospodarstwa mogą zostać zarejestrowani w oddziale regionalnym lub w placówce terenowej, zależnie od tego gdzie złożony został wniosek i dokumenty. Dane zostają wprowadzone do bazy danych systemu właściwego oddziału lub placówki (system KRUSNAL). Rolnik i członkowie gospodarstwa zostają również wprowadzeni do odrębnego systemu z tytułu ubezpieczenia zdrowotnego. Do ubezpieczonej osoby zostaje wysłane pocztą zaświadczenie o ubezpieczeniu.

## Pobór składek



Składki są zryczałtowane i płatne kwartalnie. Wysokość składki emerytalnej to 168,8 PLN kwartalnie, a wypadkowej, chorobowej i macierzyńskiej 60 PNL kwartalnie. Wysokość składki z tytułu ubezpieczenia wypadkowego, chorobowego i zasiłku macierzyńskiego jest raz w roku zatwierdzana przez Radę Rolników. Efektywność poboru składek wynosi obecnie 97%, co jest wartością bardzo wysoką na tle systemów ubezpieczenia społecznego w innych krajach.

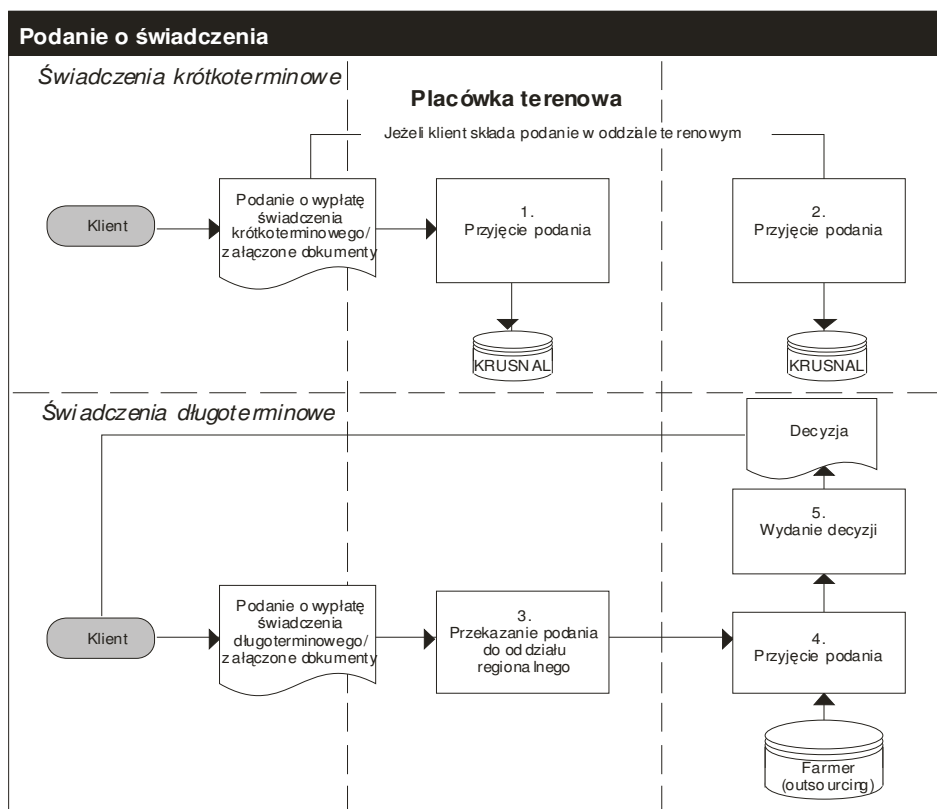
Placówki terenowe i oddziały regionalne (zależnie od tego, gdzie dana osoba jest ubezpieczona) wysyłają co kwartał przekazy zapłaty składek. Formularze przekazów są drukowane w Wydziale Poligrafii regionalnego oddziału warszawskiego i rozsyłane do poszczególnych oddziałów regionalnych i placówek terenowych.

Osoba ubezpieczona może dokonać wpłaty w dowolnym banku lub na poczcie. Zgodnie z numerami rachunków bankowych na formularzu zapłaty, składki emerytalne są przelewane na podkonto NBP w oddziale regionalnym, a z tytułu ubezpieczenia wypadkowego, chorobowego i zasiłku macierzyńskiego na podkonto Funduszu Składkowego w placówce terenowej. Raz w tygodniu kwoty z rachunków Funduszu Składkowego są przelewane na konto Zarządu Funduszu Składkowego w oddziale regionalnym. Dane o pobranych składkach są ręcznie wprowadzane do systemu KRUSNAL. Nie ma możliwości (automatycznego) transferu danych z systemu bankowego, chociaż KRUS obecnie rozważa wdrożenie takiego rozwiązania.

Pracownicy KRUS na bieżąco monitorują zaległości w płatności składek i okresowo odwiedzają zadłużonych rolników. W trudnych sytuacjach uzgadniają odroczenie płatności.

Prezes Kasy wydał zarządzenie, które modyfikuje system poboru składek i wypłaty świadczeń począwszy od 1 września 2005. Zgodnie z rozporządzeniem wszystkie składki będą wpływały na rachunki NBP 49 oddziałów terenowych. Placówki terenowe nie będą już posiadały rachunków Funduszu Składkowego. Świadczenia będą wypłacane przez oddziały regionalne.

## Podanie o wypłatę świadczeń



Podanie o wypłatę świadczenia krótkoterminowego jest przyjmowane w placówce terenowej lub oddziale regionalnym, po uzupełnieniu wszystkich właściwych dokumentów. W przypadku zasiłku chorobowego potrzebne jest zwolnienie na okres

dłuższy niż 30 dni od lekarza pierwszego kontaktu. KRUS nie jest uprawniony do kontroli/weryfikacji zwolnień lekarskich.

W przypadku odszkodowania wypadkowego jest ono wypłacane po przeprowadzeniu inspekcji przez KRUS. Odpowiedzialność za poinformowanie KRUS o wypadku spoczywa na rolniku. Nie jest określony termin, w którym musi nastąpić zgłoszenie. W tej sytuacji opóźnienia w informowaniu KRUS o wypadku mogą powodować problemy w ustaleniu okoliczności wypadku..

Podania o wypłatę świadczeń krótkoterminowych są rejestrowane w systemie KRUSNAL, który korzysta z odrębnych baz danych w poszczególnych oddziałach regionalnych i placówkach terenowych.

Wnioski o wypłatę świadczeń długoterminowych i właściwe dokumenty mogą być złożone w dowolnej placówce terenowej, niemniej są przetwarzane w oddziale regionalnym. W przypadku rent KRUS powołuje własną komisję lekarską. Jeżeli jest szansa na powrót rolnika do pracy w rolnictwie, priorytetem KRUS jest skierowanie danej osoby na rehabilitację.

Ustawa z 12 września 1996 nowelizująca ustawę o ubezpieczeniu społecznym rolników stworzyła podstawy prawne do powołania przez KRUS wewnętrznego systemu orzecznictwa lekarskiego.

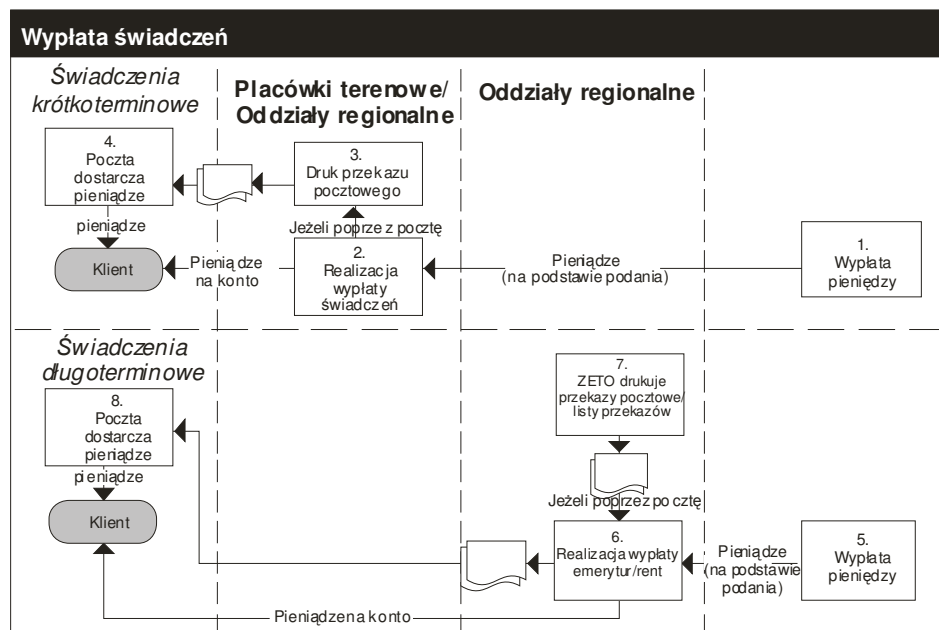
Zadaniem lekarzy specjalistów/ komisji lekarskich jest wystawianie zaświadczeń dotyczących:

- trwałej niezdolności do pracy w rolnictwie,
- trwałej utraty zdrowia i jej przyczyn,
- niezdolności do samodzielnej egzystencji,
- skierowania na rehabilitację,
- innych okoliczności uprawniających do korzystania ze świadczeń.

Pozytywna decyzja w sprawie przyznania świadczenia długoterminowego jest przetwarzana w systemie Farmer (obsługiwanym przez firmy zewnętrzne ZETO), który nie jest zintegrowany z systemem składkowym. Dane o świadczeniach są wprowadzane do systemu Farmer tylko w przypadku decyzji pozytywnych. Następnie ZETO drukuje informacje o przyznaniu świadczenia (tzn. decyzję, szczegółowe wyliczenie wysokości świadczenia, etc.), które są weryfikowane przez oddział regionalny i wysyłane do klienta. Decyzje odmowne są drukowane przez oddział regionalny i wysyłane do klienta.

Decyzja zawiera informacje o trybie odwołania od rzeczonyj. Rolnik ma prawo odwołać się od decyzji w oddziale regionalnym KRUS i w sądzie rejonowym.

## Wyplata świadczeń



Okolo 50% płatności jest dokonywanych przelewem na konto bankowe, a 50% przekazem pocztowym i przez doręczycieli. Każdy oddział regionalny podpisuje umowy z firmami doręczającymi przekazy pieniężne, wybranymi w drodze przetargu publicznego.

Płatności świadczeń krótkoterminowych są realizowane przez placówki terenowe lub oddziały regionalne, z zależności od tego, gdzie dany rolnik złożył wniosek. W razie konieczności środki na wypłatę świadczeń krótkoterminowych są przelewane na konto oddziału regionalnego z centralnego rachunku Funduszu Składkowego, z którego, z kolei, są, zgodnie z potrzebami, przelewane na konta placówek terenowych.

Placówki terenowe i oddziały regionalne dokonują bezpośrednio przelewów na konta bankowe klientów, bądź drukują formularze przekazów pieniężnych i przelewają środki na konta Poczty Polskiej lub agencji doręczających wypłaty klientom.

Wypłaty świadczeń długoterminowych są realizowane przez oddziały regionalne jedynie 1., 5., 10., 15., 20., 25., i 30. każdego miesiąca. W razie potrzeby środki na wypłatę świadczeń długoterminowych (na wniosek oddziału regionalnego) są przelewane na rachunek oddziału regionalnego przez Biuro Ekonomiczno-Finansowe Centrali.

Oddział regionalny przelewa środki z tytułu świadczeń długoterminowych bezpośrednio na konto świadczeniobiorcy. Jeżeli płatność jest realizowana przez pocztę bądź firmę doręczycielską, firma obsługująca system Farmer drukuje formularze przekazów pieniężnych, a oddział regionalny, po weryfikacji danych, przekazuje formularze i środki finansowe na konto poczty/ agencji doręczycielskiej. Poczta/ agencja dostarczają pieniądze świadczeniobiorcy na jego adres zamieszkania.

W przypadku emerytów i rencistów KRUS odprowadza za nich, w trybie miesięcznym, podatek dochodowy i raz w roku wypełnia zeznanie podatkowe (PIT), chyba że klient chce zrobić to osobiście. Formularze PIT są wypełniane w formie elektronicznej i drukowanej i przesyłane do urzędu skarbowego i płatnika podatku.

### **Ubezpieczenie zdrowotne rolników**

KRUS rozlicza również składki z tytułu ubezpieczenia zdrowotnego. Osoba ubezpieczona w KRUS jest automatycznie objęta ubezpieczeniem zdrowotnym. Ponadto KRUS obejmuje ubezpieczeniem zdrowotnym członków gospodarstwa domowego rolnika, którzy nie podlegają pełnemu ubezpieczeniu w KRUS, lub innej formie ubezpieczenia zdrowotnego. Rolnicy prowadzący specjalne działy produkcji rolnej muszą płacić comiesięczne składki z tytułu ubezpieczenia zdrowotnego we właściwym oddziale regionalnym, skąd są przelewane na konto NFZ.

Dane o ubezpieczeniu zdrowotnym są przekazywane przez oddziały regionalne do ośrodków ZETO, gdzie są one agregowane i przekazywane do NFZ.

### **Sprawozdawczość finansowa**

KRUS przygotowuje roczne sprawozdania finansowe zgodnie z rozporządzeniem Ministra Finansów. Są to:

- bilans;
- RB 33 – roczne sprawozdanie z realizacji planów finansowych Funduszy, które nie mają osobowości prawnej – sprawozdania te są przygotowywane odrębnie dla Funduszu Emerytalno-Rentowego, Administracyjnego i Funduszu Rehabilitacji i Prewencji;
- RB 40 – roczne sprawozdanie z realizacji planu finansowego zapisanego w budżecie państwa na dany rok – sprawozdanie to jest przygotowywane odrębnie dla Funduszu Emerytalno-Rentowego, Administracyjnego i Funduszu Rehabilitacji i Prewencji;

Poszczególne oddziały regionalne przygotowują własne sprawozdania finansowe, które obejmują wyniki finansowe podległych im placówek terenowych. Biuro Administracji i Inwestycji przygotowuje roczne sprawozdanie finansowe dla Centrali KRUS. Wszystkie sprawozdania finansowe jednostek organizacyjnych KRUS są konsolidowane przez Biuro Ekonomiczno-Finansowe.

Sprawozdawczość finansowa jest prowadzona w ramach systemu finansowo-księgowego, który wykorzystuje odrębne bazy danych dla Centrali i poszczególnych



oddziałów regionalnych. Dane do Biura Ekonomiczno-Finansowego są przekazywane emailem, na CD, etc.

Sprawozdania finansowe KRUS są składane w Ministerstwie Finansów i w Ministerstwie Polityki Społecznej. Okresowo KRUS jest kontrolowany przez NIK.

