



ANALIZA
STANU PAŃSTWOWEGO FUNDUSZU REHABILITACJI OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH
na dzień 27 kwietnia 2016 roku
(skrót)

Cel przeprowadzenia analizy

Celem przedmiotowej analizy było przedstawienie stanu Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) na dzień 27 kwietnia 2016 roku we wszystkich obszarach działalności Funduszu, w tym w szczególności w obszarze zarządczym, kadrowym i finansowym.

Zakres analizy

1. ustalenie stanu faktycznego zasobów, za które przejął odpowiedzialność Prezes Zarządu PFRON powołany na stanowisko z dniem 27 kwietnia 2016 r.;
2. identyfikacja zainicjowanych przed dniem 27 kwietnia 2016 roku zdarzeń i działań wpływających w sposób istotny na funkcjonowanie PFRON;
3. analiza zdolności PFRON do realizacji zadań określonych ustawą, w tym zdefiniowanie szans i zagrożeń oraz zidentyfikowanie mocnych i słabych stron funkcjonowania PFRON;
4. wypracowanie wniosków i rekomendacji dotyczących optymalnych warunków działania PFRON, tj. realizacji zadań publicznych PFRON w sposób przemyślany, oszczędny, z wykorzystaniem właściwych zasobów, tworząc wiedzę instytucjonalną i nieustannie doskonaląc organizację;
5. opracowanie ewentualnych propozycji niezbędnych zmian i harmonogramu ich wdrożenia.

Termin, w którym przeprowadzono czynności: 4 – 25 maja 2016 roku.



Wprowadzenie

Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych jest państwowym funduszem celowym posiadającym osobowość prawną. Działa na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 2011 r., Nr 127, poz. 721 z późn. zm.), zwanej dalej „ustawą o rehabilitacji”, ustawy o finansach publicznych oraz Statutu PFRON. Jego misją jest wspieranie osób niepełnosprawnych w zakresie aktywności społecznej, aktywizacji zawodowej i rehabilitacji, celem natomiast - gromadzenie środków finansowych na rehabilitację zawodową i społeczną osób niepełnosprawnych, o których mowa w ustawie o rehabilitacji oraz gospodarowanie tymi środkami.

Cele strategiczne i jakościowe, zgodnie z wymogami wdrożonego w PFRON wg normy PN-EN ISO 9001:2009 Systemu Zarządzania Jakością (SZJ), określane są corocznie przez Zarząd Funduszu i publikowane w bazie dokumentów elektronicznych SZJ.

Cele strategiczne i jakościowe na rok 2016 zostały przyjęte przez Zarząd Funduszu w dniu 22 lutego 2016 roku. Za główny cel strategiczny przyjęto „Osiągnięcie założonych dochodów i wydatków w Planie Finansowym Funduszu mierzone realizacją poboru wpłat i wypłat, efektywnością kontroli podmiotów zobowiązanych do wpłat oraz ubiegających się o dofinansowanie i refundację, efektywnością egzekucji administracyjnej dotyczącej Wydziału Wpłat Obowiązkowych oraz Wydziału Dofinansowań Rynku Pracy jak również efektywnością windykacji cywilnoprawnej”.

Wyznaczone zostały również cele w zakresie percepcji klienta i procesów z uwzględnieniem: optymalizacji prowadzonych działań, podniesienia jakości pracy, zwiększenia zadowolenia klientów z obsługi i dostępu do informacji oraz doskonalenia procesu komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej.

Cele jakościowe PFRON, przyjęte przez Zarząd PFRON na rok 2016 to:

- 1) stałe podnoszenie jakości obsługi klienta zewnętrznego,
- 2) stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników,
- 3) dalsze usprawnienie komunikacji wewnętrznej,
- 4) minimalizacja rozbieżności między zadaniami zaplanowanymi i zrealizowanymi wg planu finansowego,
- 5) doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością, wdrożonego w PFRON.

Stan realizacji przychodów w działalności PFRON w okresie 2013 - I kwartał 2016 wynosił odpowiednio:

- 4.617.823.518,29 zł - w 2013 roku,
- 4.668.822.511,50 zł - w 2014 roku,
- 4.676.591.904,19 zł - w 2015 roku,
- 1.113.189.906,78 zł - w I kwartale 2016 roku.

W planie finansowym Funduszu na rok 2016 założono przychody ogółem na poziomie 4.618.558.000,00 zł.

Spośród wskazanych w art. 46 ustawy o rehabilitacji źródeł pozyskiwania środków finansowych na rehabilitację zawodową i społeczną osób niepełnosprawnych, główne źródła przychodów Funduszu w powyższym okresie stanowiły:

- obowiązkowe miesięczne wpłaty dokonywane przez pracodawców, którzy zatrudniali, co najmniej 25 pracowników w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy i nie osiągnęli określonego w art. 21 ustawy o rehabilitacji wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych,
- dotacje celowe z budżetu państwa.

W badanym okresie, przychody w memoriale z tytułu obowiązkowych miesięcznych wpłat dokonywanych przez pracodawców wynosiły odpowiednio:

- w roku 2013 - 3.632.831.178,40 zł,
- w roku 2014 - 3.651.851.952,14 zł,
- w roku 2015 - 3.620.947.391,52 zł,
- w I kwartale 2016 - 889.129.252,76 zł.

W planie finansowym na 2016 rok założono przychody z tytułu miesięcznych wpłat pracodawców na poziomie 3.648.380.000,00 zł.

Zarachowane dotacje z budżetu państwa, z przeznaczeniem na zrekompensowanie gminom 50% dochodów utraconych z tytułu zastosowania ustawowych zwolnień dla prowadzących zakład pracy chronionej lub zakładów aktywności zawodowej z podatku od nieruchomości, rolnego, leśnego i od czynności cywilnoprawnych oraz dofinansowania do wynagrodzeń pracowników niepełnosprawnych:

- 745.360.000,00 zł - w roku 2013,
- 745.360.000,00 zł - w roku 2014,
- 741.466.531,50 zł - w roku 2015,
- 179.218.000,00 zł - w I kwartale 2016.

W planie finansowym Funduszu na 2016 rok założono dotacje z budżetu państwa w wysokości 745.360.000,00 zł.

W badanym okresie, zgodnie ze sprawozdaniami finansowo-rzeczowymi z działalności PFRON za poszczególne lata, zarachowane wydatki ogółem zamknęły się kwotą:

- 4.871.720.456,66 zł - w roku 2013,
- 4.760.352.177,89 zł - w roku 2014,
- 4.600.150.005,75 zł - w roku 2015,
- 970.082.637,02 zł - w I kwartale 2016 roku.

W planie finansowym Funduszu na rok 2016 założono wydatki ogółem na poziomie 4.842.786.000,00 zł.

Od 1 kwietnia 2014 roku weszły w życie zmiany w ustawie o rehabilitacji, mające wpływ na wydatki Funduszu. Zmiana dotyczyła m.in. zrównania wysokości miesięcznego

dofinansowania do wynagrodzeń pracowników niepełnosprawnych wypłacanego pracodawcom z chronionego i otwartego rynku pracy.

