Z E S Z Y T Y N A U K O W E P O L I T E C H N I K I P O Z N A Ń S K I E J
Nr 81 Organizacja i Zarządzanie 2020

Józef FRĄŚ[*], Olga BOROWIECKA[**]

ELEMENTY OCENY INSTYTUCJI PUBLICZNEJ PRZEZ PRYZMAT CELÓW ORGANIZACJI

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2020.081.03

Ocena efektywności procesów wpisuje się w nurt funkcjonowania współczesnych instytucji publicznych. Praktyka wykazuje, że analiza procesów biznesowych i ich optymalizowanie wpływają na efektywność działania całej instytucji. Celem pracy jest przedstawienie metodyki oceny funkcjonowania organizacji. W artykule zaprezentowano istotne aspekty oceny komórek biznesowych. Analizie poddano jeden z obszarów systemu oceny Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. W tym celu wykorzystano metodę studium przypadku. Na podstawie uzyskanych wyników badań zaproponowano budowę hurtowni danych z jednoczesnym wdrożeniem metody *business intelligence*.

Słowa kluczowe: cele strategiczne, instytucja publiczna, system oceny, *business intelligence*

1. WPROWADZENIE

Sprawne działanie i rozwój wymagają od każdej organizacji podejmowania bieżących i strategicznych decyzji. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw, jak i innych podmiotów, w tym instytucji publicznych.

Trafność decyzji zarządczych zależy w dużej mierze od znajomości obrazu organizacji, który jest kształtowany przez znajomość otoczenia, stwarzanych przez nie szans i zagrożeń oraz oceny samej organizacji.

W artykule poddano analizie jeden z obszarów systemu oceny, dotyczący efektywności komórek biznesowych w instytucji publicznej, na przykładzie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

[*] Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, ORCID: 0000-0002-7263-7006, ResearcherID: N-1825-2014.
[**] Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Szczecin.

2. ROLA INSTYTUCJI PUBLICZNYCH A OCZEKIWANIA SPOŁECZNE

Cele działania organizacji wykonujących zadania o charakterze publicznym skupiają się na spełnianiu określonych oczekiwań społecznych. Rola instytucji publicznych polega na wykonywaniu określonych zadań, w tym zapewniających bezpieczeństwo, zabezpieczenie społeczne, naukę, kulturę itd. Jednocześnie oczekiwania co do poziomu, jakości i sposobu ich wykonania, oraz przeznaczonych na nie nakładów ulegają zmianie wraz ze zmianami zachodzącymi w życiu społecznym i gospodarczym. Współczesne pojmowanie roli administracji publicznej skupia się na jej służebnej roli wobec społeczeństwa. Niezmiernie istotną kwestią są koszty funkcjonowania sektora publicznego.

Standardy obowiązujące przy nabywaniu dóbr i usług w obrocie gospodarczym klienci przekładają również na oczekiwania wobec sfery publicznej. Potencjalni nabywcy usług oczekują ich najwyższego poziomu.

Rzeczywisty poziom jakości i sprawności działania instytucji publicznych jest przez obywateli zauważany wtedy, gdy chcą lub muszą skorzystać z tych usług. Wtedy to poznają, doceniają albo negują działanie administracji. Ważne jest zatem takie zorganizowanie jej funkcjonowania, aby zapewnić świadczenie usług zgodnie z oczekiwaniami obywateli. Częstym wyznacznikiem jakości w administracji publicznej jest poziom satysfakcji klienta.

Najczęściej wymieniane oczekiwania klientów wobec instytucji publicznych (takich jak np. PKO BP, urzędy miast, urzędy marszałkowskie, gminy, ZUS) to:
- zrealizowanie usługi w terminie,
- zrealizowanie usługi rzetelnie, prawidłowo, zgodnie z obowiązującymi przepisami,
- kompetentna obsługa,
- empatyczne podejście do klienta,
- niskie koszty obsługi.

