

*Gertruda Uścińska*

Uniwersytet Warszawski, Polska

e-mail: [g.uscinska@uw.edu.pl](mailto:g.uscinska@uw.edu.pl)

ORCID: 0000-0001-7379-5156

## **ROZWÓJ E-URZĘDU NA PRZYKŁADZIE ZAKŁADU UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH**

### **THE DEVELOPMENT OF E-GOVERNMENT: THE CASE OF SOCIAL INSURANCE INSTITUTION**

#### **Abstract**

The Social Insurance Institution (ZUS) is a leading office developing digital services for citizens and an important element of e-government in Poland. Its digital reforms are part of the process of building the e-government. For several years, ZUS has been implementing strategies and projects aimed at increasing customer satisfaction. It is possible thanks to the innovative solutions in customer service, as well as a transparency and efficiency in managing public funds. The implemented modern reforms brought measurable financial benefits and positive qualitative changes, which resulted in the improvement in the public opinion of the institution. The strategic plans of ZUS, including the “Strategy of the Social Insurance Institution for the years 2021–2025” and the “IT development strategy in ZUS for 2021–2025”, envisage the continuation of the direction of reforms and projects, mainly related to the expansion of the scope of application of modern IT solutions.

## KEYWORDS

e-administration, ZUS, e-projects, public administration, cyberspace

## SŁOWA KLUCZOWE

e-urząd, ZUS, projekty cyfrowe, administracja publiczna, cyberprzestrzeń

## WPROWADZENIE

Wyzwania współczesnej ery globalizacji niosą za sobą wiele szans i zagrożeń. Szybkie tempo zmian społeczno-gospodarczych i pandemia COVID-19 wpływają na życie zawodowe i pozazawodowe oraz na bezpieczeństwo socjalne obywateli. Obecnie obserwujemy proces rozwoju Gospodarki 4.0 – automatyzacji produkcji, rewolucji cyfrowej, robotyzacji, samouczenia się maszyn (*machine learning*) i dalszy postęp technologiczny.

Rozwój technologii cyfrowych (technologii informacyjno-komunikacyjnych, IT) stwarza wiele możliwości wzrostu gospodarczego. Może być wzmocnieniem nie tylko pozycji obywateli i przedsiębiorstw, ale również administracji publicznej, i być wykorzystany do większej skuteczności i efektywności świadczenia usług publicznych.

Wykorzystanie nowych technologii szczególnie w administracji publicznej ma na celu poprawę jakości obsługi klientów i sprawności w realizacji zadań<sup>1</sup>, a celem operacyjnym jest „wymiana kultury papierowej na elektroniczną”. Nie mniej ważnym aspektem jest możliwość bardziej efektywnego gospodarowania środkami publicznymi i koordynacja działań międzyinstytucjonalnych<sup>2</sup>.

Rozwój e-administracji postępuje, a średnia globalna wartość EGDI<sup>3</sup> (*E-Government Development Index* – indeks rozwoju e-administracji prowadzony przez Organizację Narodów Zjednoczonych) rośnie – z 0,55 w 2018 r.

---

<sup>1</sup> Na takie uzasadnienie wskazują np. zapisy w dokumentach strategicznych urzędów i raporty Najwyższej Izby Kontroli oceniające ich działalność.

<sup>2</sup> A. Goreń, *System zarządzania i ciągłość działania w czasie pandemii – doświadczenia z tegorocznych audytów systemów zarządzania*, „Atest” 2021, nr 5, s. 31.

<sup>3</sup> EGDI to wskaźnik, za pomocą którego śledzi się postępy w rozwoju e-administracji ONZ. Wskaźnik ten ocenia rozwój e-administracji na poziomie krajowym. Jest złożonym indeksem opartym na średniej ważonej trzech znormalizowanych wskaźników. Jedna trzecia pochodzi z indeksu infrastruktury telekomunikacyjnej (TII), jedna trzecia z indeksu kapitału ludzkiego (HCI), a jedna trzecia z Indeksu Usług Online (OSI), <https://publicadministration.un.org/en/Research/UN-e-Government-Surveys> (dostęp: 6.04.2022).

do 0,60 w 2020 r.<sup>4</sup> Badanie ONZ dotyczące e-administracji z 2020 r. (11. edycja)<sup>5</sup> wskazuje, że następuje dalsza poprawa globalnych trendów w rozwoju e-administracji i przejście wielu krajów z niższych na wyższe poziomy EGDI<sup>6</sup>.

Zgodnie z danymi z 11. edycji badania ONZ dotyczącego e-administracji<sup>7</sup> Europa zajmuje najwyższe miejsce pod względem świadczenia usług e-administracji<sup>8</sup>. Z kolei Polska należy do krajów o wysokim poziomie rozwoju cyfrowych usług administracji publicznej. W 2020 r. wartość indeksu EGDI dla Polski odnotowano na poziomie 0,85, podczas gdy dwa lata wcześniej był to poziom 0,79. Oznacza to, że Polska jest klasyfikowana w grupie krajów o najwyższym wskaźniku EGDI na świecie – aktualnie plasuje się na 24 miejscu w rankingu 193 państw (od 2018 r. awans o dziewięć pozycji)<sup>9</sup>.

W najnowszej edycji rankingu cyfrowej jakości życia (*Digital Quality of Life Index, DQL*)<sup>10</sup> Polska uplasowała się na 25. miejscu na świecie, natomiast polska e-administracja – na 26. miejscu. W regionie w dziedzinie cyfryzacji wyprzedzają nas jedynie Litwa i Estonia. Biorąc pod uwagę dostępność usług online, Polska zajmuje 22. miejsce na 110 analizowanych krajów. Pod względem dynamiki rozwoju e-administracji między rokiem 2018 a 2020 Polska wypada gorzej niż Czechy, Rumunia i Łotwa. Za nami znajdują się Słowacja i Chorwacja. Wszystkie

<sup>4</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs, *E-Government Survey 2020. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. With addendum on COVID-19 Response*, [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf) (dostęp: 31.03.2022), s. 24.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 33.

<sup>7</sup> Badanie, realizowane przez Departament Spraw Gospodarczych i Społecznych ONZ od 2001 r., ocenia globalny i regionalny rozwój e-administracji przez porównanie ocen krajowych portali rządowych względem siebie. Badanie stało się niezbędnym narzędziem do tworzenia rankingów, mapowania i pomiaru rozwoju dla ministrów ds. cyfryzacji, decydentów i analityków zajmujących się analizą porównawczą i współczesnymi badaniami na temat e-administracji, <https://publicadministration.un.org/en/Research/UN-e-Government-Surveys> (dostęp: 6.04.2022).

