ROZPATRYWANIE SKARG KLIENTÓW

STUDIUM PRZYPADKU

ROZPATRYWANIE SKARG KLIENTÓW

STUDIUM PRZYPADKU

Program zadania

Temat zadania audytowego

Rozpatrywanie skarg klientów na usługi świadczone przez Ministerstwo.

Dokument ten powstaje każdorazowo na etapie planowania i stanowi podstawę do podjęcia konkretnych czynności audytowych w ramach zadania.

Cel audytu / pytania audytowe

1. Czy ustanowiono jasne i łatwo dostępne procedury dotyczące wnoszenia skarg?

2. Czy procesy dotyczące skarg są efektywne na tyle, żeby dokonywać pomiaru, raportować i dostarczać informacji zwrotnej i zapewnić zadowolenie po stronie klientów?

3. Czy wewnętrzne procesy związane z obsługą skarg są wydajne?

4. Czy ze skarg wyciągane są wnioski wpływające na poprawę jakości usług?

Zakładana wartość dodana audytu

Zakłada się, że ustalenia audytu i będące ich wynikiem rekomendacje przyczynią się do ukształtowania procesu wymiany dobrych praktyk w zakresie obsługi skarg oraz poprawy efektywności kosztowej procesu rozpatrywania skarg na usługi świadczone przez Ministerstwo i jego trzy Agencje (Agencja X, Agencja Y, Agencja Z).

Ponadto poprawić powinna się świadomość klientów w zakresie możliwości wniesienia skargi i przebiegu samego procesu wnoszenia i rozpatrywania skarg, co powinno przyczynić się w dalszej kolejności do wzrostu satysfakcji po stronie klientów.

Zakres audytu

Zadanie audytowe skoncentrowane zostanie na zagadnieniu obsługi skarg na decyzje/działania trzech Agencji Ministerstwa (Agencja X, Agencja Y, Agencja Z).

Audyt zostanie ukierunkowany na zbadanie procesów wdrożonych przez ww. Agencje / Ministerstwo w zakresie składania, rejestrowania i rozpatrywania skarg.

W ramach audytu nie będziemy odnosić się do zagadnień stricte merytorycznych będących przedmiotem poszczególnych skarg wnoszonych przez klientów.

Kryteria audytowe

Definicja
1. Istnieje spójna, jasna i szeroka definicja skargi.

Dostępność
1. System obsługi skarg jest widoczny i łatwo dostępny dla klientów.

2. Klienci są informowaniu o tym jak należy wnosić skargi. Obejmuje to:
⇒ informacje/broszury dotyczące systemu obsługi skarg
⇒ informacje zwrotne / skargi – formularze
⇒„gorąca linia" lub bezpłatna linia telefoniczna służące przyjmowaniu skarg
⇒ informacja na temat skarg znajduje się na stronie www Ministerstwa
Informacja na temat systemu rozpatrywania skarg jest dostępna w innych językach i formatach (np. braille i sms).

3. Klienci mogą złożyć skargi: pisemnie – listownie / w formie wiadomości e-mail, faksem, telefonicznie, osobiście.

4. Klientom dostarcza się wsparcia ze strony Ministerstwa celem umożliwienia im wnoszenia skarg, gdy jest to potrzebne.

5. Klientom doradza się korzystanie z zewnętrznych możliwości skorzystania ze wsparcia w procesie wnoszenia skarg.

Za kryteria stosowane w trakcie badania posłużyły dobre praktyki / benchmarks zidentyfikowane na podstawie przeglądy literatury zrealizowanego przez Uczelnię A. Odnoszą się one do poszczególnych kwestii szczegółowych składających się na obsługę skarg składanych do Ministerstwa/Agencji i stanowią podstawę wraz z wynikami analiz szczegółowych dotyczących liczby skarg, czasu ich rozpatrywania, kosztów z tym związanych oraz informacji o satysfakcji klientów podstawę do dokonania oceny.

Udzielanie odpowiedzi na skargi
1. Ustanowiono etapowe / poziomowe podejście do procesu rozpatrywania skarg, umożliwiające dokonanie przeglądu i rozpatrzenie skargi.

2. Modelowe rozwiązanie zmierza do rozpatrzenia większości skarg na poziomie pierwszym („okienko").

3. Zaadoptować podejście przewidujące przypisanie skargi do urzędnika tak aby skarżący znali osobę, do której mogą się zwrócić.

4. Klienci dysponują środkami niezależnego przeglądu ich skargi w sytuacji, gdy uważają, że ich skarga nie była rozpatrzona przez Ministerstwo.

5. Klienci są odpowiednio kierowani na kolejny poziom procedury rozpatrywania skarg tak aby skarżący miała jasność co do tego jaki jest następny krok w sytuacji, gdy nie jest zadowolony ze sposobu rozpatrzenia skargi.

Rejestrowanie skarg
1. Wszystkie skargi są rejestrowane:
⇒ skargi wprowadzane są do bazy danych / systemu i powinny obejmować: datę otrzymania skargi, w jaki sposób skarga została wniesiona, streszczenie skargi, streszczenie porady udzielonej,
⇒ zapytania/sugestie i rekomendacje są również rejestrowane,
⇒ zagadnienia poruszone w skargach są łatwo i spójnie kategoryzowane,
rodzaj usługi i miejsce, w którym była ona dostarczona jest rejestrowane

Rozpatrywanie skarg / udzielania odpowiedzi
1. Ustanowiono standardy wykonania, gdy chodzi o sposób obsługi skarg:
⇒ potwierdzenie otrzymania skargi w danym okresie czasu
⇒ rozpatrzenie skargi / poinformowanie o sposobi rozpatrzenia skargi w danym okresie czasu
okresowe raporty na temat postępu w sposobie załatwienia danej sprawy (uwzględniając powody wystąpienia opóźnienia)

2. Klient jest poinformowany o punkcie kontaktowym, do którego może kierować pytania w trakcie rozpatrywania złożonej przez niego skargi.

Zapewnienie dobrej jakości odpowiedzi udzielanych na skargi
1. Przeglądy wykonywane są na odpowiedniej próbie odpowiedzi przed lub po ich udzieleniu (pisemnie lub ustnie), tak aby sprawdzić zgodność ze standardami.

2. Regularne badanie próby skarg celem sprawdzenia zadowolenia klientów z procesu rozpatrywania skargi oraz zidentyfikowania obszarów do poprawy.

3. Wewnętrzne przeglądy wykonywane wówczas, gdy skarżący są niezadowoleni z odpowiedzi udzielonej przez Agencję

Szkolenia
1. Polityki i procedury ustanowione w Ministerstwie w zakresie procesu rozpatrywania skarg są podawane do wiadomości wszystkich pracowników.

2. Ustanowiono spójną / kompleksową instrukcję dotycząca procesu rozpatrywania skarg, która jest łatwo dostępna.

3. Pracownicy „okienka" posiadają szczegółowe instrukcje dotyczące sposobu rozpatrywania skarg i udzielania odpowiedzi.

4. Agencje zapewniają szkolenia swoim pracownikom w zakresie rozwoju umiejętności dotyczących rozpatrywania skarg.

Monitorowanie, przeglądy i raportowanie
1. Skargi są monitorowane i analizowane w systematyczny sposób, żeby kierować odpowiednie informacje do pracowników zajmujących się dostarczaniem usług.

2. Ustanowiono osobę odpowiedzialną za analizę trendów w zakresie powodu wnoszenia skarg i wskazywania na ich przyczyny.

3. Regularne wewnętrzne raporty dotyczące skarg są przygotowywane na potrzeby wyższego kierownictwa.

4. Raporty na temat skarg / sugestii otrzymanych przez organizacje są upublicznianie.

5. Raporty na temat skarg / sugestii są włączane do raportu rocznego.

Powyższe dobre praktyki, które przyjęte zostały jako kryteria dokonania oceny efektywności zaczerpnięte zostały z wyników przeglądu dokonanego przez Uczelnię A. Uczelnia ta wykonała szczegółowy przegląd literatury akademickiej oraz pochodzącej z sektora publicznego i prywatnego. Łącznie zbadano ponad 80 dokumentów oraz przewodników z różnych krajów.

Dowody audytowe

Dowody audytowe w programie zadania wskazywane są dość ogólnie z uwagi na to, że mogą one mieć różną formę w zależności od Agencji/biura lokalnego i różny stopień szczegółowości.

Ustalenia audytowe zostaną poczynione w oparciu o następujące dowody:\
1. informacje otrzymane w toku wywiadów na temat przebiegu procesu składania i rozpatrywania skarg od kluczowych pracowników Ministerstwa/Agencji, interesariuszy, społecznych doradców i udokumentowane w formie notatek

2. dane, dokumenty, zestawienia przekazane przez Ministerstwo/Agencje dotyczące liczby skarg zarejestrowanych, czasu ich rozpatrywania, kosztów związanych z obsługą skarg, etc.

3. udokumentowane obserwacje poczynione w czasie wizyt na miejscu w wybranych lokalizacjach (obserwacje, rozmowy z pracownikami biur lokalnych, warsztaty z udziałem pracowników biur lokalnych).

4. informacje/dane pozyskane w wyniku analizy literatury (dobre praktyki, benchmarks), która została przeprowadzona przez Uczelnię A.

5. ankieta, która zostanie zrealizowana na zasadzie wywiadu twarzą w twarz przez kontraktora zewnętrznego (Instytut B) - będzie adresowana do wybranej próby osób fizycznych (klientów usług świadczonych przez Ministerstwo/Agencje), zarówno tych którzy składali skargi, jak i tych, którzy skargi nie złożyli)

Podejście do audytu

Audyt zostanie ukierunkowany na weryfikację efektywności procesów wdrożonych w zakresie dotyczącym rozpatrywania skarg przez Ministerstwo/Agencje. Zmierzając do dokonania weryfikacji ustanowionych rozwiązań procesowych posłużymy się następującymi metodami / zrealizujemy następujące czynności audytowe.

1. wywiady z kluczową kadrą w Ministerstwie, Agencjach (pracownicy zajmujący się rozpatrywaniem skarg oraz działalnością, której skargi dotyczą) oraz innymi interesariuszami;

2. analiza danych – dane dotyczyć będą skali, natury i procesu udzielania odpowiedzi na skargi we wszystkich trzech Agencjach; dane pochodzić będą z systemów wykorzystywanych przez Ministerstwo;

3. wizyty na miejscu w wybranych biurach lokalnych każdej z trzech Agencji;

4. kontakty z doradcami społecznymi;

5. przegląd literatury – przegląd literatury akademickiej oraz pochodzącej z sektora publicznego i prywatnego w różnych krajach zrealizowany przez Uczelnię A i ukierunkowany na zidentyfikowanie benchmarks dotyczących procesu obsługi skarg oraz na przegląd dobrych praktyk w tym zakresie;

6. ankieta typu „omnibus" – Instytutowi B zlecimy przeprowadzenie badania dotyczącego doświadczeń klientów ze składaniem skarg do Ministerstwa i Agencji; ankieta zostanie przeprowadzona na podstawie wywiadu twarzą w twarz z grupą osób powyżej 16 roku życia, badanie zostanie zaprojektowane tak, aby zbadać doświadczenie klientów w zakresie składania skarg.

Zespół audytowy

Zespół audytowy składał się z 5 audytorów, w tym:

Kierownik zadania audytowego – A
Członek zespołu audytowego – B
Członek zespołu audytowego – C
Członek zespołu audytowego – D
Członek zespołu audytowego – E

[w skład zespołu wchodzą dwie osoby – A i D – które uczestniczyły we wcześniej przeprowadzonym zadaniu audytowym dotyczącym zagadnienia rozpatrywania skarg składanych przez odbiorców usług świadczonych]

Szacunkowy koszt audytu

Szacunkowy koszt zadania to 60 tys. PLN, z czego 20 tys. PLN to koszt związany z koniecznością zaangażowania podmiotów zewnętrznych (pozostałe koszty to koszty pracownicze, związane z koniecznością odbycia wizyt na miejscu, etc.)

Haromonogram audytu

Czas trwania audytu: 8 tygodni roboczych [przy czym wywiady z przedstawicielami Ministerstwa, Agencji, podmiotów trzecich powinny zostać przeprowadzone w 1 i 2 tygodniu prac; wizyty na miejscu muszą zostać przeprowadzone w 3 i 4 tygodniu prac; wstępna wersja sprawozdania powinna powstać w 6 tygodniu prac, a wersja końcowa w 8 tygodniu prac]

Prace powinny rozpocząć się po przeprowadzeniu przeglądu literatury przez Uczelnię A oraz zrealizowaniu ankiety omnibus przez Instytut B.

Przepływ informacji, raportowanie

Zakłada się organizowanie co tygodniowych spotkań statusowych z udziałem przedstawicieli Ministerstwa, celem krótkiego omówienia postępu prac oraz wskazania na ewentualne problemy, które pojawić się mogą na etapie realizacji zadania audytowego. Raport w wersji wstępnej powinien zostać przekazany Ministerstwu i Agencjom w 7 tygodniu prac [celem zgłoszenia ewentualnych uwag]. Wersja końcowa powinna zostać przekazana Ministerstwu na koniec 8 tygodnia prac [przy zachowaniu przez Ministerstwo i Agencje tygodniowego okresu na zgłoszenie uwag].

ROZPATRYWANIE SKARG KLIENTÓW

STUDIUM PRZYPADKU

1. Formularz ankiety typu „omnibus”

2. Zestawienie spostrzeżeń - opis czynności audytowych, które posłużyły do sformułowania spostrzeżeń

Ankieta typu „omnibus”

Informacje ogólne

⇒ Zleciliśmy Instytutowi B, aby przeprowadził badanie dotyczące doświadczeń klientów ze składaniem skarg do Ministerstwa i jego Agencji.