Fundusz Składkowy przygotowuje odrębne sprawozdania finansowe, które podlegają rocznemu audytowi, przeprowadzanemu przez niezależnego audytora. Dane dotyczące przychodów i wydatków Funduszu Składkowego są księgowane przez oddziały regionalne, konsolidowane przez Biuro Ekonomiczno-Finansowe i przekazywane do działu księgowości Funduszu Składkowego.

## CZĘŚĆ 2: OCENA AKTUALNEGO ŚRODOWISKA ORAZ WNIOSKI I ZALECENIA

W ramach oceny aktualnego środowiska (KRUS) zidentyfikowano szereg słabych punktów i obszarów, w których można rozważyć działania naprawcze. Omówienie wzmiankowanych słabości nie wynika z chęci krytyki dla niej samej, a ma służyć zarządowi KRUS pomocą w usprawnieniu organizacji w obszarach przeanalizowanych przez konsultantów zewnętrznych. Wnioski/słabości, o których mowa, można podzielić na trzy kategorie:

- Struktura organizacyjna
- IT; oraz
- Procedury/procesy administracyjne

### **Struktura organizacji**

W Centrali KRUS działają dwa Biura, w ramach których pełnione są zupełnie różne zadania. Zadania te są nadzorowane przez wicedyrektorów. Wicedyrektorzy w ww. Biurach nie podlegają (raportują) dyrektorom Biur, lecz bezpośrednio Prezesowi KRUS:

- Biuro organizacyjno-prawne: zamówienia publiczne są nadzorowane przez wicedyrektora Biura bezpośrednio podlegającego Prezesowi; IT jest nadzorowane przez wicedyrektora Biura bezpośrednio podlegającego Prezesowi, a dyrektor Biura odpowiada za zadania z zakresu organizacyjno-prawnego;
- Biuro Kadr, Szkolenia i Informacji: kontakty z mediami i PR są zarządzane przez Rzecznika prasowego Kasy, który podlega bezpośrednio Prezesowi; obszar Systemu Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem Informacji jest nadzorowany przez Pełnomocnika Prezesa ds. Systemu Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem Informacji, który podlega bezpośrednio Prezesowi, a dyrektor Biura odpowiada za kadry i szkolenia.

**Zalecenie 1:** Wydaje się, iż właściwe będzie stworzenie niezależnych biur IT; Zamówień Publicznych; Informacji (media i PR) oraz Systemu Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem Informacji. W każdym z powyższych obszarów działania będzie rosła liczba realizowanych działań. Zdecydowanie zaleca się więc utworzenie odrębnych biur i nowych zasad raportowania dla tych obszarów działania. Regulamin Kasy powinien być zmodyfikowany i uwzględnić nową konfigurację stanowisk, istnienie nowych biur oraz definicje ich zakresu obowiązków.

**Biuro Organizacyjno-Prawne** realizuje zadania z zakresu zamówień publicznych, a Biuro Administracji i Inwestycji realizuje szereg zadań, m.in. w obszarze inwestycji i zakupów centralnych, nadzorowanych przez wicedyrektora. Wydaje się, że powyższe biura realizują podobne zadania.

**Zalecenie 2:** Wydaje się, iż korzystne będzie zgrupowanie ww. zadań i właściwego personelu w jednym biurze, np. Biurze Zamówień Publicznych, dzięki czemu nastąpi integracja kompetencji i koordynacja działań w jednym wydziale.

Obecnie Biuro Świadczeń realizuje zadania z zakresu orzecznictwa lekarskiego, które są nadzorowane bezpośrednio przez wicedyrektora – naczelnego lekarza Kasy. Równocześnie Biuro Prewencji i Rehabilitacji odpowiada za nadzór nad instytucjami opieki zdrowotnej, takimi jak Ośrodki Rehabilitacji i punkty rehabilitacyjne w lokalnych przychodniach, a także nadzór nad kierowaniem osób ubezpieczonych do ośrodków rehabilitacji.

**Zalecenie 3:** Wydaje się właściwe zgrupowanie zadań z zakresu orzecznictwa lekarskiego i rehabilitacji w jednym biurze. Należy rozważyć stworzenie nowego **Biura Nadzoru Lekarskiego**, które realizowałoby powyższe zadania. Należy też rozważyć opracowanie kompleksowej strategii orzecznictwa lekarskiego, w ramach której przeanalizowano by obszary bardziej intensywnego nadzoru lekarskiego i gromadzenia szerszej wiedzy na temat wypadków i chorób (zawodowych). Nadzór lekarski obejmowałby analizę, monitoring i faktyczną realizację usług świadczonych przez KRUS, łącznie z Ośrodkami Rehabilitacji oraz zamawianymi i wykorzystywanymi usługami.

Projekt nowego statutu KRUS przewiduje reorganizację biur. Główne zmiany strukturalne to: stworzenie niezależnych Biura Informacji i Komunikacji, Biura Informacji, Biura Zamówień Publicznych i Biura ds. Zarządzania Jakością i Informacją. Proponowane zmiany są bardzo korzystne z punktu widzenia analiz przeprowadzonych w czasie misji. Nie planuje się jednak powołania nowego wiceprezesa Kasy zarządzającego tymi nowymi strukturami – będą one podlegać bezpośrednio Prezesowi KRUS.

**Zalecenie 4:** Aktualna struktura raportowania w KRUS powoduje znaczne obciążenie Prezesa Kasy odpowiedzialnością za bieżące zarządzanie. Chociaż statut przewiduje osobistą odpowiedzialność Prezesa za wszelkie działania w KRUS, oczekiwanie iż będzie on (skutecznie) działał w oparciu o te przepisy nie wydaje się racjonalne. Dlatego też zaleca się powołanie kolejnego wiceprezesa odpowiedzialnego za nowe jednostki organizacyjne, lub nowy podział obowiązków pomiędzy aktualnymi 3 wiceprezesami.

**Zalecenie 5:** w ramach nowej struktury organizacyjnej Prezes może rozważyć stworzenie w KRUS zarządu, który będzie składał się z dyrektorów biur, spotykających się na cotygodniowych zebraniach w celu omówienia bieżących spraw, wsparcia Prezesa w bieżącym zarządzaniu i delegacji zadań do wykonania. Chociaż jest oczywiste, że w każdym systemie ubezpieczeń społecznych ostateczną odpowiedzialność za instytucję i jej działania ponosi prezes, nie zmienia to faktu, iż międzynarodowe dobre praktyki zarządzania w tym zakresie przewidują włączenie wyższej kadry kierowniczej w procesy komunikacji i podejmowania decyzji.

Funkcje kontrolne wobec oddziałów regionalnych pełnią obecnie poszczególne biura Centrali. Np. Biuro Ubezpieczeń, Biuro Świadczeń, Biuro Prewencji i Rehabilitacji kontrolują oddziały w zakresie swoich obszarów działania. Oprócz tego Biuro Kontroli przeprowadza szczegółowe inspekcje i kontrole poszczególnych obszarów działania oddziałów regionalnych i podległych im placówek terenowych. Istnieje plan inspekcji na dany rok i harmonogram inspekcji we wszystkich placówkach. W czasie

rozmów ustalono, że Biuro Kontroli nie odnotowuje znaczącej liczby uchybień, naruszeń zasad lub braku skuteczności działania.

Niezależnie od powyższych kontroli poprawność działania KRUS gwarantuje Zespół ds. Audytu Wewnętrznego, który kontroluje KRUS zwłaszcza w obszarze wykorzystania funduszy, i raportuje bezpośrednio do Prezesa Kasy. Zespół ten składa się jedynie z 4 osób. Jak odnotowano w czasie rozmów, ani Biuro Kontroli, ani Zespół ds. Audytu Wewnętrznego nie dokonują audytu systemów informatycznych, podczas gdy Biuro Kontroli i powyżej wzmiankowane Biura przeprowadzają doroczne inspekcje, chociaż ich wyniki są „mizerne”. Nie jest to komentarz krytyczny, a raczej komplement dla KRUS, którego zarząd i personel działają zgodnie z procedurami. Dzięki temu nie występuje praktycznie żadne zagrożenie dla systemu ubezpieczeń świadczonych przez Kasę. Stabilne zatrudnienie w KRUS przekłada się na duże doświadczenie personelu i minimalną ilość popełnianych błędów. W tym kontekście należy ponownie przeanalizować poziom zatrudnienia w jednostkach organizacyjnych odpowiedzialnych za kontrolę.

**Zalecenie 6:** Zaleca się, by Zespół ds. Audytu Wewnętrznego (ZAW) został powiększony i objął audytem obszar IT, oraz rozszerzył zakres działań o funkcje kontrolne wobec oddziałów regionalnych. ZAW powinien w przyszłości korzystać z nowoczesnych metod audytu koncentrujących się na efektywności finansowej działań i efektywności wykorzystania zasobów kadrowych. ZAW może również przeprowadzać niezależne kontrole w obszarze podwyższonego ryzyka w zakresie baz danych systemów IT, korzystając z dostępnego na rynku oprogramowania.

**Zalecenie 7:** Zaleca się analizę aktualnych działań prowadzonych przez Biuro Kontroli. Aktualny system inspekcji można zmodyfikować przez wprowadzenie metody analizy ryzyka zarządzania, co oznacza przeprowadzanie inspekcji w oparciu o ocenę ryzyka. Należy też przeanalizować działania kontrolne wyżej wspomnianych Biur Centrali i określić, czy ich funkcje kontrolne są nadal potrzebne.

Obecnie KRUS posiada Wydział Poligrafii, który działa w strukturze Warszawskiego Oddziału Regionalnego. Dyrektor oddziału jest dodatkowo odpowiedzialny za działalność tego Wydziału, która nie należy do zasadniczego obszaru działań KRUS. Jak zanotowano w czasie rozmów wyposażenie Wydziału nie należy do nowoczesnych; zgodnie ze statutem KRUS nie może świadczyć usług poligraficznych klientom zewnętrznym; być może więc posiadanie wydziału poligraficznego przez KRUS nie jest ekonomicznie uzasadnione.

**Zalecenie 8:** Poligrafia nie należy do zasadniczego obszaru działań KRUS; unowocześnienie technologii wydziału będzie kosztowne i należy je przeanalizować w kontekście ewentualnego, bardziej ekonomicznego wariantu outsourcingu usług poligraficznych. Po analizie kosztów modernizacji poligrafii KRUS powinien rozważyć kontraktowanie usług poligraficznych w drodze przetargu.

### Systemy IT

Aktualnie systemy IT nie są zintegrowane i kompatybilne, poszczególne jednostki organizacyjne korzystają z różnych baz danych, np. system Farmer działa w oparciu o technologię mainframe, podczas gdy Krusnal pracuje na serwerach Windows. Realizacja sieci WAN w KRUS nie została zakończona. Brak zintegrowanych

Gerry Fitzpatrick,  
Konsultant

systemów IT i wspólnej bazy danych owocuje szeregiem niedoskonałości zarówno w działaniu organizacji, jak i procesów i procedur administracyjnych:

- Brak szybko dostępnej informacji dla zarządu, która mogłaby być pobierana w oparciu o jednolitą bazę danych i dotyczyć wszelkich operacji KRUS. Obecnie kompleksowa informacja o wszystkich działaniach KRUS jest dostępna jedynie po konsolidacji, częściowo przeprowadzanej przez pracowników, danych z oddziałów regionalnych;
- Nieefektywne działania wynikające z potrzeby fizycznego przenoszenia danych z jednego systemu informatycznego do drugiego;
- Przepływ informacji o operacjach finansowych nie jest zautomatyzowany, informacje te są pobierane z różnych źródeł;
- Aktualnie brak wsparcia IT w niektórych obszarach, np.:
  - Kierownictwo Biura Kadr na tylko fragmentaryczną wiedzę o pracownikach KRUS;
  - Brak systemu zarządzania dokumentami wspomagającego przepływ dokumentów wykorzystywanych przez KRUS.

**Zalecenie 9:** Nowoczesny, zintegrowany system IT byłby bardzo korzystny z punktu widzenia działania Kasy. Zdecydowanie należy unikać rozwiązań w stylu „róg obfitości”, czyli mieszanek ad hoc adoptowanych rozwiązań. Zintegrowany system IT zapewni zdecydowane korzyści w obszarze procesów administracyjnych, np. umożliwi połączenie systemu poboru składek z systemem emerytalno-rentowym. System taki może też zostać zintegrowany z systemami zewnętrznymi, takimi jak systemy bankowe, elektroniczny system wymiany danych z ZUS, etc.

**Zalecenie 10:** Nowy/zmodernizowany system zarządzania kadrami (HRM – Human Resources Management), który będzie zawierał informacje o szkoleniach, ocenę pracowników; zaleca się zunifikowaną bazę danych zawierającą informacje o wszystkich pracownikach KRUS. Powinna ona stanowić element zintegrowanego systemu IT.

**Zalecenie 11:** Należy rozważyć wdrożenie nowego systemu informacji dla zarządu (MIS), który będzie zawierał informacje pochodzące ze zintegrowanego systemu IT i generował precyzyjne, wartościowe raporty dotyczące procesów administracyjnych dla osób podejmujących decyzje. Być może MIS powinien być również udostępniony instytucjom zewnętrznym, takim jak Ministerstwa Rolnictwa, Finansów, Polityki Społecznej, etc.

**Zalecenie 12:** Po podjęciu decyzji o wdrożeniu zintegrowanego systemu IT należy przeanalizować aktualne procesy administracyjne w celu zidentyfikowania obszarów ew. usprawnienia w oparciu o nowe rozwiązania IT i zdefiniować zalecane usprawnienia w ww. obszarach. Nowe wymagania/oczekiwania wobec procesów administracyjnych będą elementem specyfikacji nowych, zintegrowanych systemów IT. Udoskonalenie procesów administracyjnych mogłoby obejmować: centralizację niektórych funkcji (zadań), np. scentralizowana księgowość w miejsce odrębnych systemów księgowania w poszczególnych oddziałach regionalnych i w Centrali – zakładając, że wszystkie dane księgowe będą dostępne w jednostce centralnej, etc.

### **Procesy/procedury administracyjne**

W procedurach administracyjnych KRUS zauważono poniższe mankamenty. Niektóre z nich wynikają z faktu, iż KRUS, zgodnie z regulaminem, nie może wykonywać niektórych działań. Działania te byłyby korzystne z punktu widzenia efektywności działania Kasy.