Spośród obecnie stosowanych narzędzi, które pozwalają spełnić oczekiwania społeczne, zapewniając jakość, sprawność i efektywność, należy wymienić:
- e-administrację e-urzędy,
- zapewnienie kompetentnej kadry,
- zachowanie dyscypliny finansów.

Mają one służyć usprawnieniu obsługi i poprawie jakości świadczonych usług z jednoczesnym dążeniem do obniżania kosztów funkcjonowania administracji. Zadania wykonywane przez instytucje publiczne są w głównej mierze usługami i dlatego niezmiernie istotne jest zapewnienie kompetentnej kadry.

Biorąc pod uwagę zadania oraz oczekiwania klientów co do oferowanych usług, ważna jest ocena takiej organizacji. Czy działa sprawnie, dobrze i niedrogo? Na co kadra zarządzająca powinna zwracać uwagę?

3. ANALIZA PRZYPADKU

Z uwagi na specyfikę badanego podmiotu zostaną wskazane metody oceny, które są lub mogą być stosowane w odniesieniu do instytucji publicznych, a w szczególności do urzędów.

Na potrzeby analizy prawidłowości doboru metodyki i narzędzi oceny działania organizacji wybrano Zakład Ubezpieczeń Społecznych. Jest to instytucja świadcząca ściśle określone usługi publiczne związane z zabezpieczeniem społecznym. Organizację, zadania, zasady działania i finansowania ZUS reguluje ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych.

Do zakresu działania Zakładu zgodnie z Ustawą o systemie ubezpieczeń społecznych (1998) należą m.in.:

1) realizacja przepisów o ubezpieczeniach społecznych, a w szczególności:
   a) stwierdzanie i ustalanie obowiązku ubezpieczeń społecznych,
   b) ustalanie uprawnień do świadczeń z ubezpieczeń społecznych oraz wypłacanie tych świadczeń, chyba że na mocy odrębnych przepisów obowiązki te wykonują płatnicy składek,
   c) wymierzanie i pobieranie składek na ubezpieczenia społeczne, ubezpieczenie zdrowotne, Fundusz Pracy, Solidarnościowy Fundusz Wsparcia Osób Niepełnosprawnych, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych,
   d) prowadzenie rozliczeń z płatnikami składek z tytułu należnych składek i wypłacanych przez nich świadczeń podlegających finansowaniu z funduszy ubezpieczeń społecznych lub innych źródeł,
   e) prowadzenie indywidualnych kont ubezpieczonych i kont płatników składek,
   f) orzekanie przez lekarzy orzeczników Zakładu oraz komisje lekarskie Zakładu dla potrzeb ustalania uprawnień do świadczeń z ubezpieczeń społecznych;

1a) opiniowanie projektów aktów prawnych z zakresu zabezpieczenia społecznego;

2) realizacja umów i porozumień międzynarodowych w dziedzinie ubezpieczeń społecznych;

2a) wystawianie osobom uprawnionym do emerytur i rent z ubezpieczeń społecznych imiennych legitymacji emeryta lub rencisty, potwierdzających status emeryta lub rencisty;

3) dysponowanie środkami finansowymi funduszów ubezpieczeń społecznych oraz środkami Funduszu Alimentacyjnego;

4) opracowywanie aktuarialnych analiz i prognoz w zakresie ubezpieczeń społecznych;

5) kontrola orzecznictwa o czasowej niezdolności do pracy;

6) kontrola wykonywania przez płatników składek i przez ubezpieczonych obowiązków w zakresie ubezpieczeń społecznych oraz innych zadań zleconych Zakładowi;

7) wydawanie Biuletynu Informacyjnego;

8) popularyzacja wiedzy o ubezpieczeniach społecznych.

Zakład wykonuje również zadania powierzone na podstawie innych ustaw oraz może wykonywać inne zlecone zadania z dziedziny ubezpieczeń lub zabezpieczenia społecznego.

