

**Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej**  
**MINISTRA RODZINY, PRACY I POLITYKI SPOŁECZNEJ**  
**za rok 2025**

**Dział I**

Jako osoba odpowiedzialna za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, tj. działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, a w szczególności dla zapewnienia:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem,

oświadczam, że w kierowanych przeze mnie działach administracji rządowej

**PRACA, RODZINA, ZABEZPIECZENIE SPOŁECZNE**

**Część A**

w wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

**Część B**

w ograniczonym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej wraz z planowanymi działaniami, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, zostały opisane w dziale II oświadczenia.

**Część C**

nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej wraz z planowanymi działaniami, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, zostały opisane w dziale II oświadczenia.

**Część D**

Niniejsze oświadczenie opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie sporządzania niniejszego oświadczenia pochodzących z:

- monitoringu realizacji celów i zadań,
- samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych,
- procesu zarządzania ryzykiem,
- audytu wewnętrznego,
- kontroli wewnętrznych,
- kontroli zewnętrznych,
- innych źródeł informacji: tj.: oświadczeń o stanie kontroli zarządczej za 2025 r. złożonych przez kierowników jednostek podległych lub nadzorowanych przez Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej oraz przez kierujących komórkami organizacyjnymi w Ministerstwie.

Jednocześnie oświadczam, że nie są mi znane inne fakty lub okoliczności, które mogłyby wpłynąć na treść niniejszego oświadczenia.

Warszawa, /elektroniczny znacznik czasu/  
.....

(miejsce, data)

Agnieszka Dziemianowicz-Bąk  
Minister Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej  
/-podpisano kwalifikowanym podpisem elektronicznym/  
.....

(podpis Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej)

\* Niepotrzebne skreślić.

## Dział II

### 1. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym.

#### **Departament Pomocy Społecznej**

Kontrola zarządcza funkcjonowała w ograniczonym stopniu w związku z nieprawidłowościami stwierdzonymi w 2025 r. w trakcie kontroli Najwyższej Izby Kontroli, w wyniku których zostały sformułowane wnioski pokontrolne odnoszące się do działalności Departamentu.

*Wykonanie budżetu państwa w 2024 r. w częściach: 31 – Praca, 44 – Zabezpieczenie społeczne i 63 – Rodzina oraz wykonanie planu finansowego Funduszu Pracy*

1. Wprowadzenie mechanizmów kontrolnych minimalizujących ryzyko nieterminowego zatwierdzenia rozliczeń udzielonych dotacji.

*Zapewnianie osobom z zaburzeniami psychicznymi pomocy w formie środowiskowych domów samopomocy*

1. Uaktualnienie składu zespołu do spraw realizacji Strategii rozwoju usług społecznych oraz zespołu do spraw reformy systemu pomocy społecznej w aktach normatywnych MRPiPS.
2. Przeprowadzenie analizy skuteczności pomocy społecznej, w tym w kwestii ośrodków wsparcia dla osób z zaburzeniami psychicznymi, w oparciu o mierzalne wskaźniki wraz z określonymi dla nich miernikami.
3. Opracowanie mechanizmów umożliwiających właściwą identyfikację skarg składanych do MRPiPS.

#### **Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych**

Kontrola zarządcza funkcjonowała w ograniczonym stopniu w związku z nieprawidłowościami stwierdzonymi w 2025 r. w trakcie kontroli Najwyższej Izby Kontroli pn. Wsparcie dla osób z niepełnosprawnościami w ramach wybranych programów Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, w wyniku której został sformułowany wniosek pokontrolny.

1. Przeprowadzenie przez Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych ewaluacji pięciu objętych kontrolą programów Rady Nadzorczej Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, tj.: Wypożyczalnia technologii wspomagających dla osób z niepełnosprawnościami, Mieszkanie dla absolwenta, Dostępne mieszkanie, Wspomagane społeczności mieszkaniowe oraz Mobilność osób z niepełnosprawnością, w odniesieniu do ich efektywności kosztowej i skuteczności w poprawie jakości życia osób z niepełnosprawnościami.

### **Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych**

Kontrola zarządcza funkcjonowała w ograniczonym stopniu w następujących obszarach:

1. Zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi (zgodność działalności z przepisami prawa, ochrona zasobów):
  - a) nieukończenie analizy stanu obecnego pod kątem zgodność z przepisami nowelizacji ustawy o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa (Dyrektywa NIS2),
  - b) brak wdrożonej metodyki zarządzania projektami IT.
2. Realizacja programów Rady Nadzorczej (skuteczność i efektywność działania).