Obecnie KRUS nie może kontrolować lekarzy wydających zwolnienia lekarskie, jako że są oni wyznaczani przez ZUS. Nadużycia w obszarze zwolnień chorobowych są problemem w wielu krajach. KRUS przeprowadza też inspekcje gospodarstw rolnych tylko w przypadku zawiadomienia o wypadku. Sytuacja, w której zasiłki chorobowe są wypłacane jedynie w przypadku zwolnień dłuższych niż 30 dni stwarza zachętę do nadużyć w porozumieniu z lekarzami pierwszego kontaktu.

**Zalecenie 13:** KRUS powinien mieć uprawnienia do kontroli lekarzy i rolników niezależnie od zgłoszeń wypadków i zachorowań. Wykrywanie nadużyć powinno być integralnym elementem systemu kontroli. Bezpośrednie kontrole prowadzone przez pracowników KRUS powinny zapobiegać nadużyciom.

Działania prewencyjne KRUS w zakresie wypadków koncentrują się na oświacie, szkoleniach, upowszechnianiu informacji, etc. Inspektorzy KRUS nie mają prawa do kontroli prewencyjnej gospodarstw, co mogłoby służyć wykrywaniu przypadków łamania zasad bezpieczeństwa pracy.

**Zalecenie 14:** Inspektorzy KRUS powinni mieć prawo do kontroli prewencyjnej gospodarstw, co mogłoby zmniejszyć liczbę wypadków i chorób zawodowych, a w konsekwencji wartość wypłacanych odszkodowań.

Obecnie rolnicy mają obowiązek informowania o wypadkach przy pracy. Czas, w jakim mają to zrobić nie jest ściśle określony. W rezultacie inspektorzy mają problemy ze zidentyfikowaniem wszystkich okoliczności wypadków.

**Zalecenie 15:** Termin informowania o/raportowania wypadków powinien zostać precyzyjnie określony i podany do powszechnej wiadomości.

Obecnie odpowiedzialność za zarejestrowanie się w KRUS rolnika, lub członka jego gospodarstwa podlegających obowiązkowi rolniczego ubezpieczenia społecznego spoczywa na nim samym. KRUS nie otrzymuje informacji z innych instytucji o np. zmianach w strukturze własnościowej gospodarstwa, prowadzeniu działalności rolniczej, ukończeniu 16-go roku życia przez dziecko, etc. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR) odpowiada za rozwój rolnictwa w Polsce i przekazywanie rolnikom unijnych dotacji. Dane, którymi dysponuje Agencja, byłyby bardzo przydatne KRUS, zwłaszcza w kontekście ewentualnego obliczania składek, a może nawet emerytur, w oparciu o dochody rolników. Dobre praktyki stosowane w krajach unijnych zakładają wymianę informacji pomiędzy instytucjami administracji państwowej, bez konieczności każdorazowego wnioskowania o jej udzielenie.

**Zalecenie 16:** Właściwe instytucje powinny przekazywać KRUS informacje użyteczne z punktu widzenia świadczenia usług w ramach systemu ubezpieczeń społecznych. Podobnie KRUS powinien udostępniać posiadane dane innym instytucjom, np. ZUS, który mógłby z nich korzystać w przypadku obsługi osoby przechodzącej do ubezpieczenia z KRUS i odwrotnie. Projekt systemu IT w KRUS

powinien jak najszerszej uwzględnić te kwestie. Udostępnianie informacji może następować w trybie online lub w trybie przesyłu danych. Oczywiście we wszystkich przypadkach należy przestrzegać zasad ochrony danych.

Obecnie procesy oceny pracowników nie są sformalizowane: ocena nie jest dokumentowana, nie ma jednolitych kryteriów oceny, nie ma planów rozwoju zawodowego dla pracowników, a wyniki oceny i plany rozwoju zawodowego nie są gromadzone w Biurze Kadr. Kłóci się to z obowiązującymi dobrymi praktykami w obszarze HR.

**Zalecenie 17:** Tego rodzaju informacje powinny być gromadzone w Centrali KRUS. Wdrożenie tego zalecenia można rozważyć jako element wdrożenia nowego systemu IT HR.

Księgowość Kasy nie jest prowadzona zgodnie z międzynarodowymi standardami, a zgodnie z wytycznymi MF.

Zalecenie 18: KRUS powinien zabiegać w MF o zezwolenie na wdrożenie międzynarodowych zasad księgowania (IAS – International Accounting Standards). IAS są obecnie stosowane przez większość instytucji ubezpieczeń społecznych i wykorzystują zasady księgowania równoległego, system okresowego naliczania i księgowania odsetek i standardowe doroczne zestawienia rachunkowe. Zapewnia to większą przejrzystość gospodarowania finansami publicznymi w organizacji. Rozwiązanie to umożliwiłoby również KRUS wykazywanie wszystkich operacji wszystkich Funduszy w jednym, rocznym sprawozdaniu finansowym. Fundusz Składkowy ma osobowość prawną i corocznie publikuje własne sprawozdanie finansowe objęte audytem. Wszystkie pozostałe operacje finansowe KRUS przeprowadzane są zgodnie z zasadami określonymi przez Ministerstwo Finansów a wyniki finansowe Kasy są publikowane w rocznych sprawozdaniach budżetu państwa i są objęte kontrolą NIK.

KRUS dysponuje też zbyt dużą liczbą rachunków bankowych, co komplikuje proces poboru składek i wypłaty świadczeń.

**Zalecenie 19:** KRUS powinien zrealizować niedawne zalecenie Prezesa zalecające jak najszybszą redukcję liczby kont bankowych i banków obsługujących Kasę.

### **CZĘŚĆ 3: DALSZE ZALECENIA CO DO ZMIAN W KRUS**

#### ***Wprowadzenie:***

TOR zaleca zdefiniowanie „Zaleceń co do niezbędnych zmian w KRUS łącznie z opisem obszarów krytycznych z punktu widzenia funkcjonalności, efektywności działania i propozycją rozwiązania zidentyfikowanych problemów”.

Analiza KRUS przeprowadzana pomiędzy 10 a 22 czerwca 2005 dała dobry wgląd w strukturę organizacji, jej funkcjonowanie i realizowane działania. Konsultanci mieli możliwość zbadania i skomentowania działań zarówno strategicznych jak i szczegółowych, które są aktualnie w KRUS prowadzone, lub są przez Kasę planowane.

KRUS, jak inne systemy ubezpieczenia społecznego rolników, np. we Francji lub Finlandii, został stworzony w celu ochrony praw rolników. Jednym z największych wyzwań, przed jakim stoją takie systemy ubezpieczeń w różnych krajach jest objęcie rolników takim systemem. Niebagatelna przyczyną jest tu często po prostu brak środków finansowych. Jako że system ubezpieczenia społecznego jest obowiązkowy, istotne jest by o rolników zadbać i ich wspomóc. Polska przyjęła powyższe rozwiązanie w stosunku do społeczności wiejskiej, a rola KRUS jest ochrona i realizacja praw rolników.

KRUS realizuje system ubezpieczeń emerytalnych i rentowych (świadczenia długoterminowe), zdrowotnych, macierzyńskich i wypadkowych (świadczenia krótkoterminowe). Ok. 1,6 mln rolników płaci na rzecz Funduszu Składkowego zryczałtowane składki, które pokrywają w całości zobowiązania państwa z tytułu wypłaty świadczeń krótkoterminowych. Koszt 1,6 mln emerytur (75%) i rent jest pokrywany w ok. 90% przez budżet państwa – pozostałe 10% jest finansowane ze składek.

Należy tu skomentować kilka kwestii o charakterze strategicznym:

- Czy rolnicy w wystarczającym stopniu finansują system ubezpieczeń społecznych?
- Czy rolnicy powinni być obsługiwani przez KRUS, czy jak inni pracownicy przez ZUS? Który system, KRUS czy ZUS, jest lepszy z punktu widzenia rolników i państwa?
- Jak ma wyglądać rozwój sytuacji i działania KRUS w najbliższej przyszłości?

#### ***Czy rolnicy w wystarczającym stopniu finansują system ubezpieczeń społecznych?***

Po pierwsze należy zaznaczyć, że obecnie 1,554 mln rolników płaci składki na rzecz systemu ubezpieczeń społecznych. W konsekwencji NFZ otrzymuje składki z tytułu ubezpieczenia zdrowotnego przekazywane przez KRUS w imieniu rolników. Są to comiesięczne realokacje dotacji z budżetu państwa przekazywanej KRUS. KRUS potrąca również podatki w wysokości 660 mln PLN. Kwota ta jest przelewana do urzędów podatkowych w imieniu rolników otrzymujących emerytury i renty. Jest to ze strony KRUS działanie włączające (inclusive approach), które gwarantuje maksymalną skuteczność z punktu widzenia NFZ i urzędów skarbowych. Taka



strategia to doskonały przykład maksymalizowania wykorzystania zasobów instytucji z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych stron: rolników, KRUS, NFZ i urzędów skarbowych.

Poziom skuteczności poboru składek wynosi 96/97%, co można ocenić jako wynik bardziej niż zadawalający. Wskaźnik ten w Irlandii, gdzie warunki gospodarcze są uznawane za bardzo korzystne, wynosi w skali kraju 93/94%. Poziom skuteczności poboru w sąsiedniej Ukrainie to zaledwie ok. 60%. Analizując poziom poboru składek musimy brać pod uwagę aktualną sytuację gospodarczą i sposób działania systemu poboru. W imieniu pracowników składki na ubezpieczenie społeczne płaca ich pracodawcy. Z zasady skuteczność poboru składek zależy od stosowania się pracodawców do zasad funkcjonowania systemu ubezpieczeń. Brak środków finansowych i poczucia obowiązku uiszczania składek są główną przyczyną niskiego poziomu poboru w innych krajach. System realizowany w Polsce przez KRUS jest zorientowany na klienta i skuteczność poboru składek i wydaje się być wysoce efektywny.

Zryczałtowana wysokość składki ubezpieczeniowej rolnika wynosi to 30% najniższej emerytury rolniczej i kwotę tę (168,80 PLN) płaci cztery razy w roku 1,554 mln rolników. Składka na świadczenia krótkoterminowe wnosi 60 PLN i jest wpłacana bezpośrednio do Funduszu Składkowego (72 PLN od lipca 2005). Odrębnym pytaniem jest, czy wysokość składek jest wystarczająca. Fundusz Składkowy jest instytucją samofinansującą się i ma zdolność pokrycia wypłat z tytułu świadczeń krótkoterminowych. Można zatem założyć, że kwota 60 PLN jest w tym przypadku adekwatna. Oczywiście, tak jak to ma miejsce obecnie, kwotę tę należy dorocznie indeksować.

Wiele osób będzie argumentować, że ci rolnicy, których na to stać, powinni płacić więcej na rzecz wszystkich ubezpieczonych. Ważnym zadaniem było by w takim przypadku utrzymanie dla większości ubezpieczonych minimalnej stawki. A więc obecne składki zryczałtowane powinny być składkami minimalnymi a w przyszłości składki w wysokości zależnej od dochodu powinny być wpłacane przez tych rolników, których na to stać. Wedle naszej wiedzy projekt ustawy, który zakładał stawki składki zróżnicowane w zależności od dochodu, gdzie był on mierzony głównie w odniesieniu do wielkości gospodarstwa rolnego, i inne propozycje dotyczące zmian organizacyjnych w KRUS nie był jak dotąd głosowany. Stąd wniosek, że nie jest to rozwiązanie akceptowane, bądź skuteczne. Potrzebny będzie wzór, który pozwoli nie tylko wyliczyć potencjalne dochody rolników, ale ich rzeczywistą zdolność płatniczą. Rolnictwo jest dla Polski niezwykle ważne, a po wejściu do UE będzie się rozwijać. Oznacza to większą dostępność dotacji dla rolników i zróżnicowanie poziomu ich dochodów. Co więcej, ten potencjał musi być wspierany, tak by rolnictwo rzeczywiście się rozwijało, a osoby zamieszkujące tereny wiejskie miały adekwatne dochody i mogły podnosić standard życia. Ogromną rolę odgrywa tu rozwój infrastruktury i rozwój możliwości sprzedaży produktów rolnych. Spotkanie z grupą rolników w czasie naszej misji uświadomiło nam, że wielu z nich z powodu braku zbytu musiało zniszczyć produkty rolne. Opodatkowanie takich działań gospodarczych i oczekiwanie, że wygenerowane zostaną podatki i składki nie poprawi systemu, przeciwnie, może doprowadzić do zadłużenia rolników i ogólnego pogorszenia sytuacji. Zdolność finansowa jest zatem kluczowa dla skutecznego poboru składek. Sama wielkość gospodarstwa rolnego może być jedynie jednym z

Gerry Fitzpatrick,  
Konsultant

rozważanych parametrów. Podstawą do obliczenia wysokości składki uzależnionej od dochodu i podstawą opodatkowania powinny być realne zyski. Najważniejsze zadanie, to ich właściwa ocena.

Równocześnie musimy przeanalizować rolę państwa w systemie ubezpieczenia społecznego rolników. Historyczne zobowiązania w zakresie zasad wypłacania emerytur muszą być realizowane. To podstawa systemu, który działa od wielu lat, i którego zmiana nie może być brana pod uwagę. Europejski Trybunał Sprawiedliwości jasno określa, że prawa nabyte muszą być w pełni respektowane, podobnie jak prywatne zobowiązania w zakresie ubezpieczeń. Obecnie zadaniem państwa jest dotowanie systemu emerytur rolniczych i zabezpieczenie systemu świadczeń krótkoterminowych realizowanych przez KRUS. Zadania te w przyszłości należy przeanalizować. Fundusz Składkowy (FS) jest instytucją samofinansującą się. To skuteczne rozwiązanie, jako że FS wywiązuje się z zobowiązań i pozostaje wiarygodną instytucją. Z kolei Fundusz Emerytalno-Rentowy wymaga poważnej interwencji państwa w formie dotacji w wysokości 90% (86% netto) wartości wypłacanych świadczeń. Można założyć, że dotacja ta jest zbyt wysoka i w przyszłości składka emerytalna powinna być wyższa, co umożliwi redukcję dotacji budżetowej. Poziom tej dotacji jest suwerenną decyzją rządu, który zna zasoby wolnych środków budżetowych.

Większości krajów rolnicy traktowani są w sposób szczególny, trudno więc o bezpośrednie porównania lub symulacje dopuszczalnej wysokości składek. To kwestia decyzji, jakie rozwiązanie będzie racjonalne i możliwe do zrealizowania. Nie ma sensu nakładanie na rolników zobowiązań finansowych, z których nie będą mogli się wywiązać, jako że prowadzi to do zadłużenia i powstania innych problemów, takich jak niższy poziom ściągalności składek i rozczarowanie systemem ubezpieczeń społecznych. System taki działa najlepiej gdy płatnicy mają do niego zaufanie – zarówno w kategoriach płatności składek jak i poboru świadczeń.