Studium przypadku należy rozpocząć od analizy strategii podmiotu.

Wizją Zakładu jest osiągnięcie statusu innowacyjnej instytucji zaufania społecznego. Jego misją jest sprawna, przyjazna i rzetelna obsługa klientów wykonywana na podstawie przepisów prawa, zasad racjonalnego i przejrzystego gospodarowania środkami finansowymi, wykorzystująca nowoczesne technologie i potencjał pracowników (ZUS, 2015, 9).

Zgodnie z zasadami kontroli zarządczej urząd opracował Plan działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na rok 2019. Najważniejsze cele wyznaczone na 2019 r. przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Najważniejsze cele w Planie działalności ZUS na 2019 r.
Opracowanie własne na podstawie: ZUS, 2018b

W części dotyczącej innych celów wskazano zwiększanie wiedzy obywateli o systemie ubezpieczeń społecznych.

Instrumentem zarządzania strategicznego, który został wykorzystany jako narzędzie wspomagające wdrożenie długookresowej strategii, jest zrównoważona karta wyników (BSC). Zaletą tego narzędzia jest przedstawienie strategii za pośrednictwem celów, które są mierzalne. Z użyciem tych samych reguł monitoruje się realizację strategii. Przyjmuje się, że cele te powinny być zgodne z misją i wizją organizacji.

Zrównoważona karta wyników jest uważana za skuteczne narzędzie umożliwiające zachowanie spójności między wyznaczonymi celami strategicznymi a realizowanymi przedsięwzięciami. Z zastosowaniem wskaźników BSC można lepiej koordynować strategiczne obszary firmy, wpływając tym samym na efektywność prowadzonych działań. Podejmowanie ciągłych czynności koordynujących oraz monitorujących nie tylko umożliwia szybszą weryfikację błędów, ale także zmniejsza prawdopodobieństwo ich występowania w przyszłości dzięki procesowi uczenia się organizacji.

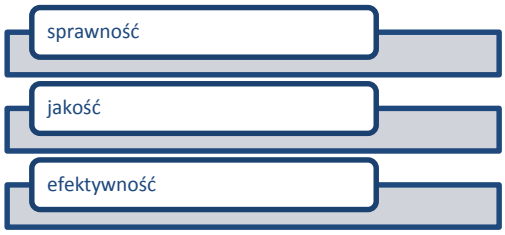
Aby sprostać wyzwaniu, jakim jest przekształcenie Zakładu w nowoczesną instytucję publiczną, wypracowano nowy model zarządzania oparty na zarządzaniu przez cele, wykorzystujący podejście procesowe i ukierunkowany na zwiększanie satysfakcji klienta. Prowadzona w Zakładzie od 2010 r. zgodnie z Ustawą z dnia 27 sierpnia z 2009 r. o finansach publicznych kontrola zarządcza wspomaga dzia-

łania usprawniające funkcjonowanie Zakładu. W tym kontekście za najistotniejszy element kontroli zarządczej uznano system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania prac w tym zakresie (ZUS, 2015, 3).

Strategia, plany działalności i cele nie mogą być sprzeczne z zadaniami ustawowymi.

Cele strategiczne ZUS stanowią punkt wyjścia do definiowania rocznych celów w planie jego działalności, jak również celów operacyjnych osiąganych w ramach działalności bieżącej. Istotnym narzędziem wspomagającym dążenie do celów strategii ZUS oraz celów określonych w planie jego działalności jest system oceny pracy oddziałów. Stanowi on kompleksowe narzędzie zarządcze, w którym główne obszary działalności Zakładu są monitorowane za pomocą wskaźników w trzech wymiarach: sprawności, jakości oraz efektywności wykorzystania zasobów. System obejmuje przede wszystkim zadania istotne dla dalszego zwiększania zadowolenia klientów ZUS z poziomu obsługi oraz jakości świadczonych usług (ZUS, 2018a, 36).