Struktura organizacyjna i zadania

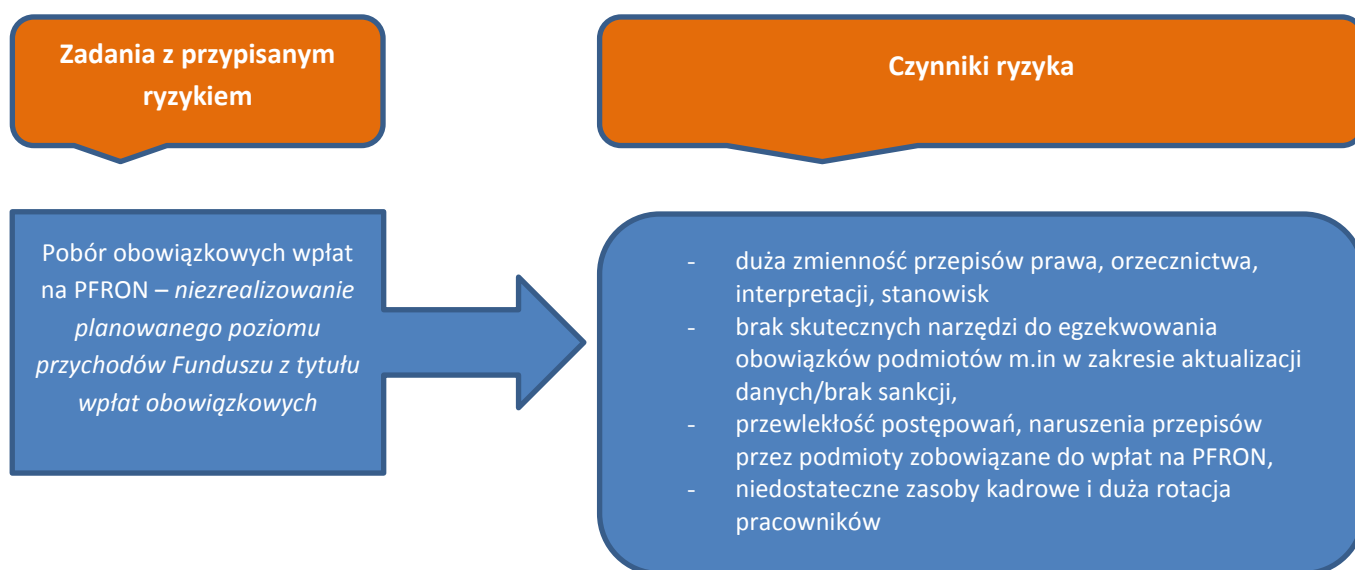
Fundusz realizuje zadania wynikające z ustawy o rehabilitacji poprzez dwadzieścia dwie wyspecjalizowane jednostki organizacyjne Biura Funduszu, w których stan zatrudnienia na dzień 30 kwietnia 2016 roku wynosił 626 osób oraz szesnaście terenowych Oddziałów PFRON, w których łącznie zatrudnionych było 328 osób.

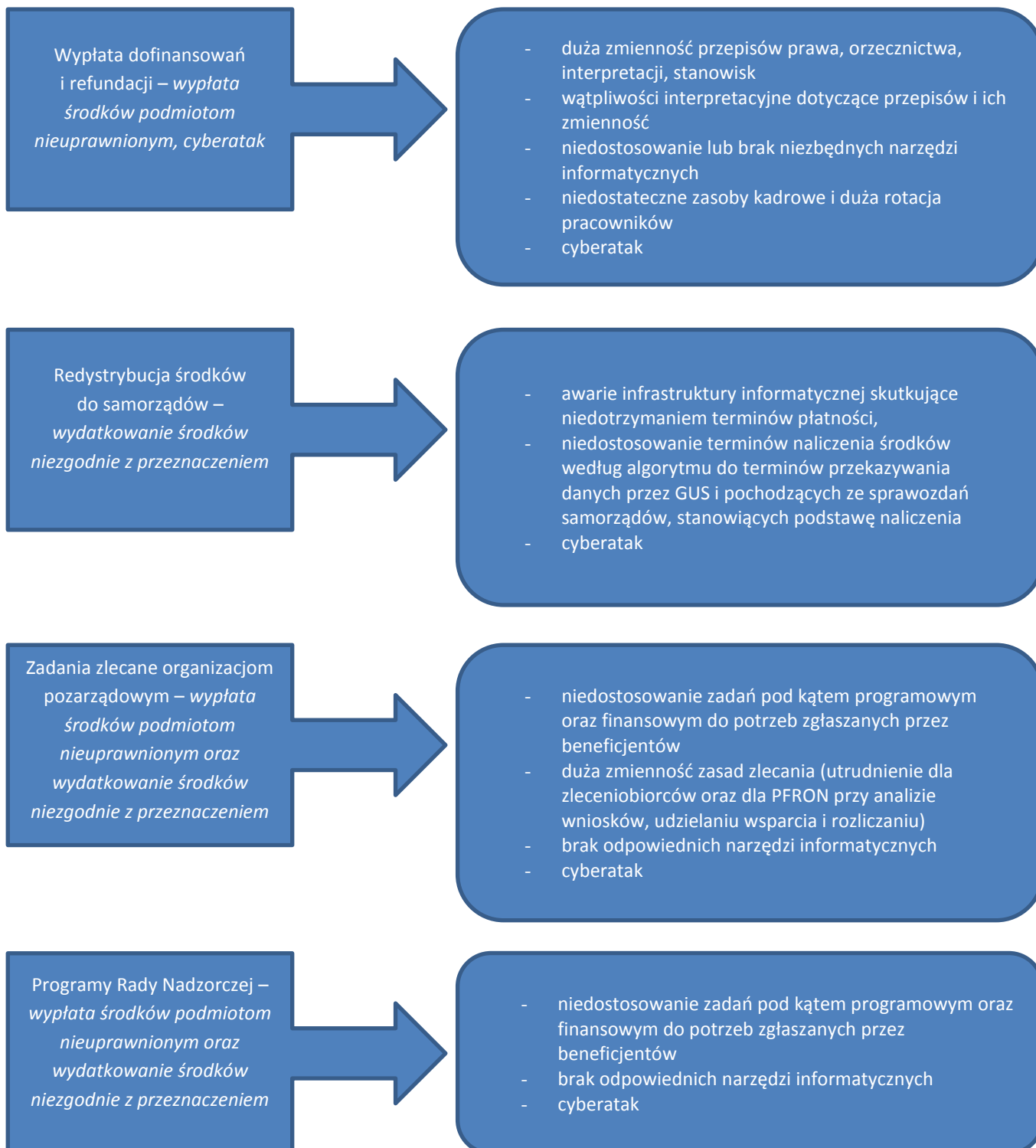
Jednostki organizacyjne Biura Funduszu, bezpośrednio realizujące zadania wynikające z ustawy o rehabilitacji, wraz z przypisaną odpowiedzialnością za realizowane zadanie to:

- 1) Wydział Wpłat Obowiązkowych - pobór obowiązkowych wpłat na Fundusz.
- 2) Wydział Dofinansowań Rynku Pracy - wypłata miesięcznych dofinansowań do wynagrodzeń zatrudnionych pracowników niepełnosprawnych oraz refundacja składek na ubezpieczenie społeczne.
- 3) Wydział Realizacji Programów - dofinansowanie zadań wynikających z: ustawy o rehabilitacji, programów rządowych i programów Funduszu zatwierdzonych przez Radę Nadzorczą.
- 4) Wydział Ekonomiczno-Finansowy - planowanie i zarządzanie płynnością finansową, sprawozdawczość Funduszu, nadzór nad dystrybucją środków pieniężnych zgodnie z ustawą o rehabilitacji, na realizowane zadania, w tym dystrybucja środków przekazywanych samorządom w ramach algorytmu, zgodnie z art.48 ustawy o rehabilitacji.

Wskazane powyżej zadania należy rozumieć jako proces, w którym uczestniczą inne jednostki organizacyjne prowadzące działania wspomagające, których wykonanie jest niezbędne do jego prawidłowej i efektywnej realizacji.

Główne ryzyka oraz czynniki ryzyka zgłoszone przez jednostki organizacyjne





W ramach realizacji ww. procesów istotnym elementem są postępowania administracyjne, które prowadzone są przez: Wydział Dofinansowań Rynku Pracy, Wydział Wpłat Obowiązkowych, Wydział Realizacji Programów, Wydział Ekonomiczno-Finansowy oraz Oddziały PFRON.