<sup>8</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs, *E-Government Survey 2020...*, s. 27.

<sup>9</sup> *Ibidem*, table 2.5, s. 51.

<sup>10</sup> Ranking przygotowuje firma Surfshark VPN na podstawie oceny pięciu kluczowych sfer aktywności online (przystępność cenowa, jakość połączenia, e-infrastruktura, cyberbezpieczeństwo i e-administracja). Ocena w każdej ze sfer stanowi 20% punktacji przyznanej krajowi. Brane pod uwagę wskaźniki pochodzą z *E-Government Survey 2020*, publikowanej przez ONZ, oraz *AI Readiness Index 2020* autorstwa Oxford Insights oraz International Development Research Centre (IDRC). Łącznie DQL obejmuje 110 krajów na świecie, odpowiadających 90% populacji. Przy ocenie poziomu polskiej e-administracji wzięto pod uwagę dwa kluczowe wskaźniki: indeks dostępności usług online (*Online Service Index, OSI*) oraz przygotowanie do wdrożenia sztucznej inteligencji w administracji (*AI readiness*).

te kraje w ostatnich dwóch latach dołączyły do grupy najbardziej rozwiniętych, w której nasz kraj już się znajduje<sup>11</sup>.

Polska plasuje się także w czołówce państw (6. miejsce wśród 110 krajów) pod względem cyberbezpieczeństwa. Równie dobrze wypada ocena dotycząca ochrony danych na poziomie instytucji i na poziomie personalnym. Wysoko ocenione zostały również rozwiązania prawne oraz zarządzanie kryzysowe. Lepsze wyniki w regionie ma pod tym względem Litwa<sup>12</sup>.

## E-ADMINISTRACJA W POLSCE

Cyfryzacja usług administracji publicznej wpisuje się w realizację unijnej strategii jednolitego rynku cyfrowego. Polska przyjęła ważne dokumenty w tym obszarze. Jednym z kluczowych jest *Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa na lata 2014–2022*<sup>13</sup>. To strategiczny dokument, który określa działania zmierzające do rozwoju polskiej administracji publicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii cyfrowych. Głównym celem tych działań ma być modernizacja administracji publicznej z wykorzystaniem technologii cyfrowych nakierowana na potrzebę podniesienia sprawności państwa i poprawienie jakości relacji administracji publicznej z obywatelami i innymi interesariuszami.

Kolejny dokument to *Program Operacyjny Polska Cyfrowa na lata 2014–2020* (POPC)<sup>14</sup>. Jego celem jest wzmocnienie cyfrowych fundamentów dla rozwoju kraju. Te fundamenty to: szeroki dostęp do szybkiego internetu, efektywne i przyjazne użytkownikom e-usługi publiczne oraz stale rosnący poziom kompetencji cyfrowych społeczeństwa. Jednym z głównych odbiorców wsparcia w ramach tego programu są jednostki administracji rządowej i jednostki im podległe oraz jednostki samorządu terytorialnego.

Celem wsparcia w ramach II osi priorytetowej *E-administracja i otwarty rząd* jest poszerzenie zakresu spraw, które obywatele i przedsiębiorcy mogą załatwić drogą elektroniczną dzięki elektroniczacji nowych usług publicznych oraz poprawie funkcjonalności i e-dojrzałości usług istniejących oraz dzięki uspraw-

<sup>11</sup> <https://samorząd.pap.pl/kategoria/e-urząd/polska-e-administracja-na-26-miejscu-w-swiecie-w-rankingu-digital-quality-life> (dostęp: 7.04.2022).

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> *Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa na lata 2014–2022*, załącznik do uchwały nr 109/2019 Rady Ministrów z dnia 24 września 2019 r., Ministerstwo Cyfryzacji, Warszawa 2019.

<sup>14</sup> Wersja zaakceptowana decyzją Komisji Europejskiej z dnia 5 grudnia 2014 r. ze zmianami z 15 lutego 2017 r., 12 marca 2018 r., 13 sierpnia 2020 r., 22 października 2020 r., 27 lipca 2021 r.

nianiu usług wewnątrzadministracyjnych, niezbędnych dla świadczenia usług publicznych<sup>15</sup>.

W *Diagnozie dla Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa 2014–2020* odnotowano, że świadomość konieczności podejmowania działań w zakresie integracji cyfrowej stale rośnie w Polsce. Aktywne w tym obszarze są administracja rządowa i samorządowa, organizacje sektora pozarządowego, a także biznes. Ponieważ wykluczenie cyfrowe łączy się także z innymi aspektami wykluczenia społecznego, to przeciwdziałanie tym wykluczeniom wymaga szerokich i kompleksowych działań. Podkreślono, że średnie i zaawansowane kompetencje cyfrowe mieszkańców Polski w wieku 25+ plasują się poniżej poziomu średniej unijnej i rozwijają się w tempie zbliżonym do przeciętnego w UE lub w niektórych przypadkach poniżej niego. Dlatego konieczne staje się podnoszenie ich poziomu przez stworzenie trwałego mechanizmu rozwijania kompetencji cyfrowych przez całe życie<sup>16</sup>.

W rządowych programach rozwoju kraju jako strategiczny kierunek wskazano budowanie e-państwa, czyli rozwijania elektronicznej komunikacji między instytucjami publicznymi a obywatelami. Dzięki temu urzędy administracji publicznej stają się e-urzędami świadczącymi e-usługi, dając klientom możliwość mniej czasochłonnego, swobodnego, bardziej dostępnego i samodzielnego załatwienia spraw urzędowych.

Transformacja cyfrowa usług publicznych ma zatem na celu podniesienie jakości obsługi i zwiększenie wygody klientów oraz przyspieszenie obsługi spraw, ograniczenie błędów i nadużyć po stronie klientów i pracowników, a także ograniczenie kosztów funkcjonowania administracji publicznej. Powstałe oszczędności można zagospodarować na różne sposoby: przeznaczyć na nowe świadczenia społeczne, zmniejszyć podatki, zainwestować w urząd, np. systemy informatyczne, podnieść wynagrodzenia pracowników tego urzędu.

## PROJEKTY CYFROWE ZUS-U

ZUS ma już niemałe sukcesy w zakresie budowania e-administracji. Już od lat realizuje e-projekty, których celem jest podniesienie jakości stosowania stano-

<sup>15</sup> *Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa na lata 2014–2020*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, wersja 52.0, <https://www.polskacyfrowa.gov.pl/strony/o-programie/dokumenty/szczegolowy-opis-osi-priorytetowych-programu-polska-cyfrowa-2014-2020/> (dostęp: 8.04.2022).