W całej organizacji stosuje się system oceny pracy w trzech obszarach strategicznych (rys. 2).



Rys. 2. Obszary systemu oceny.
Opracowanie własne

Sprawność obejmuje terminowość wykonania zadań, a także odsetek obsłużonych klientów. Jakość jest rozumiana jako stopień poprawności usług oraz średni czas wykonywania zadań. Efektywność jest oceniana na podstawie pomiaru wydajności pracy oraz kosztu jednostkowego.

3.1. Przykład opomiarowania pracy

W komórce rozliczeń kont płatników składek wykonuje się zadania z następujących obszarów:

– obsługa konta płatnika,
– opracowanie sprawozdań,
– współpraca z komórką finansową.

W ramach każdego z tych zadań wykonuje się określone czynności o różnym stopniu trudności, pracochłonności i czasochłonności. Generalną zasadą dotyczącą pierwszego zadania jest tzw. kompleksowa obsługa konta płatnika, polegająca na:
- analizie dokumentów ubezpieczeniowych, w tym poprawności okresów podlegania, tytułu do ubezpieczeń, podstaw wymiaru składek i ich wysokości,
- analizie rozliczenia konta,
- obsłudze salda, w tym: powiadamianiu o nieopłaconych bądź nadpłaconych składkach, podejmowaniu działań przedegzekucyjnych i egzekucyjnych, obsłudze ulg, umorzeń, zwrocie nadpłaconych składek.

Według przyjętych przez Zakład założeń konta powinny być rozliczane zgodnie z przyjętymi standardami częstotliwości obsługi, tj.:
- aktywne z saldem MA – nie rzadziej niż raz na 12 miesięcy,
- aktywne z saldem 0 – nie rzadziej niż raz na 12 miesięcy,
- nieaktywne z saldem MA – jednorazowo po wyrejestrowaniu konta,
- nieaktywne z saldem 0 – jednorazowo po wyrejestrowaniu konta,
- z saldem WN – nie rzadziej niż raz na miesiąc,
- z udzieloną ulgą – nie rzadziej niż raz na miesiąc,
- z aktywnym tytułem wykonawczym, na które wpłynęły wpłaty WRI – nie rzadziej niż raz na miesiąc,
- konto z wdrożonym postępowaniem egzekucyjnym – nie rzadziej niż raz na kwartał.

Każdy z pracowników ma przydzielony określony zakres kont. Zalecany i najczęściej występujący podział związany jest ze zbliżoną liczbą kont w podziale na salda przypadającą na jednego pracownika komórki rozliczeń.

Ocena pracy komórki rozliczeń kont płatników składek powinna podlegać ocenie w kilku zakresach, m.in. w zakresie prawidłowości i terminowości wykonania zadań, a także efektywności podejmowanych działań.

W ramach pomiaru efektywności dokonuje się analizy wydajności pracy komórki oraz kosztu jednostkowego. W tym artykule zostanie poddany analizie wskaźnik wydajności pracy komórki rozliczeń kont płatników składek. Jest to jeden z kilku wskaźników służących do pomiaru pracy komórki. Budowa wskaźnika przedstawia się następująco:

$$W = \frac{x_1 + x_2 + \cdots + x_n}{z} \tag{1}$$

gdzie:
W – wskaźnik wydajności pracy komórki,
x_1 – liczba kont z DOK1,
x_2 – liczba kont z DOK2,
x_n – liczba kont z DOKn,
z – liczba etatów.

A zatem wskaźnik wydajności pracy komórki W jest stosunkiem liczby wykonanych zadań do liczby pracowników wykonawczych.

Celem pomiaru jest ustalenie średniej liczby zadań wykonanych w danym okresie przez jednego pracownika w danej komórce. Dzięki takiemu opomiarowaniu jest możliwa ocena wydajności pracowników, a tym samym poszczególnych komórek. Przyjmując, że uwzględnia się wszystkie wykonywane zadania, a także rzeczywistą liczbę osób wykonujących pracę, można byłoby uznać, że taki sposób oceny jest prosty i daje obiektywny obraz sytuacji.

