

Zakład Ubezpieczeń Społecznych – CSR w administracji publicznej

Marzanna Marcińczyk

Zakład Ubezpieczeń Społecznych Oddział w Białymstoku

e-mail: mmarzanna@poczta.onet.pl

Streszczenie

Artykuł prezentuje zapoczątkowany w 2010 roku proces przekształceń organizacyjnych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Wskazuje jak ogromne znaczenie ma dzisiaj społeczna odpowiedzialność instytucji sfery budżetowej w relacji z jej interesariuszami.

CSR w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych zmienił i nadal pozytywnie zmienia stereotypowy - negatywny sposób postrzegania tej instytucji przez Polskie społeczeństwo. Zarządzanie przez cele wraz z kontrolą zarządczą znacząco usprawniły działania organizacji. Sformułowanie oraz zakomunikowanie wizji i misji Zakładu interesariuszom otworzyło instytucję publiczną na innowacyjne zmiany będące stałym elementem jej funkcjonowania. Innowacyjność technologiczna ZUS stała się faktem dzięki PUE, E-ZLA, E-Składka, programowi Płatnik. ZUS jako jeden z największych pracodawców nieustannie doskonalił kadre pracowniczą, ze szczególnym naciskiem na przejrzystość działań pod względem etycznym i zgodności z przepisami prawa. Główne działania Zakładu w tym kierunku to między innymi przeciwdziałanie mobbingowi, zgłaszanie korupcji, wdrażanie Kodeksu Etyki pracownika ZUS.

ZUS jest przykładem organizacji z obszaru administracji publicznej, gdzie nowoczesne techniki zarządzania, społeczna odpowiedzialność i postęp technologiczny stały się wartością dodaną dla Zakładu i dla interesariuszy zewnętrznych.

Słowa kluczowe

CSR, społeczna odpowiedzialność, ZUS, interesariusze

Wstęp

Stereotypy wizerunkowe dotyczące Zakładu Ubezpieczeń Społecznych pokazują jak negatywne wyobrażenia o instytucji istniejącej od ponad 85 lat w Polsce mogą wpływać na społeczny odbiór organizacji publicznej. Celem artykułu jest wskazanie znaczenia CSR dla rozwoju jednostek z obszaru finansów publicznych oraz ich odbioru społecznego, z wykorzystaniem metody opisowej badań materiałów źródłowych na przykładzie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

W dobie globalizacji, mobilnego społeczeństwa, internetu rzeczy i ciągłego nawiązania na zmianę Zakład Ubezpieczeń Społecznych wyznacza wciąż nowe kierunki rozwoju, uznane za kluczowe z punktu widzenia budowania wartości Zakładu. Zapoczątkowany w 2010 roku proces przekształcania Zakładu w nowoczesną instytucję publiczną, pozwolił wypracować model zarządzania przez cele. Wykorzystano w modelu podejście procesowe ukierunkowane na zwiększanie satysfakcji klienta. Wprowadzono kontrolę zarządczą, która znacząco wsparła działania usprawniające funkcjonowanie Zakładu. Na uwagę zasługuje przyjęcie przez Zakład dokumentów takich jak:

„Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010-2012”,

„Strategia rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013-2015”,

„Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020” jako kontynuacja założeń strategii ZUS z lat poprzednich i ukierunkowanie rozwoju organizacji z uwzględnieniem nowoczesnych trendów w zarządzaniu.

Przeprowadzane systematycznie badanie poziomu satysfakcji klientów ZUS i ciągła poprawa wyników w tym zakresie świadczy, że wdrożenie nowoczesnych rozwiązań prowadzi do poprawy sprawności, jakości i efektywności świadczonych usług także w obszarze działań administracji publicznej.

1. Wizja i misja w działaniach ZUS

Dynamiczne otoczenie, trudności związane z planowaniem przyszłego rozwoju sprawiają, że organizacje poszukują wzorca organizacyjnego odpowiadającego potrzebom współczesnego rynku. Zaufanie organizacyjne jest niezbędnym elementem środowiska instytucjonalnego umożliwiającemu powstanie warunków sprzyjających innowacyjności, generowanie nowych pomysłów, ale też przekształcanie ich w biznesowe rozwiązania i nowe produkty [Krot, Lewicka, 2013, s. 135, 138]. Analiza strategiczna przeprowadzona w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych pozwoliła na ustalenie celów strategicznych Zakładu, a tym samym na sformułowanie wizji organizacji:

„Wizją Zakładu jest osiągnięcie statusu innowacyjnej instytucji zaufania społecznego”.