<sup>16</sup> *Diagnoza dla Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa 2014–2020*, [https://www.polskacyfrowa.gov.pl/media/1282/POPCver3\\_Diagnoza\\_21013\\_2612015\\_2422015.pdf](https://www.polskacyfrowa.gov.pl/media/1282/POPCver3_Diagnoza_21013_2612015_2422015.pdf) (dostęp: 30.03.2022), s. 43.

wionego prawa oraz obsługi klientów. Transformacja cyfrowa usług publicznych ma na celu:

- poprawę jakość obsługi i wygody klientów oraz przyspieszenie obsługi spraw,
- ograniczenie kosztów funkcjonowania administracji publicznej,
- ograniczenie błędów i nadużyć po stronie klientów i pracowników.

Takie cele zostały zapisane w *Strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016–2020*<sup>17</sup>. Dokument ten jest kontynuacją celów i założeń zapisanych w *Strategii przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010–2012*<sup>18</sup> oraz *Strategii rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013–2015*<sup>19</sup>. W obu tych dokumentach zapisano działania mające na celu zwiększanie poziomu satysfakcji klientów przez wdrażanie nowoczesnych rozwiązań prowadzących do poprawy sprawności, jakości i efektywności świadczonych usług.

Pierwsze działania w tym obszarze związane były z Platformą Usług Elektronicznych ZUS, uruchomioną w czerwcu 2012 r. To rozwiązanie informatyczne miało usprawnić obsługę klientów przez dostęp do usług świadczonych przez ZUS. Dziś to jeden z największych i najbardziej zaawansowanych technologicznie e-urzędów w Polsce. Korzysta z niego już ponad 10 mln użytkowników (maj 2022 r.): osób fizycznych, lekarzy, płatników składek. PUE ZUS jest cały czas rozwijana i unowocześniana, aby lepiej służyć klientom.

PUE ZUS umożliwia załatwienie większości spraw w ZUS-ie bez wychodzenia z domu albo umówienie się na e-wizytę. Po potwierdzeniu swojej tożsamości – przez internet – można uzyskać informacje o swoich ubezpieczeniach, świadczeniach, zwolnieniach lekarskich i składkach oraz wysłać wnioski i dokumenty ubezpieczeniowe. Każda grupa klientów na portalu PUE ZUS ma specjalną zakładkę (rolę, profil), która ułatwia obsługę spraw. Szczegółowe informacje i usługi na wybranym profilu różnią się w zależności od roli, w jakiej klient kontaktuje się z ZUS-em.

Ubezpieczeni mogą sprawdzić stan swojego konta w ZUS-ie oraz dane o wysokości opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne. Mają też informacje o zgłoszonych do ubezpieczenia zdrowotnego członkach rodziny i zwolnieniach lekarskich. Mogą też obliczyć swoją prognozowaną emeryturę.

---

<sup>17</sup> *Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016–2020*, załącznik do uchwały nr 54 Zarządu Zakładu z dnia 15 grudnia 2015 r., <https://www.zus.pl/documents/10182/0/Strategia+Zak%C5%82adu+Ubezpiecze%C5%84+Spo%C5%82ecznych+na+lata+2016+-+2020/cd2987fa-686c-417a-a351-91904dc5ff84> (dostęp: 30.03.2022), s. 3.

<sup>18</sup> *Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010–2012*, <https://www.zus.pl/documents/10182/0/Strategia+2010+-+2012/61d9510f-241b-4547-8f73-7455dbf0389c> (dostęp: 30.03.2022).

<sup>19</sup> *Strategia rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013–2015*, załącznik do uchwały nr 63 Zarządu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych z 11 grudnia 2012 r., <https://www.zus.pl/documents/10182/39611/Strategia+rozwoju+Zak%C5%82adu+Ubezpiecze%C5%84+Spo%C5%82ecznych+na+lata+2013-2015/6cb0b2d7-2df2-4bc9-b99f-dd8eb46e2848> (dostęp: 30.03.2022).

Świadczeniobiorcy mają dostęp do informacji o przyznanych i wypłaconych świadczeniach (emeryturach, rentach, zasiłkach) i rozliczeniach podatkowych wystawionych przez ZUS. Płatnicy składek mogą natomiast dokonać rozliczeń z ZUS-em przez bezpłatną, internetową aplikację ePłatnik. Dzięki PUE ZUS wiedzą o osobach zgłoszonych do ubezpieczeń, o elektronicznych zwolnieniach lekarskich swoich pracowników i stanie bieżących rozliczeń z zakładem.

PUE ZUS obsługuje także inne świadczenia: polski bon turystyczny, świadczenie wychowawcze 500 plus, rodzinny kapitał opiekuńczy, dofinansowanie pobytu dziecka w żłobku, świadczenie Dobry Start 300 plus. Platforma pozwala również na korzystanie z danych zgromadzonych w ZUS-ie przez inne instytucje administracji publicznej.

Przełomowym okresem w działaniach ZUS-u w obszarze IT był rok 2016. Od tego roku w ZUS-ie wprowadzono wiele znaczących reform, m.in. w zakresie poboru i rozliczania składek na ubezpieczenia społeczne, elektronicznej obsługi zwolnień lekarskich, elektronicznej wymiany danych między europejskimi instytucjami zabezpieczenia społecznego czy samodzielnego generowania i przesyłania drogą elektroniczną dokumentów zgłoszeniowych i rozliczeniowych oraz pism i wniosków do ZUS-u. Reformy te opierały się na elektronicznej i automatyzacji procesów.

W 2018 r. wprowadzono reformę zasad poboru składek na ubezpieczenia społeczne (e-składka)<sup>20</sup>, dokonując uproszczenia procedury opłacania składek, uporządkowania stanu kont płatników i zindywidualizowania sytuacji każdego z nich. Zgodnie z zasadami tej reformy płatnicy składek opłacają jedną składkę na ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne. W tym celu każdy płatnik składek otrzymał indywidualny numer konta (tzw. NRS), na który wpłaca stosowną składkę na ubezpieczenia społeczne zamiast na kilka kont. Wpłacane składki rozliczane są najpierw na pokrycie najstarszego zadłużenia w danym ubezpieczeniu albo funduszu (jeżeli takie istnieje), co zapobiega przedawnieniu składek<sup>21</sup>.