Przedstawiona jednak na wstępie tego punktu specyfika zadań wykonywanych w komórkach rozliczeń kont płatników składek skłania do podjęcia głębszej analizy zastosowanej metody pomiaru wydajności pracy.

We wskaźniku przyjęto składowe, które są mierzalne i możliwe do ustalenia na podstawie danych z systemów informatycznych, co daje porównywalny obraz oraz ogranicza możliwość nadinterpretacji i modyfikacji wyników. Jednakże każde zadanie cechuje się innym stopniem trudności i czasochłonności. Przykładowo wykonanie 100 zadań x_1 może być nieporównywalne pod względem czasochłonności z wykonaniem 100 zadań x_5. Nie znajduje to odzwierciedlenia we wskaźniku.

Omawiany wskaźnik nie odzwierciedla również innych zadań wykonywanych przez komórkę, które nie kończą się jednym z wykazywanych efektów, np. rozpatrywanie wniosków od płatników, czy też wykonywanie poleceń z innych komórek lub zadań z obszaru statystyki. Może to skutkować ukierunkowaniem prac na zadania objęte wskaźnikiem. Im większy zakres zadań jest objęty badaniem, tym lepiej uzyskany wynik obrazuje stan rzeczywisty. Poniżej wykazano zalety i wady miernika dla badanego obszaru.

1) Zalety:
   a) umożliwia porównywanie jednostek, które mają tę samą strukturę i zadania,
   b) pokazuje ukierunkowanie badanych komórek na określone zadania,
   c) pozwala na obliczenie wskaźnika dla każdego pracownika,
   d) ułatwia planowanie zadań.
2) Wady i błędy, jakie mogą wyniknąć z niewłaściwego zastosowania i interpretacji wskaźnika:
   a) błędne założenia, w tym:
      − nieopomiarowanie wszystkich istotnych zadań,
      − błędne przetworzenie danych (zły algorytm, zbyt duże uproszczenia);
   b) brak pomiaru istotności spraw, np. pod względem stopnia trudności;
   c) nieuwzględnienie „zakłóceń", np.: konieczność większej (niż ta wskazana w standardzie) częstotliwości obsługi konta (np. w wyniku wniosku, zlecenia o rozliczenie konta, wpływu wpłat egzekucyjnych – przy jednoczesnym wpływie korekt dokumentów) – konto jest rozliczane raz w danym okresie;
   d) błędne interpretowanie wyników, w tym[1]:
      − brak porównania okresów podobnych, np. nieuwzględnienie sezonowości zdarzeń,

[1] Badania własne.

- dowolność interpretacji,
- niewłaściwa analiza przyczyn zmiany wskaźnika;

e) brak porównania z jednostkami o podobnych uwarunkowaniach (strukturze organizacji, rodzaju zadań);
f) brak wniosków.

W praktyce okazuje się niekiedy, że zarządzający patrzą wyrywkowo i wyciągają wnioski tylko na chwilę obecną.

W przedstawionym systemie oceny przy badaniu wydajności pracy zauważalny jest brak kontynuacji polegający na odniesieniu do oczekiwanych wyników, czyli powiązania ze standardem częstotliwości obsługi konta.

Zasadne jest, aby w modelu wskaźnika uwzględnić zróżnicowanie zadań pod kątem czasochłonności przez zastosowanie stopnia istotności, np. wag. Po zbadaniu wydajności pracy należałoby odnieść uzyskane wyniki do potrzeb. W przypadku komórek rozliczeń kont są one określone przez standard częstotliwości obsługi kont. Pozwoli to na wskazanie, ile jednostek i które z nich wykonują zadania w oczekiwanym tempie. Brak satysfakcjonujących wyników będzie podstawą do wskazania przyczyn i skutków tego stanu. Rozwiązania, które mogą być potrzebne, to np.:

- reorganizacja pracy (np. zmiana podziału zadań), polegająca na działaniach usprawniających,
- usprawnienie systemów informatycznych,
- zwiększenie zatrudnienia,
- konieczność weryfikacji poziomu standardów.