Wizja Zakładu to deklaracja głównego celu strategicznego ZUS jakim jest budowanie zaufania do Zakładu wszystkich jego interesariuszy tj. klienci indywidualni, przedsiębiorcy oraz inne instytucje.

Misją ZUS jest „Sprawna, przyjazna i rzetelna obsługa klientów realizowana na podstawie przepisów prawa, zasad racjonalnego i przejrzystego gospodarowania

środkami finansowymi, wykorzystująca nowoczesne technologie i potencjał pracowników” [Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020].

Zgodnie z obowiązującymi kierunkami rozwoju administracji publicznej w Polsce, dominującą ideą jest budowa państwa reagującego na potrzeby obywateli i innowacyjne technologie. Zdefiniowane na podstawie wizji i misji Zakładu cele strategiczne zdefiniowano przy użyciu zrównoważonej karty wyników (ZKW), pierwotnie zarezerwowanej dla sfery biznesowej. Karta ta jest uznawana za koncepcję wieloaspektowego i wielokryterialnego systemu pomiaru dokonań oraz zarządzania nimi, umożliwiającą przełożenie strategii na działania operacyjne. Za pomocą karty przekazywana jest informacja o strategicznych dla organizacji celach i miarach efektywności w przekroju czterech perspektyw: finansowej, klientów, biznesowych procesów wewnętrznych, uczenia się i rozwoju [Dyhdalewicz, 2008, s. 317]. W Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych pogrupowano cele organizacji, uwzględniając cztery perspektywy, tworzące mapę celów, działań i ich mierników strategicznych (tab. 1).

Należy podkreślić, że poszczególne cele strategiczne zostały osiągnięte w poprzednich perspektywach czasowych realizowanych w latach 2010-2019. Zarządzanie procesowe, którym objęty został obszar działalności ZUS, podniosło jakość świadczonych usług i efektywność Zakładu.

2. Implementacja społecznej odpowiedzialności w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych

W literaturze przedmiotu koncepcja „społecznej odpowiedzialności biznesu” (Corporate Social Responsibility, CSR) jest uznawana za odpowiedź biznesu na wyzwania zrównoważonego rozwoju i uważa się, że praktykowana na poziomie przedsiębiorstw przyczynia się do niego w skali globalnej [Krasodomska, 2018, s. 274]. U podstaw koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu leży przekonanie, że przedsiębiorstwo nawiązuje dialog ze środowiskiem, w którym funkcjonuje, kształtuje swoje relacje z interesariuszami w sposób powalający na realizację uzasadnionych aspiracji wszystkich stron. Jest to koncepcja dynamiczna, zmieniająca się wraz z firmą i jej otoczeniem [Gołaszewska-Kaczan, 2009, s. 52-53]. Problematyka CSR wyrasta z zagadnień etyki biznesu i teorii interesariuszy i ściśle się z nimi wiąże [Kusa, 2010, s. 32]. Koncepcja ta zakłada konieczność przestrzegania prawa i międzynarodowych norm zachowania, prowadzenie rzetelnego i uczciwego biznesu w stosunku do klientów, pracowników i kontrahentów, stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej wewnątrz podmiotu, gwarantującej rozwój pracownikom oraz działalność na rzecz społeczności, w której podmiot funkcjonuje.

Tab. 1. Cele strategiczne Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w czterech perspektywach

