

## SPRAWOZDANIE Z AUDYTU

**Nazwa zadania audytowego:** *Ocena jakości obsługi klientów w Urzędzie Miasta Opola*

**Nr zadania audytowego:** *6/08*

**Nazwa i adres jednostki audytowanej:** *Urząd Miasta Opola*

**Zespół audytorów i nr up.:**

*Marek Żywicki, nr up. 9/2008*

*Łukasz Nowak, nr up. 10/2008*

**Wykonał:** *Marek Żywicki,*

Data i podpis: 04.12.2008r. / - /

**Zatwierdził:** *Radosław Stanek*

Data i podpis: 04.12.2008r. / - /

## STRESZCZENIE

Przedmiotowe zadanie audytowe zostało przeprowadzone jako zadanie zapewniające, zgodnie z planem audytu na 2008r. Badaniami objęto komórki organizacyjne Urzędu Miasta Opola, które zaangażowane są w obsługę klientów. Za podstawowe kryteria audytorzy uznali unormowania prawne odnoszące do obowiązku wykonywania zadań przez jednostkę samorządu terytorialnego, spoczywające na niej i Kierownika jednostki (Prezydencie Miasta) obowiązki ustawowe i służebności wobec mieszkańców Gminy, wewnętrzne uregulowania Urzędu oraz zasady profesjonalnej obsługi klientów, które uznane są za powszechne.

Wyniki badań wskazały dwa obszary oceny jakości obsługi. Pierwszy dotyczy pracowników, ich wiedzy merytorycznej, kwalifikacji i umiejętności, organizacji pracy własnej i zespołu, kultury osobistej. Drugi dotyczy warunków infrastrukturalnych w jakich realizowany jest proces załatwiania spraw obywateli.

W wyniku przeprowadzonych badań audytorzy wydali pozytywną ocenę pierwszemu z cytowanych wyżej obszarów – przygotowania urzędników do pracy z klientem. Średnio co

3 pracownik Urzędu jest zaangażowany w bezpośrednią obsługę obywatela. Pracownicy posiadają wiedzę fachową, podnieśli kwalifikacje w zakresie komunikacji interpersonalnej uczestnicząc w projekcie współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego pn. *Podnoszenie i dostosowywanie kwalifikacji zawodowych do potrzeb administracji samorządowej*. W badaniach audytorzy potwierdzili także dyscyplinę w zakresie dostępności do Urzędu w godzinach jego urzędowania. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego potwierdziły zadowalający stopień satysfakcji z jakości obsługi (oceny bardzo dobre i celujące stanowiły 91% wystawionych przez ankietowanych ocen). Audytorzy nie stwierdzili w tym obszarze nieprawidłowości i nie sprecyzowali rekomendacji. Zdecydowanie niższą ocenę audytorzy wystawili warunkom w jakich obsługiwany jest petent w Urzędzie. Poważne zastrzeżenia audytorów budzi estetyka korytarzy w budynkach Urzędu, które są miejscami oczekiwania petentów, niedostosowanie ich do powszechnie występujących warunków w lokalach użyteczności publicznej. Wyniki badań pozwalają na wyróżnienie dwóch kierunków eliminowania nieprawidłowości i utrudnień w obsłudze klientów – utrudnienia lokalowe, których niwelowanie wiązałaby się z remontami i przebudową, a co za tym idzie dużymi nakładami finansowymi oraz utrudnienia związane z poprawą ergonomii, komfortu i estetyki punktów obsługi i miejsc oczekiwania klientów, których eliminowanie jest możliwe przy stosunkowo niewielkim nakładzie środków finansowych. W związku z tym audytorzy wydali łącznie trzy rekomendacje. Audytorzy zwrócili uwagę także na świadomość kierownictwa Urzędu dotyczącą utrudnień na temat warunków infrastrukturalnych (technicznych) w jakich załatwiane są sprawy obywateli, które determinowane są możliwościami lokalowymi i finansowymi Miasta, na co zwróciła uwagę Sekretarz Miasta podczas narady zamykającej przedmiotowy audyt.

## **I. CEL**

Celem niniejszego audytu była ocena jakości obsługi petenta w Urzędzie Miasta Opola.