W wyniku kompleksowej analizy programów zidentyfikowano słabości w zakresie przygotowania oraz realizacji programów Rady Nadzorczej.
3. Obsługa prawna (skuteczność i efektywność działania, ochrona zasobów).

Odnotowano konieczność zwiększenia wsparcia prawnego w obszarach obejmujących zamówienia publiczne o znacznej wartości, nadzorze nad realizacją umów oraz w pracach nad propozycjami zmian do ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych.
4. Koordynacja, współpraca i komunikacja (efektywność i skuteczność przepływu informacji):
  - a) brak koordynacji nad skutecznym podejmowaniem działań w wyniku stwierdzonych nieprawidłowości,
  - b) zidentyfikowano potrzebę dalszego wzmocnienia współpracy między jednostkami organizacyjnymi oraz raportowania stopnia realizacji zaleceń,
  - c) niewystarczająca komunikacja wewnętrzna mająca wpływ na sprawny przepływ informacji.
5. Zasoby kadrowe i kompetencje (skuteczność i efektywność działania).

Trudności w terminowej realizacji zadań w sytuacji braku zastępowalności pracowników oraz luki kompetencyjne w obszarach specjalistycznych (w szczególności w obszarze nadzoru rynku, cyberbezpieczeństwa).

### **Zakład Ubezpieczeń Społecznych**

Kontrola zarządcza funkcjonowała w ograniczonym stopniu w zakresie:

1. Niewystarczającego stanu zatrudnienia lekarzy orzekających w ZUS – wynikającego z braku możliwości spełnienia przez ZUS oczekiwań finansowych lekarzy w stosunku do wynagrodzeń oferowanych im na rynku pracy – powodującego trudności w zapewnieniu sprawnej realizacji zadań w obszarach orzecznictwa lekarskiego, świadczeń emerytalno - rentowych oraz prewencji i rehabilitacji.
2. Ograniczonej możliwości terminowego i skutecznego wdrożenia nowych zadań nałożonych na ZUS wraz ze wspierającymi je systemami informatycznymi, a także licznych zmian przepisów prawa obowiązujących ZUS z uwagi na niewystarczający okres vacatio legis, czego skutkiem są trudności w przygotowaniu ZUS do ich wdrożenia.

### **2. Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.**

#### **Departament Pomocy Społecznej**

Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej:

*Wykonanie budżetu państwa w 2024 r. w częściach: 31 – Praca, 44 – Zabezpieczenie społeczne i 63 – Rodzina oraz wykonanie planu finansowego Funduszu Pracy*

1. Departament Pomocy Społecznej dokłada wszelkich starań, aby sprawozdania z zakresu programu „Pokonać bezdomność. Program pomocy osobom bezdomnym” oraz programu „Od zależności ku samodzielności” były rozliczane w najszybszym możliwym terminie. Wielokrotność dokonywanych korekt sprawozdań przez podmioty realizujące zadania publiczne sprawia, że ww. termin się przesuwają.

W celu usprawnienia realizacji zadań konkursowych w tym sprawozdawczości, Departament zaplanował środki w budżecie Departamentu na 2026 rok, na utworzenie Generatora wniosków do sprawnej obsługi konkursów. Od 2025 roku została uruchomiona procedura składania ofert w formie elektronicznej, zachowując kwalifikowalność podpisu, co z kolei przyspieszy składanie sprawozdań do resortu jak i ewentualnych korekt.

*Zapewnianie osobom z zaburzeniami psychicznymi pomocy w formie środowiskowych domów samopomocy*

1. W Ministerstwie podjęte zostały działania zmierzające do aktualizacji Zarządzenia w sprawie powołania Zespołu do spraw realizacji Strategii rozwoju usług społecznych, polityka publiczna do roku 2030 (z perspektywą do 2035 r.) (SRUS) oraz składu Zespołu, w związku ze zmianami organizacyjnymi w strukturze MRPiPS. Na początku 2026 r. planowana jest także aktualizacja składu Zespołu do spraw reformy systemu pomocy społecznej.
2. Ministerstwo przeprowadzi analizę skuteczności pomocy społecznej, w tym w kwestii ośrodków wsparcia dla osób z zaburzeniami psychicznymi, w oparciu o mierzalne wskaźniki wraz z określonymi dla nich miernikami w części dotyczącej skuteczności pomocy społecznej w zakresie ośrodków wsparcia dla osób z zaburzeniami psychicznymi.
3. Ministerstwo podejmie działania mające na celu opracowanie mechanizmów umożliwiających właściwą identyfikację skarg składanych do MRPiPS.