Perspektywa klienta
1.1. Doskonalenie standardu obsługi klienta
Rozwój cyfrowych usług, usprawniających dostęp i wymianę informacji, dokumentów, umożliwiających kontakt telefoniczny i elektroniczny z ZUS Podnoszenie poziomu obsługi Rozbudowa katalogu spraw możliwych do załatwienia w czasie wizyty na sali obsługi klient
1.2. Rozbudowa wymiany informacji i współpracy z innymi interesariuszami
Współdziałanie systemów informatycznych i rejestrów ZUS z innymi rejestrami publicznymi krajowymi oraz zagranicznymi dla poprawy komunikacji i przyspieszenia wymiany informacji Otwarty dostęp do danych publicznych między innymi przez Portal Statystyczny ZUS
1.3. Usprawnienie komunikacji zewnętrznej i polityki informacyjnej
Kontynuacja przekazu informacji o świadczonych usługach, obszarach działalności ZUS, w sposób przystępny i wygodny dla Klientów Upraszczenie języka komunikacji zarówno w palcówkach Zakładu, wydawnictwach informacyjnych, oficjalnych pismach i decyzjach, jak i na stronie internetowej
Perspektywa procesów wewnętrznych
Wdrażanie zarządzania procesowego Przegląd zdefiniowanych procesów i ocena pod kątem wartości dodanej dla klienta Zwiększanie dojrzałości procesowej Zwiększanie efektywności usług i procesów – pomiar sprawności, jakości w celu planowania i wdrażania usprawnień oraz weryfikacji otrzymanych efektów Doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji – analiza ryzyka, zabezpieczenie sieci teleinformatycznej Analiza ryzyka pod kątem uszczelnienia systemu ubezpieczeń społecznych dla podniesienia efektywności działań kontrolnych Zakładu Wypracowanie modelu przepływu informacji dla podniesienia efektywności komunikacji pionowej i poziomej pomiędzy stanowiskami i jednostkami organizacyjnymi Zakładu – elektroniczny obieg dokumentów
Perspektywa rozwoju: rozwój potencjału organizacji
Wdrażanie kompleksowego systemu motywacyjnego pracowników – model kompetencyjny Wdrażanie narzędzi wspierających analizę i raportowanie – hurtownia danych Rozwój środowiska Business Intelligence w Zakładzie Standaryzacja organizacji poprzez zarządzanie odstępstwami od wyznaczonych standardów – wzrost efektywności poprzez wykorzystanie najlepszych praktyk
Perspektywa finansowa: optymalizacja kosztów i przejrzystość gospodarowania środkami publicznymi
Opracowywanie i wdrażanie kompleksowych rozwiązań służących poniesieniu efektywności kosztowej funkcjonowania Zakładu Standaryzacja obsługi administracyjno-biurowej Optymalizacja kosztów zakupów materiałów i gospodarowania środkami trwałymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie („Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020”; załącznik do Uchwały Nr 54 Zakładu Ubezpieczeń Społecznych z dnia 15 grudnia 2015r. <https://www.zus.pl>).

Dzięki systemowemu podejściu do tworzenia wartości z uwzględnieniem aspektów społecznych i środowiskowych koncepcja CSR stanowi narzędzie wspierające biznes dostosowane do wyzwań współczesnej gospodarki. Koncepcja ta charakteryzuje się przestrzeganiem zasad społecznej odpowiedzialności, takich jak: odpowiedzialność za swój wpływ na społeczeństwo i środowisko, transparentne decyzje i działania, etyczne zachowanie, szacunek dla potrzeb interesariuszy, respektowanie przepisów prawa, szacunek dla międzynarodowych standardów zachowania, respektowanie praw człowieka [Marcinkowska, Sawicka, Stroncsek, 2016, s. 210]. Realizacja społecznej odpowiedzialności biznesu różni się znacznie pomiędzy organizacjami. Skala i rodzaj korzyści płynących z wprowadzenia CSR różnią się w zależności od charakteru przedsiębiorstwa i są trudne do oszacowania [Zalewska-Turzyńska, 2012, s. 60]. Zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością obejmują takie obszary jak: obszar ekonomiczny, obszar społeczny i obszar środowiskowy [Michalczyk, Mikulska 2016, s. 193]. W tworzeniu CSR organizacja powinna brać pod uwagę trzy rodzaje relacji występujących pomiędzy: organizacją a społeczeństwem, organizacją a interesariuszami, interesariuszami a społeczeństwem [Samełak, 2013, s. 21, 47]. Standaryzacja CSR wiąże się z opracowaniem narzędzi, z pomocą których wartości i ogólne reguły zostaną przekształcone w konkretne sposoby działania, możliwe do monitorowania i oceniania rezultaty tych działań. Dobrowolnie przyjmowane standardy są rodzajem miękkiego prawa regulującego funkcjonowanie podmiotów gospodarczych [Lewicka-Strzałeczka, s. 226].

W obliczu coraz większej presji konkurencyjnej i potrzeby stałego doskonalenia poziomu usług publicznych, sektor niekomercyjny poszukuje bardziej skutecznych sposobów realizacji zadań publicznych [Kobylińska, 2016, s. 114]. Wypracowane w ramach CSR zasady mają charakter na tyle uniwersalny, iż mogą zostać wykorzystane poza sferą biznesu, także w sektorze organizacji publicznych [Kusa, 2010, s. 34].