Zgodnie z danymi przekazanymi przez Koordynatora Zespołu Radców Prawnych na dzień 27 kwietnia 2016 roku w Funduszu prowadzonych było 6.228 postępowań administracyjnych trwających dłużej niż 2 miesiące, z tego w 5.816 przypadkach do strony postępowania nie zostało skierowane zawiadomienie o przedłużeniu postępowania administracyjnego:

- Wydział Dofinansowań Rynku Pracy – 5.972 postępowania trwające powyżej 2 miesięcy, w tym w 5.794 przypadkach brak zawiadomienia;
- Wydział Wpłat Obowiązkowych – 221 postępowań trwających powyżej 2 miesięcy, w tym w 6 przypadkach brak zawiadomienia;
- Wydział Realizacji Programów – 3 postępowania trwające powyżej 2 miesięcy, w tym w 3 przypadkach brak zawiadomienia;
- Oddziały – 32 postępowania trwające powyżej 2 miesięcy, w tym w 13 przypadkach brak zawiadomienia.

Pozostałe jednostki organizacyjne Biura Funduszu wspomagają realizację, określonych w ustawie o rehabilitacji, zadań z zakresu rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych, zapewniają warunki organizacyjne, informatyczne, techniczne i lokalowe niezbędne do ich realizacji. Jednostki organizacyjne Biura Funduszu, o których mowa to:

1. Dyrektor Generalny odpowiedzialny głównie za nadzorowanie realizacji przez Biuro Funduszu i Oddziały PFRON postanowień uchwał Zarządu, zarządzeń Prezesa Zarządu oraz nadzór nad zapewnieniem warunków organizacyjnych, informatycznych i technicznych do realizacji zadań Funduszu.
2. Sekretariat Rady Nadzorczej zapewniający obsługę Rady Nadzorczej PFRON.
3. Sekretariat Zarządu zapewniający obsługę Zarządu oraz prawidłową i terminową realizację zadań wyznaczonych przez Zarząd, Prezesa Zarządu lub Zastępców Prezesa Zarządu.
4. Zespół Radców Prawnych odpowiedzialny za obsługę prawną organów Funduszu oraz jednostek organizacyjnych.
5. Zespół Audytorów Wewnętrznych odpowiedzialny za prowadzenie audytów wewnętrznych jednostek organizacyjnych Biura Funduszu i Oddziałów.
6. Wydział Administracyjno-Techniczny odpowiedzialny za zapewnienie pomieszczeń i technicznego wyposażenia pracownikom Biura Funduszu niezbędnych do realizacji zadań.
7. Wydział Analiz i Programowania odpowiedzialny za tworzenie, modyfikację i ewaluację programów służących rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych.
8. Wydział Informatyki odpowiedzialny za zapewnienie rozwoju, sprawnego funkcjonowania i bezpieczeństwa informatycznego Funduszu.

9. Wydział Komunikacji Społecznej odpowiedzialny za komunikację społeczną w zakresie realizacji zadań określonych ustawą o rehabilitacji oraz programów.
10. Wydział Kontroli odpowiedzialny za przeprowadzanie działań kontrolnych u beneficjentów środków Funduszu, podmiotów z art. 22 ustawy o rehabilitacji oraz jednostek organizacyjnych Funduszu.
11. Wydział Księgowości odpowiedzialny za zapewnienie obsługi zadań Głównego Księgowego Funduszu.
12. Wydział Spraw Pracowniczych odpowiedzialny za obsługę kadrową niezbędną do realizacji zadań Funduszu, tak pod względem ilościowym jak i jakościowym.
13. Wydział Windykacji i Egzekucji Należności odpowiedzialny za prowadzenie windykacji i egzekucji należności z tytułu wpłat obowiązkowych, należności cywilnoprawnych oraz należności administracyjnych, z wyjątkiem spraw pozostających w kompetencji Oddziałów PFRON.
14. Samodzielne Stanowisko ds. Obronnych i Zarządzania Kryzysowego odpowiedzialne za koordynację przygotowań do wykonywania zadań obronnych w ramach powszechnego obowiązku obrony oraz zadań w zakresie zarządzania kryzysowego.
15. Samodzielne Stanowisko ds. Ochrony Danych Osobowych odpowiedzialne za zapewnienie przestrzegania przepisów o ochronie danych osobowych w Biurze i Oddziałach PFRON.
16. Samodzielne Stanowisko ds. Ochrony Informacji Niejawnych odpowiedzialne za zapewnienie ochrony informacji niejawnych w Biurze i Oddziałach PFRON.
17. Samodzielne Stanowisko ds. Systemu Zarządzania Jakością odpowiedzialne za zapewnienie, utrzymanie i doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością.
18. Samodzielne Stanowisko ds. bhp i ppoż. odpowiedzialne za wykonywanie, w imieniu pracodawcy, zadań z zakresu BHP i ochrony przeciwpożarowej wobec pracowników i mienia Funduszu.

W Funduszu jednostki organizacyjne Biura PFRON oraz Oddziały posiadają własny, zatwierdzony przez Prezesa Zarządu PFRON regulamin organizacyjny, który określa m.in.: zadania przez nie realizowane oraz ich schemat organizacyjny.

Systemy elektroniczne Funduszu

Realizacja zadań w Funduszu wspomagana jest następującymi systemami elektronicznymi:

1. System Ewidencji Poboru Wpłat - SEPW:
 - a. System składania deklaracji obowiązkowych wpłat drogą elektroniczną - ePFRON2,
 - b. System poboru wpłat - NEO;
2. System Obsługi Dofinansowań i Refundacji - SODiR;
3. System Obsługi Finansowej - SOF, w tym modułami:
 - a. MIDAS - obsługa programów i zadań ustawowych,
 - b. FIX - finansowo-księgowy,
 - c. ESM - ewidencja składników majątkowych,
 - d. KP - moduł kadrowo-płacowy,

- e. EWB - elektroniczne wyciągi bankowe,
 - f. Planowanie,
 - g. Windykacja,
 - h. Moduł kontrahentów,
4. Systemy informatyczne do obsługi samorządów terytorialnych;
 5. Lotus Notes z bazami;
 6. System informacji zewnętrznej i wewnętrznej - ESIWZ.

Ponadto, Fundusz do realizacji zadań wykorzystuje aplikacje udostępnione przez instytucje zewnętrzne. Do weryfikacji danych osobowych wykorzystywana jest aplikacja Źródło, której właścicielem jest Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji.

Współpraca pomiędzy Zakładem Ubezpieczeń Społecznych a Państwowym Funduszem Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych w zakresie wymiany danych odbywa się poprzez elektroniczny kanał wymiany ustanowiony pomiędzy obiema instytucjami przy wykorzystaniu dedykowanej aplikacji „AKZ-Wymiana danych z ZUS”.

Zagrożenia i problemy towarzyszące realizacji zadań

Zakres realizowanych przez Fundusz zadań, w tym różnorodność form wsparcia osób niepełnosprawnych w zakresie aktywności społecznej, aktywizacji zawodowej i rehabilitacji sprawia, że PFRON przy realizacji zadań opiera się nie tylko na ustawie o rehabilitacji i aktach wykonawczych do niej, ale również na innych aktach prawa ogólnie obowiązującego.

Przy realizacji zadań wykorzystywane są również akty wewnętrzne.

Istnienie szerokiego wachlarza aktów regulujących działania, ich złożoność oraz duża różnorodność tematyczna wymusza stały ich przegląd pod kątem wprowadzanych zmian, szybką reakcją na zmianę, dostosowanie wewnętrznych procedur oraz narzędzi informatycznych do wymogów prawa.