Przyjęta metoda / wielkość próby

⇒ Ankieta została przeprowadzona na podstawie wywiadu twarzą w twarz z grupą osób powyżej 16 roku życia.

⇒ Próba została wybrana przez Instytut B – z wykorzystaniem metod statystycznych stosowanych w przypadku badań ankietowych - ze spisu ludności w 210 punktach znajdujących się na terenie kraju. Badanie przeprowadzono w dwóch etapach. Pierwszy miał miejsce w okresie od 4 do 25 kwietnia 2008 i liczył 2 080 wywiadów w trakcie pierwszego tygodnia, natomiast w kolejnym 2 109, co daje łączną sumę 4 189 wywiadów.

Pytania szczegółowe

1. Czy w okresie ostatnich pięciu lokat kontaktował(a) się Pan(i) z Ministerstwem/Agencją?
2. Jakie doświadczenia ma Pan(i) z kontaktów z Ministerstwem/Agencją (zadowolony, niezadowolony?
3. Czy uważał(a) Pan(i), że skarga powinna była zostać przez Pana złożona/miał(a) Pan(i) powody do złożenia skargi?
4. Jakie były powody nie złożenia przez Pana(ią) skargi?
5. Czy złożył(a) Pan(i) skargę na usługi świadczone przez Ministerstwo/Agencje?
6. Czy Pana(i) skarga została rozpatrzona pozytywnie?
7. Czy był(a) Pan(i) zadowolony(a) z wyniku złożonej przez Pana(ią) skargi?
8. Czy był Pan(i) zadowolony(a) ze sposobu w jaki rozpatrywana była skarga?
9. Jakie były przyczyny, dla których nie był(a) Pan(i) zadowolony(a) ze sposobu, w jaki rozpatrywane są skargi?
10. Którą z tych przyczyn niezadowolenia uważa Pan(i) za kluczową?
11. Jakie zmiany powinny wprowadzić Ministerstwo/Agencje celem usprawnienia procesu obsługi skarg?

Spostrzeżenia będące wynikiem ankiety typu „omnibus:

Na podstawie zestawienia odpowiedzi na ww. pytania szczegółowe stwierdzamy:

⇒ Ogółem, 45% respondentów przyznało, że miała jakąś formę kontaktu z Agencją X, Agencją Y, Agencją Z oraz Ministerstwem w okresie ostatnich pięciu lat.

⇒ Wyniki przeprowadzonych ankiet pokazują, że 83% klientów było – w roku 2007 - usatysfakcjonowanych jakością usług świadczonych przez Agencje.

⇒ Z pozostałych 17%, 8% nie wyraziło swojej opinii, natomiast 9% było niezadowolonych; z tych 9% mniej niż jedna czwarta złożyła skargę.

⇒ Do 40% skarżących nie jest zadowolonych z odpowiedzi udzielonych na złożone przez nich skargi. W części przypadków brak satysfakcji może być spowodowany tym, że Agencje nie spełniają potrzeb czy oczekiwań ze strony klientów.

⇒ Do najpowszechniejszych powodów składania skarg zaliczono:

a. nieotrzymanie zasiłku/świadczenia,
b. opóźnienia lub problemy z wypłacaniem zasiłków/świadczeń,
c. zachowanie/stosunek pracowników do klientów oraz brak wiedzy.

L.p.	Spostrzeżenie będące wynikiem zrealizowania danej czynności audytowej	Czynności audytowe
1	Do 40% skarżących nie jest zadowolonych z odpowiedzi udzielonych na złożone przez nich skargi. W części przypadków brak satysfakcji może być spowodowany tym, że Agencje nie spełniają potrzeb czy oczekiwań ze strony klientów.	**Ankieta typu „omnibus”** Zleciliśmy Instytutowi B aby przeprowadził dla nas badanie dotyczące doświadczeń klientów ze składaniem skarg do Ministerstwa i jego Agencji. Ankieta została przeprowadzona na podstawie wywiadu twarzą w twarz z grupą osób powyżej 16 roku życia. Próba została wybrana ze spisu ludności w 210 punktach znajdujących się na terenie kraju. Badanie przeprowadzono w dwóch etapach. Pierwszy miał miejsce w okresie od 4 do 25 kwietnia 2008 i liczył 2 080 wywiadów w trakcie pierwszego tygodnia, natomiast w kolejnym 2 109, co daje łączną sumę 4 189 wywiadów. Badanie zostało zaprojektowane tak, aby zbadać doświadczenie klientów w zakresie składania skarg. Respondenci byli pytani czy składali zażalenia do Agencji, ci którzy odpowiedzieli twierdząco byli pytani o ich doświadczenia. Ci którzy nie złożyli skargi a mieli taki zamiar, byli pytani o powód rezygnacji i o to, co ułatwiłoby im złożenie skargi. Ogółem, 45% respondentów przyznało, że miała jakąś formę kontaktu z Agencją X, Agencją Y, Agencją Z oraz Ministerstwem w okresie ostatnich pięciu lat. Wyniki ankiety zostały szczegółowo opracowane przez Instytut B i stały się podstawą naszych spostrzeżeń w tym zakresie (w tym spostrzeżeń istotnych przedstawionych w kolumnie po lewej oraz pozostałych, szczegółowych zawartych w samym raporcie. **Kontakt z doradcami społecznymi** Odwiedziliśmy Instytucję D w czerwcu 2008 r. aby porozmawiać z urzędnikami na temat trudności przed którymi stoją klienci chcący złożyć skargę. Rozmawialiśmy z doradcami społecznymi na temat ich doświadczeń związanych ze składaniem skarg w imieniu klientów i powodów, dla których klienci proszą o pomoc w procesie składania skarg. Gromadziliśmy również informacje na temat doświadczeń dotyczących procesu składania/obsługi skarg innych doradców społecznych. Pozyskane informacje uzupełniły otrzymane przez nas informacje będące wynikiem ankiety „omnibus”. **Analiza danych przekazanych przez Ministerstwo** Podjęliśmy się analizy danych Ministerstwa dotyczących skali, natury i procesu udzielania odpowiedzi na skargi we wszystkich trzech Agencjach. Pozyskaliśmy dane z systemów wykorzystywanych przez Ministerstwo, których działanie obserwowaliśmy na miejscu w trakcie naszych wizyt. Zebraliśmy w formie zestawień następujące informacje: ⇒ liczba skarg zarejestrowanych w 2007 przez każdą z Agencji w rozbiciu na poszczególne poziomy ich rozpatrywania, ⇒ % skarg, które zostały rozpatrzone w przewidzianym terminie, ⇒ pełne dane na temat poszczególnych wziętych do próby przypadków, celem oszacowania ilości czasu niezbędnego dla rozpatrzenia skarg. ⇒ wartość i liczba specjalnych płatności (związanych z koniecznością uwzględnienia skarg) dokonanych w okresie 2007r. Weryfikowaliśmy również ankiety zadowolenia klientów przeprowadzane przez Agencje i porównaliśmy je z ustaleniami wynikającymi ze zrealizowanego przez nas w ramach ankiety „omnibus”.
2	Wykorzystanie informacji na temat rozpatrywania skarg może ulec poprawie aby dalej identyfikować i śledzić powody składania skarg przez klientów oraz barier dla których klienci nie wnoszą skarg, jak również aby lepiej zrozumieć skargi klientów.	

4	W chwili obecnej istnieją w Ministerstwie ograniczone środki służące kontroli jakości odnośnie skarg rozpatrywanych na wszystkich poziomach, które pozwalałyby na sprawdzenie sposobu ich rozpatrzenia oraz doświadczeń klientów odnośnie procesu rozpatrywania skarg.	**Wywiady z kluczową kadrą Ministerstwa, Agencji i interesariuszy** Przeprowadziliśmy osiem częściowo ustrukturyzowanych wywiadów, w miesiącu czerwcu 2008, z pracownikami wyższej rangi odpowiedzialnymi w ramach Ministerstwa/Agencji za kwestie związane z rozpatrywaniem skarg. Wywiad przeprowadzono z następującymi osobami: A, B, C, D, E, F, G, H. Dyskusja skupiała się na ich opiniach na temat procesu obsługi skarg realizowanego w Agencjach, obszarach, w których nastąpiła poprawa licząc od poprzedniego raportu i dalszych obszarów do poprawy. Analizowaliśmy informacje otrzymane w trakcie ww. spotkań w odniesieniu do zestawienia kluczowych pytań audytowych. Wykorzystaliśmy je również celem podjęcia decyzji o miejscach wizyt w określonych lokalizacjach oraz zaprojektowania ram audytu na potrzeby ww. wizyt. W tym samym czasie konsultowaliśmy się z interesariuszami i grupami interesów. Dyskusje te miały formę nieustrukturyzowanych i częściowo strukturyzowanych wywiadów i koncentrowały się na stosunku kluczowych interesariuszy do procesu obsługi skarg w Agencjach oraz dobrych praktykach, z których moglibyśmy czerpać. Wykorzystaliśmy informację z ww. dyskusji, aby potwierdzić i skonfrontować dane dostarczone przez Ministerstwo i uzupełnić je o poglądach podmiotów zewnętrznych. **Wizyty na miejscu** Odbyliśmy wizyty w lokalnych biurach funkcjonujących w ramach Agencji, aby na miejscu ocenić jak skargi są rejestrowane, obsługiwane i monitorowane, oraz jak wyciągane są wnioski z wnoszonych skarg, celem usprawnienia procesu świadczenia usług. Wybraliśmy lokalizacje wykorzystujące dane dostarczone przez Ministerstwo odnośnie liczby skarg otrzymanych w 2007 roku oraz % skarg rozpatrzonych w założonym terminie (tak, aby wybrać najbardziej reprezentatywną próbę lokalizacji). Miejsca, które odwiedziliśmy to: L, M, N, O, P, R, S, T. Każda wizyta trwała jeden dzień. W ich trakcie przeprowadzaliśmy częściowo strukturyzowane wywiady z kierownictwem odpowiedzialnym na poziomie operacyjnym za proces rozpoznawania skarg, celem uzyskania szerokiego obrazu procesu rozpoznawania skarg. Następnie dokonaliśmy weryfikacji losowo wybranej próby ostatnich lub rozpatrywanych w chwili obecnej skarg, przeglądaliśmy akta tychże skarg, celem sprawdzenia typów skarg i zdobycia poglądu na to w jaki sposób pracownicy udzielają odpowiedzi na skargi/rozpatrują je. Wizyty kończyły się warsztatami z udziałem pracowników zaangażowanych w proces rozpoznawania skarg, których facilitatorem był każdorazowo członek zespołu audytowego. Dostarczyło to nam informacji „z pierwszej linii" i pozwoliło podyskutować na temat możliwości usprawnienia procesu rozpoznawania skarg. Szacujemy, że rozmawialiśmy z ok. 100 pracownikami "okienka" łącznie ze wszystkich trzech Agencji. Dane zgromadzone w trakcie wizyt na miejscu zostały wykorzystane w raporcie dla przedstawienia naszych ustaleń oraz zilustrowania zgodności z oraz odstępstw od centralnych wskazówek odnośnie procesu obsługi skarg.
4	Ministerstwo nie zdobywa wszystkich informacji dotyczących skarg, na podstawie których można zgromadzić wiedzę na temat doświadczeń klientów i dokonać odpowiednich zmian w procesie świadczenia usług. Należy zwrócić uwagę na sposób gromadzenia informacji, ich konfrontowania oraz przetwarzania, tak aby nie było to czasochłonne dla pracowników „okienka"	
5	Ministerstwo nie wykorzystuje w pełni informacji na temat skarg klientów jako kluczowego instrumentu w procesie świadczenia usług. Ministerstwo może wykorzystywać te informacje aby dowiedzieć się więcej na temat podejścia i potrzeb klientów, aby poprawić jakość świadczonych usług.	

ROZPATRYWANIE SKARG KLIENTÓW

STUDIUM PRZYPADKU

Sprawozdanie z audytu

Streszczenie

Wprowadzenie

1. Skargi konsumenckie są wartościowym źródłem informacji mówiącym o tym, w jaki sposób konsumenci postrzegają ich usługi. Ich zastosowanie jest szerokie: mogą stanowić system wczesnego ostrzegania przed niską jakością usług, wkradającymi się błędami, czy też problemami związanymi z poszczególnymi procesami. Kiedy organizacje wykorzystują w najlepszy możliwy sposób informacje wypływające ze skarg, są w stanie zwiększyć użyteczność swoich usług a tym samym poprawić ich jakość.

Streszczenie w wersji oryginalnej raportu ogranicza się do 4 stron i pozostaje w rozsądnej proporcji do całego raportu, który wraz z załącznikami liczy 42 strony.

2. Niniejszy raport pokazuje, w jaki sposób skargi konsumenckie są rozpatrywane w trzech Agencjach podległych Ministerstwu – Agencja X, Agencja Y oraz Agencja Z.

Streszczenie syntetycznie przedstawia zakres audytu oraz pytania audytowe.

3. Agencje dostarczyły swoje usługi do ponad 22 milionów klientów w 2007 r., w tym 80% osób zadeklarowało satysfakcję z ich poziomu. Agencje w sumie zanotowały 70 tysięcy skarg w ciągu jednego roku, co reprezentuje niecały 1% klientów, którzy mają z nimi bezpośredni kontakt.

4. W ramach niniejszego raportu posługujemy się metodyką, która ma na celu zbadanie czy:
    a. procedury związane z rozpatrywaniem skarg są dostępne wszystkim klientom,
    b. odpowiedzi/reakcje na skargi są efektywne, jednocześnie terminowe i adekwatne,
    c. wewnętrzne procesy związane z rozpatrywaniem skarg są skuteczne, oraz
    d. Agencje wyciągają wnioski ze składanych skarg dotyczących poprawy usług świadczonych klientom.