E-składka wyeliminowała popełnianie masowych błędów przy opłacaniu składek na ubezpieczenia społeczne przez płatników i praktykę selektywnego opłacania składek oraz zwiększyła ich dyscyplinę płatniczą. Dzięki większym wpływom ze składek reforma ta przyczyniła się do lepszego pokrycia wydatków Funduszu Ubezpieczeń Społecznych. Pozwoliło to na sfinansowanie dodatkowych projektów społecznych państwa (np. tzw. 13. emerytura<sup>22</sup>).

<sup>20</sup> Ustawa z dnia 11 maja 2017 r. o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2017 r., poz. 1027).

<sup>21</sup> G. Uścińska, *Prawo ubezpieczenia społecznego. Zasady, finansowanie, organizacja*, Warszawa 2019, s. 63–69.

<sup>22</sup> Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o jednorazowym świadczeniu pieniężnym dla emerytów i rencistów w 2019 r. (Dz.U. z 2019 r., poz. 743).



Kolejna reforma polegała na przejściu od wystawiania zaświadczeń o czasowej niezdolności do pracy w formie papierowej (miesięcznie ponad 2 mln) do wydawania zwolnień lekarskich w formie elektronicznej (reforma e-ZLA)<sup>23</sup>. Celem tej reformy była optymalizacja i uszczelnienie systemu oraz poprawa zarządzania finansami związanymi z ryzykiem choroby. Zaświadczenie lekarskie o czasowej niezdolności do pracy jest podstawą do wypłaty wynagrodzenia chorobowego za pierwsze 33 dni absencji w roku (płacone przez pracodawcę) oraz do wypłaty zasiłków z ubezpieczenia chorobowego za okresy od 34 dnia absencji w roku (wypłacanych z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych).

Od 1 grudnia 2018 r. zaświadczenia te wystawiane są w formie elektronicznej, co ułatwia znacznie pracę lekarzy, pracodawcy daje możliwość pozyskania natychmiastowej informacji o nieobecności pracownika i okresie niezdolności do pracy, a pracownik nie musi dostarczać zwolnienia do pracodawcy. Państwo ma z kolei możliwość m.in. optymalizacji kosztów ubezpieczenia chorobowego.

Pełna elektroniczacja zwolnień lekarskich dała podstawę budowania systemowych e-rozwiązań w obszarze ochrony zdrowia, m.in. e-recept, teleporad oraz Internetowego Konta Pacjenta<sup>24</sup>.

W 2018 r. wprowadzono także reformę polegającą na zmianie gromadzenia dokumentacji pracowniczej z formy papierowej na formę elektroniczną (e-akta) oraz na skróceniu czasu jej przechowywania z 50 na 10 lat<sup>25</sup>. W przypadku akt pracowników zatrudnionych przed 1999 r. zachowano 50-letni okres.

Reforma ta przyniosła korzyści pracodawcom, ułatwiając i optymalizując koszty związane z przechowywaniem akt pracowniczych, a pracownikom – większą pewność co do bezpieczeństwa gromadzenia i przechowywania dokumentacji zawodowej i ubezpieczeniowej oraz możliwość podglądu wszystkich istotnych dla świadczeń informacji na PUE ZUS, co w konsekwencji skutkuje skróceniem okresu obsługi wniosku o świadczenie w organie rentowym. Państwo z kolei uzyskało oszczędności w wydatkach na przechowywanie akt.

Od 1 maja 2014 r. Polska należy do Unii Europejskiej, co powoduje, że ZUS stosuje prawo unijne, w tym przepisy o koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego. Przepisy te regulują sposób ustalenia obowiązku ubezpieczenia oraz zasady ustalania prawa do świadczenia i jego wysokości oraz transferu świadczeń krótko- i długoterminowych dla osób, które pracowały w Polsce i w innych państwach UE/EFTA.

<sup>23</sup> Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. o zmianie ustawy o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2015 r., poz. 1066).

<sup>24</sup> Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z wdrażaniem rozwiązań w obszarze e-zdrowia (Dz.U. z 2019 r., poz. 1590).

<sup>25</sup> Ustawa z dnia 10 stycznia 2018 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze skróceniem okresu przechowywania akt pracowniczych oraz ich elektronicznością (Dz.U. z 2018 r., poz. 357).



Aby usprawnić wymianę dokumentów między instytucjami zabezpieczenia społecznego państw członkowskich UE, Polska – jako jeden z pierwszych krajów członkowskich – wdrożyła od 1 lipca 2019 r. system elektronicznej wymiany informacji dotyczących zabezpieczenia społecznego (*Electronic Exchange of Social Security Information*, EESSI). ZUS przygotował i utrzymuje tzw. aplikację krajową, dzięki której z procesu wymiany informacji mogą korzystać również inne polskie organy rentowe.

EESSI ułatwia i przyspiesza współpracę między 15 tys. instytucji zabezpieczenia społecznego w Europie. Co roku bowiem między organami świadczeniowymi wymienianych jest nawet 900 mln komunikatów. Kilkanaście milionów obywateli państw UE mieszka w innym państwie członkowskim niż kraj pochodzenia, korzysta z unijnej swobody przemieszczania się, fundamentalnej zasady UE i istotnego elementu obywatelstwa UE. Dzięki wdrożeniu systemu EESSI skorzystają więc miliony Europejczyków, w tym wiele milionów Polaków przemieszczających się na terenie UE i wykonujący tam pracę zarobkową.

Z zatrudnieniem na terenie UE wiąże się kwestia delegowania pracowników oraz sprawy dotyczące koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego. Osobom delegowanym do pracy w innym państwie członkowskim wydawane jest zaświadczenie A1. Dokument ten potwierdza, któremu ustawodawstwu dotyczącemu zabezpieczenia społecznego podlega osoba je składająca, oraz poświadcza, czy dana osoba nie podlega przepisom dotyczącym opłacania składek w innym państwie.

Polska jest państwem członkowskim, które deleguje największą liczbę pracowników do pracy w innych państwach członkowskich (głównie do Niemiec i Francji), co przekłada się na największą liczbę wydawanych przez ZUS zaświadczeń A1 w całej UE. Na przestrzeni lat 2009–2021 liczba tych zaświadczeń wzrosła ponad trzykrotnie. W 2016 r. wydano 514 tys. zaświadczeń A1, w 2017 r. – 573 tys., w 2018 r. – 606 tys., w 2019 r. – 648 tys., w 2020 r. – 619 tys. (nieznaczny spadek w porównaniu z 2019 r. z powodu COVID-19 – ograniczenie delegowania pracowników z Polski za granicę), a w 2021 r. – 677 tys.