Wysokość składki powinna zatem zostać określona na poziomie obecnej, najniższej zryczałtowanej składki, co zagwarantuje obecny poziom wpływów finansowych i płatność zobowiązań KRUS. Następnie poziom składek w przypadku dochodów wyższych od zadeklarowanego poziomu minimalnego powinien być dopasowany do poziomu składki minimalnej. Zakładając, że poprawnie uda się obliczyć możliwe wpływy z tytułu wyższych składek, system wygeneruje dodatkowe zyski. Wydaje się, że instytucjami posiadającymi najwyższe kompetencje w zakresie opracowania poprawnego wzoru naliczania wyższych składek są KRUS, MPS, MR, GUS, Urząd Podatkowy, ARiMR i instytuty badawcze. Składki zależne od dochodu powinny być realne, ściągalne i prawidłowo obliczone z punktu widzenia potrzeb ubezpieczeniowych i podatkowych. Analizując ich wysokość należy również brać pod uwagę politykę rozwoju rolnictwa i globalny rozwój polskiej gospodarki. Jest niezwykle istotne, by w drodze wnikliwych analiz i obliczeń zaproponować system nadający się do wdrożenia i egzekwowania, nie naruszając przy tym obecnego poziomu wpływów finansowych.

Dodatkowe wpływy z tytułu wyższych składek powinny zasilić Fundusz Emerytalny, co pozwoli na zmniejszenie poziomu dotacji budżetowej lub podwyżkę świadczeń emerytalnych, bądź kombinację tych dwóch elementów, zależnie od potrzeb aktualnej

polityki rządu. Dochody Funduszu Składkowego należy zabezpieczyć korzystając z obecnego mechanizmu, tzn. poprzez coroczną analizę wysokości zryczałtowanej składki w kontekście wysokości zobowiązań z tytułu wypłaty świadczeń krótkoterminowych.

Rozważyć również należy, czy składki zależne od dochodu powinny przekładać się na zróżnicowanej wysokości emerytury. Wiele osób zakłada, że zależność ta powinna być niejako automatyczna, niemniej w rzeczywistości jest to kwestia analizy całego systemu ubezpieczeń społecznych. Zarządzanie składkami i świadczeniami o wysokości zależnej od dochodu jest kosztowne. W większości przypadków dodatkowa kwota świadczenia jest niewielka i jej wypłacanie nie jest uzasadnione w kontekście wyższych kosztów obsługi jej wypłaty i zysku świadczeniobiorcy. Analizując kompleksowo możliwe warianty systemu ubezpieczeń w Polsce można wysunąć następujące argumenty: (i) rolnicy wydają się być stosunkowo zadowoleni z obecnego systemu, zarówno w odniesieniu do wysokości składek, jak i wysokości otrzymywanych świadczeń; (ii) rolnicy wystarczająco zamożni, by oszczędzać na emeryturę wyższe niż te wypłacane przez państwo (1 filar) mogą korzystać z tych samych opcji oszczędzania w innych funduszach ubezpieczeniowych, co inni obywatele. Składki na rzecz 1 filaru powinny być postrzegane jako element solidarności społecznej i wsparcie udzielane wszystkim ubezpieczonym rolnikom. Jedną z zasad całego systemu emerytalnego jest solidarność międzypokoleniowa, niemniej solidarność w ramach danego pokolenia jest niezbędna by poprzez składki zagwarantować świadczenia danej społeczności. Należy zatem rozważyć kontynuację obecnego systemu emerytur dla rolników w równej wysokości i przeznaczenie dodatkowych wpływów z tytułu elementu składki zależnego od dochodu na wsparcie funduszu emerytalnego, co zabezpieczy wypłatę emerytur w przyszłości. Zamożniejsi rolnicy powinni zadbać o swoje wyższe emerytury korzystając z dostępnych rozwiązań w zakresie ubezpieczenia dodatkowego.

Irlandia jest przykładem kraju, w którym składki uzależnione od dochodu nie przekładają się na zróżnicowanej wysokości emerytury. Z drugiej strony mamy przykład Wielkiej Brytanii, gdzie od 20 lat funkcjonuje system zróżnicowanej wysokości składek i emerytur. Bieżące analizy wykazują, że finansowanie emerytur w przyszłości może być w tym systemie niewystarczające, zachęca się więc obywateli do indywidualnego oszczędzania. A zatem emerytury o wysokości zależnej od wysokości składek nie dają automatycznie gwarancji bezpieczeństwa finansowego. Niezwykle istotnym zagadnieniem pozostaje więc kompleksowa analiza efektywnego systemu emerytur w ramach 1 filaru. Można go skonstruować tak jak w Irlandii: wypłata zryczałtowanej wysokości emerytur, które są finansowane przez zróżnicowane w zależności od dochodu składki, gdzie pułap dochodu dla ruchomej części składki określono na poziomie nieco wyższym od średniej krajowej. Niezależnie od tego osoby, które chcą otrzymywać wyższe emerytury, i które na to stać, mogą korzystać z dodatkowego ubezpieczenia w międzynarodowych i prywatnych, już działających funduszach emerytalnych.

Kolejną kwestią są zasady odpowiedzialności publicznej i pracodawców i wysokości składek rolników. Obecnie KRUS ubezpiecza rolników na okoliczność wypadków w czasie pracy i prowadzi intensywne działania mające na celu poprawę bezpieczeństwa warunków pracy rolników. W wielu krajach pracodawcy, rolnicy również, muszą sami dbać o bezpieczeństwo w miejscu pracy. Odpowiadają za nie i jeżeli przyczynią

się przez zaniedbanie, czy nieprawidłowe działanie do wypadku, mogą zostać pozwani do sądu. Na ogół pracodawcy ubezpieczają się w prywatnych firmach ubezpieczeniowych od odpowiedzialności cywilnej i w razie wypadku ubezpieczyciel pokrywa koszty renty/odszkodowania wypłacanych przez państwo. Taki system równoważy odpowiedzialność i zobowiązania finansowe i przyczynia się do większej dbałości pracodawców o bezpieczeństwo w miejscu pracy. Rozwiązanie tego typu może być niedostępne dla najuboższych rolników, niemniej w przypadku tych zamożniejszych wydaje się być godne rozważenia i polecenia. Być może nie jest to obecnie w Polsce kwestia pierwszorzędnej wagi, niemniej warto ją rozważyć w kontekście szerszego zastosowania zasad odpowiedzialności cywilnej w przyszłości, które obejmą, być może, również gospodarstwa indywidualne.

### ***KRUS czy ZUS, która instytucja jest lepsza z punktu widzenia rolników i państwa?***

System ubezpieczeń społecznych korzystny dla rolników i państwa jest możliwy. KRUS i ZUS, dwie instytucje obsługujące system ubezpieczeń społecznych, niekoniecznie muszą mieć identyczne funkcje, strukturę i korzystać z identycznych procedur w czasie świadczenia usług. Pojawiały się sugestie, że KRUS powinien być zlikwidowany, lub że system ubezpieczenia rolniczego powinien być przeniesiony do ZUS.

O ile większa integracja lub poprawa jakości świadczonych usług może mieć jakiś sens, to jednak trzeba przeanalizować cel ewentualnych zmian. Nieprzemyślane zmiany mogą spowodować chaos i kolejne problemy. Lepsze zarządzanie i niższe koszty działania to cel, który wszyscy poprą, ale likwidacja KRUS-u lub jego integracja z ZUS-em niekoniecznie pozwolą go osiągnąć.

Obecnie KRUS świadczy tzw. usługę kompleksową: pobór składek, wypłata świadczeń, prewencja i rehabilitacja dla dużej grupy społecznej, istotnej z punktu widzenia polskiej gospodarki. Ogółem w KRUS zatrudnionych jest ok. 6500 osób, z tego ok. 200 pracuje w Centrali a pozostali w 49 oddziałach regionalnych i 220 placówkach terenowych. Sieć oddziałów KRUS jest gęsta, a ich lokalizacja dostosowana do potrzeb obsługiwanej populacji.

ZUS ma podobną, ale nie identyczną strukturę. Placówki KRUS znajdują się w odległości maksymalnie 75 km od klienta i ich rolą jest dbałość o potrzeby ubezpieczonych. Zarówno w zakresie płatności składek, wypłaty świadczeń, jak i prewencji w obszarze wypadków i rehabilitacji rolników. Takie podejście zakłada ścisłą współpracę ze społecznością rolników i pomoc we wdrażaniu zasad BHP. Ten obszar działań KRUS wpisuje się w działania prowadzone we wszystkich krajach UE, a zmierzające do realizacji zobowiązań wynikających z ustawodawstwa w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa. W krajach UE działania tego typu prowadzone są głównie przez Państwową Inspekcję Pracy, podczas gdy w Polsce działania KRUS uzupełniają pracę PIP-y, która może poświęcić więcej uwagi innym pracodawcom. ZUS nie prowadzi działań w tym zakresie, zatem likwidacja KRUS, bądź włączenie go do ZUS spowodowało by ich redukcję lub likwidację, lub też przeniesienie ich do PIP, która już obecnie jest przeciążona nadmiarem obowiązków.

Ściągalność składek w KRUS jest dużo wyższa niż w ZUS. Należy zadać sobie pytanie, czy po integracji z ZUS wskaźnik ten pozostał by równie wysoki? KRUS zawdzięcza sukces w tym obszarze wieloletniej współpracy z rolnikami. KRUS zna swoich klientów, a ci postrzegają go jako przyjazną, pracującą dla nich organizację. Nie każda instytucja państwowa może to o sobie powiedzieć i nie należy tego faktu lekceważyć. Większość systemów ubezpieczenia społecznego stara się wytworzyć w swoich klientach poczucie wspólnoty, ale niewiele je osiąga. Poziom ściągalności składek i zaufania do systemu jest obecnie niezwykle wysoki, a ci, którzy zaufali państwu śpią spokojnie. Modyfikacje w tej sytuacji mogą doprowadzić do niewyobrażalnych strat w systemie ubezpieczeń społecznych, takich jak gorsza ściągalność składek i próby wyjścia z ubezpieczenia. Kluczem do sukcesu KRUS jest stały monitoring systemu. KRUS posiada dane swoich klientów i zarządza nimi tak, by zagwarantować kwartalne wpłaty składek i wysoki poziom ich ściągalności poprzez sieć placówek terenowych. Czy po likwidacji, bądź włączeniu KRUS do ZUS, ZUS realizował by te zadania? Nie realizuje ich obecnie w odniesieniu do swoich klientów, więc dlaczego miałby to robić w przyszłości. Integracja nie jest zatem dobrym rozwiązaniem, bo obecne zadania KRUS nie mogą zostać zintegrowane z czymś, co nie istnieje – ZUS nie realizuje takich zadań wobec obsługiwanej przez siebie populacji. W takim scenariuszu zdarzeń pojawia się ryzyko naruszenia systemu ubezpieczeń społecznych, które zaowocuje utratą zaufania rolników do systemu, a co za tym idzie obniżeniem poziomu ściągalności składek. Nie należy zatem zbyt łatwo akceptować odejścia od aktualnego systemu, którym KRUS zarządza skutecznie.

Grupy klientów ZUS i KRUS są różne, różne są też świadczone przez nie usługi i sposób ich świadczenia. To dobrze, jeżeli myślimy o rolnikach. W grę wchodzi tu różne lokalizacje zamieszkania – wiejskie i zurbanizowane – odmienne wykształcenie, działalność gospodarcza, styl życia, mobilność zawodowa i oczekiwania. Uwzględnienie tych wszystkich czynników jest niezwykle skomplikowane i należy docenić osiągnięcia KRUS w tym zakresie. KRUS realizuje politykę zbieżną z polityką rządów w całej Europie, a właściwie na świecie, której celem, realizowanym zresztą z mniejszym powodzeniem, jest walka z bezrobociem i rozwój obszarów wiejskich. Rządy innych krajów koncentrują się na problemach etnicznych, starając się je rozwiązać przy pomocy ograniczonych zasobów, tak jak ma to miejsce w przypadku rybaków, pracowników transportu, czy agroturystyki, które rządy dotują. Usługi świadczone obecnie przez KRUS to przykład dobrych praktyk w tym obszarze: zaspokajają potrzeby danej społeczności, koncentrują się na osiągnięciu maksymalnych wpływów od ubezpieczonych przy zastosowaniu ograniczonych nakładów. Likwidacja usług świadczonych lokalnie przez KRUS kłóciłaby się z dobrymi praktykami zaspokajania potrzeb danej populacji w bezpiecznym dla niej środowisku i przy wykorzystaniu ograniczonych nakładów.

Połączenie KRUS i ZUS wymagałoby zastosowania podobnych procedur administracyjnych w obydwu instytucjach, łącznie z systemami IT o minimalnej chociaż kompatybilności. System IT KRUS jest dzisiaj niejednorodny i wymaga modernizacji. Jest to niezbędne dla lepszego zarządzania i integracji procedur pracy w KRUS. ZUS buduje swój system IT od kilku lat i trudno odpowiedzieć na pytanie, czy prace te uwieńczone zostały sukcesem. Zanim wydana zostanie pozytywna opinia na temat przejęcia przez ZUS danych niezbędnych do prowadzenia pracy wykonywanej obecnie przez KRUS, niezbędne będą wnikliwe analizy. W tej sprawie

Gerry Fitzpatrick,  
Konsultant

spotkaliśmy się w czasie naszej wizyty z różnymi wnioskami, niemniej integracja systemów IT to zawsze trudne przedsięwzięcie. Zanim procedury i procesy zarządzania zostaną obudowane nowymi technologiami dostępnymi na rynku, muszą zostać zweryfikowane i zmodernizowane. Oprogramowanie i architektura IT w KRUS wymagają na przestrzeni kilku najbliższych lat modernizacji i rozwoju, w zgodzie z aktualnymi procesami zarządzania. Jeżeli KRUS ma wykorzystać w pełni inwestycje w IT musi zintegrować te systemy. Integracja powinna nastąpić poprzez stworzenie centralnych baz danych obsługujących składki należne i pobrane, wypłacone emerytury i inne świadczenia, a następnie przekazujące informacje do systemów zarządzania finansowego i MIS, systemów zarządzania kadrami i systemów zarządzania dokumentami. Tej skali integracja umożliwi opracowanie nowej strategii zarządzania w KRUS i maksymalną efektywność jego funkcjonowania. Nowy system powinien przewidywać wariant poboru składek o zróżnicowanej wysokości, które zostaną w przyszłości wprowadzone.