Czy ta metoda jest odpowiednia do oceny pracy innych urzędów? Czy jest dobrym przykładem, który może być zaimplementowany przez inne instytucje? Jak mierzyć i ustalić prawidłowy podział zadań? To zestaw pytań, które należy wziąć pod uwagę przy doborze mierników na potrzeby pomiaru i oceny.

Zastosowanie wskaźnika wydajności pracy jest metodą pozwalającą dokonać trafnej oceny pracy komórek w wybranych obszarach instytucji publicznej. Metoda ta może być z sukcesem wykorzystywana w różnych instytucjach publicznych. Odpowiednio dobrany zestaw wskaźników nie tylko pozwoli ocenić pracę komórki, ale też będzie przydatny w poszukiwaniu przyczyn zaistniałej sytuacji. Ważny jednak jest rzetelny, uwzględniający wszystkie czynniki pomiar wskaźnika.

Jest to równie istotne w aspekcie zapewnienia odpowiedniej kadry, która umożliwi organizacji osiągnięcie celów na oczekiwanym poziomie. Efektem tego może być badanie innych obszarów, np. opomiarowanie pracy poszczególnych pracowników, a co za tym idzie, pomiar kompetencji czy etatyzacja.

Właściwy dobór narzędzi może przynieść wiele korzyści. Zasadne jest zastosowanie odpowiedniej metodyki oraz dobór takich narzędzi oceny, które w opinii kadry zarządzającej najlepiej odzwierciedlają efekty pracy organizacji. Ważne, aby obejmowały wszystkie istotne obszary, co zapewni rzetelność otrzymanego obrazu.

3.2. *Business intelligence* w instytucji publicznej

Ważnym aspektem oceny pracy organizacji jest źródło danych, czyli zbiór rzetelnych informacji, zgodnych ze stanem rzeczywistym. Drugim istotnym aspektem jest pozyskiwanie możliwie najbardziej aktualnych danych. Często niezbędne jest odniesienie się do danych historycznych. I tu istotna jest możliwość porównania danych bieżących z historycznymi z uwzględnieniem ewentualnych zmian mogących mieć wpływ na uzyskany wynik.

W odniesieniu do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w Strategii na lata 2016--2020 zaplanowano budowę hurtowni danych z jednoczesnymi pracami nad rozwojem *business intelligence*. Intencją zarządzających jest oparcie rozwoju organizacji na zastosowaniu rozwiązań wspierających jego potencjał analityczny. Do końca 2020 r. cel polegający na opracowaniu oraz wdrożeniu narzędzi i rozwiązań wspierających potencjał analityczny Zakładu powinien być osiągnięty co najmniej w 80%.

Business intelligence to bogata kategoria aplikacji i technologii służąca gromadzeniu oraz analizowaniu danych i udostępnianiu wniosków, które są pomocne w podejmowaniu optymalnych decyzji biznesowych (Smok, 2010, 93).

O potrzebie wdrożenia *business intelligence* w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych świadczy przede wszystkim ogrom różnorodnych danych dotyczących ubezpieczonych, świadczeniobiorców, płatników i innych obsługiwanych zainteresowanych (tab. 1).

Tabela 1. Liczba ubezpieczonych, świadczeniobiorców i płatników (stan na 31.12.2017)

Liczba ubezpieczonych	Liczba świadczeniobiorców	Liczba płatników
15,38 mln	7,66 mln	2,5 mln

Źródło: ZUS, 2018c.