### ***Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych***

Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej odnośnie sformułowanego wniosku pokontrolnego NIK:

Pełnomocnik Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych przeprowadzi ewaluację pięciu objętych kontrolą programów Rady Nadzorczej Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, tj.: Wypożyczalnia technologii wspomagających dla osób z niepełnosprawnościami, Mieszkanie dla absolwenta, Dostępne mieszkanie, Wspomagane społeczności mieszkaniowe oraz Mobilność osób z niepełnosprawnością, w odniesieniu do ich efektywności kosztowej i skuteczności w poprawie jakości życia osób z niepełnosprawnościami, po wcześniejszym określeniu jej formy oraz zakresu.

### ***Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych***

Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej:

1. W obszarze *Zarządzanie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi*:
  - a) przeprowadzenie analizy regulacji wewnętrznych w celu ich dostosowania do wymogów dyrektywy NIS2 oraz nowelizacji ustawy o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa,
  - b) opracowanie i wdrożenie metodyki zarządzania projektami IT.
2. W obszarze *Realizacja programów Rady Nadzorczej*:
  - a) opracowanie harmonogramu działań naprawczych z uwzględnieniem wyników analizy oraz

- wyników przeprowadzonych kontroli zewnętrznych oraz wewnętrznych,
- b) wdrażanie działań naprawczych zgodnie z przyjętym harmonogramem.
3. W obszarze *Obsługa prawna*:
- a) wzmocnienie wsparcia prawnego poprzez wypracowanie modelu współpracy radców prawnych z jednostkami organizacyjnymi PFRON,
- b) standaryzacja umów zawieranych przez PFRON.
4. W obszarze *Koordinacja, współpraca i komunikacja*:
- a) przygotowanie raportu służącego wzmocnieniu nadzoru nad tym, jak jednostki organizacyjne wdrażają wnioski z kontroli przeprowadzonych przez Departament Kontroli,
- b) zwiększenie częstotliwości monitorowania zaleceń oraz raportowania do Prezesa Zarządu w zakresie ryzyk związanych z nieterminową realizacją zaleceń,
- c) opracowanie standardów komunikacji w PFRON,
- d) usprawnienie procesu obsługi zgłoszeń w zakresie administracyjno-technicznym.
5. W obszarze *Zasoby kadrowe i kompetencje*:
- a) przegląd Regulaminu Organizacyjnego PFRON,
- b) parametryzacja zadań w Oddziałach,
- c) przeprowadzenie przez kierujących jednostkami organizacyjnymi PFRON analizy realnej zastępowalności na stanowiskach pracy na podstawie wytycznych przygotowanych przez jednostkę organizacyjną ds. personalnych,
- d) organizacja szkoleń dla osób wykonujących zadania w obszarach specjalistycznych.

### **Zakład Ubezpieczeń Społecznych**

Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej w zakresie:

1. Niewystarczającego stanu zatrudnienia lekarzy orzekających w ZUS – wynikającego z braku możliwości spełnienia przez ZUS oczekiwań finansowych lekarzy w stosunku do wynagrodzeń oferowanych im na rynku pracy – powodującego trudności w zapewnieniu sprawnej realizacji zadań w obszarach orzecznictwa lekarskiego, świadczeń emerytalno-rentowych oraz prewencji i rehabilitacji:
- a) kontynuowanie działań zmierzających do uzupełnienia stanu zatrudnienia lekarzy orzekających w ZUS,
- b) kontynuowanie monitorowania i zarządzania strumieniem spraw orzeczniczych oraz wprowadzanie zmian w organizacji pracy w celu zapewnienia terminowości wydawania orzeczeń,
- c) wdrażanie zmian w obszarze orzecznictwa lekarskiego wynikających z ustawy z dnia 18 grudnia 2025 r. o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz niektórych innych ustaw, tzw. „reformy orzecznictwa lekarskiego”.
2. Ograniczonej możliwości terminowego i skutecznego wdrożenia nowych zadań nałożonych na ZUS wraz ze wspierającymi je systemami informatycznymi, a także licznych zmian przepisów prawa obowiązujących ZUS z uwagi na niewystarczający okres *vacatio legis*, czego skutkiem są trudności w przygotowaniu ZUS do ich wdrożenia:
- a) udział w procesie legislacyjnym oraz zgłaszanie opinii i ryzyk związanych m.in. z planowanym zakresem i terminem projektowanych zmian legislacyjnych,
- b) przygotowywanie wytycznych, zaleceń, szkoleń dla pracowników w celu przygotowania do

- realizacji nowych zadań ustawowych,
- c) prace nad dostosowaniem systemów informatycznych do zmian legislacyjnych.