Od 1 kwietnia 2022 r. wnioski o wydanie zaświadczenia A1 składane są wyłącznie drogą elektroniczną przez PUE ZUS. Również zaświadczenia A1 wydawane są w formie dokumentu elektronicznego udostępnianego na PUE ZUS, który zgodnie z prawem zastępuje papierowy dokument.

ZUS przygotował specjalny kreator wniosku na PUE (2022 r.), który prowadzi wnioskodawcę, zapewnia walidację i zabezpiecza zebranie odpowiednich do danej podstawy prawnej danych na wniosku elektronicznym. Walidator zaświadczeń A1 jest dostępny także w wersji angielskiej dla ułatwienia posługiwania się nim zagranicznym podmiotom.

Wprowadzenie elektronicznych zaświadczeń A1 poprawia stosowanie przepisów i komunikacji między państwami i instytucjami zabezpieczenia społecznego UE. Kreator wniosków o wydanie zaświadczenia A1 może być przykładem

wprowadzenia nowych rozwiązań praktycznych w systemie IT instytucji ubezpieczeniowej.

Dzięki tym reformom Zakład Ubezpieczeń Społecznych jest pierwszym polskim e-urzędem i liderem rozwoju e-państwa.

## PROJEKTY CYFROWE ZUS-U W OKRESIE PANDEMII COVID-19

Epidemia COVID-19 i potrzeba udzielenia przez państwo błyskawicznego, kryzysowego wsparcia przyczyniły się do przyspieszenia działań w kierunku uproszczenia przepisów oraz elektroniczacji. Ochrona zatrudnienia oraz zmniejszenie obciążeń i zachowanie płynności finansowej w firmach to główne cele pakietu regulacji określanych mianem tarczy antykryzysowej. Pierwsze regulacje weszły w życie 31 marca 2020 r.<sup>26</sup> i z czasem były nowelizowane i rozszerzane. Wśród rozwiązań, które miały zapobiegać skutkom epidemii COVID-19 w Polsce, było wsparcie realizowane przez ZUS<sup>27</sup>. Był on jedną z głównych publicznych instytucji współtworzących i odpowiedzialnych za przygotowanie założeń oraz realizację tarcz antykryzysowych. Na koniec marca 2022 r. łącznie udzielone wsparcie przez ZUS wyniosło 36 mld 779 mln 532 tys. zł.

Wsparcie to przejawiało się w różnej postaci: zwolnienia z opłacania składek na ubezpieczenia społeczne kilku milionów firm miesięcznie, wypłaty świadczeń postojowych dla 3 mln uprawnionych, odroczenia terminu zapłaty składek i rozłożenia na raty należności składkowych, wypłaty dodatku solidarnościowego i dodatkowego zasiłku opiekuńczego, przyznawaniu polskiego bonu turystycznego. Zakład z sukcesem realizował to wsparcie mimo dużej absencji pracowników z powodu pandemii, sięgającej nawet 40%. Począwszy od tarczy antykryzysowej 4.0, wnioski składane o wsparcie przyjmowano wyłącznie w formie elektronicznej (5,9 mln na 7 mln to wnioski elektroniczne), a wiele ze spraw zostało obsługiwanych automatycznie.

Na podstawie ustawy z dnia 5 czerwca 2020 r. o dodatku solidarnościowym przyznawanym w celu przeciwdziałania negatywnym skutkom COVID-19<sup>28</sup> ZUS przyznawał i wypłacał dodatek solidarnościowy<sup>29</sup>. Jego celem było przeciwdziałanie negatywnym skutkom COVID-19 przez wsparcie finansowe osób, które straciły źródło przychodu ze względu na trudną sytuację gospodarczą spo-

<sup>26</sup> Ustawa z dnia 31 marca 2020 r. o zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2020 r., poz. 568 ze zm.), tzw. tarcza 1.0.

<sup>27</sup> G. Uścińska, *Prawo zabezpieczenia społecznego*, Warszawa 2021, s. 503–522.

<sup>28</sup> Dz.U. z 2020 r., poz. 1068.

<sup>29</sup> G. Uścińska, *Prawo zabezpieczenia...*, s. 522–526.

wodowaną epidemią. To zadanie ZUS obsługiwał w sposób zautomatyzowany, poczynsz od złożenia wniosku w formie elektronicznej, automatycznej weryfikacji wniosku i wypłacie na konto bankowe. ZUS zrealizował terminowo wsparcie dla 145 tys. wniosków.

W sierpniu 2020 r. ZUS uruchomił w pełni elektroniczny system płatności bonem na 500 zł<sup>30</sup>, oparty na PUE (tzw. polski bon turystyczny). Narzędzie to miało wspierać finansowo osłabioną branżę turystyczną oraz plany wypoczynkowe polskich rodzin. Z uwagi na tę drugą przesłankę bon turystyczny może być rozpatrywany w kategoriach instrumentu zabezpieczenia społecznego z zakresu świadczeń rodzinnych. Aktywacja bonu jest możliwa tylko na PUE ZUS. Zakład przygotował PUE do obsługi podmiotów oferujących usługi turystyczne i osób uprawnionych do korzystania z polskiego bonu turystycznego<sup>31</sup>.

Z bonu skorzystało już 3,3 mln Polaków, a płatności sięgają 2,1 mld zł. Bon generowany jest na podstawie danych z bazy danych 500 plus. Płatność polega na podaniu podmiotowi turystycznemu kodu przypisanego do bonu, a następnie potwierdzeniu transakcji kodem otrzymanym w SMS-ie. Z bonu można korzystać do 30 września 2022 r.

W związku z pandemią koronawirusa wprowadzono ograniczenia w dostępie do urzędów publicznych. Aby jednak móc załatwiać sprawy z obszaru ubezpieczeń społecznych, ZUS wprowadził nową, bezpieczną formę kontaktu z urzędem w czasie epidemii, a mianowicie e-wizytę, czyli zdalną wideorozmowę z pracownikiem ZUS-u, z której skorzystano 152 tys. razy. Wystarczy, aby klient miał komputer, laptop, tablet bądź telefon z kamerą i mikrofonem oraz łącze internetowe. Dzięki temu po uzgodnieniu terminu i godziny spotkania z pracownikiem ZUS-u można odbyć wideorozmowę w celu załatwienia swoich spraw z obszaru m.in. emerytur oraz rent krajowych i międzynarodowych, zasiłków, potwierdzenia profilu PUE, ulg i umorzeń. Usługa jest dostępna dla osób niewidzących i niedowidzących; prowadzone są również konsultacje w języku migowym PJM.