Aby maksymalnie wykorzystać inwestycje w IT należy szczegółowo przeanalizować procesy zarządzania w przyszłym środowisku organizacji, format organizacji, jaka KRUS powinien być w przyszłości, a następnie schemat zmian prowadzących do zadeklarowanych celów. Taki proces będzie wymagał pełnego zaangażowania zarządu KRUS i zewnętrznego wsparcia. To dopiero umożliwi określenie przyszłego środowiska tej organizacji i realizację zmian. Nadmierne poleganie na rozwiązaniach gotowych i doraźnych uniemożliwi osiągnięcie optymalnych rezultatów w obszarze IT i utrwali jedynie bieżące słabości. Technologia IT powinna raczej wspierać środowisko organizacji, niż dyktować jego kształt.

Kiedy już dzięki inwestycjom w IT KRUS zostanie zmodernizowany musimy zadać sobie kolejne pytanie: czy ZUS może przejąć zadania KRUS i wykonywać je lepiej? Jeżeli nie, to połączenie tych dwóch instytucji pogorszy tylko sytuację i należy go unikać. Jeżeli tak, to należy szczegółowo przeanalizować warunki skutecznej integracji. Czy system IT ZUS jest kompatybilny (z IT KRUS?) i zdolny do przejęcia nowych funkcji? Czy połączenie ZUS i KRUS przyniesie pożądane rezultaty? Jakże miałyby być te rezultaty?

### ***Najbliższa przyszłość i kolejne działania w KRUS?***

Analiza KRUS pozwoliła nam przyjrzeć się strukturze KRUS, sposobowi, w jaki jest zarządzany, jak działa, jakie procesy i procedury są w nim stosowane. Odwiedziliśmy Centralę, dwa oddziały regionalne, dwie placówki terenowe i ośrodek rehabilitacji. Mieliśmy okazję spotkać się z przedstawicielami wyższej kadry kierowniczej i dyrektorami biur KRUS. W większości nasze wnioski wynikają z informacji przekazanych nam w czasie spotkań i doświadczenia zdobytego w pracy w różnych instytucjach działających w sektorze społecznym w 9 różnych krajach.

Wydaje się, iż KRUS jest poprawnie zdefiniowaną instytucją państwową, której rolę i zakres odpowiedzialności określa ustawodawstwo. KRUS jest zarządzany przez Prezesa, który w pełni rozumie wagę roli pełnionej przez KRUS i jest zainteresowany rozwojem tej instytucji w przyszłości, tak by mogła sprostać oczekiwaniom wobec niej w zakresie realizacji obowiązków wobec rolników w niej ubezpieczonych i Gerry Fitzpatrick,  
Konsultant

ochrony ich praw. Kadra kierownicza, zarówno w Centrali jak i oddziałach regionalnych i placówkach terenowych, jest skupiona na wykonywaniu swoich obowiązków. Dyrektorzy oddziałów regionalnych zarządzają swoimi oddziałami i placówkami terenowymi. Jakże zatem problemy ma KRUS, a właściwie, jakie są jego słabości?

Obszary mankamentów zostały przez nas opisane w Części 2 niniejszego Raportu i można je pogrupować następująco:

- Organizacyjne
- IT; oraz
- Procedury i procesy zarządzania

W Części 2 raportu przedstawiliśmy 19 zaleceń, które streszczamy poniżej:

- Poprawiona strategia i systemy IT
- Nakłada się na siebie zbyt wiele niepowiązanych funkcji
- W przypadku zbyt wielu funkcji następuje raportowanie bezpośrednio do Prezesa
- Politykę HR KRUS można usprawnić, tak by obejmowała oddziały regionalne i placówki terenowe.
- Przepływ informacji jest niepełny, potrzebny lepszy system MIS;
- Przepływy finansowe są realizowane przez zbyt wiele banków; nowe zarządzenie Prezesa powinno rozwiązać ten problem;
- Powinno się rozważyć wdrożenie w KRUS i Funduszu Składowym międzynarodowych standardów księgowości;
- Należy przeanalizować i przeorientować działania z zakresu kontroli i audytu wewnętrznego, łącznie z zakresem obowiązków personelu.

KRUS powinien poważnie rozważyć powyższe zalecenia. Chcielibyśmy również wspomnieć o kilku innych obszarach, w których analiza i ewentualne zmiany mogłyby przynieść pozytywne wyniki. A mianowicie:

### **Rola dyrektorów oddziałów regionalnych i placówek terenowych w ich lokalnych społecznościach:**

Dyrektorzy oddziałów regionalnych i placówek terenowych odgrywają istotną rolę w społecznościach wiejskich i są ogniwem łączącym lokalne realia i politykę centralną. Podczas wizyty w oddziale regionalnym w Lublinie dowiedzieliśmy się o działaniach społecznych dyrektora oddziału na rzecz poprawy spójności społeczności lokalnej. Współpracując na szczeblu lokalnym ze sponsorami zabiega on o poprawę warunków w obszarze dostępu do informacji i szkoleń. To działania, z których KRUS może czerpać cenna wiedza, i które może wspierać dzięki opracowaniu nowej strategii działania na szczeblu centralnym i lokalnym. Rozwój społeczności to klucz do rozwiązywania lokalnych problemów, a osoby odpowiedzialne za kreowanie polityki na szczeblu centralnym często mają zbyt ograniczoną wiedzę o lokalnych, specyficznych dla danej społeczności problemach. Bardzo cenna formą działania SA w tym przypadku warsztaty i treningi. i chociaż zakres działalności KRUS jest formalnie określony w ustawie, to jednak te dodatkowe działania mogą wesprzeć

realizację polityki wobec obszarów wiejskich przez Ministerstwo Polityki Społecznej i Ministerstwo Rolnictwa. Projekty społeczności lokalnych są wykorzystywane w całej UE jako narzędzie walki z ubóstwem i maksymalizacji efektywności inwestycji rządu i samorządów lokalnych.

### **Poziom zatrudnienia w KRUS:**

W czasie przeprowadzanych analiz KRUS nie mieliśmy możliwości sprawdzenia poziomu zatrudnienia na wszystkich stanowiskach, jako że koncentrowaliśmy się na zagadnieniach bardziej ogólnych. Jesteśmy jednak świadomi, że od czasu powstania na KRUS nakładano kolejne zadania, nie zwiększając ilości jego personelu. Również Biuro Kadr Centrali nie analizuje wnikliwie poziomu zatrudnienia na szczeblu lokalnym: decydują o nim dyrektorzy oddziałów regionalnych w ramach przyznanego im budżetu. To rozwiązanie działa poprawnie i nie mamy odstaw by twierdzić, że poziom zatrudnienia w oddziałach i placówkach jest zbyt wysoki.

Bezpośrednie porównania z innymi instytucjami zdają się sugerować, że poziom zatrudnienia jest w KRUS adekwatny do potrzeb:

1. Państwowy Fundusz Ubezpieczeń Społecznych (SoDra), Litwa:  
W bazie danych znajduje się 1 milion emerytów i ponad 1 milion osób ubezpieczonych – zatrudnienie poniżej 3000 osób
2. Ministerstwo ds. Społecznych i Rodziny, Irlandia (odpowiedzialne za ubezpieczenie społeczne i pomoc społeczną):  
W bazie danych znajduje się 1 milion emerytów i ponad 1 milion osób ubezpieczonych – zatrudnienie 4400 osób

Powyższe porównanie nie jest sprawiedliwe w tym sensie, że wsparcie systemów IT i poziom centralizacji są w KRUS dużo niższe, a zatrudnienie w SoDra i irlandzkim MSiR określa się wykorzystując metodologię APT, która pozwala oszacować relatywne nakłady pracy na danym stanowisku, pożądane wyniki i ramy czasowe działań. Przeprowadzenie takich analiz w KRUS byłoby bardzo korzystne, jednak rozwój w obszarze IT powinien być postrzegany jako szansa na reformę procedur administracyjnych i maksymalizację korzyści płynących z centralizacji niektórych funkcji. Rozwój IT będzie miał wpływ na poziom zatrudnienia i w tym kontekście należy go oceniać. Zaleca się, więc by zatrudnienie było monitorowane przez Centralę, z uwzględnieniem rzeczywistych potrzeb w tym zakresie w przyszłości, mając na uwadze świadczenie usług na szczeblu lokalnym po jak najniższych kosztach.

### **Sieć oddziałów regionalnych i placówek terenowych:**

Obecnie KRUS dysponuje siecią 49 Oddziałów Regionalnych i 220 Placówek Terenowych na terenie Polski. Usługi są świadczone lokalnie a komentarze, jakie slyszyliśmy od grupy świadczeniobiorców były bardzo przychylne dla tej instytucji. Na podstawie rozmów z kadrą kierowniczą KRUS wywnioskowaliśmy, że Kasa jest postrzegana przez rolników jako „ich organizacja”, która bardzo dobrze dba o ich sprawy. To duże osiągnięcie, którego wiele organizacji mogłoby KRUS zazdrościć, i Gerry Fitzpatrick,  
Konsultant



którego nie wolno lekceważyć. Po dokonaniu inwestycji w IT, takich jak budowa WAN i opracowanie nowych systemów informatycznych, będzie można scentralizować niektóre funkcje w Centrali. W wielu instytucjach zalety systemów IT wykorzystuje się do wprowadzenia systemu działania front-office/back-office, co zakłada świadczenie na poziomie lokalnym tylko tych usług, które wymagają bezpośredniej obecności instytucji, np. usługi biurowe dla klientów. Szereg działań administracyjnych może zostać scentralizowanych i włączonych do zintegrowanego systemu IT. Taki rozwój organizacji mógłby przełożyć się na większą ilość mniejszych biur, których obsługę administracyjną prowadzono by np. na szczeblu centralnym. Nie oznacza to automatycznie: w Warszawie. W wielu krajach ośrodki zaplecza administracyjnego lokuje się poza stolicami w celu obniżenia kosztów działania. W szeregu krajów UE administracja publiczna została zdecentralizowana ze względów zarówno politycznych, jak i ekonomicznych. Przeniesienie pracowników administracji publicznej do mniejszych ośrodków jest traktowane jako szansa na rozwój lokalnej gospodarki i obniżenie kosztów działania instytucji publicznych. W ciągu najbliższych kilku lat KRUS musi zainwestować w udoskonalenie infrastruktury IT, a analiza funkcji pełnionych przez oddziały regionalne i placówki terenowe może spowodować modyfikację obecności lokalnych jednostek organizacyjnych KRUS na terenie Polski. Zaleca się zatem analizę sieci oddziałów lokalnych KRUS w kontekście wykorzystania rozwoju IT do opracowania strategii świadczenia usług na poziomie lokalnym w przyszłości.

### **Centralizacja funkcji, łącznie z IT:**

Omawiany powyżej rozwój systemów IT umożliwi KRUS usprawnienie organizacji. Typowymi działaniami, które podlegają w instytucjach centralizacji są obliczanie i wypłata świadczeń długo- i krótkoterminowych, a także rozwój, zarządzanie i wsparcie systemów IT. Tu również centralizacja nie oznacza koniecznie lokalizacji w stolicy, a raczej w ośrodku, który jest łatwo dostępny z punktu widzenia świadczenia usług wewnętrznych i zewnętrznych. Proces centralizacji funkcji powinien być poprzedzony dokładną analizą aktualnych procesów zarządzania, zdefiniowaniem obszarów wymagających naprawy i oszacowaniem potencjalnych rezultatów centralizacji, z uwzględnieniem kontynuacji świadczenia usług wyższej jakości na poziomie lokalnym. Powyżej omówiliśmy poziom zatrudnienia w KRUS, sieć oddziałów lokalnych i centralizację funkcji. Wszystkie te kwestie w dużym stopniu są uzależnione od wsparcia IT, które KRUS będzie w stanie zapewnić. Dlatego też zdecydowanie zalecamy opracowanie kompleksowej strategii rozwoju KRUS w przyszłości, strategii, która uwzględni wszystkie powyższe problemy w perspektywie redukcji kosztów administracyjnych, przy równoczesnym świadczeniu wyższej jakości usług lokalnych po niższej cenie.

### **Fundusz motywacyjny i wskaźniki wydajności:**

Fundusz motywacyjny jest systemem nagradzania kadry kierowniczej i pracowników KRUS. Nie krytykujemy tego systemu, który trudno przecenić, a który jest równocześnie rozwiązaniem rzadko stosowanym w instytucjach publicznych w UE – często ku rozczarowaniu rządów tych instytucji, które mają kłopoty z motywowaniem personelu. Niestety, dowiedzieliśmy się, że fundusz jest stosunkowo kosztowny – 18 mln PLN w roku 2004 dla wszystkich 6500 pracowników KRUS, co daje 2770 PLN na osobę. Problematyczny z naszego punktu widzenia jest fakt, że

choć decyzje o wydatkowaniu środków funduszu są podejmowane centralnie, to kryteria podziału środków i proces wyboru (pracowników) leżą w kompetencjach dyrektorów/kierowników i nie są weryfikowane przez Dział Kadr Centrali. Wynika to z faktu, iż Centrala nie ma bezpośredniego dostępu do niezbędnych danych, stąd też wydaje się, że decyzje są podejmowane raczej lokalnie, niż centralnie. W nowoczesnych organizacjach wspiera się nagradzanie za wyniki, jednak w czasie naszej misji nie zauważyliśmy, by w KRUS wskaźniki wyników były szeroko stosowane, a co za tym idzie wydaje się, że wskaźniki wyników/wydajności stosowane na szczeblu regionalnym i lokalnym mają raczej charakter subiektywny, niż obiektywny, wynikający z zastosowania standardów dla usług opracowywanych dorocznie dla organizacji. Zalecamy zatem, by KRUS w rocznych planach działania organizacji i kadry kierowniczej uwzględnił wprowadzenie standardów usług, co powinno stymulować kadrę kierowniczą i personel do osiągania realistycznych celów, a także do podnoszenia jakości działania. Popieramy dalsze funkcjonowanie Funduszu Motywacyjnego, przy równoczesnym zaleceniu zrewidowania zasad jego funkcjonowania, tak by zagwarantować, iż środki funduszu są rozdysponowane zgodnie z przeznaczeniem, a nie stanowią funduszu rekompensat za niskie płace.