5. Od czasu naszego ostatniego raportu (2005) Ministerstwo dokonało znaczących modyfikacji w zakresie procesu rozpatrywania skarg. Poszerzono zakres odpowiedzialności niezależnego urzędnika ds. skarg, poprzez którego klienci mogą dochodzić rekompensaty i zadośćuczynienia. Uczyniono także bardziej przejrzystym i łatwiej przystępnym trzystopniowy proces rozpatrywania skarg. Ministerstwo jest także w trakcie wdrażania zasad dobrych praktyk w tym obszarze.

Natura skarg składanych w Ministerstwie

W dalszej części zaprezentowano kluczowe obserwacje dotyczące pięciu kluczowych zagadnień tematycznych, które wyodrębniono w ramach raportu celem uporządkowania informacji zgromadzonych w trakcie wykonywania czynności audytowych

6. Skargi składane przez klientów różnią się pod względem stopnia złożoności oraz powagi kwestii, których dotyczą. Niektóre ze skarg mogą być szybko i łatwo rozwiązywane przez pracowników "okienka", inne natomiast mogą wymagać zaangażowania urzędników różnych szczebli, co w rezultacie może spowodować wydłużenie się procesu udzielania odpowiedzi. Niniejsze sprawozdanie nie dotyczy strony merytorycznej skarg składanych przez klientów, adekwatności otrzymanego zadośćuczynienia czy też odwołań od decyzji urzędników.

7. Wyniki przeprowadzonych ankiet pokazują, że 83% klientów było – w roku 2007 - usatysfakcjonowanych jakością usług świadczonych przez Agencje. Z pozostałych 17%, 8% nie wyraziło swojej opinii, natomiast 9% było niezadowolonych. Z tych 9% mniej niż jedna czwarta złożyła skargę. Do najpowszechniejszych powodów składania skarg zaliczono:
    a. nieotrzymanie zasiłku/świadczenia,

b. opóźnienia lub problemy z wypłacaniem zasiłków/świadczeń,
c. zachowanie/stosunek pracowników do klientów oraz brak wiedzy.

Składanie oraz rejestrowanie skarg

8. System służący do składania skarg w Agencjach jest łatwo dostępny dla klientów, którzy – chcąc złożyć skargę - mogą z różnych kanałów. Klienci mogą dowiedzieć się w jaki sposób złożyć skargę z informacji zawartych w ulotkach dostarczanych przez każdą z trzech Agencji. Takie ulotki są dostępne w prawie wszystkich biurach Agencji X (97% dostępności), rzadziej można je spotkać w Agencji Y (w 40% z 16 biur). W punktach Agencji Z takie ulotki dołączane są do każdego formularza skargi. Język używany w dokumentach i materiałach Agencji, które są dostępne dla klientów zachęca ich do składania skarg i jest bardziej zorientowany na klienta w porównaniu z podobnymi międzynarodowymi organizacjami społecznego zaufania. Klienci mogą także skorzystać z pomocy grup wsparcia w procesie składania skargi, a Agencje pracują nad usprawnieniem procedur i procesów związanych z tym kanałem rozwiązywania spraw. Jak już wcześniej wspomniano tylko mała część z nieusatysfakcjonowanych klientów złożyła skargę; głównie z powodu tego, że nie wierzyli iż może to coś zmienić.

Odpowiadanie na skargi

9. Trzy badane Agencje realizują skargi wewnętrznie z wykorzystaniem procesu, który eskaluje od lokalnego poziomu do najwyższego urzędnika w hierarchii. Jest on wspomagany przez dwupoziomowy niezależny przegląd dokonywany przez niezależnego urzędnika ds. skarg oraz Rzecznika C w przypadku gdy klienci są nieusatysfakcjonowani sposobem postępowania którejś z Agencji. Agencje mają ustalony oczekiwany poziom jeśli chodzi o udzielanie odpowiedzi na skargi. Faktyczna realizacja przedstawia się dobrze w stosunku co poziomu (celu) założonego (od 72% do 99%). Ważnym jest, że Agencje zachowują równowagę pomiędzy ustanawianiem jasnych i osiągalnych celów odnoszących się do sprawności obsługi administracyjnej a dostarczaniem klientom dokładnych i wysokiej jakości odpowiedzi.

Dostarczanie wysokiej jakości odpowiedzi na skargi

10. Znaczna część klientów (sięgająca nawet 40%), którzy złożyli skargę jest niezadowolona z tego, w jaki sposób ich skarga była rozpatrywana. Powody podawane przez klientów, były różnorakie: w wyniku procesu decyzja podjęta przez Agencję była niesatysfakcjonująca dla klienta i Agencja nie chciała zmienić tej decyzji, zdarzało się także, że decyzje podejmowane były z opóźnieniem bądź były nieadekwatne do złożonej skargi. Agencje nie prowadzą badań mających na celu wyjaśnienie przyczyn, dla których klienci pozostają niezadowoleni ze świadczonych im usług.

11. Agencje starają się rozwiązywać większość zgłaszanych skarg na poziomie lokalnym, co pozwala zaoszczędzić czas, wysiłek oraz zmniejszyć koszty klientów i pracowników. Jednakże, należy zaznaczyć, że w Ministerstwie nie istnieją żadne standardy mające zapewnić jakość procesu rozpatrywania skarg, jak również bardzo rzadkie są kontrole jakości ad hoc na poziomie lokalnym. Agencje nie przeprowadzają również rutynowych przeglądów przypadków, w których klienci byli niezadowoleni z procesu rozpatrywania skargi. Informacje zwrotne uzyskane od niezależnego urzędnika ds. skarg oraz Rzecznika C świadczą

o tym, że wprowadzenie usprawnień i ulepszenie wczesnych etapów procesu pozwoliłoby na zapobieganie eskalacji niektórych ze skarg w przyszłości. Agencja Z planuje wdrożenie pilotażowych zasad dobrej administracji w zakresie rozpatrywania i zarządzania skargami przygotowanych przez Rzecznika. Agencje dysponują wskazówkami w zakresie ogólnych umiejętności pisania listów, Agencje jednak nie monitorują przestrzegania standardów w tym względzie.

12. Dane dotyczące kosztów, które Agencje ponoszą na rozpatrywanie skarg są ograniczone. W 2005 r. Ministerstwo oszacowało, że wydało na wszelkie kwestie związane ze skargami prawie 9 milionów PLN. Od kiedy Agencje wprowadziły trzyetapowe podejście do rozwiązywania skarg, szacujemy, że koszty Ministerstwa zostały zredukowane. W chwili obecnej Agencje wydają pomiędzy 4.7 do 6.2 miliona PLN na odpowiedzi na zarejestrowane skargi. Ponieważ coraz więcej ze skarg jest rozpatrywanych przez urzędników „okienka", przewiduje się, że koszty nadal będą spadać. Dodatkowo, do kosztów należy zaliczyć jednorazową wypłatę dla klientów w wysokości 3.6 miliona PLN, której Agencje dokonały w ramach kompensacji skarg w 2007 r.

Nauka płynąca ze skarg

13. Ministerstwo przeniosło odpowiedzialność za rozpatrywanie skarg adresowanych na wysoki szczebel urzędniczy, włączając w to przenosiny niezależnego urzędnika ds. skarg, do Wydziału ds. Klientów w ramach Ministerstwa, aby pomóc urzędnikom Ministerstwa lepiej zrozumieć doświadczenia/podejście klientów.

14. Rejestrowanie skarg może być trudne, ale niepowodzenia w wyłapaniu ważnych informacji w tym zakresie mogą ograniczyć Agencje w podejmowaniu dobrze ukierunkowanych działań na ulepszanie świadczonych usług. Liczba skarg faktycznie składanych przez klientów jest znacznie większa niż tych, które udało się wychwycić. W oparciu o ekstrapolację wyników ankiety, szacujemy, że liczba skarg złożonych przez klientów może być aż pięciokrotnie wyższa niż liczba skarg zarejestrowanych przez Agencje. Jednakże trudno jest wskazać czy nie zarejestrowane skargi są podobnej wagi i ważności jak te zarejestrowane przez Agencje. Wiele z tych skarg możliwych jest do rozpatrzenia od ręki i nie wymaga interwencji pracowników wyższego szczebla. Procesy związane z rejestrowaniem skarg mogą być nieporęczne i nieefektywne. W chwili obecnej Ministerstwo próbuje standaryzować sposób rejestrowania skarg, co pozwoli porównywać dane oraz ułatwi obsługiwanie klientów.

15. Pewne lokalne ulepszenia usług zostały wprowadzone przy wykorzystaniu informacji zebranych w oparciu o analizę złożonych skarg. Podejmowane są działania we współpracy Agencji i niezależnego urzędnika ds. skarg mające na celu dostarczenie informacji zwrotnych w zakresie tego, w jaki sposób skargi są rozpatrywane. Istnieją pewne mechanizmy umożliwiające dzielenie się dobrymi praktykami pomiędzy Agencjami, ale nie istnieje żadna sieć powiązań, która miałaby na celu dzielenie się tymi praktykami w zakresie rozpatrywania skarg.

W tym miejscu w kilku punktach sprawozdanie formułuje podsumowanie oceny efektywności działań podejmowanych przez Ministerstwo/Agencje w zakresie obsługi skarg składanych przez klientów.

Ocena efektywności

16. Agencja dostarczyły swoje usługi do 22 milionów klientów w 2007 r., przy czym 80% z nich było usatysfakcjonowanych, gdy chodzi o świadczone na ich rzecz usługi, a jednocześnie mniej niż 10% było nieusatysfakcjonowanych. Agencje zarejestrowały 70.000 skarg w ciągu tego roku, co reprezentuje mniej niż 1% klientów. Agencje ustanowiły proces rozpatrywania skarg, który odnosi się

do szerokiej definicji skarg i są rozpatrywane głównie przez "okienko". Podejście stosowane przez Ministerstwo oferuje klientom jasny i ustrukturyzowany proces, pozwalając na eskalowanie skarg na wyższy poziom, gdy jest to konieczne.

17. Zadowolenie klientów z wyniku złożonych przez nich skarg, odnoszące się również do samego procesu rozpatrywania skarg, jakkolwiek mogłaby nastąpić poprawa. Maksymalnie połowa spośród tych, którzy złożyli skargi pozostaje nieusatysfakcjonowana. Jakkolwiek część spośród nich do grupa klientów, których skargi zostały prawidłowo rozpatrzone, którzy jednak nadal kwestionują rezultat, stwierdzamy znaczący poziom braku satysfakcji w zakresie terminowości, wiedzy urzędników, adekwatności odpowiedzi udzielanych na skargi klientów. Poprawa adekwatności i jakości odpowiedzi na skargi mogłaby poprawić wydajność i gospodarność procesu rozpatrywania skarg poprzez redukowanie liczby skarg eskalowanych na wyższy szczebel, co zwiększa koszty rozpatrywania skarg. Skargi rozpatrywane z sukcesem na pierwszym poziomie mogą być 40 razy tańsze niż te które rozpatrywane są na trzecim (wyższym) poziomie hierarchii urzędniczej. Redukcja liczby skarg, które trafiają na szczebel trzeci o 1/3 może pozwolić na odnotowanie przez Ministerstwo oszczędności na poziomie ponad 700.000 PLN.

18. Potencjalnie duża liczba skarg jest rozpatrywana jednocześnie jednak nie są one rejestrowane. W okresie 2007 r. Agencje zarejestrowały 70.000 skarg, szacujemy jednak, że Agencje mogą rejestrować około 1/5 skarg przedłożonych przez klientów. W konsekwencji Ministerstwo i Agencje mogą tracić możliwość wczesnego wychwycenia słabości świadczonych przez nich usług, występujących systematycznie błędów czy problemów w zakresie procesowania skarg.

19. Bazując tylko na liczbie zarejestrowanych skarg szacujemy, że Agencje wydały pomiędzy 4.7 a 6.2 miliona PLN w 2007 r. Dodatkowo, Ministerstwo wypłaciło ok. 3.6 miliona PLN na rzecz klientów w wyniku pozytywnego rozpatrzenia złożonych przez nich skarg. Szacujemy, że Agencje wydały około 11 milionów PLN w 2007 r. rozpatrując zarówno zarejestrowane, jak i niezarejestrowane skargi.

20. Na tej podstawie, stwierdzamy, że proces rozpatrywania przez Agencje zarejestrowanych skarg wydaje się być efektywny, przy czym możliwa jest dalsza poprawa. Jednym ze sposobów w jaki Agencje mogłoby poprawić efektywność procesu rozpatrywania skarg jest lepsze zrozumienie przyczyn dla których część nieusatysfakcjonowanych klientów nie składa skarg. Stwierdziliśmy, że wśród klientów panuje ogólne przekonanie, że złożenie skargi nic by nie zmieniło. Jest to sposób postrzegania, który Agencje mogłoby zmienić poprzez szersze publikowanie informacji o sposobach, poprzez które skargi wykorzystywane są do poprawy jakości świadczonych przez siebie usług.

Rekomendacje

Aby usprawnić proces rozpatrywania skarg w przyszłości Ministerstwo i jego Agencje powinny koncentrować się na:

Przedstawiając rekomendacje raport posługuje się czytelnym rozwiązaniem, które zakłada wskazanie na cele rekomendacji, uzasadnienie dla jej przedstawienie, samą rekomendację i jej adresata.

Ulepszeniu procesu odpowiadania na skargi

Do 40% skarżących nie jest zadowolonych z odpowiedzi udzielonych na złożone przez nich skargi. W części przypadków brak satysfakcji może być spowodowany tym, że Agencje nie spełniają potrzeb czy oczekiwań ze strony klientów.