Ma to bezpośredni wpływ na zarządzanie procesami występującymi w Funduszu poprzez:

- potencjalne straty finansowe,
- wydłużenie czasu przebiegu procesu,
- wzrost kosztów procesu,
- obniżenie jakości procesów i produktów finalnych.

W realizacji ustawowych zadań istotną rolę odgrywają również opinie i stanowiska wydawane przez Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych (BON) mające na celu - z założenia, wyeliminowanie wszelkich niejednoznaczności czy trudności interpretacyjnych, sygnalizowanych zarówno przez PFRON jak i beneficjentów Funduszu.

Fundusz podejmował działania zmierzające do wyeliminowania wszelkich niejednoznaczności, czy też trudności interpretacyjnych, tj. składał szereg zapytań do radców prawnych, występował do zewnętrznych kancelarii prawnych o opinie prawne, jak również przedkładał uzasadnione wnioski do zmiany obowiązujących przepisów prawnych. Przykładem podejmowanych działań jest nowelizacja ustawy o rehabilitacji w 2015 roku. Wprowadza ona m.in. zmiany w kluczowych procesach poboru

obowiązkowych wpłat i wypłaty dofinansowań i refundacji, które wejdą w życie z dniem 1 lipca 2016 roku.

Na wniosek Funduszu, zewnętrzna kancelaria prawna sporządziła w dniu 12 sierpnia 2014 roku ekspertyzę prawną, która wskazuje, że Prezes Zarządu PFRON jest uprawniony do samodzielnego rozstrzygnięcia kwestii i sporów powstałych na tle wykonywania umów, których rozstrzygnięcie jest niezbędne do wydania decyzji w przedmiocie zwrotu środków, a za niedopuszczalną uznaje drogę sądową w tych sprawach.

Biorąc powyższe pod uwagę, rekomenduje się ponadto dokonanie przeglądu procesów realizowanych w Funduszu w kierunku poprawy krytycznych mierników (takich jak: jakość, celowość, koszty) oraz zaangażowanie każdego pracownika w podniesienie jakości i synchronizację pracy. Przegląd powinien również dążyć do zdefiniowania i wyeliminowania takich elementów procesu, które nie mają wartości dla odbiorcy:

1. Inflacja technologiczna kluczowych systemów informatycznych, niewydolność tych systemów, braki pożądanego funkcjonalności, rozproszone aplikacje IT.

Jednostki organizacyjne Funduszu wskazują, jako najpilniejsze i najważniejsze sprawy do załatwienia, rozwój i modyfikację istniejących narzędzi informatycznych zarówno pod kątem dostosowania ich do zmieniających się przepisów jak również oczekiwań użytkowników zewnętrznych i wewnętrznych pod kątem efektywności realizowanych zadań. Z uwagi na konieczność pełnego zabezpieczenia przed cyberatakami środków finansowych pozostających w dyspozycji Funduszu, rekomenduje się przegląd istniejących zabezpieczeń, podjęcie działań zmierzających do wyeliminowania ewentualnych zagrożeń (Strategia Informatyzacji PFRON, w szczególności wdrożenie polityki bezpieczeństwa informatycznego) oraz ciągłe doskonalenie zabezpieczeń.

2. Niedrożności kanałów komunikacji wewnętrznej (utrzymywana w formie papierowej wymiana korespondencji wewnętrznej), braki we współdziałaniu jednostek w procesach horyzontalnych, słabe współdziałanie w zespołach.

Zarówno jednostki Biura Funduszu jak i Oddziały terenowe wskazują na niewystarczający przepływ informacji oraz konieczność podniesienia standardów komunikacji wewnętrznej, m.in. w zakresie wymiany informacji oraz dzielenia się informacjami, doświadczeniami, dobrymi praktykami.

Rekomenduje się korzystanie z mniej sformalizowanej formy kontaktu między pracownikami (spotkania, rozmowy telefoniczne, służbowa poczta elektroniczna). Zastosowanie formy papierowej należy ograniczyć do niezbędnego minimum.

3. Słaby system motywowania pracowników.

Brak systemowych podwyżek od 2009 roku, znaczące dysproporcje w wysokości wynagrodzenia przy zbliżonych zakresach obowiązków, brak skutecznego systemu motywowania finansowego i pozafinansowego powodują wysoki poziom frustracji wśród pracowników. Frustracja wynika również z przeciążenia pracą, niedostateczną komunikacją oraz z oczekiwania na informacje. Przekłada się to bezpośrednio na jakość realizowanych zadań, a w konsekwencji na wizerunek Funduszu jako jednostki zburokratyzowanej i opieszalej w działaniu.

Przy dążeniu Funduszu do optymalizacji realizowanych działań należy pamiętać, że od samych pracowników zależy jak będzie realizowany proces, poprawa systemu motywacyjnego powinna wpłynąć na wydajność i efektywność pracowników.

Finanse PFRON

Informacja na temat zasobów finansowych PFRON na dzień 27 kwietnia 2016 roku opiera się na danych finansowych sporządzonych na dzień 31 marca 2016 roku. Obszar planowania i zasobów finansowych jest co roku badany przez niezależnych ekspertów:

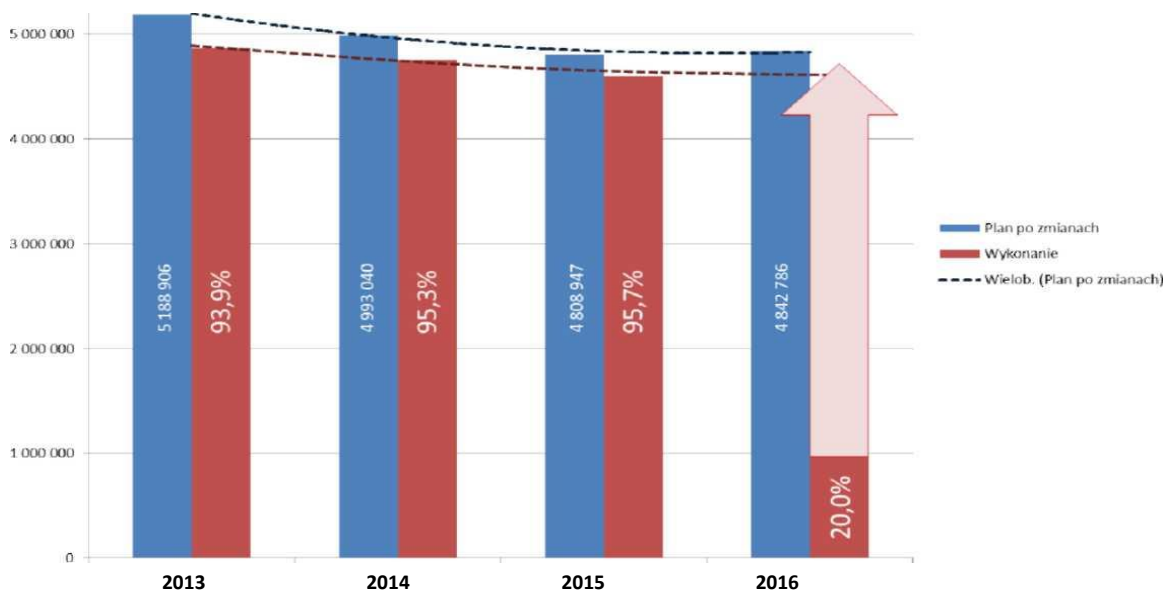
1. biegłego rewidenta, który bada prawidłowość prowadzenia ksiąg rachunkowych oraz sprawozdań finansowych PFRON,
2. Najwyższą Izbę Kontroli, która bada i ocenia prawidłowość wykonania planu finansowego PFRON.

Pozytywne oceny gospodarki finansowej PFRON wydane przez niezależne instytucje są niezwykle ważne nie tylko dla najwyższego kierownictwa PFRON, czy organów nadrzędnych sprawujących nadzór na Funduszem, ale również dla samych beneficjentów, którzy korzystają ze środków gromadzonych, zarządzanych i redystrybuowanych przez PFRON.