Zakład Ubezpieczeń Społecznych działając w obszarze zadań publicznych od lat buduje reputację i zaufanie zarówno wewnątrz organizacji jak i w jej otoczeniu. Oprócz omówionych wyżej: „Misji i wizji ZUS”, „Strategii ZUS na lata 2016-2020” poprawie funkcjonowania Zakładu Ubezpieczeń Społecznych służą także:

- przyjęcie strategii komunikacji ZUS z interesariuszami,
- działania zgodne z Regulaminem organizacyjnym ZUS,
- wdrażanie zarządzania procesowego,
- ujednoczenie standardów jakości i efektywności z wykorzystaniem benchmarkingu w ramach oddziałów ZUS.

Zakład wdraża działania służące przestrzeganiu podstawowych praw człowieka, w tym pracownika. Najważniejsze działania w tym obszarze to między innymi:

- równouprawnienie płci, zmierzające w Zakładzie do zajmowania stanowisk kierowniczych zarówno przez mężczyzn jak i przez kobiety,
- zatrudnianie nowych pracowników z uwzględnieniem jednakowych kryteriów merytorycznych, kompetencji i doświadczenia dla wszystkich kandydatów ubiegających się o stanowisko pracy w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych,
- możliwość zgłaszania nieprawidłowości oraz korupcji w Zakładzie przez wszystkich pracowników (utworzenie funkcji sygnalisty dla zachowań niezgodnych z przyjętymi w ZUS standardami społecznymi i prawnymi),
- wdrażanie Kodeksu Etyki pracownika w Zakładzie,
- dostępność Zakładu Ubezpieczeń Społecznych dla osób niepełnosprawnych, w szczególności tworzenie miejsc pracy,
- pracownicy Zakładu mają prawo do zrzeszania się w związkach zawodowych, które aktywnie działają w strukturach organizacji,
- zatrudnieni w Zakładzie mogą otrzymać dofinansowanie do studiów i szkół np. w ramach Programu Rozwoju Menedżera, mogą korzystać z tzw. urlopów szkoleniowych.

W zakresie przyjętej polityki pracy oraz praktyk związanych z zatrudnieniem także w obszarze podwykonawców Zakład Ubezpieczeń Społecznych podjął następujące działania:

- skuteczne działania przeciw mobbingowi w pracy,
- Work-Life-Balance – elastyczny czas pracy dla młodych mam,
- aktywne doskonalenie kadry – zewnętrzne i wewnętrzne szkolenia dla pracowników,
- akcje i programy prozdrowotne wśród pracowników, profilaktyka raka.
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych aktywnie działa na rzecz środowiska, eliminując szkodliwe czynniki poprzez następujące działania:
- stosowanie energooszczędnych sprzętów,
- zmniejszanie zużycia energii między innymi poprzez odłączanie sprzętu biurowego po godzinach pracy,
- termomodernizacja obiektów Zakładu,
- elektronizacja dokumentacji i korespondencji (aplikacje: EPOD, SAP), odejście od papierowej formy dokumentów,
- segregowanie odpadów,
- proekologiczne zarządzanie flotą samochodową – redukcja emisji spalin i zużycia paliwa.

Uczciwość i przejrzystość w działaniu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych prze-
kłada się na etyczne zasady postępowania w relacjach z innymi organizacjami, dzia-
łania antykorupcyjne i respektowanie prawa własności. W obszarze działań z tym
związanych znalazły się między innymi:

- szkolenia kadry w zakresie etyki postępowania i zagrożenia korupcją,
- stosowanie w umowach outsourcingowych tzw. klauzuli społecznej.

Działania prokonsumenckie, szczególnie te podjęte wobec bezpośrednich klien-
tów Zakładu, a więc płatników składek, świadczeniobiorców, ukierunkowane są na
przekazywanie rzetelnej i zrozumiałej informacji, czego efektem jest stałe uprasz-
czanie języka ZUS w komunikacji z klientem. Udostępniono również nową usługę
dla przedsiębiorców tzw. doradcę płatnika składek. W oddziałach Zakładu Ubezpie-
czeń Społecznych łącznie pracuje 809 doradców. Od 2017 roku działają również
doradcy emerytalni, którzy udzielają informacji z zakresu emerytur, dodatkowo
wspomagani kalkulatorem emerytalnym dostępnym na stronie ZUS.pl.