Agencje powinny:

a. czerpać wiedzę od klientów odnośnie ich doświadczeń i braku zadowolenia z procesu rozpatrywania skarg i tego czy proces ten spełnia ich potrzeby. Agencje mogłyby przykładowo wybierać na zasadach losowych próbę klientów, którzy złożyli skargi do Ministerstwa i/lub Agencji, oraz dokonać oceny ich doświadczeń dotyczących procesu rozpatrywania skarg i tego czy były one rozpatrzone w sposób satysfakcjonujący danych klientów.

Poprawie procesu zapewnienia jakość w ramach Ministerstwa

W chwili obecnej istnieją w Ministerstwie ograniczone środki służące kontroli jakości odnośnie skarg rozpatrywanych na wszystkich poziomach, które pozwalałyby na sprawdzenie sposobu ich rozpatrzenia oraz doświadczeń klientów odnośnie procesu rozpatrywania skarg.

Ministerstwo i Agencje powinny:

b. potwierdzać, że pracownicy rozpatrujący skargi wdrożyli adekwatny i efektywny sposób rozpatrywania skarg. Powinni wybierać losową próbę rzeczywistych przypadków aby dokonać przeglądu jakości procesu rozpatrywania skarg na poziomie lokalnym (poziom 1 i 2). Agencje powinny również przeglądać próbę końcowych odpowiedzi wysłanych do klientów aby zidentyfikować obszary, w których standardy Ministerstwa nie miały zastosowania i sposób rozpatrzenia skargi nie był satysfakcjonujący.

Agencje powinny również:

c. pozyskać informację zwrotną od pracowników „okienka”, aby zidentyfikować obszary wymagające uwagi w zakresie procesu rozpatrywania, monitorowania i rejestrowania skarg oraz wdrożyć specyficzne szkolenia dotyczące rozpatrywania skarg aby wpłynąć na spójność i powszechne zrozumienie zagadnienia w Ministerstwie.

Poprawie spójności procesu rejestrowania, monitorowania i raportowania skarg w Ministerstwie

Ministerstwo nie zdobywa wszystkich informacji dotyczących skarg, na podstawie których może zgromadzić wiedzę na temat doświadczeń klientów i dokonać odpowiednich zmian w procesie świadczenia usług. Należy zwrócić uwagę na sposób gromadzenia informacji, ich konfrontowania oraz przetwarzania, tak aby nie było to czasochłonne dla pracowników „okienka”.

Ministerstwo powinno:

d. ustalić, czy skargi zarejestrowane przez Agencje przedstawiają pełny obraz zagadnień istotnych z punktu widzenia klientów, będących podstawą do złożenia skarg. Przykładowo, można podjąć się odnotowywania wszystkich oznak niezadowolenia w celu określenia tego czy jeden na pięć przypadków, które są odnotowane stanowi reprezentatywna próbkę wszystkich kwestii, które zgłaszają klienci (Ministerstwo nie gromadzi wszystkich cennych informacji płynących od klientów w procesie rozpatrywania skarg i nie może być pewien, że odnotowywane skargi adekwatnie pokazują przyczyny dla których kliencie składają skargi).
e. udoskonalić istniejący system rejestrowania skarg. Ministerstwo powinno określić minimalne wymagania informacyjne odnośnie procesu rejestrowania skarg i ustandaryzować proces rejestrowania aby umożliwić porównywalność pomiędzy i w ramach każdej Agencji. Łatwiejszy format rejestrowania skarg, zakładający przykładowo posługiwanie się jedną bazą danych dla wszystkich Agencji, zwiększy dostępność informacji na potrzeby Ministerstwa redukując obciążenie po stronie poszczególnych biur, które rozwinęły swoje własne systemy, w tym często konsumujące czas procesy rejestrowania informacji.

Agencje powinny również:

f. raportować na temat procedur dotyczących skarg (włączając w to liczbę skarg otrzymanych oraz informacje na temat tego jak świadczenie usług podlegało zmianom na skutek skarg) łącznie z informacją na temat ich własnych środków stosowanych celem zapewnienia jakości świadczonych przez nich usług jako część ich rocznego raporty (jak to już rekomendowaliśmy w 2005 roku.
g. raportować na temat ich działań podejmowanych w zakresie rozpatrywania skarg, na przykład z wykorzystaniem ich stron WWW, aby zademonstrować wartość jaką przykładają do informacji zwrotnej pochodzącej od klientów. Poprawa świadomości po stronie klientów odnośnie zmian, które zostały wprowadzone w wyniku zgłoszonych przez nich skarg może zachęcić innych klientów, którzy chcą wnieść skargę, ale nie robią tego z uwagi na to, że uważają iż nic to nie zmieni.

Zdobyciu lepszego zrozumienia skarg klientów

Wykorzystanie informacji na temat rozpatrywania skarg może ulec poprawie aby dalej zidentyfikować i prześledzić powody dla składania skarg przez klientów oraz barier dla których klienci nie wnoszą skarg, jak również aby lepiej rozumieć skargi klientów.

Agencje potrzebują:

h. identyfikować sposobu, które pozwolą na poprawę świadomości klientów na temat procesu rozpatrywania skarg. Agencja Y i Agencja Z powinny rozważyć wprowadzenie formularza skargi do broszury dotyczącej tego jak złożyć skargę, na wzór tego jak dzieje się to w Agencji X.
i. wykorzystywać informacje gromadzone w wyniku ankiet zadowolenia klientów aby dowiedzieć się dlaczego niektórzy kliencie, którzy są niezadowoleniu z usług nie wnoszą skarg. Bardziej szczegółowe badania jakościowe mogłyby zostać przeprowadzone w odniesieniu do próby klientów zidentyfikowanych w trakcie badania ankietowego, celem omówienia istniejących barier. Agencje powinny następnie podejmować działania zmierzające do zlikwidowania barier zidentyfikowanych przez klientów.

Nauka wyciągnięta ze złożonych skarg

Ministerstwo nie wykorzystuje w pełni informacji na temat skarg klientów jako kluczowego instrumentu w procesie świadczenia usług. Ministerstwo może wykorzystywać te informacje aby dowiedzieć się więcej na temat podejścia i potrzeb klientów, aby poprawić jakość świadczonych usług.

Ministerstwo powinno:

j. zgromadzić i rozdysponować zlokalizowane dobre praktyki w zakresie procesu rozpatrywania skarg w ramach i pomiędzy poszczególnymi Agencjami, przykładowo z wykorzystaniem wspólnego forum czy warsztatów organizowanych celem przedyskutowania trendów i podkreślenia przyczyn, dla których skargi są wnoszone przez klientów. Forum takie mogłoby wypracowywać wspólne strategie w zakresie rozpatrywania określonego rodzaju skarg.

Rozdział 1 Charakter skarg na działanie Ministerstwa

W zasadniczej części raportu wyodrębnia się pięć rozdziałów odnoszących się do zagadnień (obszarów tematycznych) składających się na zakres audytu. Ustalenia prezentowane są w punktach, z wykorzystaniem śródtytułów, co ułatwia poruszanie się po dokumencie. Dodatkowo istotne kwestie, szczególnie zgromadzone dane o charakterze statystycznym, ale również inne zagadnienia szczegółowe, prezentowane są pod/obok tekstu, celem uwypuklenia spraw ważnych z punktu widzenia, w formie box-ów, tabel, grafów, czy też zdjęć.

1.1. Znajomość oczekiwań klientów i stopnia w jakim oczekiwania te są zaspokajane jest kluczowa dla poprawy świadczonych usług. W sytuacji, gdy klienci nie są usatysfakcjonowani albo poziom świadczonych usług powinien wzrosnąć albo nierealistyczne oczekiwania powinny być lepiej zarządzane. Efektywny system rozpatrywania skarg jest kluczowym elementem w procesie dostarczania usług o pożądanej jakości i stanowi użyteczne źródło informacji i informacji zwrotnej przydatnej w procesie poprawy jakości usług.

1.2. Raport ten sprawdza jak skargi są rozpatrywane w trzech Agencjach Ministerstwa – Agencja X, Agencja Y, Agencja Z (patrz Załącznik 3). Raport ten odnosi się do procesów wdrożonych przez Agencje aby zarządzać i rozpatrywać skargi wnoszone przez klientów. Raport ten nie odnosi się do strony merytorycznej poszczególnych skarg wnoszonych przez klientów.

1.3. Poprzednio raportowaliśmy na temat procesu rozpatrywania skarg przez Ministerstwo w raporcie z 2005 r.. Załącznik 5 wskazuje rekomendacje przedstawione w raporcie z 2005 roku oraz informację na temat postępu poczynionych przez Ministerstwo w zestawieniu z rekomendacjami. Przeprowadzając obecne badanie wykorzystywali następujące pytania audytowe służące do dokonania pomiaru i oceny efektywności:

1.3.1. dostępność w Agencjach – dla wszystkich klientów - procedur wnoszenia skarg;
1.3.2. efektywność odpowiedzi udzielanych na skargi włączając w to ich terminowość i adekwatność;
1.3.3. wydajność wewnętrznych procedur rozpatrywania skarg;
1.3.4. nauka wyciągana ze skarg ukierunkowana na poprawę usług świadczonych klientom.

1.4. W raporcie tym wykorzystujemy ramową strukturę oceny efektywności (patrz Załącznik).

Liczba skarg otrzymanych przez Ministerstwo

1.5. W okresie 2007 r. Agencja X, Agencja Y oraz Agencja Z dostarczyły usługi do ponad 22 milionów klientów. Klientami Agencji są: emeryci, rodziny, osoby samotnie wychowujący dzieci, osoby poszukujące pracy, niepełnosprawni.

1.6. Ministerstwo docenia wagę poszukiwania informacji zwrotnej dla jakości dostarczanych usług. Agencje wdrożyły liczne procesy służące pozyskiwaniu informacji zwrotnej od klientów. Część z nich jest inicjowana przez Agencje (ankiety), część przez klientów (włączając w to same skargi).

1.7. Urzędnicy Ministerstwa są pouczani o tym, że każdy wyraz niezadowolenia z poziomu usług powinien być uznany za skargę.

1.8. Klienci mogą również apelować do Agencji jeśli nie są zadowoleni z decyzji. W przypadku, gdy skargi składane przez klientów nie mogą być w sposób właściwy rozpatrzone na poziomie Agencji, powinny one kierować osobę skarżącą na drogę procedury apelacyjnej (przy czym niniejszy raport dotyczy jedynie procesu rozpatrywania skarg w ich normalnym trybie).

1.9. W okresie 2007-2008 Agencje zarejestrowały 70.000 skarg. Generalnie rzecz ujmując, mniej niż 1% osób, które miały kontakt z Agencjami wniosło skargę.

Ministerstwo wdrożyło trzystopniowy proces rozpatrywania skarg

1.10. Kiedy klient jest niezadowolony z jakiegoś aspektu usług świadczonych przez Ministerstwo, kwestia ta powinna zostać podniesiona w punkcie, w którym została złożona, generalnie na poziomie biura lokalnego. Proces rozpatrywania skarg w Agencjach jest podzielony na trzy wewnętrzne poziomy. Dodatkowo skarżący mogą zwracać się do niezależnego urzędnika ds. skarg oraz Rzecznika. Niezależny urzędnik do spraw skarg rozpatruje je w sytuacji, gdy przeszły one przez wszystkie szczeble funkcjonujące w ramach poszczególnych Agencji. Podkreślić należy jego niezależny charakter, co jest kluczowe dla skarżących zwracających się do niego w przypadku, gdy uważają, że nie zostali potraktowani sprawiedliwie bądź też, gdy są zdania, że ich skarga nie była procesowana we właściwy sposób.

1.11. Wszystkie skargi powinny przejść przez poszczególne poziomy we właściwej sekwencji. Większość skarg jest rozpatrywania na poziomie biura lokalnego. Skargi generalnie nie są analizowane przez niezależnego urzędnika ds. skarg, a w dalszej kolejności przez Rzecznika, gdy nie przeszły wszystkich trzech etapów rozpatrywania skarg przewidzianych w ramach Agencji.

Charakter skarg na działanie Ministerstwa

1.12. Większość klientów Agencji - 83% w 2007 roku, była usatysfakcjonowana ze świadczonych na ich rzecz usług. Spośród pozostałego grona klientów ponad połowa była niezadowolona (9%) z usług, które otrzymali. Nie wszyscy jednak niezadowoleni klienci złożyli skargi. Pozostałe 8% klientów nie wypowiedziało się w ogóle.

1.13. Skargi inicjowane przez klientów mogą dotyczyć bardzo wielu zagadnień, które nie zostały zidentyfikowane albo rozważane wcześniej przez Ministerstwo. Praca wykonana przez Ministerstwo aby przeanalizować skargi zwróciła uwagę na najważniejsze obszary frustracji po stronie klientów: ramy czasowe procesu rozpatrywania skarg i informacja zwrotna, niesprawiedliwa polityka i przepisy prawa, poziom udzielanych odpowiedzi, nieprawdziwa i myląca informacja, popełniane błędy, podejście pracowników Agencji obsługujących skargi.

1.14. Najważniejsze przyczyny skarg wnoszonych do każdej z trzech Agencji są wspólne. Jednocześnie jednak Agencje używają odmiennych kategorii skarg w związku z czym trudne jest ich porównywanie. Główną przyczyną wnoszenia skarg jest opóźnienie w wypłacie świadczeń. W przypadku Agencji X stwierdzono, że główną przyczyną wnoszenia skarg było podejście pracowników Agencji. W chwili obecnej żadna z trzech Agencji nie publikuje raportów na temat skarg i płynących z nich wniosków.