### ***Wnioski końcowe:***

We wszystkich nowoczesnych organizacjach nowoczesny system IT jest jednym z najistotniejszych elementów. Zalecamy zatem zdecydowanie wszechstronna analizę systemów IT i opracowanie strategii IT, która zaowocuje realizacją zintegrowanego systemu IT w KRUS. Należy dołożyć starań, by usprawnić procesy zarządzania, a nie konsolidować obecne, tak by doprowadzić do poprawy jakości (świadczonych) usług i skrócenia procedur działania. KRUS stworzył pozytywny wizerunek tej instytucji, który należy chronić poprzez nadanie mu właściwej struktury i planowanie zarządzania, dzięki czemu będzie mógł sprostać wyzwaniom przyszłości, takim jak świadczenie dodatkowych usług, np. wprowadzenie składek o wysokości zależnej od dochodu i gromadzenie danych o dochodach rolników. Pozytywna reputacja KRUS powinna zostać wsparta przez rząd i Sejm poprzez wprowadzenie w KRUS jak najsprawniejszej struktury organizacyjnej, która pozwoli dzięki nowoczesnemu systemowi IT zarządzać procesami administracyjnymi. Takie rozwiązanie pozwoli kadrze kierowniczej KRUS zdefiniować zasoby niezbędne do realizacji odpowiednich usług, o odpowiednich kosztach i w odpowiednich lokalizacjach. A to jest cel, który chcą osiągnąć wszyscy zainteresowani KRUS, łącznie z rządem i Sejmem.

Pomysł połączenia KRUS z ZUS jest nierealistyczny, jeżeli mają nadal być świadczone te same usługi, ponieważ ZUS już dzisiaj boryka się z dużą ilością zadań, a musi ich przyjąć jeszcze więcej w roku 2009. Nawet jeżeli ZUS zdecyduje się na przejęcie zadań KRUS, to koniecznym warunkiem integracji byłyby uprzednie inwestycje w IT KRUS, gwarantujące kompatybilność systemów informatycznych. Inwestycje w IT KRUS są niezbędne z punktu widzenia efektywności działania tej organizacji i świadczenia przez nią wysokiej jakości usług dla rolników i państwa. W ostatecznym rozrachunku inwestycje w IT powinny zapewnić KRUS dodatkowe zasoby (kadrowe? *przyp.tlum.*), które umożliwią opracowanie w przyszłości danych o dochodach rolników, które będą niezbędne do obliczania zróżnicowanych składek i udostępnianie Ministerstwu Polityki Społecznej i Ministerstwu Rolnictwa informacji niezbędnych do usprawnienia procesów decyzyjnych.

## ***Kolejne kroki:***

### **Strategia biznesowa:**

Inwestycje w rozwój IT KRUS powinny być kontynuowane dopiero po analizie przez KRUS aktualnego środowiska biznesowego (organizacji) przy wsparciu zewnętrznego konsultanta. Powinien on przedstawić niezależne, użyteczne komentarze dotyczące przyszłego, adekwatnego środowiska biznesowego KRUS. Niezbędne będzie też opracowanie strategii rozwoju organizacyjnego KRUS w przyszłości, łącznie z opracowaniem wymagań innych stron zainteresowanych (stakeholders), takich jak MPS czy MR. Opracowanie Docelowego Środowiska Organizacyjnego KRUS, zaakceptowanego przez MPS może zająć ok. 4 miesiące. Dzięki takiemu opracowaniu główne podmioty zainteresowane KRUS będą wiedziały jaka strategię rozwoju IT KRUS należy wspierać. Następnie będzie można taką strategię zdefiniować w formie Warunków realizacji zlecenia (Terms of Reference) dla Projektu Zintegrowanego Systemu IT i ogłosić przetarg na realizację projektu.

### **Zespół monitoringu**

Zdecydowanie zalecamy rozważenie stworzenia niezależnego zespołu monitoringu, składającego sprawozdania zarządowi KRUS i Ministerstwu Polityki Społecznej, który będzie niejako gwarantem jakości działań i realizacji zadań przez kontrahenta świadczącego pomoc techniczną w zakresie rozwoju Zintegrowanego Systemu IT (ZSIT). To niezwykle istotne rozwiązanie pozwoli zarządowi Kasy rozwiązywać wszelkie problemy administracyjne i techniczne, które mogą pojawić się w związku z opracowaniem systemów (IT) i zapewni dostęp do wiedzy o charakterze eksperckim, niezbędną do nadzorowania realizacji projektu, która może być trudno dostępna w KRUS, czy MPS. Rozwiązanie to zapewniłoby komfort (pracy) wyższym kadrom kierowniczym, które mogą nie posiadać odpowiednich kompetencji w ww. zakresie i wesprze potencjalnego kontrahenta, tak by uzyskać maksymalnie pozytywne wyniki prac nad projektem.

## **CZĘŚĆ 4: UWAGI NA TEMAT “DOKUMENTU PRZEDSTAWIAJĄCEGO STRATEGIĘ IT DLA KRUS”**

### ***Uwagi ogólne***

Dokument przedstawiający strategię zawiera sporo ważnych informacji, jednakże biorąc pod uwagę jego zawartość, wydaje się, iż opracowanie dokumentu nie opierało się na metodzie strategicznej, którą można by określić jako zgodną z dobrymi praktykami międzynarodowymi. Ogólnie można stwierdzić, że dokument w swojej obecnej postaci mógłby być wykorzystany jako punkt wyjścia do zbudowania właściwej strategii IT dla KRUS, lecz należy zachować ostrożność, zanim zastosuje się go w tej wersji do planowania inwestycyjnego. Być może części, których zabrakło w tłumaczeniu dostarczają dodatkowych informacji, które byłyby przydatne? Z przetłumaczonego materiału nie wynika jasno czy wymagana analiza została zakończona czy też nie.

W dalszej części niniejszy dokument przedstawia szereg konkretnych uwag na temat każdej z części strategii oraz zalecenia dotyczące jej uzupełnienia. Ostatnia część tego dokumentu zawiera opinię na temat sposobu konstruowania ewentualnych przyszłych zintegrowanych systemów informacyjnych w KRUS. Opinia ta została sformułowana w oparciu o doświadczenia w projektowaniu i wdrażaniu systemów informacyjnych w ubezpieczeniach społecznych w krajach Unii Europejskiej oraz w innych krajach i odzwierciedla ona dobre praktyki międzynarodowe stosowane obecnie w tym obszarze.

### ***Metoda strategiczna***

Kluczową koncepcją, którą należy zrozumieć przy opracowywaniu strategii IT jest to, że technologie informacyjne są narzędziami o dużych możliwościach, które mogą pomóc we wprowadzeniu pozytywnych zmian biznesowych w KRUS. Cele strategii IT powinny być nastawione na osiągnięcie tych celów biznesowych, a sama strategia powinna ściśle łączyć się z ogólnym Strategicznym Planem Biznesowym KRUS. Wprowadzenie nowych technologii i nowych systemów informacyjnych nie powinno być celem samym w sobie. Te technologie i systemy należy raczej postrzegać jako środki ułatwiające osiągnięcie ogólnych celów biznesowych.

Naszym zdaniem oceniany dokument przedstawia na wysokim poziomie szereg problemów, lecz nie sprostał on celom strategii IT. W swojej najprostszej postaci opracowywanie strategii IT stanowi proces doradzania w zakresie zastosowania technologii, jako wsparcia w osiąganiu celów biznesowych. Technologia informacyjna oraz systemy informacyjne są cenne i ważne tylko wówczas, gdy pomagają osiągnąć te cele.

Strategie IT są przydatne, gdy określają kierunek dla konkretnych działań przynoszących wartość i powinny one zawierać plany działań, osoby odpowiedzialne za ich wykonanie, zidentyfikowanie zadań, zdefiniowanie oczekiwanych korzyści,

wyraźne powiązania z ogólnymi celami biznesowymi, a nawet bardziej szczegółowe specyfikacje, pomocne w późniejszych pracach wdrożeniowych. Warunkiem zdefiniowania właściwej i skutecznej strategii IT jest szczegółowe przeanalizowanie strony biznesowej działalności KRUS, obejmujące nie tylko jej strategię biznesową, lecz także bieżące środowisko biznesowe, architekturę procesów oraz sposoby pracy.

W ocenianym dokumencie trudno jest dostrzec jakiegokolwiek powiązania czy dowód na przeprowadzenie analizy biznesowej. Wydaje się raczej, że podmiot opracowujący raport dokonał jedynie przeglądu bieżących działań w zakresie IT, próbując znaleźć sposoby na poprawę środowiska technologicznego. Znając do pewnego stopnia bieżące środowisko IT w pełni zgadzamy się z poglądem, że sporo można w nim poprawić, a także, że jedynie strategia IT mająca swoje źródło w sferze biznesowej KRUS ma szansę stać się dobrym przewodnikiem dla przyszłych inwestycji IT.

W związku z tym zaleca się uruchomienie w najbliższej przyszłości projektu pełnego Opracowania Strategii IT, którego celem byłoby przygotowanie kompleksowego dokumentu przedstawiającego strategię IT, który mógłby zostać wykorzystany przez KRUS w planowaniu rozwoju swoich systemów informacyjnych i powiązanej z nimi infrastruktury, w oparciu o uaktualnione potrzeby biznesowe i strategię KRUS. Bez tego KRUS może otrzymać nowy system IT, który wprawdzie zaspokaja bieżące potrzeby poprzez skonsolidowanie obecnych praktyk biznesowych, ale nie ulepsza procesów biznesowych, w celu sprostania przyszłym potrzebom KRUS ani też nie poprawia wydajności, co powinno stanowić integralną część inwestycji.

## ***Konkretne uwagi***

### **Część 1 “Cel opracowania Strategii IT dla KRUS”**

Podstawowe założenia, na których, w rozumieniu tego akapitu, opiera się strategia, nie ukazują żadnych powiązań z ogólną strategią biznesową dla KRUS, a więc tym samym nie są zgodne z dobrymi praktykami międzynarodowymi. Stwierdzenie, że założenia te są ‘wymaganiami’ dla opracowania strategii można poddać w wątpliwość. Prawdziwym wymogiem byłoby zapewnienie, że technologie informacyjne i systemy informacyjne stanowią wsparcie na poziomie odpowiednim dla osiągnięcia ogólnych celów biznesowych KRUS i charakteryzują się maksymalną możliwą wydajnością.

Akapity podsumowujące tę część mają charakter deklaracyjny i powinny być sformułowane w inny sposób lub usunięte.

### **Część 2 “Projekt propozycji dla misji ICT w KRUS”**

Generalnie część ta obejmuje istotne punkty z listy ‘założeń’ dla systemów IT. Misja powinna być jednak przereklamowana, a listę głównych założeń, czy raczej celów, należy uzupełnić.

Misja głosząca, że “ICT jest naturalnym środowiskiem pracy dla wszystkich pracowników KRUS” jest niewłaściwa (być może jest to tylko kwestia tłumaczenia). ICT przynosi wartość tylko wtedy, gdy pracownicy rzeczywiście potrzebują narzędzi IT do wykonywania swojej pracy w sposób bardziej wydajny lub skuteczny oraz gdy posiadają oni odpowiednie umiejętności i są przeszkoleni w zakresie stosowania tych systemów. KRUS posiada wiele grup pracowników, dla których narzędzia ICT są nieistotne, poczynając od personelu pomocniczego, a kończąc na służbach technicznych.

Alternatywne brzmienie misji powinno być podobne do poniższego:

“ICT zapewni pewne, bezpieczne i właściwie zarządzane technologie informacyjne oraz systemy informacyjne, potrzebne odpowiednio przeszkolonym pracownikom KRUS do wykonywania swojej pracy z maksymalną wydajnością i skutecznością.”

Biorąc pod uwagę zawartość ‘założeń’, uważamy, że jako minimum lista powinna być zredagowana następująco:

- musi być dopasowany do bieżących, ogólnych i konkretnych przepisów ustawowych obowiązujących dla KRUS,
- musi stanowić narzędzie służącej codziennej, skutecznej kontroli całości działań Kasy oraz podstawę do podejmowania przez kierownictwo optymalnych decyzji,
- powinien ułatwiać, oprócz ustawowej sprawozdawczości i analizy, przepływ informacji potrzebnych do podejmowania strategicznych decyzji w zakresie realizacji polityki rządowej w stosunku do polskich rolników oraz jej elastycznego wdrażania,
- powinien ułatwiać współpracę z innymi systemami IT działającymi w administracji państwowej (systemy Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa [ARiMR], Agencji Rynku Rolnego [ARR], Głównego Urzędu Statystycznego [GUS]), ZUS oraz z systemami UE. Tym samym, technologie zastosowane w ostatecznych systemach IT w KRUS powinny być otwarte i elastyczne, aby zapewnić komunikację z systemami zewnętrznymi (opierając się na takich technologiach, jak: XML, Web Services, itp.),
- powinien, w swoim ostatecznym kształcie, ułatwić świadczenie usług dostępu do informacji dla wszystkich zainteresowanych, włącznie z pełną informatyczną i internetową obsługą klientów. Jesteśmy obecnie świadkami transformacji w kierunku społeczeństwa informatycznego i choć osiągnięcie dojrzałej fazy tych przemian, zwłaszcza w przypadku polskich rolników, nie nastąpi zbyt szybko, już teraz należy projektować odpowiednie mechanizmy, wspomagające wdrożenie polityki rządu polskiego oraz unijnych dyrektyw,
- zapewnić, że całościowy, zintegrowany i kompleksowy system IT wspiera wszystkie procesy biznesowe w KRUS,
- wspierać oraz w miarę możliwości zautomatyzować wymianę informacji z płatnikami, beneficjentami oraz innymi agencjami rządowymi,
- zapewnić bezpieczeństwo, kompletność i rzetelność informacji przechowywanych w bazach danych KRUS,
- zapewnić przejrzystość działań KRUS, poprzez wspieranie unijnych i międzynarodowych standardów w zakresie ochrony danych, rachunkowości i finansów,

- zapewnić pełną wykrywalność i sprawdzalność transakcji,
- wdrożyć wsparcie decyzyjne oraz systemy informacji zarządczej, wspomagające kierownictwo KRUS oraz decydentów rządowych, oraz
- umożliwić przeprojektowanie procesów biznesowych, aby w jak największym stopniu wyeliminować operacje ręczne, przyczyniając się w ten sposób do zwiększenia wydajności i efektywności działalności biznesowej KRUS.

### **Część 3**

*Nie komentowana*

### **Część 4 – “Bieżące zasoby i organizacja systemów IT”**

Ta część ocenianego dokumentu wydaje się być dokumentacją wyników ograniczonej analizy bieżącego środowiska IT, podjętej przez podmiot będący autorem dokumentu. Zgodnie z przyjętymi międzynarodowymi praktykami opracowywania strategii IT, ustalenia poczynione podczas analizy bieżącego środowiska powinny zostać przedstawione w odrębnym dokumencie, który można wykorzystać w celu uzasadnienia potrzeby opracowania strategii oraz identyfikacji istotnych obszarów, które strategia taka powinna uwzględnić.