Wydatki

Celem strategicznym PFRON jest gromadzenie środków finansowych oraz ich wydatkowanie na realizację zadań zgodnie z ustawą o rehabilitacji. Środki PFRON przeznaczane są na liczne zadania, których struktura wynika z udziału środków na dane zadanie w wydatkach ogółem przewidzianych w planie finansowym na dany rok.

W okresie od roku 2013 do I kw. roku 2016 udział procentowy środków na zadania do wydatków ogółem przewidzianych w planie finansowym PFRON wg ustawy budżetowej zmieniał się w sposób prezentowany na wykresie.



Analizując zmiany w strukturze wydatków PFRON na przestrzeni czterech lat, należy wskazać na:

- Główną pozycją po stronie wydatków PFRON jest dofinansowanie do wynagrodzeń pracowników niepełnosprawnych z art. 26a. Budżet przewidziany na to zadanie ustawowe przekraczający 3 miliardy złotych, wielokrotnie przewyższa kwoty przewidziane w planie finansowym Funduszu na pozostałe zadania i stanowił od 62,36% do 65,26% kwoty wydatków ogółem.
- Drugim zadaniem Funduszu pod względem udziału w kwocie wydatków ogółem jest realizacja przelewów redystrybucyjnych do samorządów wojewódzkich i powiatowych zgodnie ze specjalnym algorytmem podziału środków pomiędzy poszczególnymi samorządami. W okresie od roku 2013 do I kw. roku 2016 udział ten rósł z 15,72% do 19,05%, a wysokość środków przewidzianych na realizację tego zadania w 2016 roku przekracza 922 mln zł.
- Trzecią grupą zadań pod względem wysokości nakładów finansowych na realizację w planie finansowym PFRON są wydatki bieżące Funduszu. Poziom udziału tej grupy wydatków w wydatkach ogółem na przestrzeni lat 2013-2016 oscyluje w pobliżu 7% (na 2016 r. rok przewidziano na te zadania ponad 335 mln zł). Należy podkreślić, że wydatki bieżące Funduszu agregują liczne wydatki związane z obsługą działalności instytucji, jak również inwestycje prorozwojowe.
- Czwartą grupę zadań stanowią zadania zlecane z art. 36, których udział w wydatkach ogółem wahał się od 2,87% do 3,61%. W 2016 roku na tę grupę zadań przewidziano w planie finansowym PFRON kwotę ponad 175 mln zł.
- Piątą w kolejności udziału środków w wydatkach ogółem są Programy Rady Nadzorczej, służące rehabilitacji społecznej, zawodowej i leczniczej zgodnie z art. 47 ust. 1 pkt 4 lit. a ustawy o rehabilitacji. Tę grupę zadań tworzą programy, cieszące się niesłabnącą popularnością wśród beneficjentów PFRON tj.: Aktywny Samorząd, Wsparcie Inicjatyw oraz inne programy. Łącznie na ich realizację w bieżącym roku przewidziano środki w wysokości ponad 116 mln zł (2,41% wydatków ogółem).
- Szóstym zadaniem pod względem udziału środków na jego realizację w łącznej kwocie wydatków PFRON w 2016 roku są refundacje składek na ubezpieczenia społeczne osób niepełnosprawnych wykonujących działalność gospodarczą lub niepełnosprawnych rolników na podstawie art. 25a ustawy o rehabilitacji. W przypadku tego zadania łączna kwota środków na jego realizację przekracza 97 mln złotych, zaś udział tej kwoty w wydatkach ogółem w latach 2013-2016 systematycznie rósł z 1,47% do 2,02%.
- Siódmym zadaniem są tzw. „rekompensaty dla gmin” - a ściślej zrekompensowanie gminom dochodów utraconych z tytułu zastosowania ustawowych zwolnień dla prowadzących zakład pracy chronionej lub zakład aktywności zawodowej z podatku rolnego, leśnego od nieruchomości i od czynności cywilnoprawnych z art. 47 ust. 2 ustawy o rehabilitacji. Na to zadanie przewidziano kwotę 57 mln złotych, która w części jest finansowana z dotacji budżetowej. Jest to zatem jedno z ważniejszych zadań PFRON, skoro ustawodawca przydzielił Funduszowi na zrealizowanie tego zadania część rocznej dotacji budżetowej.
- Pozostałe zadania Funduszu wyszczególnione w dokumentach sprawozdawczych PFRON RB-40 posiadają mniejsze udziały w wydatkach ogółem (do 1,02%).

- Środki na realizację poszczególnych zadań nie przekraczają 50 mln zł rocznie, a zaliczają się do nich:
 - realizacja działań wyrównujących różnice między regionami - art. 47 ust. 1 pkt 1;
 - zwrot kosztów budowy lub rozbudowy obiektów i pomieszczeń zakładu, transportowych i administracyjnych - art. 32 ust. 1 pkt 2;
 - finansowanie w części lub całości badań, ekspertyz i analiz - art. 47 ust. 1 pkt 4 lit. b.,
 - dofinansowanie oprocentowania kredytów bankowych;
 - dofinansowanie kosztów szkolenia, o których mowa w art. 18 ustawy o języku migowym i innych środkach komunikowania się;
 - zwrot dotacji wykorzystanych niezgodnie z przeznaczeniem lub pobranych w nadmiernej wysokości;
 - refundacja kosztów wydawania certyfikatów (.) szkolenia psów asystujących;
 - realizacja programów ze środków Unii Europejskiej (zadanie stopniowo wygaszane od 2013 roku).

Porównanie ogólnej puli wydatków PFRON planowanych rok do roku, w badanym okresie wykazuje tendencję spadkową w latach 2013-2015 z kwoty 5.188.906 tys. zł do kwoty 4.808.947 tys. zł. W roku 2016 planowane wydatki stabilizują się na poziomie zbliżonym do roku 2015. Natomiast poziomy wykonania wydatków ogółem w stosunku do wydatków planowanych w latach 2013-2015 wykazują tendencję stabilnego wzrostu wykonania planu Funduszu po stronie wydatków z 93,9% w 2013 r. do 95,7% w 2015 roku. Docelowym poziomem realizacji wydatków do planu, do którego dąży PFRON w 2016 roku jest poziom 97% wydatków planowanych. Odnosząc ten cel do tendencji wieloletniej istnieją szanse na jego osiągnięcie.

Realizacja wydatków w I kwartale 2016 r. w relacji do planu wynosi 20,0%, co jest zgodne z trendem utrzymującym się w latach poprzednich. Specyfiką pracy operacyjnej PFRON jest m.in. to, że kumulacja wydatków następuje w II połowie roku. W efekcie stan realizacji wydatków w latach poprzednich kształtował się na poziomie około 95% wartości planowanej. Należy jednak zaznaczyć, że w latach 2013-2015 dokonywane były po stronie wydatków korekty mające na celu dostosowanie planu finansowego do potrzeb beneficjentów Funduszu przy uwzględnieniu utrzymania płynności finansowej Funduszu.

Analiza kosztów dystrybucji środków PFRON

W badanym okresie (2013-2015) nastąpił wzrost kosztu dystrybucji środków na zadania związane ze wsparciem osób niepełnosprawnych, odpowiednio:

- W roku 2013 szacunkowy koszt dystrybucji jednej złotówki wynosił średnio 2,9 grosza, przy kwocie dystrybuowanej w wysokości 4.580.842 tys. zł.
- W roku 2014 było to już 2,8 grosza przy kwocie dystrybuowanej w wysokości 4.463.133 tys. zł.
- W roku 2015 osiągnął pułap 3,4 grosza przy dystrybuowanej kwocie w wysokości 4.270.095 tys. zł.