### **Dział III**

Działania, które zostały podjęte w ubiegłym roku w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.

#### ***Departament Pomocy Społecznej***

Odnosząc się do wniosków Najwyższej Izby Kontroli w zakresie przestrzegania praw mieszkańców domów pomocy społecznej przeznaczonych dla osób dorosłych z niepełnosprawnościami intelektualnymi oraz dla osób przewlekłe psychicznie chorych, Departament Pomocy Społecznej, kontynuował realizację działań w 2025 r., podjętych w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.

1. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wielokrotnie występowało do Ministerstwa Zdrowia, które w jednym z pism, znak: DLD.054.13.2025.CP z dnia 5 lutego 2025 r., wskazało, że dostrzega potrzebę integracji systemów pomocy społecznej i ochrony zdrowia w kontekście zagadnienia realizacji usług medycznych na rzecz mieszkańców domów pomocy społecznej i finansowania usług świadczonych przez te jednostki w ramach NFZ, jednakże biorąc pod uwagę aktualne wyzwania zdrowotne oraz zasoby finansowe NFZ, nie widzi w najbliższej przyszłości możliwości zapewnienia finansowania świadczeń dla mieszkańców domów pomocy społecznej z tego źródła.
2. W zakresie podjęcia prac nad przeprowadzeniem audytu w domach pomocy społecznej w ramach jednego z projektów niekonkurencyjnych realizowanych przez Ministerstwo w perspektywie finansowej UE na lata 2021-2027 należy zaznaczyć, że jednym z zadań projektu realizowanego w ramach FERS pod nazwą: „Wsparcie instytucji regionalnych w procesie deinstytucjonalizacji usług społecznych” będzie wykonanie audytu dotyczącego świadczenia usług we wszystkich regionach - badanie, przegląd i ocena domów pomocy społecznej. Analiza uwzględni m.in. strukturę mieszkańców oraz zdrowotno-społeczne powody, które przyczyniły się do skierowania i pobytu w placówkach. Wnioski z przeprowadzonego audytu posłużą do dalszych analiz i ewentualnych propozycji zmian prawnych w tym obszarze.
3. W dniu 16 stycznia 2025 r. skierowane zostało pismo do Ministra Sprawiedliwości w sprawie możliwych działań Ministerstwa Sprawiedliwości w zakresie realizacji przedmiotowego wniosku, m.in. w kwestii odpowiedniego nadzoru sprawowanego przez sądy nad wywiązywaniem się z funkcji opiekuna prawnego nad ubezwłasnowolnionymi mieszkańcami domów pomocy społecznej, zwłaszcza w odniesieniu do dysponowania środkami finansowymi osób ubezwłasnowolnionych. Kwestia ta będzie przedmiotem prac w kontekście przeanalizowania zasadności wprowadzenia ewentualnych dodatkowych uregulowań w tym obszarze. Na analizy i ewentualne działania w tym zakresie ma wpływ fakt, iż Ministerstwo Sprawiedliwości proceduje w chwili obecnej projekt ustawy o instrumentach wspieranego podejmowania decyzji, który zastąpi obecne uregulowania odnoszące się do osób ubezwłasnowolnionych, wprowadzając rozwiązania opierające się na modelu wspieranego podejmowania decyzji.

#### ***Departament Rynku Pracy / Departament Integracji Społecznej***

Za realizację drugiej edycji Resortowego Programu Aktywizacyjnego dla Cudzoziemców odpowiada Departament Integracji Społecznej (za I edycję odpowiadał Departament Rynku Pracy), w związku z tym:

1. Departament Integracji Społecznej MRPiPS w odniesieniu do drugiej edycji Resortowego Programu Aktywizacyjnego dla Cudzoziemców na rok 2026 określił wskaźniki kierunkowe wraz z miernikami

oraz wartościami docelowymi, uwzględniając jednak potrzebę elastyczności realizacji działań na szczeblu lokalnym. Ogłoszenie o naborze zostało opublikowane w I kwartale 2026 r.