### **Część 5**

*Nie komentowana*

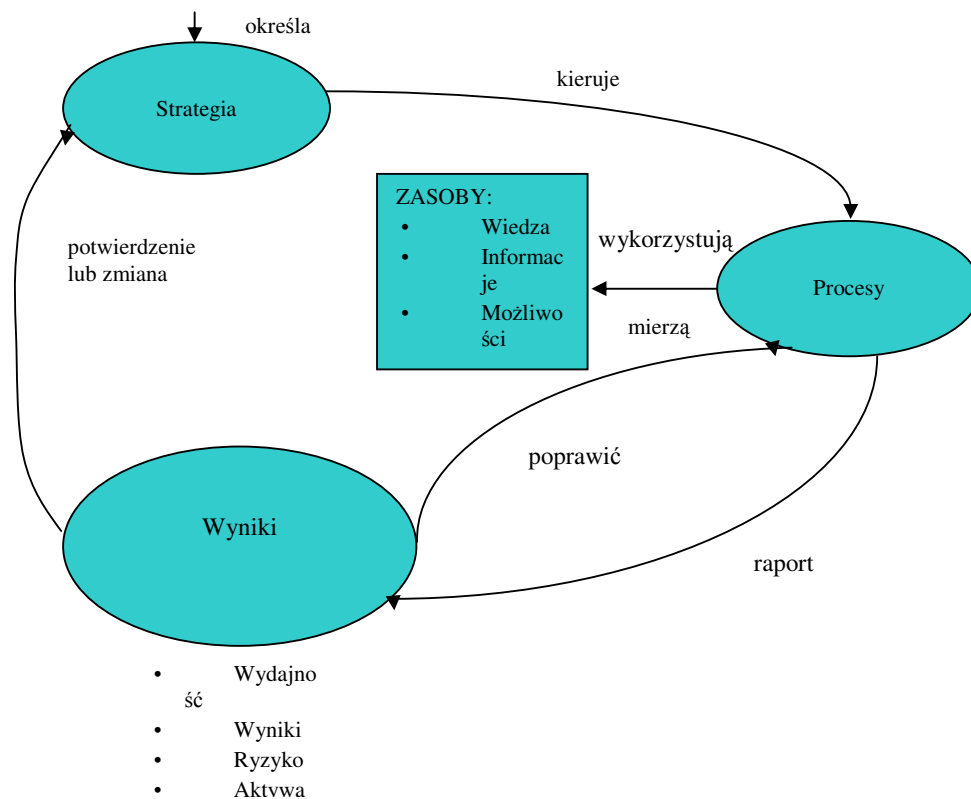
### **Część 6 – “Modyfikacja organizacji IT w KRUS”**

Szczególnie zalecane jest uzupełnienie tej części o podstawowe zasady Ładu IT, obejmujące role i obowiązki poszczególnych członków kierownictwa w zakresie wskazywania i kontrolowania jakiego rodzaju technologie informacyjne i systemy informacyjne są używane w KRUS oraz w jaki sposób są one zarządzane.

Ład IT nie jest odrębną dyscypliną. Powinien on być częścią składową ogólnego ładu KRUS, odpowiadając przede wszystkim za (patrz: rysunek poniżej):

- uwzględnienie wartości dla osób zainteresowanych podczas określania strategii
- nadanie kierunku procesom wdrażającym strategię
- zapewnienie, że procesy przynoszą wymierne wyniki
- uzyskiwanie informacji o wynikach i podnoszenie poprzeczki
- zapewnianie, że wyniki dają początek działaniom

Wartość dla  
zainteresowanego



Ład IT wiąże się z zastosowaniem zasad ogólnego ładu w sposób strategiczny, aby kierować i kontrolować IT.

W szczególności powinien on podkreślać:

- potencjał IT tkwiący w możliwości wywierania nacisku i wpływu na aktywa niematerialne (informacje, wiedza, zaufanie, itp.)
- dopasowanie strategii IT i strategii biznesowej
- przegląd i zatwierdzanie inwestycji IT
- zapewnienie przejrzystości w obszarach ryzyka powiązanych z IT
- pomiar wydajności IT

**Za ład IT odpowiada Prezes KRUS.** Prezes wykonuje swoje obowiązki odgrywając rolę przywódczą oraz zapewniając, że IT wspiera i poszerza strategię i cele organizacji.

W odniesieniu do struktur organizacyjnych zarządzania specyficznego dla IT, zasady, wymienione w przetłumaczonym dokumencie przedstawiającym strategię, są w przeważającej części właściwe.

## Część 7 – “Wizja systemów IT dla KRUS”

Ta część ocenianego dokumentu przedstawia wizję systemu IT dla KRUS. Chociaż fragmenty ‘wizji’ są właściwe, ta część dokumentu jest niezbyt konkretna. Wykorzystując przyjętą międzynarodową terminologię, wizja powinna kierować



opracowaniem samej strategii. W takim rozumieniu wizja powinna być zawartym w jednym lub dwóch zdaniach stwierdzeniem, podobnie jak misja.

Z wizji tej byłoby możliwe wyprowadzenie szeregu celów strategicznych, a następnie szeregu strategicznych zadań, poprzez realizację których cele te powinny być spełnione. Oceniany obecnie dokument nie zawiera wyraźnie określonej wizji dla usług IT w KRUS. Misja sformułowana w Części 2 mogłaby służyć jako wizja, ponieważ misja taka, zgodnie z naszym rozumieniem, nie jest wypełniana przez świadczone obecnie usługi ICT.

Ta część raportu powinna stanowić jego sedno. Czyli powinna podać listę celów strategicznych, zdefiniować strategiczne działania, które mają być zrealizowane, aby cele te osiągnąć, przypisać odpowiedzialność za wykonanie tychże zadań, przydzielić, lub co najmniej oszacować, potrzebne zasoby (kadrowe, materialne i finansowe) oraz wyznaczyć terminy wdrożenia.

Ponadto, jeśli powrócimy do celów strategii IT, tj. zapewnienia trasy rozwoju technologii informacyjnych oraz systemów informacyjnych potrzebnych do wspierania KRUS w osiągnięciu jej celów biznesowych, ta część raportu powinna uwzględniać wszystkie elementy opisane w poniższych akapitach.

- **Informacje** – Część informacyjna architektury IT zajmuje się identyfikacją oraz analizą głównych, tematycznych obszarów danych biznesowych. Istotne jest, aby zrozumieć i przedstawić zawartość, strukturę, lokalizację, źródło oraz nośniki tych informacji.
- **Aplikacje** – Architektura aplikacji ukazuje miejsca tworzenia, odniesienia, uaktualniania, usuwania, wysyłania lub wymiany danych krytycznych, za pomocą zestawu reguł biznesowych. Architektura aplikacji często określa do jakiego stopnia integracja jest celem nadrzędnym w projektowaniu obejmującym zbiór systemów biznesowych. Zintegrowane systemy informacyjne są czynnikiem decydującym o sukcesie zintegrowanych procesów biznesowych przebiegających w całym przedsiębiorstwie.
- **Technologia** – Architekturę technologii tworzy model szczegółowo określający w jaki sposób technologie włączają się i współpracują ze sobą w kilku warstwach platformy. Obejmują one procesory, systemy operacyjne, oprogramowanie sieciowe i komunikację, oprogramowanie pośrednie, bazy danych, języki programowania oraz interfejsy do programowania aplikacji, a także pakiety aplikacji. Ważne jest ostrożne zarządzanie tą różnorodnością technologii, aby pojawiały się one tylko w wyniku konkretnych i uzasadnionych wymagań biznesowych. Nie można doprowadzić do tego, aby przedsiębiorstwo stało się miejscem prezentacji wszystkich osiągnięć w dziedzinie IT. Zarządzanie różnorodnością ma swoje źródło we wspólnych wartościach dotyczących wyboru i zastosowania zasobów IT jako środków biznesowych.
- **Organizacja / Ład** – W jaki sposób kierownictwo IT dowie się o potrzebach kierownictwa odpowiadającego za działalność biznesową oraz w jaki sposób kierownictwo odpowiadające za działalność biznesową, korzystając ze swojej roli narzucającego ład, zapewni, że potrzeby te są spełniane oraz w jaki sposób usługi kierownictwa IT zostaną zorganizowane w KRUS.

- **Zakupy** – Zakupy to zagadnienie, dla którego czynnikiem kierującym są inwestycje i wiążą się z określeniem miejsca uzyskania elementów architektury i ładu. Jest to zagadnienie krytyczne, mające wpływ na krótkoterminową i długofalową zdolność spółki do reagowania na zagrożenia ze strony konkurencji. Zakupy należy także rozważać z powodów strategicznych, obejmujących poprawę w koncentrowaniu się na działalności, uzyskanie dostępu do światowej klasy możliwości, szybsze osiągnięcie korzyści płynących z przeprojektowania, rozproszenie ryzyka czy dopasowanie zasobów. Oprócz czynników strategicznych należy także uwzględnić czynniki taktyczne, obejmujące redukcję kosztów operacyjnych, udostępnienie środków kapitałowych, zapewnienie wpływów gotówkowych, uzyskanie zasobów oraz usprawnienie mało wydajnych funkcji w działalności. Jeden lub kilka z powyższych czynników stanowi z reguły czynnik kierujący w analizie możliwości zakupowych.
- **Topografia** – Elementy składowe architektury technologii informacyjnej muszą być rozważane pod kątem ich rozmieszczenia. Należy opracować mapę nanosząc elementy składowe architektury na krajobraz przedsiębiorstwa. Zagadnienia centralizacji, decentralizacji i konsolidacji są ważnymi kwestiami, które wywierają wpływ na informacje, aplikacje, technologię i organizację / ład. Mapowanie miejsc, gdzie informacja jest potrzebna, przechowywana i rozpowszechniana jest istotnym aspektem dla ostatecznej konstrukcji systemu informacyjnego (tak samo jak lokalizacja środków technologii informacyjnej i rozwiązania oferowane przez aplikacje). Jest to szczególnie ważne, ponieważ różne opcje klient/server oraz rozmieszczane architektury są analizowane z punktu widzenia właściwych dla nich korzyści i wad. Szczególnie istotne jest to, gdy obserwujemy, że architektury o sieci scentralizowanej są dominującymi alternatywami w IT. Na koniec - organizacja zasobów kadrowych IT oraz ich lokalizacja w przedsiębiorstwie, a także źródła kompetencji, obowiązek rozliczania się i odpowiedzialność są głównymi kwestiami spornymi podczas ustalania zagadnień związanych z ładem.

Generalnie zgadzamy się z zasadą wykorzystania trzywarstwowej architektury z minimalnie wyposażonym klientem, co stanowi strategiczny wybór architektury. Rozwiązanie takie zastosowano z powodzeniem w administracjach ubezpieczeń społecznych wielu krajów europejskich i pomogło ono w osiągnięciu wydajności operacyjnej, *o ile występuje tam właściwa infrastruktura telekomunikacyjna, pozwalająca uzyskać zadawalający czas reakcji*. Zrozumieliśmy, że właśnie powstaje sieć, obejmująca rozległy obszar i łącząca wszystkie lokalizacje KRUS, która powinna być wkrótce ukończona, a w takim przypadku przejście do trójwarstwowej architektury jest właściwym rozwiązaniem.

Kluczowym elementem w tego rodzaju architekturze jest utworzenie centralnej bazy danych dla wszystkich biur KRUS, ze zbiorem danych podstawowych dotyczących wszystkich transakcji KRUS, płatników, beneficjentów oraz potencjalnych beneficjentów. Dane te są dostępne w trybie online, przy pomocy przeglądarki sieciowej obejmującej rozległy obszar sieci.

Innym kluczowym elementem, który trzeba uwzględnić jest potrzeba posiadania wszystkich systemów informacyjnych w KRUS zintegrowanych w stopniu maksymalnym, przy czym ideałem byłoby, gdyby korzystały one z tego samego

zbioru danych podstawowych. Pomogłoby to zapewnić niezawodność przetwarzania transakcji oraz ograniczyć ryzyko powielania danych, obejmujące, na przykład, wielokrotne rejestrowanie jednej osoby ubezpieczonej jako beneficjanta systemu.

## **Część 8 – “Model opracowania i utrzymywania Usług IT w KRUS”**

Ostatnia część ocenianego dokumentu zajmuje się głównie decyzją dotyczącą zlecenia na zewnątrz wykonywania usług IT i IS. Choć w zasadzie zlecenie na zewnątrz może być właściwą opcją, ta część dokumentu nie przedstawia przypadku biznesowego, który miałby uzasadnić zalecenie na zewnątrz całości usług opracowania, utrzymywania oraz wsparcia.

Wiemy, że KRUS zlecił obecnie na zewnątrz obsługę rolniczego systemu emerytalno-rentowego i posiada doświadczenie w zakresie zlecenia na zewnątrz usług IT. Widzimy także, że wiele instytucji państwowych, nie tylko w Polsce, ma problemy z rekrutacją i zatrzymaniem specjalistów IT, ze względu na ograniczenia płacowe, które z reguły są niższe niż w sektorze prywatnym. Instytucje państwowe często kompensują powyższe poprzez zlecenie usług na zewnątrz, nie eliminuje to jednak potrzeby posiadania specjalistów IT w obrębie KRUS. W całej Unii Europejskiej powszechne jest zlecenie na zewnątrz opracowania systemów IT.

Zalecamy, aby KRUS dokładnie rozważył przyszłe zlecenie na zewnątrz, biorąc pod uwagę ogólne zasady przy podejmowaniu decyzji o takim zleceniu, podane w poniższych akapitach.

Zlecenie na zewnątrz polega na przekazaniu pracy, w całości lub w części, wykonawcy będącemu osobą trzecią. Jeśli osoba z zewnątrz może wykonać pracę w sposób bardziej wydajny i skuteczny niż może to zrobić przedsiębiorstwo, wówczas pracę należy zlecić osobie z zewnątrz.

Przedsiębiorstwo może rozważać zlecenie pracy na zewnątrz, ponieważ taka praca jest:

- **Działania ogólne lub wspierające:** niektóre firmy specjalizują się w działaniach ogólnych lub pomocniczych i mogą wykonywać te prace wydajniej i bardziej skutecznie, ponieważ zmusza je do tego presja konkurencji. Osoba z firmy mając do czynienia z własnymi, wewnętrznymi klientami nie jest pod taką samą presją konkurencyjną i prawdopodobnie nie jest ani tak wydajna ani skuteczna. Presja konkurencyjna może prowadzić do wyższego poziomu usług po niższych kosztach, w porównaniu z usługami świadczonymi przez wewnętrznych usługodawców.
- **O znaczeniu drugorzędnym dla misji:** Zlecenie na zewnątrz jest sensowne, jeśli wymagane umiejętności i zdolności są tak powszechne, że inwestowanie w tę pracę można postrzegać jako odwrócenie uwagi od innych, bardziej istotnych umiejętności, na rozwijaniu których firma powinna się skupić. Niektóre firmy, których struktura zbudowana jest w oparciu o sieć, opierają się na zasadzie zlecenia na zewnątrz wszystkiego poza kluczowymi kompetencjami: rzeczami, które firma wykonuje wyjątkowo dobrze i które tworzą jej przewagę konkurencyjną. Wszystkie pozostałe czynności można zlecić na zewnątrz. Na przykład, spółki takie jak Reebok czy Benetton

zapewniają zarządzanie strategiczne dla sieci niezależnych firm, koncentrując się w zamian za to na zagadnieniach marketingowych i związanych z zarządzaniem wyrobem, takich jak pozycjonowanie linii wyrobów, opracowywanie nowych wyrobów, reklama, ceny, promocja i marka.