W czasie pandemii dokonano rozbudowy Platformy Usług Elektronicznych o nowe funkcjonalności, m.in. udostępniono funkcje samodzielnego tworzenia potwierdzeń dla osób, które pobiegają świadczenia z ZUS-u. Ubezpieczeni, płatnicy oraz świadczeniobiorcy mają łatwy dostęp do usług świadczonych przez ZUS i możliwość załatwiania większości spraw przez internet. PUE stała się kluczowym instrumentem działania instytucji w warunkach zarządzania kryzysowego w czasie pandemii i zapewniła ZUS-owi pozycję e-lidera administracji w Polsce.

Czas pandemii oznaczał kryzys gospodarczy i trudności finansowe dla wielu firm i pracowników. Zadaniem państwa i instytucji publicznych w takim okresie jest udzielenie kryzysowego wsparcia obywatelom i gospodarce w trybie natychmiastowym.

<sup>30</sup> Ustawa z dnia 15 lipca 2020 r. o Polskim Bonie Turystycznym (Dz.U. z 2020 r., poz. 1262).

<sup>31</sup> G. Uścińska, *Prawo zabezpieczenia...*, s. 526–528.

ZUS-owi powierzono nowe zadania w postaci realizacji wniosków o zwolnienie z obowiązku opłacania składek, wypłaty świadczeń postojowych, dodatkowych zasiłków opiekuńczych, dodatków solidarnościowych, ale też obsługę informatyczną polskiego bonu turystycznego. Aby zrealizować te zadania, przyjęto określony model ich realizacji – elektronizację wniosków, automatyzację weryfikacji spraw, wypłaty świadczeń oraz wypłatę świadczeń wyłącznie na rachunek płatniczy.

## BUDOWA FILARA ŚWIADCZEŃ NA RZECZ RODZINY

Polski bon turystyczny był impulsem do budowy w ZUS-ie systemu świadczeń na rzecz rodziny – od świadczeń Dobry start 300 plus i Rodzina 500 plus, po rodzinny kapitał opiekuńczy i dofinansowanie żłobkowe. Jest to portfel świadczeń o prostych kryteriach uprawnień, wysokim stopniu elektronizacji i automatyzacji obsługi oraz ubankowienia wypłaty. Obsługa tych programów nie wymaga wzrostu zatrudnienia w ZUS-ie.

W ramach rządowego programu Dobry start dla wszystkich uczniów rozpoczynających rok szkolny wypłacane jest świadczenie w kwocie 300 zł. Świadczenie to przyznawane jest bez względu na sytuację dochodową rodzin, w których wychowują się uprawnione do świadczenia dzieci. Od lipca do listopada 2021 r. w ramach tego programu ZUS wypłacił ponad 1,3 mld zł na ponad 4,4 mln uczniów.

Wnioski o świadczenie można było składać wyłącznie elektronicznie. Ich weryfikacja oraz wypłata odbyła się niemal całkowicie automatycznie. Koszt obsługi jednego wniosku spadł z 10 zł do 30 gr. Łącznie w czasie 11 lat ZUS zaoszczędzi dla budżetu państwa prawie 0,5 mld zł. Nabór wniosków w 2022 r. rusza od 1 lipca.

Od 1 stycznia 2022 r. ZUS przyjmuje wnioski o rodzinny kapitał opiekuńczy i 500 plus, w tym od 1 lutego na nowy okres świadczeniowy, zaś od 1 kwietnia – wnioski o dofinansowanie żłobkowe.

W ramach rządowego programu Rodzina 500 plus każde dziecko do 18 roku życia ma prawo do świadczenia wychowawczego w wysokości 500 zł miesięcznie, bez względu na to, jak wysokie są dochody rodziny, w której się wychowuje. Świadczenie wychowawcze 500 plus jest tzw. świadczeniem nieskładkowym, czyli nie opłaca się wcześniej żadnych składek. Do świadczenia 500 plus uprawnionych jest ponad 6,5 mln dzieci. W 2020 r. sfinansowano świadczenia wychowawcze na kwotę prawie 40 mld zł.

Ustawa z dnia 17 listopada 2021 r. o rodzinnym kapitale opiekuńczym<sup>32</sup> wprowadza dwa nowe świadczenia na rzecz rodziny: rodzinny kapitał opiekuń-

<sup>32</sup> Dz.U. z 2021 r., poz. 2270.

czy (RKO) oraz dofinansowanie obniżenia opłaty za pobyt dziecka w żłobku, klubie dziecięcym lub u dziennego opiekuna<sup>33</sup> (tzw. dofinansowanie żłobkowe).

Celem RKO jest częściowe pokrycie wydatków związanych z wychowywaniem dziecka, w tym z opieką nad nim i zaspokojeniem jego potrzeb życiowych. Kapitał przysługuje od pierwszego dnia miesiąca, w którym dziecko ukończyło 12. miesiąc życia, do ostatniego dnia miesiąca poprzedzającego miesiąc, w którym dziecko ukończy 36. miesiąc życia. Łączna wysokość wypłaconego kapitału wynosi 12 tys. zł na drugie i każde kolejne dziecko. Świadczenie przysługuje bez względu na dochód.

Z kolei dofinansowanie obniżenia opłaty rodzica za pobyt dziecka w żłobku, klubie dziecięcym lub u dziennego opiekuna przysługuje rodzicom i opiekunom za okres pobytu dziecka w placówce nieobjęty rodzinnym kapitałem opiekuńczym. Przysługuje zatem nie tylko na pierwsze dziecko w rodzinie, ale także na kolejne dzieci przed 12 lub po 35 miesiącu ich życia. Dofinansowanie wynosi maksymalnie 400 zł miesięcznie na dziecko, nie więcej niż wysokość czesnego za pobyt, bez wliczania opłaty za wyżywienie. Jest ono nieopodatkowane, wolne od egzekucji i nie wlicza się do dochodu przy ubieganiu się o inne wsparcie od państwa.

ZUS będzie przekazywać dofinansowanie bezpośrednio do instytucji opieki, do której uczęszcza dziecko, czyli odpowiednio do żłobka, klubu dziecięcego lub do opiekuna dziennego.

Wnioski o te oba świadczenia można składać elektronicznie na PUE, portalu Empatia lub w aplikacji banku. Wypłata świadczenia 500 plus odbywa się wyłącznie na rachunek płatniczy, np. w banku albo SKOK-u. Przelew bezgotówkowy to znacznie tańsza i bezpieczniejsza forma płatności niż przekaz gotówkowy. Koszt obsługi jednego wniosku o 500 plus spadnie z około 5 zł do 50 groszy. Daje to oszczędność na poziomie 3,1 mld zł w ciągu 11 lat.