2. Podstawą prawną ogłoszenia Resortowego Programu Aktywizacyjnego dla Cudzoziemców na rok 2026 jest art. 78 ust. 1 ustawy z dnia 20 marca 2025 r. o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz art. 300 ust.5 pkt 4 ustawy z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz. U. poz. 620). Ministerstwo będzie przeprowadzało proces oceny ofert w ramach kolejnych konkursów ofert ogłaszanych na podstawie wskazanych przepisów adekwatnie do aktualnie przyjętego sposobu oceny ofert konkursowych.
3. Ministerstwo przy przeprowadzeniu kolejnych konkursów zapewni transparentność procesu oceny ofert konkursowych poprzez sporządzanie uzasadnień dla przyznanej punktacji oraz ustanowienie jednoznacznych kryteriów oceny merytorycznej. Dokładny opis procesu oceny będzie zawarty w regulaminach nowych edycji.
4. W Konkursie ofert Razem Możemy Więcej w 2026 roku, oceny ofert będzie dokonywał powołany przez Ministra zespół złożony głównie z pracowników Departamentu Integracji Społecznej, przy czym każdą ofertę niezależnie oceniać będzie dwóch członków zespołu, a rozbieżności rozstrzygać będzie przewodniczący. Na podstawie punktacji stworzona zostanie lista rankingowa i rezerwowa, a ostateczną decyzję o przyznaniu dofinansowania podejmie Minister.

### ***Biuro Ministra***

Planując przeprowadzenie kampanii informacyjno-promocyjnych, jak również przy każdorazowym projektowaniu działań w zakresie organizacji wydarzeń medialnych i promocyjnych i związanych z tym ponoszeniem wydatków, kluczowym dla Ministerstwa są i będą uzasadnione potrzeby, opracowanie szczegółowego harmonogramu rzeczowo-finansowego oraz przygotowanie kalkulacji.

Realizując politykę informacyjno-promocyjną Ministerstwo kieruje się przede wszystkim zasadą celowego, racjonalnego i oszczędnego wydatkowania środków publicznych.

### ***Instytut Pracy i Spraw Socjalnych***

Działania, które zostały podjęte w 2025 r. obejmowały:

1. Przeprowadzenie konkursów na pracowników naukowych – zwiększenie liczby N pracowników naukowych.
2. Utrzymywanie stałego, zwiększonego przepływu informacji pomiędzy Kierownikami Pionów Badawczych a pracownikami naukowymi Instytutu w kontekście stałych aktywności kadry N.
3. Utrzymywanie bezpośredniego kontaktu zastępcy dyrektora ds. ekonomicznych z każdym z pracowników, na którym spoczywa obowiązek wydatkowania środków finansowych.
4. Utrzymanie wysokiego zaangażowania radcy prawnego obsługującego IPiSS dla zwiększenia formalnej poprawności dokumentów przygotowywanych przez dyrekcję i pracowników Instytutu.
5. Wykorzystanie na bieżące potrzeby naukowe i organizacyjne współdzielonych przestrzeni dyskowych oraz narzędzi do pracy grupowej (MS SharePoint, MS Teams).

### ***Ochotnicze Hufce Pracy***

Działania, które zostały podjęte w 2025 r. obejmowały:

1. Zintensyfikowanie prac legislacyjnych dotyczących sprawowania nadzoru przez Komendanta Głównego OHP w jednostkach organizacyjnych poprzez:
  - a) udział w pracach nad rozporządzeniem Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w sprawie szczegółowych zadań i struktury Ochotniczych Hufców Pracy z dnia 20 listopada 2025 r.(Dz.

U. z 2025 r. poz. 1631),

- b) wprowadzenie Zarządzenia nr KG.ZPS.021.7.2026 w sprawie określenia wzorcowych struktur organizacyjnych jednostek Ochotniczych Hufców Pracy podległych Komendantowi Głównemu OHP.

Wdrożone akty prawne umożliwiają realne sprawowanie nadzoru nad jednostkami podległymi, zapewniając efektywną kontrolę zgodności działań z obowiązującymi przepisami oraz jednolitość struktur organizacyjnych.