Rozdział 2 Wnoszenie i rejestrowanie skarg

2.1. Podczas, gdy klienci wielu innych usług takich jak bankowość czy dostawa energii mają możliwość wyboru ich dostawcy i mogą rozstać się z tymi, którzy nie oferują usług na dobrym poziomie, osoby pobierające świadczenia społeczne nie mają możliwości zaprzestania korzystania z usług, od których są uzależnieni i nie mogą zdecydować o tym, że odtąd inny podmiot będzie dostarczał im tych usług. Na rzecz klientów tychże usług działa ich głos, który mogą zabrać wyrażając niezadowolenie z poziomu świadczenia usług. W związku z tym krytycznym jest aby Agencje umożliwiały klientom w łatwy i dostępny sposób wyrażanie ich opinii.

2.2. W rozdziale tym sprawdzamy dostępność procedur wnoszenia skarg wykorzystywanych przez Agencje działające w ramach Ministerstwa, a w szczególności:

2.2.1. w jaki sposób klienci dowiadują się o możliwości wniesienia skargi;

2.2.2. kanały dostępne celem złożenia skargi;

2.2.3. bariery we wnoszeniu skarg.

Dostępność procedur wnoszenia skarg dla klientów

2.3. Efektywny system rozpatrywania skarg musi być łatwy do zrozumienia, łatwo dostępny. Zgodnie z dobrą praktyką zdefiniowaną w naszych ramach dokonywania oceny, informacja na temat tego jak wnieść skargę do każdej z Agencji jest dostępna dla klientów w wielu formach.

Klienci mogą dowiedzieć się o sposobach składanie skarg na różne sposoby

2.4. Każda Agencja posiada broszurę, w której wyjaśnia się jak można wnieść skargę. Na bieżąco sprawdza się czy broszury te dostępne są dla klientów.

2.5. Stwierdziliśmy, że język, którym posługują się Agencje w dostępnych dla klientów informacjach na temat możliwości wniesienia skargi zachęca do skorzystania z tej możliwości i jest skoncentrowany na kliencie.

2.6. Dostępność broszur w Agencji X dotyczących procesu wnoszenia skarg kształtuje się na dobrym poziomie (w okresie 2007 r. było to 97% przypadków, kiedy to podstawiona osoba odwiedziła dane biuro i otrzymała broszurę). W pozostałych Agencjach dostępność broszur przedstawiała się gorzej: 40% w przypadku Agencji Y i 72% w przypadku Agencji Z.

2.7. Klienci mogą również dowiedzieć się jak wygląda proces wnoszenia skargi na stronach WWW Agencji.

Kanały, z wykorzystaniem których kliencie mogą wnosić skargi

2.8. Klienci mogą obecnie wnosić skargi z wykorzystaniem większej liczby kanałów niż w 2005 roku, włączając w to telefon, e-mail, osobiście i w formie pisma. Sposób w jaki usługi są dostarczane przez Agencje może wpływać na sposób w jaki klienci wnoszą skargi.

2.9. Skargi mogą być wnoszone przez samych klientów lub przez upoważnionych krewnych czy prawników.

2.10. Agencje wykorzystują również podmioty zewnętrzne, z którymi współpracują na podstawie podpisanego kontraktu, celem dostarczenia klientom pewnych usług, jak na przykład szkolenia dla osób poszukujących pracy. Jeśli klient jest niezadowolony z poziomu usług świadczonych przez takiego kontraktora może złożyć skargę bezpośrednio do Agencji. Wszyscy kontraktorzy Agencji X powinni dysponować procedurami rozpatrywania skarg, a działania podejmowane przez kontraktorów w wyniku złożonej skargi są odnotowywane przez Agencję X.

Powody, dla których niektórzy niezadowoleni klienci nie wnoszą skarg

2.11. Nasze badanie pokazało, że generalnie rzecz biorąc jeden na dziesięciu klientów miało odczucie, że mieli powód do wniesienia skargi, jednak tego nie zrobili.

2.12. Każda Agencja, przeprowadza na podstawie ankiet, analizę powodów dla których niezadowoleni konsumenci nie składają skarg. Ankiety wskazują na to, że:

2.12.1. 14% respondentów w 2007 stwierdziło, że miało podstawy do złożenia skargi na usługi Agencji X w przeciągu ostatniego pół roku; mniej niż ¼ to zrobiła natomiast 9% zdeklarowało, że zrobi to w najbliższym czasie;
2.12.2. 12% klientów Agencji Y stwierdziło w 2005, że mieli zamiar lub złożyli skargę, natomiast 6% faktycznie to zrobiło;
2.12.3. 10% klientów zgłosiło w 2007 roku problem z Agencją Z (dla porównania: 14% w 2006 i 23% w 2005). Tylko jeden procent złożył jednak formalną skargę.

2.15 Na podstawie naszego badania stwierdziliśmy, że klienci Agencji X oraz Agencji Y uważali, że nie warto było składać skargi lub że nie będzie to miało żadnego znaczenia (odpowiednio 43 i 42 procent). Prawie 95% klientów Agencji Z, którzy byli niezadowoleni, nie złożyli skargi, uważało, że ich skarga nie będzie nikogo obchodziła. Taka reakcja częściowo może być spowodowana tym, że Agencje nie

raportują publicznie na temat tego, co zrobiły w odpowiedzi na skargi w poszczególnych sprawach.

2.16 Istnieć mogą również praktyczne bariery w procesie wnoszenia skarg, jak choćby koszty wniesienia skargi drogą telefoniczną (opłata 50 groszy za minutę rozmowy).

2.17 Nie ma obecnie narzędzia, dzięki któremu byłaby możliwość kontaktu z Agencjami i wnoszenia skarg za pomocą wiadomości tekstowych (sms). Taka infrastruktura mogłaby obniżyć koszty, ponieważ wiadomości tekstowe są tańsze od połączeń telefonicznych. Usługa taka mogłaby pomóc w składaniu skarg przez osoby niedosłyszące lub niesłyszące.

Rozdział 3 Udzielanie odpowiedzi na skargi

3.1. Im szybciej skarga zostanie rozpatrzona tym większa jest szansa, że klient będzie zadowolony i miał pozytywne zdanie na temat Agencji. Skarżący oczekują, że ich skargi będą rozpatrywane natychmiast przez pierwszego pracownika Agencji, z którym mają kontakt. Jeśli to nie jest możliwe, oczekują odpowiedzi na skargę tak szybko jak to możliwe. Niezadowolenie rośnie w miarę wydłużania się okresu odpowiedzi. Niezadowolenie to, może niepotrzebnie prowadzić do eskalowania problemu na wyższe szczeble zaangażowane w proces rozpoznawania skarg.

3.2. W rozdziale tym badamy:

3.2.1. procesy zachodzące w Agencji w zakresie obsługi skarg;

3.2.2. cele/poziomy ustanowione w odniesieniu do procesu udzielania odpowiedzi na skargi.

Podejście stosowane przez Agencje w procesie rozpatrywania skarg

3.3. Ramy oceny, którymi się posługujemy sugerują, że trzy poziomowe podejście do procesu rozpatrywania skarg jest najbardziej efektywne (patrz Załącznik). System powinien zmierzać do rozpatrzenia większości skarg na poziomie pierwszym. Każdy poziom powinien być w pełni uświadomiony przez wszystkich klientów i pracowników Agencji. Nasze wizyty w Agencjach pokazały wysoki poziom zgodności w tym zakresie oraz świadomości istnienia tego procesu.

Liczba i proporcje skarg rozpatrywanych na poszczególnych poziomach

	Poziom 1 i 2		Poziom 3		Razem	
Agencja X						
2003	40,020	82%	8,850	18%	48,870	100%
2007	42,572	93%	3,216	7%	45,788	100%
Agencja Y						
2003	41,030	99%	530	1%	41,560	100%
2007	19,342	90%	2,066	10%	21,408	100%
Agencja Z						
2003	8,890	70%	3,730	30%	12,620	100%
2007	1,930	74%	684	26%	2,614	100%

3.4. W ramach ww. podejścia, proces rozpoznawania skarg na pierwszym i drugim poziomie wygląda nieco inaczej w poszczególnych Agencjach. Agencja Z i Agencja X posiadają zdecentralizowany proces obsługi skarg, gdzie skargi są rozpatrywane przez pracowników „okienka". Agencja Y stosuje metodę zcentralizowaną zakładającą rozpatrywanie skarg przez jedną osobę – specjalistę do spraw skarg, przy czym wprowadza ona obecnie zmiany i przechodzi proces wdrożenia rozwiązania zakładającego rozpatrywanie skarg przez pracowników „okienka".

3.5. Dostarczone dowody sugerują, że klienci cenią sobie i oczekują możliwości omówienia ich skargi z pracownikiem posiadającym odpowiednią wiedzę w danym zakresie, który potrafi przekazać im dokładne i szczegółowe informacje na temat ich konkretnej sprawy.

3.6. Kiedy skarga dociera na poziom trzeci, stwierdzamy większy poziom spójności w działaniach podejmowanych w poszczególnych Agencjach. Każda z nich posiada centralny zespół, który skargami tymi się zajmuje. Odpowiedź na skargę – po jej rozpatrzeniu – jest przez Kierownika Agencji. Na tym etapie w rozpatrywanie skargi zaangażowanych jest 5-12 pracowników.

Cele/poziomy w zakresie terminu udzielania odpowiedzi na skargi

3.7. Ważnym jest, aby Agencje podawały realne ramy czasowe dotyczące terminu rozpatrzenia skarg i informowały o postępach prac w przypadku ewentualnych opóźnień. Przyjęta przez nas ramowa struktura oceny efektywności zakłada rozpatrywanie skarg w pewnych, określonych ramach czasowych. Ramy te powinny przyjmować realne terminy rozpatrzenia skarg, co jest podejściem bardziej pożądanym przez skarżących. Agencje powinny znaleźć balans pomiędzy jasnymi i osiągalnymi ramami czasowymi, a dostarczaniem klientowi dokładnej odpowiedzi o wysokiej jakości.

3.8. Zgodnie z dobrymi praktykami, Agencje określiły maksymalny czas dla rozpatrzenia skargi i udzielenia na nią odpowiedzi na każdym z poziomów rozpatrywania skarg. Przyjęte przez Agencje terminy nie były weryfikowane, od czasu ich ustanowienia w okresie 2001-2002, celem stwierdzenia pozostawania w zgodności z terminami stosowanymi przez inne instytucje oraz z oczekiwaniami klientów. Oczekiwany czas rozpatrywania skarg na poziomie trzecim jest wspólny dla wszystkich Agencji i wynosi 15 dni.

3.9. W przypadku, gdy skarga nie może być rozpatrzona natychmiastowo, klient musi być zapewniony, że Agencja podejmuje odpowiednie działania. W sytuacji gdy nieuniknione jest opóźnienie, zaleca się, aby pracownicy Agencji wysłali stosowne zawiadomienie, w którym Agencja informuje klienta o wszelkich szczegółach.

3.10. Wizyty, które odbyliśmy w lokalnych biurach Agencji wykazały pewne różnice dotyczące założonych terminów rozpatrywania skarg na poziomie pierwszym. Odpowiedzialność za rejestrowania faktycznego czasu udzielania odpowiedzi znajduje się w lokalnych biurach Agencji, kontrola jednak nad jakością gromadzonych w tym zakresie danych jest ograniczona.

3.11. Znaczna cześć skarg jest rozpatrywana w założonym czasie. Gdy chodzi o skargi rozpatrywane na poziomie pierwszym i drugim, znaczna część tych, których nie udaje się rozpatrzyć w terminie jest „załatwiana” w ciągu pięciu kolejnych dni. W przypadku Agencji Y spośród 4.015 skarg nie załatwionych w terminie, 38% jest rozpatrywana w czasie kolejnych pięciu dni. Spośród natomiast 6.000 skarg nie rozpatrzonych w terminie przez Agencję X, połowa została rozpatrzona w ciągu kolejnych pięciu dni.

3.12. W przypadku poziomu trzeciego w odniesieniu do wszystkich Agencji stwierdziliśmy, że skargi rozpatrywane są w terminie 11 – 15 dni. W przypadku Agencji X i Agencji Z połowa skarg została rozpatrzona w terminie. Ponad 70% skarg, które trafiły do Agencji Y została rozpatrzona w okresie 11-15 dni od momentu otrzymania skargi.

Rozdział 4 Udzielanie wysokiej jakości odpowiedzi na skargi

4.1. Jak stwierdzono w przyjętej strukturze ramowej, efektywny system udzielania odpowiedzi na skargi zmierza do rozpatrzenia maksymalnie dużej liczby skarg na poziomie lokalnym. Podejście to przynosi lepszy, a jednocześnie w krótszym czasie, rezultat dla klienta. Oszczędza to czas, zaangażowanie i pieniądze zarówno po stronie klienta i pracowników Agencji. Odpowiedzi o niskiej jakości mogą doprowadzić do niepotrzebnej eskalacji w przypadku, gdy klient pozostaje niezadowolony, jak również mogą doprowadzić do wzrostu kosztów.

4.2. Jak już raportowaliśmy w 2005, możliwe są oszczędności na poziomie Ministerstwa i Agencji jeśli więcej skarg będzie rozpatrywanych na możliwie najniższym poziomie. W przeciwnym razie skargi eskalowane są na wyższy poziom w systemie, włączając w to podmioty zewnętrzne, powodując dodatkowe koszty i możliwe opóźnienia.

4.3. W ramach tego rozdziału badamy:

4.3.1. poziom niezadowolenia klientów z procesu rozpatrywania skarg;

4.3.2. proces zapewnienia jakości dotyczący udzielania odpowiedzi na skargi;

4.3.3. koszt rozpatrywania skarg.

Niezadowolenie klienta z procesu rozpatrywania skarg

4.4. Klienci skarżą się ponieważ decyzja jest podejmowana zbyt długo, niezadowoleni są z poziomu usług lub zachowania/podejścia pracowników Agencji. Nie rozpatrzenie skargi szybko i adekwatnie prawdopodobnie doprowadzi do poważnego wzrostu niezadowolenia, które kosztuje Agencje i klientów czas oraz pieniądze przeznaczone na rozpatrzenie skargi.