W badanym okresie nastąpił wzrost wydatków z tytułu obsługi działalności Funduszu przy zachowaniu wydatków na koszty osobowe na poziomie praktycznie stałym.

Przychody

Przychody PFRON są pozyskiwane z kilku źródeł:

- Podstawowym źródłem przychodów Funduszu są składki i opłaty z tytułu obowiązkowych wpłat pracodawców na PFRON. Kształtują się one na poziomie 78-80% wszystkich przychodów PFRON rocznie. Na 2016 rok przychody z tego tytułu zaplanowano na poziomie 3.648.380 tys. zł.
- Drugie źródło przychodów PFRON pod względem udziału w przychodach ogółem zapewnia dotacja budżetowa. Udział środków z dotacji budżetowej w stosunku do łącznej kwoty przychodów PFRON ujmowany w planie finansowym PFRON w latach 2013-2016 wahał się w granicach 15,1% do 16,14%. Na 2016 rok przewidziano kwotę dotacji budżetowej dla PFRON na poziomie 745.360 tys. zł.
- Trzecie źródło przychodów PFRON stanowi pozycja pozostałe przychody, na które składają się m.in.
 - wpływy z tytułu grzywien i innych kar pieniężnych od osób fizycznych, osób prawnych i innych jednostek organizacyjnych,
 - dochody z najmu i dzierżawy składników majątkowych,
 - wpływy ze sprzedaży składników majątkowych,
 - odsetki od nieterminowych wpłat zakładów pracy,
 - odsetki z tytułu lokowania czasowo wolnych środków PFRON w formie depozytu u Ministra Finansów.
- Inne źródła przychodów wyszczególniane w planie finansowym PFRON, jak np. przelewy redystrybucyjne, czy środki otrzymane z Unii Europejskiej (na 2016 rok nie zaplanowano przychodów z tego tytułu) nie stanowią aktualnie więcej niż 0,05% kwoty przychodów ogółem. W tym miejscu należy wyjaśnić, że środki z Unii Europejskiej w latach 2013-2015 były planowane w wysokości od 35.620 tys. zł do 46.900 tys. zł, gdy istniały przesłanki do kontynuowania programów unijnych, w których uczestniczył PFRON do czasu ich wygaśnięcia.

Poziom wykonania przychodów ogółem PFRON w latach 2013-2015 (w ujęciu memoriałowym) wykazuje tendencję rosnącą. Z danych pochodzących ze sprawozdań finansowych wynika, że w 2013 roku wykonanie przychodów ogółem wyniosło 93,3% kwoty planowanej a w 2015 roku 102%. Tendencja wzrostowa jest ważną i pozytywną informacją. Według danych pochodzących ze sprawozdania z realizacji planu rzeczowo-finansowego z działalności PFRON za 2015 r. w okresie od stycznia do grudnia 2015 roku zatrudnienie ogółem u pracodawców zobowiązanych do wpłat na PFRON w skali całego roku z wyjątkiem grudnia odnotowano stopniowy wzrost zatrudnienia w przeliczeniu na etaty z 4.812.262,69 do 4.879.786,31. Poprawa koniunktury w gospodarce przełożyła się na wzrost przychodów PFRON z podstawowego źródła przychodów. Jeżeli tendencja ta ustabilizuje się wówczas w 2016 roku Fundusz może zrealizować przychody nie niższe od planowanych.

Wpływ na to mają również czynniki systemowe ryzyka niezrealizowania przychodów z tytułu wpłat na PFRON na planowanym poziomie, wśród których najważniejszym są obniżenia wpłat na PFRON z art. 22. Fundusz na bieżąco monitoruje to ryzyko.

Wg danych finansowych za I kwartał 2016 roku wykonanie przychodów ogółem wyniosło około 24,1% kwoty planowanej na dany rok budżetowy. Dla porównania w tym samym okresie w 2013 roku wykonanie wyniosło 23,6% a w 2015 roku 25,4%.

Należy podkreślić, że dla zachowania równowagi finansowej oprócz wymienionych wyżej przychodów Funduszu, na każdy rok budżetowy planowane są zabezpieczenia płynnościowe w postaci osadu środków pieniężnych na rachunkach bankowych PFRON na 31 grudnia poprzedniego roku budżetowego oraz depozytów terminowych u Ministra Finansów.

Utrzymywanie tzw. „poduszki finansowej” umożliwia terminową realizację zobowiązań PFRON, mimo okresowych wahań zarówno po stronie przychodów, jak również wydatków. Aktywne zabezpieczanie płynności bieżącej jest praktykowane w PFRON od dawna, co przekłada się na bezpieczeństwo całego systemu wspierania rehabilitacji osób niepełnosprawnych w Polsce. Na dzień sporządzania raportu nie zachodzą przesłanki do zmaterializowania się ryzyka utraty płynności finansowej w 2016 r.

Zasoby teleinformatyczne

Uchwałą nr 68/2015 Zarządu PFRON z dnia 1 czerwca 2015 r. w sprawie przyjęcia „Strategii PFRON w zakresie informatyki 2015-2020” przyjęto dokument stanowiący nie tylko koncepcję rozwoju narzędzi teleinformatycznych, ale także harmonogram realizacji głównych projektów PFRON w zakresie informatyki.

W wyniku m.in. rekomendacji Najwyższej Izby Kontroli dokonano przeniesienia na rzecz PFRON autorskich praw majątkowych do kluczowych systemów informatycznych: ePFRON2, NEO, SOF-2, SODiR.

Ponadto PFRON rozwija narzędzia wspierające wydatkowanie środków w ramach zadań zleczanych z art. 36, tj. Generator Wniosków, System Ewidencji Godzin Wsparcia (EGW), Elektroniczny System Monitoringu (ESM). Z informacji Wydziału Analiz i Programowania wynika, że na dzień 27 kwietnia 2016 r. stan realizacji projektów dotyczących tych narzędzi był następujący:

- Generator Wniosków - dokumentacja systemowa co najmniej 90%, hosting – do 25%,
- EGW - dokumentacja systemowa co najmniej 90%, hosting - do 25%,
- ESM - hosting, asysta techniczna i rozwój - do 25%.

Zasoby teleinformatyczne PFRON znajdują się pod szczególnym nadzorem najwyższego kierownictwa Funduszu. Stanowią one podstawowy zasób informacji decyzyjnej dla wielu zadań realizowanych przez PFRON. Wszelkie zaburzenia ciągłości przetwarzania danych kluczowych systemów lub aplikacji stanowią zagrożenie dla całości działania Funduszu. Aktualnie Fundusz stoi nie tylko przed wyzwaniem wdrożenia polityki bezpieczeństwa informatycznego, ale również niwelowania inflacji technologicznej. Stąd aktywność

Funduszu w obszarze informatyki należy uznać za jedno ze strategicznych obszarów działania.

Zasoby kadrowe

Stan zatrudnienia w Funduszu na 31 marca 2016 roku wynosił łącznie 956,74 etatu, z czego:

- w Biurze Funduszu zatrudnienie wynosiło 634,98 etatu,
- w Oddziałach Funduszu zatrudnienie wynosiło 321,76 etatu.