W zbiorach Zakładu znajdują się również dane byłych ubezpieczonych, świadczeniobiorców czy płatników. Istnieje też szeroki zasób związanych z nimi informacji, które wymagają przetworzenia, m.in. o okresach podlegania ubezpieczeniom, o należnych i opłaconych składkach, o okresach przyznanych i wypłacanych świadczeń zarówno krótko-, jak i długoterminowych. Tak duży zakres gromadzonych danych istnieje od 1999 r., co ma zwiazek z wprowadzeniem ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych. Podstawą właściwej oceny organizacji jest przede wszystkim ustalenie stanu rzeczywistego.

System BI stanowi zespół technologii stosowany do zarządzania informacją w organizacji (rys. 3).



Rys. 3. Zastosowanie BI. Opracowanie własne na podstawie: Smok, 2010, 93

Użyteczność systemu BI wynika przede wszystkim stąd, że:

- jest to zbiór koncepcji, metod i procesów mających na celu ulepszenie decyzji biznesowych z wykorzystaniem danych zawartych we wszystkich zasobach informacyjnych przedsiębiorstwa, a także doświadczenia i wiedzy uczestników biznesu w celu dokładnego zrozumienia dynamiki zmian;
- obejmuje on również zbieranie danych, zarządzanie nimi, analizowanie i dystrybuowanie informacji (Smok, 2010, 94).

Systemy BI składają się z trzech podstawowych elementów (warstw): hurtowni danych, zaawansowanych technik analitycznych i technik wizualizacji danych (portale korporacyjne) (Smok, 2010, 95).

Tradycyjne modele danych mają swoje zalety, ale gorzej się sprawdzają w sytuacjach, kiedy należy analizować dane wielowymiarowe, budować wielowymiarowe kostki, zmieniając często wymiary, a później w razie potrzeby wyszukiwać szczegółowe informacje (Smok, 2010, 102).

LITERATURA

https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/zarzadzanie-strategiczne/zrownowazona-karta-wynikow-bsc/ (31.03.2019).

Smok, B. (Ed.) (2010). *Business Intelligence w zarządzaniu*, 83. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Ustawa z dnia 16 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (1998). Dz.U. 1998, nr 137, poz. 887 ze zm. http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19981370887/U/D19980887Lj.pdf (25.04.2019).

ZUS (2015). *Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020*. https://www.zus.pl/o-zus/o-nas/strategia-zus/strategia-rozwoju-zus-na-lata-2016-2020 (24.04.2019).

ZUS (2018a). *Sprawozdanie z działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych za 2017 rok*. https://bip.zus.pl/documents/493361/494101/sprawozdanie+z+działalności+ZUS+za+2017+rok.pdf/dcc430c4-a22b-4646-9477-955aebd26a16 (31.03.2019).

ZUS (2018b). *Plan działalności Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na rok 2019.* https://bip.zus.pl/o-zus/kontrola-zarzadcza-w-zus/plany-dzialalnosci-zakladu-ubezpieczen-spolecznych (24.04.2019).

ZUS (2018c) Raport roczny ZUS 2017. https://www.zus.pl/documents/10182/167526/Raport+roczny+ZUS+2017/12e2b5b7-1aaf-4601-b.a8a-f758cdb44bac (24.04.2019).

EVALUATION OF A PUBLIC INSTITUTION IN VIEW OF THE ORGANIZATION'S OBJECTIVES

Summary

The assessment of process effectiveness is in line with the functioning of contemporary public institutions. Practice shows that the analysis of business processes and their optimization affect the efficiency of operation of the entire institution. The aim of the work is to present the methodology for the evaluation of the organization's functioning. The article presents important aspects of business unit assessment. The analysis covers one of the areas of the Social Insurance Institution's assessment system. For this purpose, the case study method was used. Based on the obtained research results, a data warehouse was proposed with the simultaneous implementation of the *business intelligence* method.

Keywords: strategic objectives, public institution, evaluation system, *business intelligence*