4.5. Pomimo, że Agencje stosują jasny i ustrukturyzowany proces rozpatrywania skarg, niektórzy klienci pozostają niezadowoleni ze sposobu w jaki ich skarga została rozpatrzona. Klienci, którzy nie osiągnęli efektu przez siebie niezamierzonego pozostają niezadowoleni niezależnie od poziomu obsługi, którego doświadczyli.

4.6. Jedynie ponad połowa klientów Agencji X, którzy w 2007 r. złożyli skargę stwierdziła, że była niezadowolona w pewnym stopniu, przy 38% opisujących siebie jako bardzo niezadowolonych. Najczęstszym powodem ku temu był to, że: proces obsługi skargi nie osiągnął pożądanego rezultatu, klient nie był informowany o postępach w rozpatrywaniu skargi, pracownicy obsługujący skargę wykazywali się brakiem dbałości, proces był zbyt wolny i nieefektywny. Większość klientów, którzy wnieśli skargi (86%) nie podjęło dalszych działań.

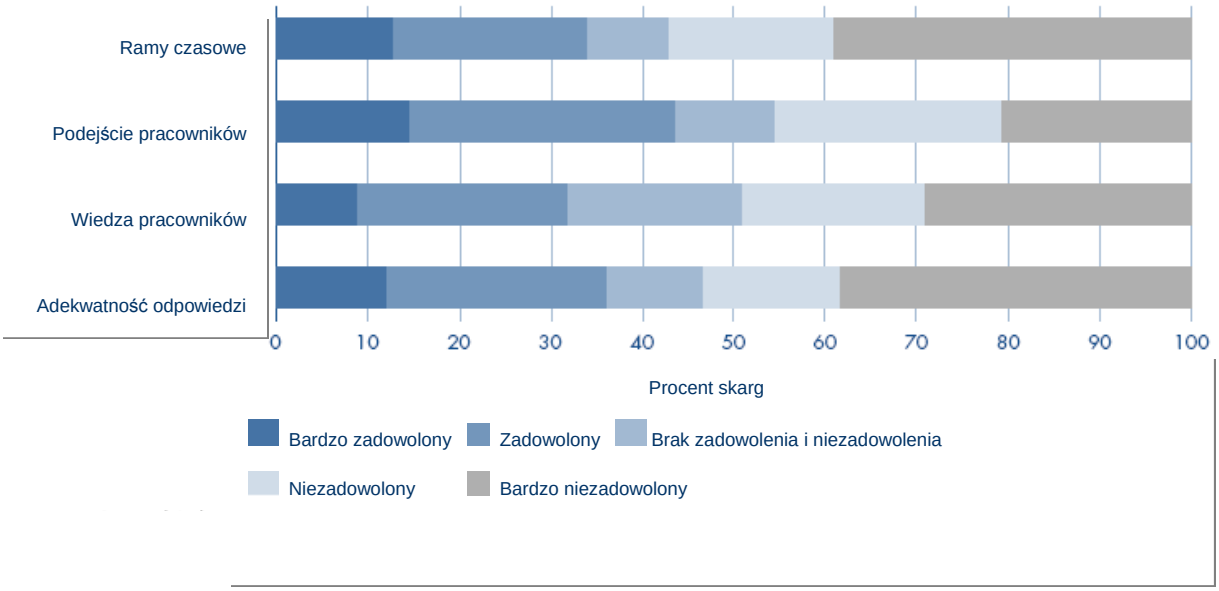
4.7. Spośród 6% klientów, którzy wnieśli skargi do Agencji Y, 30% nie otrzymało odpowiedzi w ogóle a 40% spośród tych, którzy odpowiedź otrzymali ma odczucie, że czekali przez zbyt długi okres czasu. Prawie 23% klientów, którzy otrzymali odpowiedź stwierdziło, że udzielona odpowiedź nie nawiązuje do przyczyn złożonej przez nich skargi. Połowa spośród tych, którzy otrzymali odpowiedź na skargę stwierdziła, że odpowiedź nie wskazywała jasno na to, do kogo powinni się zwrócić w przypadku dalszych pytań lub wątpliwości.

4.8. Pośród tych, którzy wnieśli skargi do Agencji Z, 39% było niezadowolonych z tego w jaki sposób ich skarga była procesowana, zaś 34% stwierdziło, że byli zadowoleni.

4.9. Nasze badanie przeprowadzone w 2008 również wykazało brak zadowolenia ze sposobu w jaki skargi były rozpatrywane.

4.10. Klienci byli niezadowoleni z uwagi na różne powody dotyczące udzielonych na ich skargi odpowiedzi: czas udzielania odpowiedzi na skargę, podejście pracowników Agencji, wiedza pracowników, precyzja udzielonych odpowiedzi.

Występuje duży poziom braku satysfakcji odnośnie procesu udzielania odpowiedzi na skargi



Standardy zapewnienia jakości przyjęte przez Ministerstwa w zakresie rozpatrywania skarg

4.11. Ustanowiono rozwiązania dotyczące zapewnienia jakości odnośnie trzeciego poziomu rozpatrywania skarg, nie ma natomiast analogicznych rozwiązań w odniesieniu do całego Ministerstwa dla skarg rozpatrywanych na wszystkich poziomach a dotyczących tego, czy:

4.11.1. pracownicy wdrożyli adekwatne oraz efektywne działania mające na celu rozpatrzenie skarg;

4.11.2. każdy odpowiedzialny urzędnik Czy każdy dowódca przeprowadza kontrole próbki odpowiedzi przeprowadzonych przez pracowników, w celu sprawdzenia na jakim etapie skarga została rozwiązana;

4.11.3. skontaktowano się z klientem lub osobami trzecimi w celu poznania opinii na temat obsługi ich skargi;

4.12. Przyjęta przez nas na potrzeby oceny struktura ramowa podkreśla wagę procesu zapewnienia jakości w ramach procesu rozpatrywania skarg klientów. Proces zapewnienia jakości w trzech Agencjach umocowany jest na poziomie biur lokalnych. Brak jest spójności pomiędzy poszczególnymi lokalizacjami – rozwiązania procesowe i sposób podziału odpowiedzialności różni się pomiędzy poszczególnymi biurami. Brak jest centralnego monitoringu jakości odpowiedzi lub procesu bieżącego informowania klientów o postępach w załatwianiu skargi.

4.13. Skargi rozpatrywane na poziomie trzecim powinny być przeglądane pod względem ich jakości z uwagi na to, że są podpisywane przez starszego menedżera. Są pewne kontrole jakości – na zasadzie ad hoc – na poziomie pierwszym i drugim.

4.14. Od wszystkich pracowników oczekuje się, że ich działania będą zgodne z ogólnymi, obowiązującymi w Ministerstwie wskazaniami odnośnie prowadzenia efektywnej komunikacji z klientami. Nie dokonuje się jednak rutynowych, okresowych weryfikacji odnoszących się do próbki udzielonych odpowiedzi.

4.15. Są pewne przykłady dobrych praktyk na poziomie lokalnym w zakresie zapewnienia jakości w każdej z trzech Agencji, które mogłyby zostać rozpowszechnione w całym Ministerstwie. Część z biur lokalnych stosuje listy sprawdzające, które wykorzystywane są przez pracowników udzielających odpowiedzi na skargi.

4.16. W przeciwieństwie do innych organizacji sektora publicznego czy prywatnego, Ministerstwo nie dokonuje rutynowych weryfikacji na poziomie klientów odnośnie tego, czy ich skargi zostały rozpatrzone w sposób zadowalający. Jest to rozwiązanie o charakterze dobrych praktyk, które zostało umieszczone w naszej ramowej strukturze oceny efektywności.

Szkolenia w zakresie rozpatrywania skarg

4.17. Pracownicy „okienka” traktują rozpatrywanie skarg jako część ich bieżących obowiązków. Po rozpoczęciu pracy w Ministerstwie pracownicy przechodzą ogólny trening w zakresie obsługi klienta.

4.18. Szkolenia na zasadzie coachingu mają miejsce na poziomie lokalnym i prowadzone przez bardziej doświadczonych pracowników. Wsparcie udzielane jest również przez centralne zespoły rozpatrujące skargi na poziomie trzecim. W maju 2008 Agencja Y zorganizowała warsztaty dla swoich pracowników poświęcone zagadnieniu rozpatrywania skarg.

4.19. Nie ma jednakże zbyt wiele przykładów specyficznych szkoleń ukierunkowanych na rozpatrywanie skarg, w tym brak jest ogólnych szkoleń w tym właśnie zakresie na poziomie żadnej z Agencji. Pomimo działań ukierunkowanych na rozwój umiejętności w zakresie obsługi skarg, to właśnie podejście pracowników powoduje, że blisko 31% klientów Agencji X ma odczucie, że powinno wnieść skargę.

Poziom eskalacji skarg do poziomu niezależnego urzędnika ds. skarg

4.20. Zawsze istnieje prawdopodobieństwo, że sprawa będzie wymagała zaangażowania niezależnego urzędnika ds. skarg lub też Rzecznika, choć skargi te stanowią jedynie niewielki procent wszystkich skarg rejestrowanych przez Ministerstwo.

4.21 W przeciwieństwie do procesu obsługi skarg w sektorze prywatnym, eskalacja skargi znajduje się po stronie osoby skarżącej nie zaś urzędnika ją rozpatrującego.

4.22 Odnosząc się do wszystkich trzech Agencji, ponad 1 100 klientów przekazało skargi do niezależnego urzędnika ds. skarg. Tylko 371 z nich zostało zaakceptowanych. Niezależny urzędnik ds. skarg akceptuje jedynie skargi, które przeszły przez cały tryb rozpatrywania skarg w ramach Agencji. Generalnie rzecz ujmując, około 6% skarg, które trafiają na poziom trzeci jest jednocześnie akceptowanych przez niezależnego urzędnika ds. skarg celem przeprowadzenia niezależnego przeglądu.

4.23 Pomimo, że liczba spraw przekazanych do Rzecznika jest relatywnie niska w porównaniu do ogólnej ilości otrzymanych skarg, z 280 specyficznych przypadków w 2007 r., 173 spotkało się ze wsparciem ze strony Rzecznika. Pokaźny procent spraw, przy których wspierano się opinią niezależnych osób sugeruje, że obsługa skarg w obrębie Ministerstwa ciągle może być bardziej efektywna zarówno z punktu widzenia klientów, jak i bardziej wydajna dla Ministerstwa.

Koszty rozpatrywania skarg

4.24 Koszty ponoszone przy obsłudze skarg nie są rutynowo monitorowane i raportowane. Koszty związane z rozpatrywaniem skarg ponoszone są ogólnego budżetu Agencji przeznaczonego na cele administracyjne, nie są wyodrębnione w ramach tego budżetu reprezentują małą część całościowego budżetu Ministerstwa.

4.25 Wydatki związane z rozpatrywaniem skarg obejmują wydatki Agencji przeznaczone na rozpatrywanie skarg jako takich (koszty pracownicze) podobnie jak koszty funkcjonowania niezależnego urzędnika ds. skarg oraz Rzecznika, jak również świadczenia wypłacone w trakcie rozpatrywania lub po zakończeniu rozpatrywania skarg.

4.26 Ministerstwo oszacowało, że w 2003 r. wydało 9 milionów PLN na rozpatrywanie skarg na poziomie pierwszym i drugim. W 2007 r. koszty te spadły do poziomu 6,2 miliona PLN.

4.27 Oszacowaliśmy również, że koszt obsługi skarg, wyliczony przy pomocy alternatywnych metod, przyjmując założenia dotyczące czasu potrzebnego na rozpatrzenie skarg oraz średniego kosztu ich rozpatrzenia na różnych poziomach. Oto rezultat:

4.27.1 średnio rozpatrzenie skargi na poziomie pierwszym zajmuje 60 minut;

4.27.2 blisko 40% skarg przekazywane jest na poziom drugi;

4.27.3 rozpatrywanie skarg na poziomie drugim wymaga zaangażowania przynajmniej dwóch osób;

4.27.4 średnio rozpatrzenie skargi na poziomie drugim zajmuje 90 minut;

4.27.5 skargi na poziomie trzecim są zarządzane w sposób centralny, zawsze jednak ich rozpatrzenie wymaga wkładu pracowników "okienka";

4.27.6 każdy poziom poprzedza poziom poprzedni, tak więc poziom drugi musi uwzględniać koszty ponoszone na poziomie pierwszym, analogicznie poziom trzeci koszty poziomu pierwszego i drugiego.

4.28 Trudno jest określić koszty związane ze skargami rozpatrywanymi na poziomie pierwszym ponieważ nie zawsze są one uwzględniane w procesie raportowania oraz trudno jest odseparować obsługę skarg od innych codziennych zadań wykonywanych przez pracowników "okienka".

4.29 W przypadku, gdy następuje proces eskalowania skarg, koszty rosną z uwagi na to, że angażowani są wyżsi rangą urzędnicy, jak również ze względu na szersze konsultacje dotyczące samej sprawy i historii rozpatrywania skargi.

4.30 Biuro niezależnego urzędnika ds. skarg monitoruje ponoszone koszty. Biuro szacuje, że koszty te wynoszą 1.790 PLN w odniesieniu do jednej skargi.

4.31 Opierając się na tych kalkulacjach, szacujemy że administracyjny koszt zarejestrowanych skarg waha się pomiędzy 4,7 a 6,2 miliona PLN.