W efekcie uruchomienia tego programu nastąpił znaczący wzrost udziału wydatków na politykę rodzinną w PKB – z 1,78% PKB w 2015 r. do 4% PKB w 2020 r.

Realizacja świadczeń na rzecz rodziny jest maksymalnie zautomatyzowana i oparta na nowoczesnych rozwiązaniach – elektronicznym składaniu wniosków, wysokim stopniu automatyzacji obsługi oraz ubankowieniu wypłat. Proces automatyzacji ogranicza ręczne i czasochłonne rozpatrywanie dokumentów przez pracowników.

<sup>33</sup> Rozdział 8a ustawy z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3 (Dz.U. z 2021 r., poz. 75, 952 i 1901).

## PROJEKTY TRANSFORMACJI CYFROWEJ ZUS-U NA LATA 2021–2025

Dzięki elektronizacji usług ZUS dokonał w ostatnich latach ogromnego postępu w realizacji potrzeb klientów. Przykładem tego są wprowadzone e-reformy. Ten kierunek rozwoju jest kontynuowany, a pandemia przyspieszyła cyfryzację administracji publicznej. Jeszcze przed okresem pandemii ZUS wyznaczył kierunek swoich działań, czyli elektronizację, automatyzację i ubankowanie. Realizacja reform takich jak e-składka czy e-ZLA dostarczyła wiedzy i cennego doświadczenia. Pandemia tylko potwierdziła, że ZUS obrał słuszny kierunek, pozwalający ułatwić i przyspieszyć załatwienie spraw ważnych dla obywateli. Technologia pozwala także zmniejszyć pracochłonność i koszty obsługi świadczeń.

W 2020 r. ZUS przyjął plan działań na lata 2021–2025<sup>34</sup>. W ciągu najbliższych lat sposób funkcjonowania ZUS-u oraz całego systemu zabezpieczenia społecznego ulegnie daleko idącej transformacji cyfrowej i organizacyjnej. Z kolei w kwietniu 2022 r. Zarząd Zakładu przyjął *Strategię rozwoju IT dla ZUS na lata 2021–2025*<sup>35</sup> – jeden z najważniejszych dokumentów, na podstawie którego ZUS będzie unowocześniał swoje usługi, m.in. przez automatyzację obsługi spraw, elektronizację kontaktu z klientami, szersze zastosowanie rozwiązań chmurowych, budowę nowych interfejsów z innymi instytucjami czy dalsze podnoszenie poziomu bezpieczeństwa danych osobowych klientów.

ZUS planuje dokonać automatyzacji rozliczeń z firmami, czyli przejąć na siebie obowiązki związane z rozliczaniem składek przez płatników składek. Firmy będą udostępniać ZUS-owi swoje dane księgowo-płacowe (jednolity plik ubezpieczeniowy), a ZUS utworzy dokumenty rozliczeniowe i policzy należne składki. W ten sposób zostaną zdjęte z płatników spory ciężar administracyjny i odpowiedzialność. Przedsiębiorcy będą mieli również pewność co do swoich rozliczeń. Poprawi to jakość danych od firm w ZUS-ie oraz pozwoli zmniejszyć liczbę kontroli. Realizacja tego projektu zależy jednak od procesu legislacyjnego, który umożliwiłby wdrożenie proponowanych zmian.

Kolejny planowany projekt to automatyzacja i ubankowanie wypłaty świadczeń. ZUS planuje również wypłacanie wszystkich zasiłków z funduszu chorobowego, nawet tych wcześniej realizowanych przez pracodawcę.

W planach jest też udostępnienie aplikacji mobilnych i płatności mobilnych składek, a także nowy portal ZUS-u na miarę XXI w., zintegrowany z platformą gov.pl. Kontakt z ZUS-em będzie intuicyjny, innowacyjny i estetyczny. Pozwoli

<sup>34</sup> *Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2021–2025*, [https://www.zus.pl/documents/10182/39611/Strategia\\_ZUS\\_2021-2025.pdf/7c10bc59-ef78-b5b6-7ca6-8c98c7bec71f](https://www.zus.pl/documents/10182/39611/Strategia_ZUS_2021-2025.pdf/7c10bc59-ef78-b5b6-7ca6-8c98c7bec71f) (dostęp: 30.03.2022).

<sup>35</sup> Dokument wewnętrzny ZUS-u, Warszawa 2022.



klientom na łatwy dostęp do swoich danych i rozliczeń oraz na proste sprawdzenie, na jakim etapie jest ich sprawa w tym urzędzie.

## PODSUMOWANIE

Rozwój środków komunikacji i technologii następuje w bardzo szybkim tempie. Zmiany otoczenia, w jakim funkcjonuje ZUS, wymagają uwzględnienia w strategiach rozwoju tak ważnej i ogromnej instytucji publicznej i odpowiadania na wyzwania, jakie się pojawiają. ZUS na bieżąco odpowiada na te wyzwania, wprowadzając nowoczesne rozwiązania elektroniczne i informatyczne.

W strategiczne plany ZUS-u wpisana jest kontynuacja działań podnoszących jakość usług i warunki pracy. Plany na przyszłość związane są z poszerzaniem zakresu stosowania nowoczesnych technik i technologii, wprowadzaniem kolejnych udoskonaleń istotnych dla coraz lepszej jakości obsługi klienta, współpracy międzyinstytucjonalnej i optymalizacji zasad gospodarowania przez ZUS finansami publicznymi.

Docelowym kierunkiem jest pełna automatyzacja w wielu obszarach. Jednak człowiek zawsze będzie obecny w procedurze obsługi sprawy klienta w przypadku bardziej skomplikowanych spraw lub w razie odwołań klientów albo kontroli poprawności działania mechanizmów automatycznych. Człowiek jest także niezbędny w procesie projektowania zautomatyzowanych systemów informatycznych.

Rozwój cyberprzestrzeni jest szansą dla administracji publicznej. Mechanizmy i narzędzia cyfrowych usług publicznych wprowadzone w ZUS-ie przyniosły już znaczące pozytywne rezultaty. Mają one wymierny efekt w postaci ograniczonych wydatków budżetowych. W przypadku programu Dobry start 300 plus jeden wniosek kosztuje teraz budżet państwa 30 gr, a wcześniej kosztował 10 zł. Z kolei w przypadku 500 plus jest to około 50 gr, wcześniej około 5 zł. To są ogromne oszczędności zyskane właśnie dzięki powierzeniu obsługi tych programów jednej, wyspecjalizowanej instytucji, która potrafi wykonać zadanie w sposób zautomatyzowany.