2. Przeprowadzenie analizy możliwości automatyzacji monitorowania i oceny kontroli zarządczej, w tym wdrożenia systemu IT do zarządzania ryzykiem, integracji systemu EZD z narzędziami analitycznymi oraz automatyzacji raportowania realizacji zadań (systemu sprawozdawczości). Wyniki analiz wskazują na konieczność zaangażowania znacznych środków finansowych na taki cel, co uniemożliwia pełne wdrożenie systemowych rozwiązań w tym zakresie, jednak przewidziano dalszy rozwój systemu sprawozdawczości w celu stopniowej automatyzacji monitorowania i raportowania realizacji zadań.
3. Opracowanie procedury dotyczącej jednolitej metodologii określania celów i wskaźników oceny realizacji zadań, co wzmacnia obszar monitorowania osiągnięcia celów i realizacji zadań w OHP, zapewniając spójność oraz umożliwiając porównywalność wyników między jednostkami organizacyjnymi.
4. Usprawnienie procesu samooceny kontroli zarządczej poprzez wdrożenie elektronicznych narzędzi do analizy danych, w tym elektronicznej ankiety, której wyniki są prezentowane w formie tabelarycznej. Rozwiązanie to zwiększa przejrzystość procesu samooceny oraz umożliwia łatwiejszą analizę i porównywanie wyników.
5. Przeprowadzenie analizy wdrożenia systemu zgłoszeń i powiadomień o ryzykach, obejmującego automatyczne alerty w przypadku wykrycia zagrożeń lub opóźnień w realizacji zadań oraz raportowanie ryzyk, np. poprzez dedykowaną zakładkę w intranecie lub systemie EZD. Prace w tym zakresie będą kontynuowane w 2026 r.
6. Zwiększenie liczby szkoleń i instruktaży dla pracowników Komendy w obszarze zarządzania ryzykiem.
7. Zakończenie prac Zespołu do przeprowadzenia oceny potencjału zasobów kadrowych w Komendzie Głównej Ochotniczych Hufców Pracy oraz analizy fluktuacji kadr w Ochotniczych Hufcach Pracy. W wyniku prac ww. Zespołu wprowadzono procedurę naboru pracowników do Komendy Głównej OHP, co umożliwia systematyczne i jednolite prowadzenie procesów rekrutacyjnych i stanowi istotne wzmocnienie mechanizmów zarządzania kadrami oraz wspiera planowanie i optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w jednostce.
8. Wprowadzenie systemu Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją EZD RP – najpierw w wersji testowej, a następnie w wersji produkcyjnej – zgodnie z wytycznymi NASK – Państwowego Instytutu Badawczego. Wdrożenie EZD RP należy ocenić jako działanie w sposób istotny wzmacniające obszar komunikacji oraz zarządzania dokumentacją w Komendzie Głównej Ochotniczych Hufców Pracy.

### **Zakład Ubezpieczeń Społecznych**

Najistotniejsze działania podjęte w 2025 r. obejmowały:

1. W zakresie opóźnień w kierowaniu zobowiązań do przymusowego dochodzenia, częstotliwości monitorowania toczących się postępowań egzekucyjnych w celu podniesienia skuteczności

dochodzenia należności oraz bieżącej aktualizacji zapisów na kontach płatników składek w zakresie odpisywania przedawnionych należności między innymi:

- a) kontynuowano realizację działań wprowadzających rozwiązania systemowe IT wspierające pracowników w realizacji zadań w obszarze dochodów, w szczególności:
  - prace nad wdrożeniem funkcjonalności wspierających przymusowe dochodzenie należności wobec zobowiązanych odpowiedzialnych za zadłużenie płatnika,
  - prace nad budową nowego narzędzia wspierającego udzielanie pomocy przy odzyskiwaniu należności w ramach koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego,
  - budowa aplikacji do obsługi nienależnie pobranych świadczeń,
  - wdrożenie nowego modułu do obsługi postępowań upadłościowych,
  - wdrożenie robota automatyzującego proces przypisania konta płatnika do referenta w aplikacji FW w ramach oddziału i podległych terenowych jednostek organizacyjnych,
  - prace nad wdrożeniem robotów w obszarze wysyłania not kosztów upomnienia do Systemu Ewidencji Kont i Funduszy (SEKIF), wystawiania tytułów wykonawczych,
  - prace nad koncepcją robotyzacji w obszarze wystawiania upomnień, ustalania składników majątkowych wspomagających podejmowanie decyzji co do kierowania zajęć dla wystawianych tytułów wykonawczych oraz w zakresie wprowadzania danych do dedykowanych narzędzi wspierających prowadzenie postępowań upadłościowych;