Szacunkowy koszt wszystkich skarg (zarejestrowanych i niezarejestrowanych)

	Agencja X		Agencja Y		Agencja Z	
	Liczba skarg	Koszt (PLN)	Liczba skarg	Koszt (PLN)	Liczba skarg	Koszt (PLN)
Poziom 1	69,000	700,000	112,000	1,150,000	15,000	150,000
Poziom 2	46,000	1,880,000	75,000	3,090,000	10,000	410,000
Poziom 3	3,216	1,110,000	2,066	880,000	684	200,000
Koszty niezależnego urzędnika ds. skarg	239	430,000	100	180,000	32	60,000
Koszty pracownicze po stronie Agencji		240,000		100,000		30,000
Razem	**118,000**	**4,360,000**	**189,000**	**5,400,000**	**25,000**	**850,000**

Łącznie wszystkie Agencje: 10,61 mln PLN

Rekompensata finansowa

4.32 Zgodnie z ogólną polityką Ministerstwa, każda Agencja kompensuje klientom dodatkowe koszty, straty czy inne efekty będące wynikiem nieprawidłowych decyzji administracyjnych. Całkowita kwota rekompensat wypłacanych przez Ministerstwo wskazywana jest w Raporcie Rocznym sporządzanym przez Ministerstwo.

4.33 W okresie 2007 r. wypłaconych zostało 3,62 miliona PLN celem pokrycie kosztów rekompensat przekazanych na rzecz 15 430 klientów. Najczęstszym powodem wypłaty była rekompensata z tytułu opóźnienia (51% wszystkich przypadków). Średnia wysokość rekompensaty w 2007 r. wynosiła 234 PLN.

Specjalne płatności zrealizowane na skutek wniesionych skarg w okresie 2007

	Agencja X		Agencja Y		Agencja Y		Razem	
	Łącznie wypłacona kwota PLN	Liczba wypłat	Łącznie wypłacona kwota PLN	Liczba wypłat	Łącznie wypłaco na kwota PLN	Liczb a wypłat	Łącznie wypłacona kwota PLN	Liczba wypłat
Faktyczne straty finansowe	145,177	1,007	153,743	541	14,723	163	313,643	1,711
Odszkodowanie z tytułu opóźnienia	779,073	1,543	1,096,488	4,925	479,472	1,161	2,355,033	7,629
Ogólnie niedogodności	101,142	1,289	766,458	4,104	48,875	443	916,475	5,836
Ogólnie zakłopotania	1,575	16	1,475	21	900	9	3,950	46
Inne poważne problemy	10,600	84	5,350	63	11,325	61	27,275	208
Razem	**1,037,567**	**3,939**	**2,023,514**	**9,654**	**555,295**	**1,837**	**3,616,376**	**15,430**

Średnia wysokość płatności zrealizowanych na skutek wniesionych skarg w okresie 2007			
	Agencja X	**Agencja Y**	**Agencja Y**
	PLN	PLN	PLN
Faktyczne straty finansowe	144.17	284.18	90.33
Odszkodowanie z tytułu opóźnienia	504.91	222.64	412.98
Ogólnie niedogodności	78.47	186.76	110.33
Ogólnie zakłopotania	98.44	70.24	100.00
Inne poważne problemy	126.19	84.92	185.66
Średnia wysokość	**263.41**	**209.60**	**302.28**

Rozdział 5 Nauka płynąca ze skarg

5.1. Wraz ze wzrastającym naciskiem na personalizowanie usług, skargi stanowią dla organizacji cenne źródło informacji dotyczących oczekiwań i odczuć klientów oraz problemów, z jakimi musieli się zmierzyć. Mogą być wykorzystywane jako wczesne ostrzeżenie dotyczące słabych usług, systematycznych błędów lub problemów związanych z konkretnymi procedurami. Kiedy organizacje korzystają z informacji zebranych ze skarg oraz innych źródeł takich jak ankiety dotyczące zadowolenia czy postrzegania usług ze strony klienta, mogą wprowadzić znaczne ulepszenia. Również nasza ramowa struktura oceny kładzie nacisk na systematyczne monitorowanie i analizowanie skarg w celu wprowadzania ulepszeń do świadczonych usług.

5.2. W ramach tego rozdziału badamy:

5.2.1. sposób w jaki Agencje próbują wychwycić wszystkie skargi;

5.2.2. plany Ministerstwa ukierunkowane na stworzenie standardowych kategorii rejestrowanych skarg;

5.2.3. sposób w jaki Ministerstwo wykorzystuje ogólne informacje na temat zarejestrowanych skarg;

5.2.4. ulepszenia w procesie świadczenia usług jako efekt zgłoszonych skarg;

5.2.5. dzielenie się dobrymi praktykami w procesie rozpatrywania skarg.

Rejestrowanie skarg

5.3. Ankiety dotyczące zadowolenia klienta sugerują, ze liczba skarg wychwyconych przez Agencje jest znacznie niższa niż percepcja klientów odnośnie liczby skarg przez nich złożonych. Trudno jest jednak określić czy niezarejestrowane skargi są podobnej wagi jak te zarejestrowane przez Agencje. Korzystając z wyników ankiety, można orientacyjnie określić możliwą liczbę skarg złożonych na działania Agencji.

Szacunkowa liczba skarg wniesionych oraz skarg zarejestrowanych w 2007

	Agencja X	**Agencja Y**	**Agencja Z**
Procent klientów, którzy stwierdzili wniesienie skargi	3,4 %	6 %	1 %
Łączna liczba kontaktów ze strony klientów	5,215,000	3,155,482	2,525,000
Szacunkowa liczba skarg wniesionych przez klientów	117,300	189,329	25,249
Liczba skarg zarejestrowanych	**45,788**	**21,408**	**2,614**

5.4. Rejestrowanie skarg na pierwszym poziomie ich rozpatrywania może być trudne z wielu przyczyn:

5.4.1. trudność w rozpoznaniu skargi;

5.4.2. niewielkie zachęty dla urzędników do zarejestrowania skarg, które zostały załatwione przy okazji pierwszego kontaktu ze skarżącym;

5.4.3. brak czasu na rejestrowanie skarg.

5.5. W standardach w zakresie procesu rozpatrywania skarg proponowanych przez Instytut E wymaga się aby wszystkie skargi były rejestrowane w formie pisemnej w momencie ich wpłynięcia.

5.6. Niektóre lokalne biura wprowadziły bardziej wydajne systemy rejestrowania skarg aniżeli pozostałe.

Ustandaryzowane kategorie rejestrowania skarg

5.7. Ministerstwo obecnie zamierza wprowadzić nową typologie zgodnie z którą rejestrowane miałyby być skargi klientów. Do tej pory jednak Agencje stosują swoje własne kategorie skarg, co powoduje, że wszelkie porównania na poziomie Ministerstwa są bardzo trudne. Przykładowo Agencja Y rejestruje skargi wykorzystując 18 ogólnych i 135 szczegółowych kategorii.

5.8. Celem Ministerstwa jest posługiwanie się znormalizowaną typologią aby uczynić możliwym dokonywanie porównań pomiędzy poszczególnymi Agencjami. W chwili obecnej Ministerstwo nie posiada jednej, wspólnej bazy danych, w której mogłyby być rejestrowane informacje, co może ograniczyć przydatność wdrożenia nowej typologii.

Wykorzystywanie informacji na temat skarg

5.9. W chwili obecnej nie funkcjonuje system na poziomie całego Ministerstwa, który w sposób spójny i terminowy rejestrowałby informacje na temat skarg.

5.10. Stwierdziliśmy, że wiele biur lokalnych ustanowiło własne bazy danych, które umożliwiają im śledzenie postępu w zakresie rozpatrywania skarg. Jednak tylko niewielka część informacji zawartych w ww. bazach raportowania jest na poziom centrali. Takie rozwiązanie pozwala biurom lokalnym poznawać opinie, oczekiwania klientów i wdrażanie usprawnień na poziomie lokalnym. Wpływa ono jednocześnie na brak wydajności, skoro skargi są rejestrowane osobno w każdej z baz danych, co wymaga wielokrotnego wprowadzania tych samych danych do baz danych, zwiększając ryzyko pomyłki.

Usprawnianie procesu świadczenia usług

5.11. Wprowadzenie niezależnego urzędnika ds. skarg dostarczyło Ministerstwu cennych informacji na temat sposobu w jaki obsługuje on skargi, oferując Agencją możliwość usprawnienia sposobu w jaki rozpatrują skargi.

5.12. Wszystkie trzy Agencje wdrożyły ustrukturyzowany proces dzielenia się informacjami otrzymanymi od niezależnego urzędnika ds. skarg z lokalnymi biurami na terenie całego kraju.

5.13. Niezależny urzędnik ds. skarg również monitoruje proces wdrażania rekomendacji i zgłaszanych problemów. Spotyka się co kwartał z wyższymi urzędnikami każdej Agencji w celu omówienia postępów.

5.14. Dodatkowo, Agencje analizują i wyciągają wnioski ze skarg zgłaszanych i rozpatrywanych na poziomie krajowym. Na poziomie

lokalnym wprowadzono – na skutek wniesionych skarg - pewne usprawnienia na małą skalę.

5.15. Agencje mogą również wyciągać wnioski ze skarg złożonych w przeszłości aby przyśpieszyć obsługę skarg przyszłych. Ten typ aktywnych działań może pomóc Agencjom w przygotowaniu się na nowe rodzaje skarg i umożliwić im udzielanie odpowiedzi w krótszym czasie.

5.16. Istnieje kilka potencjalnych szans na to, aby Agencje dzieliły się dobrymi praktykami dotyczącymi obsługi skarg zarówno wewnątrz jak i między Agencjami.

5.17. Sieci dyskutujące zagadnienia z zakresu dobrych praktyk, które istniały celem omawiania skarg wnoszonych na szczeblu krajowym już nie funkcjonuje.

Część biur lokalnych rozpowszechnia dobre praktyki w zakresie obsługi skarg wśród swoich pracowników
Jedno z biur lokalnych Agencji X przeprowadziło warsztat celem rozwoju kompetencji w zakresie udzielania przez pracowników odpowiedzi na skargi klientów. Warsztat objął swoim zakresem proces rozpatrywania skarg, elementy, które powinny zostać uwzględnione w skardze oraz proces zapewnienia jakości skarg. Jedno z biur Agencji Z wprowadziło rozwiązanie zakładające udostępnianie wszystkim pracownikom wzorcowych odpowiedzi na różnego rodzaju skargi, celem ich wykorzystania w procesie udzielania odpowiedzi.

Zmiany wprowadzone w rezultacie skarg wniesionych przez klientów (odbiorców usług)
W następstwie skarg wniesionych przez klientkę odnośnie udogodnień dostępnych dla niej i jej dziecka, wszyscy menedżerowie Agencji X w jednym z okręgów są pouczani o konieczności oferowania pomieszczeń, w których matki karmiące mogłyby nakarmić swoje dzieci. W następstwie licznych skarg klientów, wszyscy pracownicy biur lokalnych zostali przeszkoleni w zakresie procedur obowiązujących w przypadku klientów, którym przyznano opiekę domową. W odpowiedzi na skargi w Agencji Z rozpowszechniono raz jeszcze okólnik odnośnie tego, jakie działania powinny zostać podjęte w przypadku śmierci odbiorcy usług świadczonych przez Agencję.

Załącznik 1 Ramowa struktura oceny efektywności

W trakcie badania oceniliśmy efektywność procesu rozpatrywania skarg przez Ministerstwo w stosunku do ramowej struktury oceny opartej na dobrych praktykach. Nie ma jednej, jedynie słusznej listy sprowadzającej dotyczącej tego zagadnienia, w związku z tym opracowaliśmy to zestawienie w oparciu o kluczowe zasady stosowane przez Rzecznika.

Niezależnie od informacji szczegółowych na temat dokonanych ustaleń i rekomendowanych dalszych działań, które znalazły się w poszczególnych rozdziałach ich podsumowanie umieszczono w niniejszym załączniku, zestawiając każde kryterium/dobrą praktykę z poczynionymi ustaleniami i (jeśli dotyczy) rekomendacją.