Przeciętne zatrudnienie w PFRON w okresie 2013 – I kwartał 2016 (w etatach) wyniosło:

| | Przeciętne zatrudnienie | | Wzrost (spadek) | Przeciętne zatrudnienie | Wzrost (spadek) | Przeciętne zatrudnienie | Wzrost (spadek) | Wzrost (spadek) |
|-----------------------|-------------------------|---------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------------|
| | 2013 | 2014 | 2014/2013 | 2015 | 2015/2014 | 2016* | 2016/2015 | 2016/2013 |
| Biuro PFRON | 619,17 | 659,66 | 40,49 | 646,59 | -13,07 | 634,98 | -11,61 | 15,81 |
| Oddziały PFRON | 330,21 | 328,45 | -1,76 | 321,83 | -6,62 | 321,76 | -0,07 | -8,45 |
| PFRON (całość) | 949,38 | 988,11 | 38,73 | 968,42 | -19,69 | 956,74 | -11,68 | 7,36 |

* stan na 31 marca 2016 roku

Przeciętne wynagrodzenie w Funduszu w okresie 2013 – I kwartał 2016 wyniosło:

| Rok | Przeciętne wynagrodzenie zasadnicze (zł) | Przeciętne wynagrodzenie osobowe (zł) |
|--------------|--|---------------------------------------|
| 2013 | 3 118,71 | 4 589,98 |
| 2014 | 3 088,58 | 4 412,68 |
| 2015 | 3 251,45 | 4 500,54 |
| 2016 (I kw.) | 3 309,56 | 4 734,60 |

Wynik kontroli zewnętrznych oraz audytów wewnętrznych

O zdolności Funduszu do realizacji zadań określonych ustawą zapewniają m.in. pozytywne oceny kontroli zewnętrznych, w szczególności corocznych kontroli NIK w zakresie wykonania planu finansowego PFRON (pozytywne oceny od 2011 roku). Stwierdzone w toku kontroli nieprawidłowości w zakresie przychodów i wydatków nie wpływały na obniżenie ocen, ponieważ ich wartość nie przekraczała przyjętych przez NIK progów istotności. Należy jednak odnotować, że wnioski formułowane przez NIK w ostatnich latach dotyczyły tych samych kwestii, m.in. dekretacji dowodów księgowych oraz tworzenia odpisów aktualizujących wartość należności Funduszu.

Poza corocznymi kontrolami wykonania planu finansowego NIK przeprowadziła w roku 2014 kontrolę w obszarze wykorzystania przez samorządy powiatowe środków PFRON w latach 2011-2013. Dwa z czterech wydanych zaleceń zostały zrealizowane, jedno jest realizowane na bieżąco, a kwestia stworzenia aplikacji dla samorządów do sprawozdawczości z wykorzystania środków PFRON jest aktualnie ujęta w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa 2014 - 2020, przy partnerstwie Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Porozumienie z dnia 01.03.2016 r. przewiduje stworzenie ze środków UE do roku 2019 m.in. aplikacji dla samorządów połączonej z różnymi systemami informatycznymi w instytucjach resortu rodziny i pracy.

Realizacja przez Fundusz obowiązku dostosowania strony internetowej do potrzeb osób niepełnosprawnych została oceniona pozytywnie bez uwag i wniosków w odrębnej kontroli NIK w 2015 r.

W okresie objętym niniejszą analizą, wyniki przeprowadzonych zadań audytowych w większości potwierdzały prawidłowe funkcjonowanie mechanizmów kontrolnych w obszarach ryzyka objętych badaniem. Wskazywały także słabości funkcjonującego systemu kontroli zarządczej w aspekcie adekwatności, skuteczności i efektywności podejmowanych działań i zaimplementowanych mechanizmów kontrolnych oraz potrzebę wprowadzenia usprawnień, w szczególności w obszarze:

- zarządzania ryzykiem (którego skutkiem może być znacząca strata finansowa i utrata dobrego wizerunku Funduszu),
- ochrony zasobów (zapewnienie bezpieczeństwa i ciągłości działania),
- IT (dostosowanie systemów informatycznych do wymogów KRI, inflacja technologiczna SI, braki w funkcjonalnościach).
- zarządzania personelem, w aspekcie optymalizacji zasobów kadrowych.

W celu eliminowania słabości kontroli zarządczej oraz wprowadzania usprawnień audytorzy wewnętrzni w sprawozdaniach z przeprowadzonych zadań zapewniających sformułowali liczne rekomendacje, które przez audytowane jednostki zostały przyjęte do realizacji.

Analiza SWOT

Na podstawie zgromadzonych informacji, bazując na posiadanej wiedzy potwierdzonej wynikami przeprowadzonych badań zidentyfikowane zostały mocne i słabe strony funkcjonowania PFRON oraz wskazane zostały potencjalne szanse i zagrożenia. Analizę SWOT obrazuje poniższe zestawienie.

| Mocne strony | Słabe strony |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Dysponowanie zasobami (kadrowymi, finansowymi) do realizacji zadań na planowanym poziomie.2. Zagwarantowane środki finansowe na informatyzację.3. Pozytywne oceny kontroli zewnętrznych, w tym w szczególności kontroli NIK dotyczących wykonania planu finansowego.4. Posiadanie przez Fundusz statusu osoby prawnej.5. Funkcjonowanie przedstawicielstw Funduszu w terenie (Oddziały).6. Otwartość kluczowych pracowników na wprowadzanie zmian i usprawnień.7. Podnoszenie kwalifikacji i doskonalenie zawodowe pracowników.8. Pozytywnie oceniany funkcjonujący system kontroli zarządczej.9. Umiejętność reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu prawnym oraz gospodarczym (podejmowanie wyzwań). | <ol style="list-style-type: none">1. Brak ustalonej strategii działania Funduszu w perspektywie kilkuletniej.2. Niedopasowanie struktury organizacyjnej w odniesieniu do realizowanych zadań (rola oddziałów, role jednostek biura).3. Inflacja technologiczna kluczowych systemów informatycznych, konieczność poprawienia wydolności systemów.4. Nie w pełni skuteczne mechanizmy wspierające ochronę i bezpieczeństwo SI oraz zasobów informacyjnych.5. Liczne, towarzyszące systemom informatycznym aplikacje.6. Brak zapasowego centrum przetwarzania danych oraz planów z obszaru ciągłości działania.7. Niedrożności kanałów komunikacji wewnętrznej (utrzymywana wymiana korespondencji wewnętrznej w formie papierowej).8. Braki we współdziałaniu jednostek w procesach horyzontalnych, słabe współdziałanie w zespołach.9. Zróżnicowany poziom zaangażowania pracowników, brak identyfikowania się z wyznaczonymi celami. |

| | |
|--|--|
| | <p>10. Problemy w przepływie informacji pomiędzy jednostkami Funduszu.</p> <p>11. Nie w pełni sprawne i efektywne działanie (np. przewlekłość i niska skuteczność postępowań wszczynanych z urzędu).</p> <p>12. Demotywujące pracowników zamrożenie funduszu wynagrodzeń od 2009 roku oraz słabości systemu motywowania (brak spójnej polityki płacowej wyrażający się w selektywnym doborze jednostek, w których udzielano podwyżek).</p> <p>13. Brak spójnej polityki kadrowej i płacowej.</p> <p>14. Wysoka absencja pracowników w Biurze Funduszu.</p> <p>15. Niska świadomość korzyści wynikających z zarządzania procesowego.</p> <p>16. Nieprecyzyjnie określone cele i mierniki ich osiągnięcia na poziomie operacyjnym.</p> <p>17. Brak dostrzegania potrzeby racjonalizacji wydatków i ponoszonych kosztów.</p> <p>18. Nadmierna biurokratyzacja realizowanych procesów (braki w procedurach opisujących procesy, wykonywanie zbędnych czynności, niewłaściwy obieg dokumentów, inne słabości mechanizmów wspierających efektywną realizację zadań).</p> |
|--|--|