Proces automatyzacji przekłada się na także na znaczne zmniejszenie obciążenia zadaniami pracowników. Przykładowo obsługą 300 plus, 500 plus i rodzinnego kapitału opiekuńczego, to jest około 20 mln spraw, zajmuje się centrum liczące około 90 osób. Dla porównania obsługa tradycyjnych dziedzin, którymi się zajmujemy, a więc emerytur, rent i innych świadczeń długoterminowych, to jest sprawy dotyczące około 8,5 mln osób, wymaga pracy około 9 tys. pracowników, a obsługa zasiłków i innych świadczeń krótkoterminowych, to jest około 5 mln spraw – 2,5 tys. pracowników. Z kolei obsługa płatników składek i ubezpieczonych wymaga dalszych 14 tys. etatów.



Trzeba również pamiętać, że wraz z rozwojem informatyzacji pojawiają się nowe ryzyka i wyzwania. Jednym z tych obszarów jest cyberbezpieczeństwo. Kierunkiem działań w tym obszarze powinno być podnoszenie poziomu ochrony systemów informatycznych, a także szkolenia personelu z zasad bezpiecznego korzystania z internetu i systemów IT. Działania ZUS-u podejmowane są w obu tych kierunkach. Niezbędna jest także współpraca z uznanymi ośrodkami eksperckimi w tym zakresie.

Wyzwaniem jest na pewno utrzymanie równomiernego tempa rozwoju cyfryzacji we wszystkich obszarach państwa. Inaczej może dochodzić do powstania tzw. wąskich gardeł, które będą blokować rozwój innych obszarów. Widać to w ZUS-ie – instytucji ogromnej pod względem zatrudnienia czy skali działalności. ZUS ma do nadrobienia ogromny dług technologiczny, w tym w aplikacjach wprowadzonych wiele lat temu, jeżeli chodzi o warunki pracy w systemach informatycznych. Jest wiele różnych aplikacji, których integrację cały czas się zwiększa. Z jednej strony budujemy nowoczesne centra usług, jak to realizujące 300 plus, 500 plus, a z drugiej strony musimy nadrabiać zaległości w starszych obszarach.

Innym wyzwaniem jest zapewnienie dywersyfikacji dostawców usług informatycznych i wykreowanie realnej konkurencji na tym rynku. Przykładowo w ZUS-ie działania w tym kierunku pozwoliły na uzyskanie kilkusetmilionowych oszczędności przy utrzymaniu kompleksowego systemu informatycznego oraz w wielu innych umowach. Potrzebne jest do tego zbudowanie kompetentnego, dobrze wynagradzanego zespołu ludzi oraz wsparcie powołanych w tym celu instytucji zewnętrznych.

Instytucje publiczne mają obowiązek służyć obywatelom w sposób możliwie dostępny, z wykorzystaniem, a nawet kreowaniem nowych technologii służących tym celom. I ten cel powinien przyświecać dalszym działaniom administracji publicznej.

## REFERENCES

- Diagnoza dla Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa 2014–2020*, [https://www.polskacyfrowa.gov.pl/media/1282/POPCver3\\_Diagnoza\\_21013\\_2612015\\_2422015.pdf](https://www.polskacyfrowa.gov.pl/media/1282/POPCver3_Diagnoza_21013_2612015_2422015.pdf) (dostęp: 30.03.2022)
- Goreń A., *System zarządzania i ciągłość działania w czasie pandemii – doświadczenia z tegorocznych audytów systemów zarządzania*, „Atest” 2021, nr 5
- Program Operacyjny Polska Cyfrowa na lata 2014–2020*, wersja zaakceptowana decyzją Komisji Europejskiej z dnia 5 grudnia 2014 r. ze zmianami z 15 lutego 2017 r., 12 marca 2018 r., 13 sierpnia 2020 r., 22 października 2020 r., 27 lipca 2021 r.

- Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa na lata 2014–2022*, załącznik do uchwały nr 109/2019 Rady Ministrów z dnia 24 września 2019 r., Ministerstwo Cyfryzacji, Warszawa 2019
- Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010–2012*, <https://www.zus.pl/documents/10182/0/Strategia+2010+-+2012/61d9510f-241b-4547-8f73-7455dbf0389c> (dostęp: 30.03.2022)
- Strategia rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013–2015*, załącznik do uchwały nr 63 Zarządu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych z 11 grudnia 2012 r., <https://www.zus.pl/documents/10182/39611/Strategia+rozwoju+Zak%C5%82adu+Ubezpiecze%C5%84+Spo%C5%82ecznych+na+lata+2013-2015/6cb0b2d7-2df2-4bc9-b99f-dd8eb46e2848> (dostęp: 30.03.2022)
- Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016–2020*, załącznik do uchwały nr 54 Zarządu Zakładu z dnia 15 grudnia 2015 r., <https://www.zus.pl/documents/10182/0/Strategia+Zak%C5%82adu+Ubezpiecze%C5%84+Spo%C5%82ecznych+na+lata+2016+-+2020/cd2987fa-686c-417a-a351-91904dc5ff84> (dostęp: 30.03.2022)
- Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2021–2025*, [https://www.zus.pl/documents/10182/39611/Strategia\\_ZUS\\_2021-2025.pdf/7c10bc59-ef78-b5b6-7ca6-8c98c7bec71f](https://www.zus.pl/documents/10182/39611/Strategia_ZUS_2021-2025.pdf/7c10bc59-ef78-b5b6-7ca6-8c98c7bec71f) (dostęp: 30.03.2022)
- Strategia rozwoju IT dla ZUS na lata 2021–2025*, dokument wewnętrzny ZUS-u
- Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa na lata 2014–2020*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, wersja 52.0, <https://www.polskacyfrowa.gov.pl/strony/o-programie/dokumenty/szczegolowy-opis-osi-priorytetowych-programu-polska-cyfrowa-2014-2020/> (dostęp: 8.04.2022)
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, *E-Government Survey 2020. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. With addendum on COVID-19 Response*, [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf) (dostęp: 31.03.2022)
- Uścińska G., *Prawo ubezpieczenia społecznego. Zasady, finansowanie, organizacja*, Warszawa 2019
- Uścińska G., *Prawo zabezpieczenia społecznego*, Warszawa 2021