Powołany został także Wydział Wsparcia Innowacji i Transformacji Procesów Dochodowych, którego celem jest inicjowanie, uczestniczenie, prowadzenie i wspieranie prac w zakresie robotyzacji, automatyzacji lub optymalizacji złożonych i pracochłonnych czynności w ramach procesów biznesowych w obszarze realizacji dochodów.
- b) przeprowadzono systemowe informowanie płatników składek o stanie rozliczeń za 2024 r., w tym saldzie konta według stanu na 31 grudnia 2024 r. za pośrednictwem PUE/eZUS oraz kontynuowano cykliczne informowanie płatników o braku wpłaty za ostatni miesiąc i zbliżającym się terminie płatności raty układu ratalnego, wysyłano informacje do płatników poszkodowanych w wyniku powodzi z września 2024 r. o konieczności przekazania oszacowania poniesionej szkody, a także uruchomiono pilotaż nowej automatycznej usługi dla płatników składek, tj. wysyłki wezwań do zapłaty bieżących składek;
- c) powołano kolejny wydział obsługi kont nieczynnych, a także rozszerzono zakres przekazywanych kont nieczynnych do obsługi w tych komórkach, w celu zwiększenia efektywności porządkowania zapisów na kontach nieczynnych z saldem; przekazano kolejną pulę nieaktywnych kont płatników składek z saldem do wydziałów obsługi kont nieczynnych, w celu uporządkowania zapisów na tych kontach i podjęcia działań zmierzających do wyzerowania salda konta płatnika;
- d) wprowadzono program pomocowy dla oddziałów ZUS w aglomeracji warszawskiej, przy jednoczesnym utrzymaniu wsparcia dużych oddziałów realizowanego w ramach pilotażu odmiejszczenia aktywnych kont płatników składek;
- e) w ramach monitorowania współpracy na poziomie lokalnym z organami skarbowymi dokonano oceny i analizy skuteczności tej współpracy realizowanej przez oddziały, pojawiających się problemów i przyjmowanych rozwiązań, w celu ustalenia najskuteczniejszych metod dochodzenia należności oraz utrzymania i rozwijania współpracy regionalnej z organami administracji skarbowej oraz sądowymi organami egzekucyjnymi;

- f) wdrożono zoptymalizowany model organizacji pracy w komórkach obszaru realizacji dochodów, obejmujący m.in. podział zadań, zasady współpracy, zasady odmiejscowienia realizacji zadań na poziomie oddziału, zasady i zakres zadaniowej organizacji pracy, zakres dedykowanych szkoleń oraz zasady funkcjonowania opiekunów nowo zatrudnionych pracowników; odmiejscowiono i skoncentrowano zadania w zakresie windykacji nienależnie pobranych świadczeń w jednym oddziale ZUS;
  - g) w celu wzmocnienia efektywności i skuteczności kontroli zarządczej w obszarze realizacji dochodów kontynuowano prace grupy roboczej składającej się z reprezentantów poszczególnych regionów, które umożliwiły zwiększenie efektywności współpracy z oddziałami w zakresie identyfikacji ryzyk i problemów w realizacji zadań oraz w osiągnięciu wyznaczonych celów w ramach ZPC (system zarządzania przez cele) przez oddziały; prace tej grupy obejmowały również analizę i opiniowanie przedsięwzięć realizowanych w obszarze realizacji dochodów; w ramach powołanego zespołu ds. zarządzania ryzykiem w komórkach realizacji dochodów prowadzono prace nad modelem przepływu informacji o stwierdzonych nadużyciach i zagrożeniach oraz zarządzania ryzykiem na poziomie oddziału i centrali ZUS;
  - h) przekazywane były propozycje zmian przepisów prawnych, w tym dotyczące doprecyzowania ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych w zakresie formy, w jakiej ZUS odmawia udzielenia ulgi w spłacie zaległości składowych na wniosek dłużnika, koncentracji funkcji organu egzekucyjnego w postępowaniach egzekucyjnych dotyczących należności z tytułu składek i nienależnie pobranych świadczeń oraz rozwiązań łagodzących faktyczne skutki wydania decyzji administracyjnej w przedmiocie istnienia/nieistnienia tytułu do ubezpieczeń ze skutkiem wstecznym, tj. prawnej możliwości wstecznego przebiegowania składek z tytułu na tytuł;
2. W zakresie opóźnień w transferze/wypłacie środków z subkonta ubezpieczonego oraz opóźnień wypłaty środków w ramach wypłaty gwarantowanej po zmarłym świadczeniobiorcy między innymi:
- a) Wdrożono pomoc dla oddziału wyznaczonego do realizacji zadań w zakresie transferu/wypłaty środków z subkonta osoby ubezpieczonej w celu spracowania zaległości w realizacji tych wniosków przez wybrane oddziały;
  - b) W ramach monitorowania spracowania zaległości w szczególności prowadzono tygodniowy monitoring stopnia realizacji zadania, wprowadzono monitoring terminowości rozpatrywania wniosków o transfer/wypłatę środków z subkonta osoby ubezpieczonej, a także prowadzono cykliczne spotkania z kadrą kierowniczą oddziałów zaangażowanych w zadanie.
3. W zakresie niewystarczającego stanu zatrudnienia lekarzy orzekających w ZUS – wynikającego z braku możliwości spełnienia przez ZUS oczekiwań finansowych lekarzy w stosunku do wynagrodzeń oferowanych im na rynku pracy – powodującego trudności w zapewnieniu sprawnej realizacji zadań między innymi:
- a) kontynuowano działania zmierzające do uzupełnienia stanu zatrudnienia lekarzy orzekających w ZUS, w tym m.in. prowadzono intensywne prace związane z naborem na stanowiska lekarzy orzecznictwa lekarskiego i docieraniem z informacją o prowadzonych naborach do środowisk lekarskich, monitorowano stan zatrudnienia i wyniki postępowań rekrutacyjnych w oddziałach;
  - b) w wyniku monitorowania stanu realizacji zadań z zakresu orzecznictwa lekarskiego podejmowano doraźne działania organizacyjne dotyczące wspomagania terenowych jednostek organizacyjnych w celu zapewnienia terminowości wydawania orzeczeń (odmiejscowienie);
  - c) zwiększono poziom wynagrodzeń lekarzy orzekających w ZUS oraz podejmowano działania zwiększające pozapłacową atrakcyjność zatrudnienia lekarzy w ZUS, w szczególności