| Szanse | Zagrożenia |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Konstruktynwa współpraca organów MRPiPS i PFRON we wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań ukierunkowanych na poprawę adekwatności, skuteczności i efektywności działania na rzecz beneficjentów Funduszu oraz gospodarowania środkami Funduszu. 2. Możliwość planowania działania w dłuższej perspektywie w związku z utrzymaniem w niezmięnionej formule statusu PFRON. 3. Aktywny udział w realizacji projektów informatycznych w ramach cyfryzacji administracji - szybki dostęp do niezbędnych danych i informacji, pozyskiwanie drogą elektroniczną i wykorzystywanie w prowadzonych postępowaniach uwierzytelnionych danych i dokumentów. 4. Wprowadzenie jednolitego sposobu zarządzania wymaganiami IT (wymagania systemowe i merytoryczne). 5. Przejście z formy papierowej na elektroniczną w zarządzaniu dokumentami. 6. Możliwość wykorzystania środków UE przy realizacji projektów. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ograniczenia prawne (luki, niespójności, braki, chwiejność prawa, częste zmiany przy krótkim <i>vacatio legis</i>, sprzeczne interpretacje i opinie prawne). 2. Brak centralnej bazy orzecznictwa. 3. Utrata ciągłości działania, m.in. wprowadzanie rozwiązań nadmiernie obciążających finansowo Fundusz, zmniejszanie dotacji budżetowej, utrata płynności finansowej, awarie infrastruktury IT. 4. Straty finansowe i wizerunkowe, m.in. wskutek: <ul style="list-style-type: none"> - uchylania się pracodawców od wpłat obowiązkowych na PFRON / zaniżanie deklarowanych wpłat, - wyłudzenie środków PFRON, - nieskuteczne postępowania administracyjne i karne w sprawach dot. oszustw / wyłudzenia środków Funduszu, - postrzeganie Funduszu jako instytucji publicznej niedbającej o celowe i racjonalne gospodarowanie środkami. 5. Ryzyko korupcji we wszystkich obszarach związanych z obsługą beneficjentów oraz w obszarach kontroli. 6. Opór klientów Funduszu przed zmianami „tradycyjnej” formy obsługi lub rozliczeń. 7. Opór pracowników PFRON przed zmianami. 8. Odejścia z pracy kluczowych pracowników. |

Przy przedstawieniu stanu Funduszu w analizowanym okresie, należy pamiętać, że PFRON prowadził swoje działania w stanie niepewności co do jego istnienia oraz sposobu funkcjonowania. Ustawa o finansach publicznych zakładała pozbawienie osobowości prawnej PFRON z dniem 1 stycznia 2012 roku, następnie termin ten przesunięty został do dnia 1 stycznia 2015 roku. Utrata osobowości prawnej oznaczać miała przekształcenie Funduszu w rachunek bankowy, a Biuro Funduszu miało stać się biurem obsługi funduszu, funkcjonującym w formie jednostki budżetowej MPiPS. Dopiero ustawą z dnia 29 sierpnia 2014 r. ogłoszoną dnia 24 października 2014 r. pozostawiono Funduszowi osobowość prawną.

Utrata osobowości prawnej przez PFRON z dniem 1 stycznia 2015 r. oznaczałaby wygaszenie aktów powołania prezesa PFRON i jego zastępców oraz dyrektorów oddziałów. Rozwiązana zostałaby Rada Nadzorcza i Zarząd Funduszu, a mienie PFRON stałoby się mieniem Skarbu Państwa, rozporządzanym w jego imieniu przez Ministra Pracy i Polityki Społecznej. Pracownicy Biura PFRON staliby się pracownikami Biura Obsługi Funduszu, a pracownicy oddziałów PFRON – pracownikami urzędów marszałkowskich. Ich umowy o pracę wygasłyby 30 czerwca 2015 r., jeśli do 31 maja 2015 r. nie zaproponowano by nowych warunków pracy lub płacy bądź pracownicy by ich nie zaakceptowali.

Rekomendacje dotyczące zmian służących optymalizacji realizacji działań przez PFRON

Do realizacji w krótkim okresie (do 12 miesięcy):

1. Wnioskowanie o dokonanie przeglądu regulacji prawnych do Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych w tym ustawy o rehabilitacji, rozporządzeń, opinii i interpretacji pod kątem efektywności, spójności z realizacją zadań ustawowych przez PFRON tj.:
 - wskazanie sprzeczności i propozycji ich eliminacji;
 - wskazanie istniejących niekorzystnych rozwiązań dla systemu rehabilitacji osób niepełnosprawnych w Polsce;w celu zainicjowania zmian w obowiązujących przepisach.
2. Dokonanie przeglądu wewnętrznych zarządzeń, procedur i instrukcji pod kątem zidentyfikowania oraz wyeliminowania zapisów powielających się i wzajemnie się wykluczających z uwzględnieniem zarządzania procesowego oraz poprawy krytycznych mierników (takich jak: jakość, celowość, koszty). Przegląd powinien również dążyć do zdefiniowania i wyeliminowania takich elementów procesu, które nie mają wartości dla odbiorcy oraz tworzą nadmierną biurokrację.
3. Przegląd regulaminu organizacyjnego Funduszu oraz Oddziałów pod kątem dopasowania go do aktualnie realizowanych zadań.

4. Dokonanie systemowej podwyżki wynagrodzeń pracowniczych - brak systemowych podwyżek od 2009 roku, znaczące dysproporcje w wysokości wynagrodzeń przy zbliżonych zakresach obowiązków, brak skutecznego systemu motywowania finansowego i poza finansowego przyczynił się do wzrostu poziomu frustracji wśród pracowników, co przekłada się bezpośrednio na jakość realizowanych zadań, a w konsekwencji na wizerunek Funduszu jako jednostki zbiurokratyzowanej i opieszalej w działaniu.
5. Dokonanie etatyzacji i wyceny stanowisk. Przyjęcie jednolitej polityki kadrowej dla wszystkich jednostek organizacyjnych funduszu oraz efektywnego systemu motywacyjnego. Polityka kadrowa powinna zawierać takie elementy jak: zarządzanie kwalifikacjami pracowników, zasady awansów poziomych jak i pionowych, zasady przesunięć pracowników pomiędzy jednostkami organizacyjnymi w ramach awansów poziomych oraz zasady alokacji zasobów ludzkich pod kątem realizowanych zadań.
6. Zintensyfikowanie działań mających na celu usunięcie słabości w systemach informatycznych.
7. Z uwagi na konieczność podniesienia poziomu zabezpieczeń przed cyberatakami rekomenduje się dokonanie niezwłocznie przeglądu istniejących zabezpieczeń.
8. Wykonanie audytu informatycznego w obszarze IT pod kątem zapewnienia spójności i funkcjonalności użytkowanych i planowanych do wdrożenia narzędzi informatycznych.
9. Zlecenie przeglądu stanu nieruchomości, którymi dysponuje Fundusz. Ze względu na złożoność problemu oraz jego specyfikę niniejszy dokument nie podejmuje tego tematu.
10. Realizacja zaleceń Najwyższej Izby Kontroli, w tym w zakresie terminowego tworzenia odpisów aktualizujących.

Do realizacji w średnim i długim okresie (powyżej 12 miesięcy):

1. Wnioskowanie o dokonanie przeglądu oraz ewaluacji działań realizowanych przez Fundusz w ramach zadań ustawowych, we współpracy z Pełnomocnikiem Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych, pod kątem ich efektywności i skuteczności dla aktywizacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych.
2. Zainicjowanie działań mających na celu wdrożenie centralnego (ogólnopolskiego) rejestru orzeczeń o stopniu niepełnosprawności.
3. Zintensyfikowanie działań mających na celu utworzenie centralnego (ogólnopolskiego) rejestru wsparcia uzyskiwanego przez osoby niepełnosprawne, umożliwiającego zidentyfikowanie każdego beneficjenta pomocy publicznej przy użyciu PESEL (w tym generowania jednolitych sprawozdań pod kątem źródła, rodzaju wsparcia i jego wartości).
4. Aktualizacja wieloletniej strategii informatyzacji Funduszu.
5. Uruchomienie zapasowego centrum danych cyfrowych.
6. Stworzenie wieloletniej strategii funkcjonowania PFRON.