Prewencja w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia przekłada się na edu-
kowanie i podnoszenie świadomości ubezpieczeniowej poprzez organizację Dni
Przedsiębiorcy, Dni Ubezpieczonego. Edukacyjny i prewencyjny charakter mają
również kampanie Zakładu: „Pracuję legalnie” i „Lekcje z ZUS” dla młodzieży.
Na podkreślenie zasługuje podjęcie współpracy Zakładu z uczelniami w ramach pro-
jektu „Akademia Ubezpieczeń Społecznych”. Umowy z uczelniami realizowane są
w następujących formułach:

- wykłady dla studentów,
- poradnictwo dla studentów z zakresu ubezpieczeń społecznych,
- poradnictwo dla kadry wykładowców i pracowników administracji,
- studia doskonalące pracowników Zakładu z zakresu ubezpieczeń społecz-
nych,
- kooperacja naukowo-badawcza poprzez konferencje naukowe na temat
ubezpieczeń społecznych,
- wspólne działania medialne i promocyjne,
- organizacja Olimpiady „Warto wiedzieć więcej o ubezpieczeniach społecz-
nych” z możliwością otrzymania indeksów lub dodatkowych punktów re-
krutacyjnych na wybranych uczelniach.

W dobie urządzeń mobilnych i komunikacji elektronicznej Zakład Ubezpieczeń
Społecznych, uwzględniając potrzebę ochrony danych i prywatności, umożliwił do-
stęp do produktów i usług o zasadniczym znaczeniu dla wirtualnych interesariuszy.
Udostępniono program „Płatnik” oraz Platformę Usług Elektronicznych (PUE)
z możliwością logowania z wykorzystaniem bankowości elektronicznej. Platforma
PUE ZUS, inaczej e-urząd, umożliwia załatwienie większości spraw w Zakładzie

bez konieczności wychodzenia z domu. Działaniem zachęcającym klientów do zarejestrowania na Platformie Usług Elektronicznych ZUS są spotkania w ramach PUE – Room. W czasie festynów, w urzędach, instytucjach, w zakładach pracy pracownicy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych demonstrują portal PUE i pomagają w założeniu profilu klientom Zakładu.

Na uwagę zasługuje wdrożenie od 2018 roku E-Składki, czyli indywidualnych numerów rachunków składowych, dzięki którym przedsiębiorcy wpłacają składki jednym przelewem, a nie jak to miało miejsce wcześniej za pomocą trzech lub czterech przelewów.

Aktywowano system E-ZLA elektronicznych zwolnień lekarskich, który radykalnie poprawił kontrolę celowości wykorzystania zwolnień i usprawnił ich obieg.

Nie bez znaczenia szczególnie dla osób niepełnosprawnych jest dostosowanie sprzętu elektronicznego dla osób słabowidzących oraz wideo tłumacz i zusomaty na sali obsługi klienta dla osób niedosłyszących.

Społeczna odpowiedzialność Zakładu Ubezpieczeń Społecznych to także działania na rzecz społeczności lokalnych. Wspieranie działań wzmacniających społeczeństwo obywatelskie i budowanie relacji realizowane jest poprzez:

- udział w akcjach krwiodawstwa,
- działania w obszarze wolontariatu,
- zbiórki pieniężne, rzeczowe,
- okolicznościowe wizyty gratulacyjne u 100-latków,
- akcje na rzecz osób z niepełnosprawnością,
- angażowanie się w wydarzenia lokalne.

Zakład Ubezpieczeń Społecznych dla zwiększenia przejrzystości swoich działań, podniesienia poziomu wiarygodności zaufania oraz wzmocnienia relacji z klientami rokrocznie udostępnia online raport „Społeczna Odpowiedzialność ZUS”. Ma to znaczenie zarówno wizerunkowe, jak i wzmacniające reputację Zakładu [Raport społeczna odpowiedzialność ZUS, 2018].

Podsumowanie

Środowisko, w którym działają różne organizacje wyznacza ramy dla ich działań. Organizacje poszukują rozwiązań, które pozwolą z jednej strony efektywnie funkcjonować w nowych uwarunkowaniach. Postulat organizacji społecznie odpowiedzialnej wynika z faktu, że organizacje działają w społeczeństwie, zaś społeczeństwo wyznaje określone zasady, normy prawne, etyczne. Społeczna odpowiedzialność organizacji jest realizowana w obszarze wewnętrznym (odpowiedzialność wo-

bec właścicieli i pracowników) oraz zewnętrznym (odpowiedzialność wobec klientów, społeczności lokalnej, środowiska naturalnego czy też wobec dostawców). Ostanie 10 lat funkcjonowania ZUS całkowicie zmieniło oblicze tej instytucji publicznej. Z urzędu postrzeganego negatywnie przez większość społeczeństwa Zakład przeszedł transformację na skalę niespotykaną nawet na świecie, zmieniając się pozytywnie na potrzeby swoich interesariuszy. Sukces tych zmian potwierdzają wyniki badań poziomu satysfakcji klienta, wskazujące na rosnący poziom ich satysfakcji z podejmowanych przez ZUS działań w różnych obszarach, a także nagrody za wdrożenie nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań w sferze obsługi klienta Zakładu.