Dobre praktyki	Ocena dotycząca Ministerstwa/Agencji	Dalsze czynności
Definicja skargi		
Istnieje spójna, jasna i szeroka definicja skargi	Ministerstwo posługuje się szeroko stosowaną definicją skargi, która obejmuje swoim zakresem każdy wyraz nieusatysfakcjonowania (pkt 1.7.)	
Dostępność		
System obsługi skarg jest widoczny i łatwo dostępny dla klientów.	System obsługi skarg Ministerstwa jest widoczny i łatwo dostępny dla klientów poprzez liczne kanały (pkt 2.3.)	
Klienci są informowaniu o tym jak należy wnosić skargi. Obejmuje to: ⇒ informacje/broszury dotyczące systemu obsługi skarg ⇒ informacje zwrotne / skargi – formularze ⇒„gorąca linia" lub bezpłatna linia telefoniczna służące przyjmowaniu skarg ⇒ informacja na temat skarg znajduje się na stronie www Ministerstwa ⇒ Informacja na temat systemu rozpatrywania skarg jest dostępna w innych językach i formatach (np. braille i sms).	Każda Agencja posiada broszurę dotyczącą tego jak wnieść skargę, która dostępna jest również w innych językach i formatach. Jedynie broszura stosowana w Agencję X dostarcza formularz, na którym klienci wnosić mogą skargi. Wszystkie Agencje dostarczają numer telefonu pod który można dzwonić celem złożenia skargi, (…). Wszystkie Agencje dysponują informacjami na ich stronie WWW na temat tego jak można wnieść skargę. (pkt 2.4. – 2.7.)	Agencja Y i Agencja Z powinny rozważyć wprowadzenie formularza skargi do stosowanych przez nich broszur poświęconych wnoszeniu skarg.
Klienci mogą złożyć skargi: pisemnie – listownie / w formie wiadomości e-mail, faksem, telefonicznie, osobiście.	Ministerstwo dysponuje szerokim zakresem kanałów poprzez które klienci mogą wnosić skargi. Istnieją praktyczne przeszkody dotyczące części klientów i wnoszenia skarg z wykorzystaniem telefonu z uwagi na związane z tym koszty (pkt 2.8., 2.16.)	Nie funkcjonuje w chwili obecnej rozwiązanie, które pozwalałoby na kontakt z Agencją z wykorzystaniem sms. Ministerstwo powinno to rozważyć jako że może to pomóc ograniczyć koszty klientów wnoszących skargę z wykorzystaniem telefonów.
Klientom dostarcza się wsparcia ze strony Ministerstwa celem umożliwienia im wnoszenia skarg, gdy jest to potrzebne.	Klientom doradza się, że mogą skorzystać z pomocy doradców (bezpłatnie) w przypadku, gdy chcą wnieść skargę (pkt 2.9.)	
Klientom doradza się korzystanie z zewnętrznych możliwości skorzystania ze wsparcia w procesie wnoszenia skarg.	Broszury doradzają klientom możliwość skorzystania ze wsparcia doradców (…) (pkt 2.9. - 2.11.)	
Udzielanie odpowiedzi na skargi		

Ustanowiono etapowe / poziomowe podejście do procesu rozpatrywania skarg, umożliwiające dokonanie przeglądu i rozpatrzenie skargi	Wszystkie Agencje wykorzystują trzypoziomową procedurę zarządzania skargami z uwzględnieniem dwóch niezależnych poziomów (niezależny urzędnik ds. skarg oraz Rzecznik). Proces bieżącego rozpatrywania skarg na poziomie pierwszym i drugim odbywa się na różne sposobu kiedy zestawimy poszczególne Agencje, jak również w ramach danej Agencji. (pkt 1.10- 1.11., 3.3. – 3.6.)	
Modelowe rozwiązanie zmierza do rozpatrzenia większości skarg na poziomie pierwszy („okienko”).	Etapowe podejście do rozpatrywania skarg ukierunkowane jest na rozpatrzenie ich na poziomie pierwszym („okienko”), jednakże w ramach poszczególnych Agencji i pomiędzy nimi występują duże różnice. Przykładowo niektóre biura są scentralizowane inne zdecentralizowane. (pkt 3.4.)	Jest miejsce na poprawę jakości i adekwatności odpowiedzi na poziomie lokalnym (poziom jeden i dwa), żeby zredukować w przyszłości liczbę spraw, które eskalowane są na poziom trzeci oraz do niezależnego urzędnika ds. skarg i Rzecznika.
Zaadoptować podejście przewidujące przypisanie skargi do urzędnika tak aby skarżący znali osobę, do której mogą się zwrócić	Nie ma spójności - gdy chodzi o podejście przewidujące przypisanie skargi do urzędnika – w ramach Ministerstwa odnośnie poziomu pierwszego i drugiego. Jeśli chodzi o poziom trzeci rozpatrywania skarg spójność jest większa jako że zespoły działające na poziomie centralnym rozpatrują te skargi. (pkt 3.5. – 3.6.)	Tam gdzie jest to praktyczne, zaadoptować podejście do rozpatrywania skarg oparte o przypisanie skargi do urzędnika.
Klienci dysponują środkami niezależnego przeglądu ich skargi w sytuacji, gdy uważają, że ich skarga nie była rozpatrzona przez Ministerstwo.	Niezależny urzędnik ds. skarg oraz Rzecznik są dwoma niezależnymi poziomami, na które swoje skargi mogą eskalować klienci. (pkt 1.10. – 1.11.)	
Klienci są odpowiednio kierowani na kolejny poziom procedury rozpatrywania skarg tak aby skarżący miała jasność co do tego jaki jest następny krok w sytuacji, gdy nie jest zadowolony ze sposobu rozpatrzenia skargi.	Agencje doradzają klientom odnośnie kolejnego kroku, który mogą zrobić w przypadku, gdy nie są zadowoleni z uzyskanej odpowiedzi lub z tego w jaki sposób ich skarga była procesowana. Klienci są przekierowywani na następny poziom. (pkt 1.10.)	
Rejestrowanie skarg		
Wszystkie skargi są rejestrowane: ⇒ skargi wprowadzane są do bazy danych / systemu i powinny obejmować: datę otrzymania skargi, w jaki sposób skarga została wniesiona, streszczenie skargi, streszczenie porady udzielonej, ⇒ zapytania/sugestie i rekomendacje są również rejestrowane, ⇒ zagadnienia poruszone w skargach są łatwo i spójnie kategoryzowane, ⇒ rodzaj usługi i miejsce, w którym była ona dostarczona jest rejestrowane	Nie wszystkie skargi są rejestrowane. Nie ma systemu obejmującego całe Ministerstwo, w którym rejestrowane byłyby w sposób spójny i terminowy informacje na temat skarg. Każda Agencja posiada własną bazę danych, która umożliwia jej raportowanie wykonania w porównaniu z celami w zakresie udzielania odpowiedzi na skargi. Nie ma również spójności, gdy chodzi o sposób w jaki skargi są kategoryzowane w ramach Ministerstwa, aczkolwiek nowa typologia skarg jest obecnie wdrażana w formie pilotażowej, celem jej wdrożenia we wszystkich Agencjach. (pkt 5.3., 5.7. – 5.9.)	Ministerstwo nie wychwytuje wszystkich informacji na temat skarg które mogłyby pozwolić na zdobycie wiedzy na temat doświadczeń klientów oraz na wdrożenie usprawnień jeśli będzie taka potrzeba. Powinno się rozważyć sposób w jaki informacje są gromadzone i wykorzystywane mając na uwadze to, że rozwiązanie to nie powinno zajmować zbyt dużo czasu pracownikom „okienka”.
Rozpatrywanie skarg / udzielanie odpowiedzi		

Ustanowiono standardy wykonania, gdy chodzi o sposób obsługi skarg: ⇒ potwierdzenie otrzymania skargi w danym okresie czasu ⇒ rozpatrzenie skargi / poinformowanie o sposobi rozpatrzenia skargi w danym okresie czasu ⇒ okresowe raporty na temat postępu w sposobie załatwienia danej sprawy (uwzględniając powody wystąpienia opóźnienia)	Wszystkie Agencje ustanowiły limity czasu przypisane do poszczególnych poziomów rozpatrywania skarg. Większość skarg jest rozpatrywana w ramach ww. limitów. Jednocześnie jednak ustanowione limity nie były poddawane przeglądowi od 2001-2002 tak aby określić, czy są one zgodne z terminami przyjmowanymi przez inne organizacje oraz z oczekiwaniami ze strony klientów. W sytuacji gdy opóźnienie jest nieuniknione, pracownicy Agencji wysyłają pisma do klientów, nie ma jednak pewności jakie informacje powinny w takim piśmie zostać zawarte. (pkt 3.7. – pkt 3.12.)	Dokonanie przeglądu limitów czasu przyjętych dla rozpatrywania skarg na poszczególnych poziomach, tak aby zweryfikować ich zgodność z poziomami przyjmowanymi przez inne organizacje oraz zgodność z oczekiwaniami klientów. Przegląd procedur dotyczących wysyłania pism z informacją o opóźnieniu/przedłużeniu czasu rozpatrywania skargi, jak również bieżącego informowania klienta o postępach w rozpatrywaniu skargi
Klient jest poinformowany o punkcie kontaktowym, do którego może kierować pytania w trakcie rozpatrywania złożonej przez niego skargi.	Odpowiedzi kierowane do klienta zawierają dane kontaktowe osoby badającej daną skargę, z którą klient może kontaktować się w przypadku dalszych pytań	
Zapewnienie dobrej jakość odpowiedzi udzielanych na skargi		
Przeglądy wykonywane są na odpowiedniej próbie odpowiedzi przed lub po ich udzieleniu (pisemnie lub ustnie), tak aby sprawdzić zgodność ze standardami.	Nie ma rozwiązań w odniesieniu do całego Ministerstwa, które służyłyby do pomiaru jakości skarg rozpatrywanych na wszystkich poziomach. Kontrola jakości wydaje się być realizowana na poziomie biur lokalnych – przy czym nie ma spójności pomiędzy poszczególnymi lokalizacjami odnośnie tego, jak kontrola ma się odbywać. Sposób jej przeprowadzania i zakres odpowiedzialności różni się, gdy porówna się poszczególne biura. (pkt 4.11. – 4.15.)	Rozważenie ustanowienia standardów dotyczących całego Ministerstwa odnośnie sposobu rozpatrywania skarg oraz rozwiązań służących zapewnieniu jakości. Standardy te mogą być następnie wykorzystane do dokonywania badania losowo wybranej próby udzielonych odpowiedzi aby ocenić ich jakość i zidentyfikować obszary, w których możliwa/konieczna jest poprawa.
Regularne badanie próby skarg celem sprawdzenia zadowolenia klientów z procesu rozpatrywania skargi oraz zidentyfikowania obszarów do poprawy.	Nie ma centralnego systemu służącego monitorowaniu jakości udzielanych odpowiedzi czy dokonywania sprawdzianie zadowolenia / niezadowolenia klientów z procesu rozpatrywania skargi. (pkt 4.16.)	Wdrożenie procedury zakładającej dokonywanie wyboru losowej próby klientów, z którymi powinno kontaktować się celem przeprowadzenia rozmowy na temat ich doświadczeń odnoszących się do obsługi zgłoszonej przez nich skargi oraz tego czy skarga została załatwiona w sposób ich zadawalający.
Wewnętrzne przeglądy wykonywane wówczas, gdy skarżący są niezadowoleni z odpowiedzi udzielonej przez Agencję	Nie są wykonywane w Ministerstwie wewnętrzne przeglądy o tym charakterze.	jw.

Szkolenia		
Polityki i procedury ustanowione w Ministerstwie w zakresie procesu rozpatrywania skarg są podawane do wiadomości wszystkich pracowników.	Polityki i procedury dotyczące rozpatrywania skarg dostępne są dla wszystkich pracowników Agencji na ich stronach intranetowych. (pkt. 4.17. – 4.19.)	
Ustanowiono spójną / kompleksową instrukcję dotycząca procesu rozpatrywania skarg, która jest łatwo dostępna	jw.	
Pracownicy „okienka" posiadają szczegółowe instrukcje dotyczące sposobu rozpatrywania skarg i udzielania odpowiedzi.	Pracownicy „okienka" traktują rozpatrywanie skarg jako część ich bieżących obowiązków. Są w trakcie zatrudnienia szkoleni z zakresu obsługi szczególnie trudnych skarg. Niewiele jest jednak formalnych szkoleń z zakresu obsługi procesu udzielania odpowiedzi na skargi. (pkt 4.17. – 4.19.)	Z wykorzystaniem dyskusji z udziałem pracowników „okienka" zidentyfikować obszary szczególnie problemowe.
Agencje zapewniają szkolenia swoim pracownikom w zakresie rozwoju umiejętności dotyczących rozpatrywania skarg.	Niewiele jest formalnych szkoleń z zakresu obsługi skarg, nie ma też ogólnego szkolenia w tym zakresie realizowanego we wszystkich Agencjach. (pkt 4.17. – 4.19.)	Rozważyć możliwość opracowania i wdrożenia szczegółowego szkolenia dotyczącego rozpatrywania skarg dla wszystkich pracowników, szczególnie pracowników „okienka".

Monitorowanie, przeglądy i raportowanie		
Skargi są monitorowane i analizowane w systematyczny sposób, żeby kierować odpowiednie informacje do pracowników zajmujących się dostarczaniem usług.	Agencje analizują wnioski płynące ze skarg na szczeblu krajowym i lokalnym. Na szczeblu lokalnym wprowadzono drobne usprawnienia procesu na skutek analizy skarg. Nie ma jednak zbyt wielu możliwości do dzielenia się dobrymi praktykami w tym zakresie. (pkt 5.15. – 5.18.)	Rozważyć możliwość stworzenia rozwiązań służących gromadzeniu i dzieleniu się w ramach organizacji dobrymi praktykami stosowanymi w poszczególnych lokalizacjach.
Ustanowiono osobę odpowiedzialną za analizę trendów w zakresie powodu wnoszenia skarg i wskazywania na ich przyczyny.	Zespoły działające na poziomie centralnym w ramach Agencji są odpowiedzialne za pozyskiwanie informacji na temat liczby skarg. Dokonywana jest pewna analiza trendów, ale nie jest ona wykorzystywana w pełnym zakresie.	Rozważenie ustanowienia sieci służącej dzieleniu się dobrymi praktykami w zakresie rozpatrywania skarg pomiędzy Agencjami jak również do dyskutowania trendów i przyczyn skarg.
Regularne wewnętrzne raporty dotyczące skarg są przygotowywane na potrzeby wyższego kierownictwa.	Raporty przygotowywane są na potrzeby wyższego kierownictwa, w szczególności odnośnie skarg rozpatrywanych na poziomie trzecim. Obejmuje to informacje dotyczące liczby skarg, liczby skarg rozpatrzonych w zakładanych terminach oraz rodzaju wnoszonych skarg.	
Raporty na temat skarg / sugestii otrzymanych przez organizacje są upublicznianie.	Agencje nie publikują informacji na temat skarg otrzymanych czy działań podejmowanych w ramach Agencji na skutek zgłoszonych skarg. (pkt 1.14.)	Publikowanie informacji na temat rodzaju i liczby otrzymanych skarg, jak również tego co Agencja robi na skutek składanych skarg i tego jak zmieniają się świadczone usługi w wyniku otrzymanych i wykorzystanych skarg.
Raporty na temat skarg / sugestii są włączane do raportu rocznego.	Agencja Y jest jedyną Agencją publikującą informacje – w ramach raportu rocznego - na temat liczby skarg otrzymanych i głównych powodów ich wniesienia. (pkt 1.14.)	Agencja X i Agencja Z powinny raportować na temat liczby skarg w ramach raportu rocznego