zapewniano elastyczne warunki zatrudnienia lekarzy orzecznictwa, a także zapewniano możliwość uzyskiwania tzw. punktów edukacyjnych z tytułu udziału w wewnętrznych szkoleniach organizowanych przez ZUS dla lekarzy, co pozwala lekarzom zatrudnionym w ZUS realizować ustawowy obowiązek doskonalenia zawodowego;

4. W zakresie ograniczonej możliwości terminowego i skutecznego wdrożenia nowych zadań nałożonych na ZUS wraz ze wspierającymi je systemami informatycznymi, a także licznych zmian przepisów prawa obowiązujących ZUS z uwagi na niewystarczający okres *vacatio legis*, czego skutkiem są trudności w przygotowaniu ZUS do ich wdrożenia, w szczególności w zakresie programu „Aktywny rodzic”, tzw. „renty wdowiej” oraz tzw. „wakacji składkowych” między innymi:
  - a) przekazywane były propozycje zmian przepisów prawnych, w tym zmiany ustawy emerytalnej umożliwiającej wydawanie decyzji w sprawie świadczeń w oparciu o wyłącznie zautomatyzowane przetwarzanie danych osobowych, zmian w zakresie elektronizacji i automatyzacji potrąceń oraz pozyskiwania danych ze szkół i uczelni dla celów kontroli uprawnień do renty rodzinnej, a także kontynuowano współpracę z Ministerstwem Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej nad tzw. reformą orzecznictwa lekarskiego; na bieżąco przekazywano opinie i ryzyka do propozycji nowych zadań do realizacji, w tym związane ze stosowaniem przepisów przejściowych ustawy wprowadzającej program „Aktywny rodzic”, dotyczące realizacji przepisów tzw. „wakacji składkowych”; informowano o możliwym do realizacji terminie wprowadzenia zmian przepisów na kolejnych etapach procesu legislacyjnego, w tym zgłaszano uwagi o oczekiwanym terminie *vacatio legis* na etapie opiniowania projektu przepisu;
  - b) przygotowywano wytyczne, instrukcje, zalecenia oraz organizowano szkolenia dla pracowników m.in. w celu przygotowania i realizacji nowych zadań ustawowych, w tym dotyczące nowych zasad ustalania zbiegu świadczeń emerytalno-rentowych z rentą rodzinną (tzw. „renty wdowiej”), rent socjalnych, zasiłku macierzyńskiego za okres uzupełniającego urlopu macierzyńskiego, dokumentowania prawa do zasiłku macierzyńskiego i zasiłku pogrzebowego w sytuacji, gdy dziecko urodziło się martwe, ustalania wysokości emerytur z FUS ustalonych w czerwcu w latach 2009-2019 oraz rent rodzinnych po ubezpieczonych, którym ustalono emerytury w czerwcu w latach 2009-2019 (tzw. „emerytur czerwcowych”), zastosowania przepisów k.p.a. w sprawach o świadczenia dla rodzin w tym m.in. o świadczenia „Aktywny rodzic”;
  - c) dostosowywano systemy informatyczne do wdrażanych zmian legislacyjnych, w tym do obsługi wniosków o zwolnienie z obowiązku opłacenia składek za wskazany miesiąc (tzw. „wakacje składkowe”), ustalania zbiegu świadczeń emerytalno-rentowych z rentą rodzinną (tzw. „renta wdowia”), obsługi dodatku dopełniającego do renty socjalnej, zasiłku macierzyńskiego za okres uzupełniającego urlopu macierzyńskiego, zasiłku pogrzebowego w związku ze zmianami ustawowymi, a także wdrażano kolejne przyrostowe funkcjonalności do obsługi świadczeń z programu „Aktywny Rodzic”.