- **O znaczeniu zasadniczym dla misji:** Umiejętność może być tak rzadka lub niemożliwa do wewnętrznego utrzymania jej w najnowocześniejszej formie, że zlecenie na zewnątrz jest jedynym sposobem jej pozyskania. W niektórych przypadkach, przedsiębiorstwo może czasowo zlecić czynność na zewnątrz, firmie wykonującej ją na wyższym poziomie, przyswoić sobie odpowiednie najlepsze praktyki, a następnie przenieść część lub całość prac z powrotem do siebie.

Zlecenie na zewnątrz nie jest środkiem doraźnym i podejście do niego w taki sposób może być niebezpieczne. Sukces zlecenia na zewnątrz wymaga dokonania rozważnych wyborów co do tego, co musi być zrealizowane w firmie, a co można właściwie wykonać poza przedsiębiorstwem. Ponadto, przeniesienie pracy na zewnątrz nie oznacza, że kierownictwo może odwrócić swoją uwagę od tej pracy. Nadzór nad dostawcami usług oraz zarządzanie relacjami z nimi stanowią dodatkowe działania dla kierownictwa, które towarzyszą zleceniu pracy na zewnątrz.

Zlecenie na zewnątrz pewnych usług lub elementów składowych nie może być traktowane jako przekazanie na zewnątrz odpowiedzialności. Organizacje muszą posiadać wystarczający personel kierowniczy, aby monitorować, kontrolować, przeglądać i uaktualniać obowiązki zleceniobiorcy oraz zapewnić odpowiednie planowanie, które zadba, aby w miarę potrzeb dostępna była właściwa przepustowość i możliwości. Kierownictwo musi także podejmować odpowiednie działania, aby zapewnić, że dobrze zdefiniowane i wymierne poziomy usług oraz czynności składające się na usługi są udokumentowane i uzgodnione, wraz z powiązanymi z nimi procesami sprawozdawczości i przeglądów. Postępy tych działań powinny być monitorowane w sposób ciągły, a ich zakres regularnie analizowany.

Podjęcie decyzji o zleceniu części prac przedsiębiorstwa wymaga dokładnej analizy implikacji operacyjnych i finansowych takiej decyzji. Przydatne jest następujące podejście do podejmowanej decyzji:

1. Wybrać procesy lub funkcje biznesowe wewnątrz przedsiębiorstwa, które nadają się do zlecenia na zewnątrz. Wybrane działania są definiowane, aby można było dokonać równorzędnych porównań pomiędzy propozycjami, które przedstawiają dostawcy.
2. Oszacować (lub wykorzystać kosztorys sporządzony w oparciu o poszczególne czynności, aby uzyskać dokładniejsze dane) koszty działań i poziomy pracy, aby określić punkt odniesienia do oceny potencjalnych korzyści ze zlecenia na zewnątrz. Koszty są często ukryte, lecz powinny obejmować co najmniej robocizną bezpośrednią oraz koszty ogólne, bezpośrednie koszty poza robocizną oraz koszty umów związane z bieżącymi działaniami. Ponadto, ważne jest, aby zidentyfikować koszty, których nie uda się wyeliminować przez zlecenie na zewnątrz, jak długoterminowe dzierżawy urządzeń, które nie będą już potrzebne.
3. Zidentyfikować dodatkowe koszty związane z zarządzaniem zleconego na zewnątrz działania, takie jak: kadra kierownicza do zarządzania nowymi

relacjami, zwiększone wykorzystanie usług prawnych lub wyższy koszt wynikający z powiązanych kwestii podatkowych.

4. Opracować i wydać zapytania ofertowe, aby zebrać oferty na zlecenie prac.
5. Porównać propozycje oraz oczekiwane oszczędności kosztowe i poprawę poziomu usług, aby podjąć decyzję co do zlecenia na zewnątrz, a jeśli tak, któremu dostawcy.
6. Ostrożne zawarcie umów na zlecenie prac na zewnątrz; dobór partnerów nie tylko na podstawie kryteriów kosztów i usług, lecz także oceniając czy dostawca usług może okazać się dobrym partnerem biznesowym. Umowy muszą być wystarczająco elastyczne, aby rozwijać się wraz postępowaniem relacji oraz zmieniającymi się potrzebami biznesowymi.

Zlecenie na zewnątrz IS można stosować w ramach poszczególnych projektów lub dla operacji przebiegających w całym przedsiębiorstwie. Rodzaje działań, które można zlecić mogą objąć szeroki zakres, od konkretnej wiedzy w ramach poszczególnych projektów, takich jak opracowanie klient/serwer, do zapewnienia pełnego zestawu usług systemów informacyjnych.

Na zewnątrz można zlecić całość lub część usług związanych z systemami informacyjnymi. Można skorzystać z usług jednego dostawcy dla wszystkich usług lub można współpracować z szeregiem dostawców, specjalistami w poszczególnych obszarach. Przykłady zleczanych na zewnątrz działań obejmują:

- Planowanie biznesowe i usługi konsultingowe, takie jak: doradztwo w sprawach zarządzania, planowanie strategiczne i strategia technologii informacyjnej
- Planowanie i opracowanie systemów i aplikacji, takie jak: zdefiniowanie wymagań, specyfikacje funkcjonalne, projektowanie aplikacji, opracowywanie programów i testowanie
- Działania integracyjne i wdrożeniowe, takie jak: zaopatrzenie i dostawy, integracja i instalacja, dokumentacja i szkolenie
- Zarządzanie operacjami i urządzeniami, takimi jak: administrowanie systemem, zarządzanie siecią, zarządzanie centrami danych oraz obsługa, utrzymywanie, tworzenie kopii rezerwowych oraz odzyskiwanie

Generalnie, najpowszechniejszym czynnikiem przy podejmowaniu decyzji o zleceniu na zewnątrz jest koszt. Koszt wewnętrznego dostarczenia usług lub komponentów może być wyższy niż ich zlecenie firmie zewnętrznej. Zewnętrzni dostawcy usług często są zdolni uzyskać efekt skali znacznie przekraczający ten efekt w danej organizacji, a tym samym dostarczają usługi lub komponenty po niższych kosztach.

Jednakże zlecenie na zewnątrz może także spowodować wzrost kosztów przekraczający środki wewnętrzne, nadal pozostając właściwą decyzją biznesową. Zdarza się tak wówczas, gdy jeden lub kilka z poniższych względów bierze górę nad czynnikami ściśle finansowymi:

- **Dostępność umiejętności.**
- Organizacja może nie posiadać zestawu umiejętności niezbędnych do wykonania danych grup czynności IS lub do dostarczenia usług na poziomie odpowiednim dla organizacji. Zlecenie na zewnątrz może stanowić alternatywę dla wewnętrznego wynajmowania tych umiejętności. Konkretnie

zestawy umiejętności mogą być zapewnione, w zależności od potrzeb, poprzez stałe zlecenie zewnętrzne lub mogą one być świadczone okresowo, a w tym czasie organizacja samodzielnie przyswoi sobie wymagane umiejętności.

- **Poziomy usług.**
- Usługodawca zewnętrzny często może zapewnić wyższy poziom usług niż może zaoferować organizacja lub też może być umownie zobligowany do świadczenia usług na konkretnym poziomie. Przykładem tego może być wymóg działania i/lub dostępności systemu przez 24 godziny, a dostępność personelu organizacji, koszty lub polityki uniemożliwiają zapewnienie takiego 24 godzinnego wsparcia. Organizacja zewnętrzna może być także zdolna do zapewnienia większej funkcjonalności lub krótszego czasu reakcji w takich obszarach jak obsługa klienta.
- **Zmienność.**  
W zależności od rodzaju działalności, usługi lub komponenty systemów informacyjnych mogą się znacznie różnić (np. jeśli prowadzona działalność ma charakter cykliczny lub sezonowy). Skorzystanie z firmy zewnętrznej może pozwolić organizacji na ponoszenie kosztów w oparciu o wykorzystanie zasobów, a nie z tytułu utrzymywania wystarczających zdolności przetwarzania (oraz powiązanych kosztów utrzymania i wsparcia) do zarządzania występującymi sezonowo szczytami, przy czym poza sezonem zasoby te byłyby tylko częściowo wykorzystane.
- **Faza przejściowa.**
- Organizacja może doświadczać faz przejściowych, występujących podczas przenoszenia aplikacji na nową platformę sprzętową lub opracowywania nowego systemu w oparciu o inną technologię. W takich okresach organizacja może wymagać dodatkowej pomocy, aby zapewnić obsadzenie nowego środowiska, zachowując przy tym zdolności do utrzymania funkcjonujących obecnie systemów. Firma zewnętrzna może zapewnić potrzebną pomoc albo w utrzymywaniu starego środowiska albo w budowaniu i wspieraniu nowego środowiska. Zakres tej usługi może być zróżnicowany, poczynając od personelu wspomagającego przebieg działalności, po fizyczne przeniesienie istniejących aplikacji do urządzeń usługodawcy.
- **Kluczowe kompetencje.**
- Należy zadać filozoficzne pytanie czy organizacja wymaga lub życzy sobie, aby systemy informacyjne stanowiły kluczowe kompetencje. W niektórych branżach systemy informacyjne nie są wykorzystywane jako narzędzie konkurencyjne, w związku z czym może pojawić się brak zainteresowania opracowywaniem i utrzymywaniem wszystkich aspektów środowiska systemów informacyjnych. Większą korzyścią może być rozlokowanie dostępnych zasobów ludzkich w obszarach badawczo-rozwojowych skupiających się na wyrobieniu lub przeznaczeniu ich do innych działań rozwojowych w firmie. W takich przypadkach organizacja może zdecydować się na zlecenie usług firmie zewnętrznej, nawet gdyby mogły one być świadczone w ramach organizacji po niższych kosztach.
- **Geografia.**  
Organizacja może rozszerzać swoją działalność w obszarach, gdzie trudno jest zdobyć wymaganą wiedzę. Firmy zewnętrzne mogą uzupełnić tę lukę

przemieszczając swój personel do danej lokalizacji. Ponadto, usługodawca zewnętrzny może zwykle niewielkim wysiłkiem zapewnić stopniowo wzrastającą przepustowość systemów, co może okazać się wysoce przydatne, jeśli organizacja jest w fazie szybkiego poszerzania swojej działalności.

- **Nowe technologie.**
- Biorąc pod uwagę tempo, z jakim pojawiają się coraz to nowsze technologie, usługodawcy często mogą zapewnić wymaganą wiedzę i technologie szybciej i taniej, niż w przypadku samodzielnego ich nabywania przez organizację.

### **Zalecenia końcowe**

Zaleca się pełne przeredagowanie ocenianego dokumentu przez KRUS, w świetle uwag i zaleceń przedstawionych na poprzednich stronach. Zaleca się, aby KRUS rozważył dalsze świadczenie profesjonalnych usług przez konsultanta ds. strategii IT, obeznanego ze środowiskami działalności w sferze ubezpieczeń społecznych, aby pokierował on projektem pełnego opracowania strategii IT, opierającej się na celach biznesowych KRUS, odpowiadających jej przyszłym potrzebom. W ten sposób przyszłe inwestycje KRUS w IT i IS mogą być poprowadzone w najwłaściwszy sposób.

## Aneks A: Liczba pracowników w oddziałach regionalnych

Dane aktualne na 31 marca 2005:

Lp	Oddział regionalny	Świadczeniobiorcy (emeryci i renciści)	Ubezpieczeni	Liczba pracowników KRUS
1	Augustów	31,627	30,511	124
2	Białystok	57,466	51,179	188
3	Bielsko-Biała	20,513	21,977	92
4	Biłgoraj	61,578	52,465	203
5	Bydgoszcz	37,362	39,714	152
6	Chełm	24,116	16,326	85
7	Ciechanów	45,662	36,230	150
8	Częstochowa	34,513	31,724	131
9	Gdańsk	27,614	29,601	121
10	Grudziądz	32,149	30,974	121
11	Jasło	23,226	19,520	87
12	Jelenia Góra	11,814	10,613	49
13	Katowice	32,323	21,361	116
14	Kielce	70,683	57,699	221
15	Konin	41,551	36,260	142
16	Koszalin	13,240	11,543	55
17	Kraków	34,232	41,312	143
18	Legnica	16,107	13,694	61
19	Lublin	79,144	64,716	259
20	Łódź	12,063	10,111	50
21	Nowy Sącz	36,676	58,407	161
22	Olsztyn	30,091	24,892	116
23	Opatów	48,543	46,876	181
24	Opole	33,202	39,240	143
25	Ostrołęka	37,183	34,193	133
26	Ostrów Wlkp	39,206	43,803	163
27	Piła	19,587	18,170	78
28	Płock	44,158	38,403	156
29	Poznań	29,740	32,782	123
30	Przeworsk	31,668	25,557	122
31	Radom	49,103	53,312	186



Lp	Oddział regionalny	Świadczeniobiorcy (emeryci i renciści)	Ubezpieczeni	Liczba pracowników KRUS
32	Radzyń Podl	38,687	30,699	137
33	Rawicz	23,031	22,858	99
34	Rzeszów	41,328	33,925	141
35	Siedlce	65,615	53,850	210
36	Słupsk	12,033	11,703	53
37	Sulęcín	17,648	12,814	69
38	Szczecin	19,354	17,246	87
39	Sztum	17,661	16,155	72
40	Tarnów	41,705	49,693	163
41	Tomaszów Maz.	40,350	35,144	155
42	Wałbrzych	14,633	12,779	64
43	Warszawa	22,142	20,178	125
44	Włocławek	38,001	31,282	129
45	Wrocław	26,346	25,317	107
46	Zambrów	44,278	45,521	166
47	Zduńska Wola	45,161	43,852	168
48	Zielona Góra	20,516	15,601	79
49	Żyrardów	32,636	30,716	129
<b>Suma</b>		<b>1,667,265</b>	<b>1,552,498</b>	<b>6,261</b>

## Aneks B: Struktura organizacyjna oddziału regionalnego w Lublinie