Literatura

1. Dyhdalewicz A. (2008), *Użyteczność zbilansowanej karty wyników w przedsiębiorstwie handlowym*, w: Informacyjna funkcja rachunkowości w gospodarce współczesnej, red. A. Dyhdalewicz, G. Klamecka-Roszkowska, J. Sikorski, Informacyjna funkcja rachunkowości w gospodarce współczesnej, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 316-325
2. Gasparski W., Lewicka-Strzalecka A., Bak D., Rok B., Kuraszko I. (2016), *Etyka biznesu - innowacje i innowacje*, *Prakseologia* 158/1, s. 161-194
3. Gołaszewska-Kacza U. (2009), *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok
4. Kobylińska U. (2016). *Wybrane aspekty innowacyjności sektora publicznego w Polsce – wyzwania dla zarządzania*. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Wydawnictwo SAN, Tom XVII, Zeszyt 7, Część III, s. 111-124
5. Krasodomska J. (2018), *Raportowanie zintegrowane a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 503, s. 272-280. DOI: 10.15611/pn.2018.503.24
6. Krot K., Lewicka D. (2013), *Rola zaufania w organizacji inteligentnej*, w: *Organizacja inteligentna. Perspektywa zasobów ludzkich*, red. C. Suszyński, G. Leśniak-Lębkowska, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa
7. Kusa R. (2010), *Społeczna odpowiedzialność organizacji niekomercyjnych*, *Ekonomia Menedżerska*, nr 7, s. 31-41
8. Lewicka Strzalecka A. (2017), *Czy standaryzacja CSR sprzyja odpowiedzialności biznesu?*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, Zeszyt 4, s. 225-236
9. Marcinkowska E., Sawicka J., Stronczek A. (2016). *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako koncepcja istotna dla funkcjonowania MŚP*. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Nr 299, s. 207-221

10. Matuszewska A. (2018), *Działania podejmowane przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) na rzecz poprawy wizerunku wśród klientów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 528, s. 128-140
11. Michalczyk G., Mikulska T. (2016), *Dialog jako narzędzie zarządzania relacjami z interesariuszami przedsiębiorstwa – perspektywa CSR*. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo SAN, Tom XVII, Zeszyt 7, Część III, s. 189-204
12. *Raport Społeczna odpowiedzialność ZUS* (2018), <https://www.zus.pl/o-zus/o-nas/csr-w-zus/raporty-spoecznej-odpowiedzialnosc-csr-zus> [03.11.2019]
13. Samelak J. (2013), *Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
14. *Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020*, (2015), Załącznik do Uchwały Nr 54 Zakładu Ubezpieczeń Społecznych z dnia 15 grudnia 2015r. <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> [25.10.2019]
15. Szczupaczyński J. (2015), *Między utopią a pragmatyzmem - w poszukiwaniu koncepcyjnych podstaw zarządzania przez wartości w administracji publicznej*, Zarządzanie Publiczne 31, s. 223-235
16. Zalewska-Turzyńska M. (2012), *Społeczna odpowiedzialność biznesu – remedium czy utopia*, Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica 265, s. 57-65

The Social Insurance Institution - CSR in public administration

Abstract

The article presents the organizational transformation process of the Social Insurance Institution initiated in 2010. It indicates the great importance of the social responsibility of the budget sphere institutions in relations with its stakeholders today.

CSR at the Social Insurance Institution has changed and continues to positively change the stereotypical one – negative perception of this institution by Polish society. Management by objectives with management control significantly improved the organization's activities. Wording and communicating the Institute's vision and mission to stakeholders has opened a public institution to innovative changes that are a permanent element of its functioning. ZUS's technological innovation has become a reality thanks to PUE, E-ZLA, E-Składka, and

Płatnik program. ZUS (Social Insurance Institution) as one of the largest employers is constantly improving its staff, with particular emphasis on transparency of ethical activities and compliance with legal regulations.

The main activities of the Department in this direction include anti-mobbing, reporting corruption, implementing the Code of Ethics for a ZUS employee. ZUS is an example of an organization in the area of public administration, where modern management techniques, social responsibility and technological progress have become an added value for the Department and for external stakeholders.

Keywords

CSR, SII, social responsibility, stakeholders