## **II. ZAKRES:**

- Podmiotowy:  
audyt został przeprowadzony w Urzędzie Miasta Opola, wydziałach bezpośrednio obsługujących petentów.

- Przedmiotowy:

Ocena profesjonalizmu obsługi przez pracowników Urzędu Miasta oraz warunków obsługi

### III. OBIEKT AUDYTU

1. Jakość obsługi oraz warunki infrastrukturalne obsługi petenta.

### IV. ANALIZA RYZYKA

Wymieniony obiekt audytu został ustalony na podstawie wyodrębnionych przez zespół audytorów obszarów ryzyka, w zakresie tematycznym realizowanego zadania audytowego. W trakcie realizacji przedmiotowego zadania audytowego, audytorzy zwrócili szczególną uwagę na ryzyka związane z:

- niskim poziomem umiejętności i wiedzy pracowników bezpośredniej obsługi w zakresie profesjonalnego podejścia do klienta,
- brakiem dyscypliny pracy, przejawiającej się m.in. terminowym rozpoczynaniu i kończeniu obsługi,
- utratą wizerunku instytucji publicznej w wyniku stosowania mało profesjonalnej obsługi petenta;
- brakiem lub niskim poziomem warunków w jakich obsługiwany jest petent, i obniżeniem oceny efektywności funkcjonowania Urzędu;

Obiekty audytu	Jednostka Audytowana	Kategorie ryzyk					Końcowa ocena ryzyka
		Istotność	Jakość zarządzania	Kontrola wew.	Czynniki zewn.	Operacyjne	
		0,20	0,20	0,25	0,15	0,20	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Obiekt 1		3	3	3	3	3	75%

W wyniku przeprowadzonej analizy zespół audytorów stwierdził, że obiekt charakteryzuje się stosunkowo wysokim poziomem ryzyka. Audytorzy stwierdzają, że na materializację

ryzyk wpływ mają w zasadzie wszystkie wyżej wymienione czynniki. Prawidłowe funkcjonowanie systemu obsługi związane jest ze skutecznym doбором kadry, w tym szczególnie posiadającej wysokie kwalifikacje i odpowiednie cechy osobowościowe. Audytorzy w analizie ryzyka zwrócili także uwagę na fakt, iż wydziały mające bezpośredni kontakt z klientem pracują w warunkach dodatkowego utrudnienia związanego dodatkowo ze stresem. Zespół audytowy w przedmiotowej analizie uwzględnił także warunki w jakich prowadzona jest obsługa petenta i bezpośrednio powiązanie poziomu tych warunków na ocenę jakości obsługi. W analizie ryzyka audytorzy wzięli dodatkowo pod uwagę posiadanie przez Urząd Miasta certyfikat jakości zgodny z normą PN-EN ISO 9001 : 2001.

W badaniach audytowych należy zatem system obsługi traktować w obu aspektach: personalnym i infrastrukturalnym.

### **Metodyka:**

1. Testy przeglądowe – identyfikacja zasad funkcjonowania badanego systemu i jego podsystemów oraz potwierdzenie istnienia (lub nie) kontroli poprzez użycie niżej wymienionych technik:
  - a) zapoznanie się z dokumentami służbowymi,
  - b) uzyskiwania wyjaśnień i informacji od pracowników audytowanej jednostki w oparciu o kwestionariusze kontroli wewnętrznej.
2. Testy zgodności – analiza wszystkich zidentyfikowanych procedur i standardów w celu oceny stopnia i zakresu ich stosowania poprzez użycie niżej wymienionych technik:
  - a) porównanie określonych zbiorów danych w celu wykrycia operacji nieprawidłowych lub kontrowersyjnych, wymagających wyjaśnienia;
  - b) rekonstrukcję wydarzeń lub obliczeń pozwalającą ocenić dokładność i prawidłowość zastosowanych działań oraz wiarygodność wyników;
  - c) sprawdzenie rzetelności informacji oraz jej porównanie z informacją zewnętrzną.
3. Testy rzeczywiste wydajności (efektywności) – identyfikacja kompletności, dokładności i ważności informacji zawartych w dokumentach służbowych.

### **V. TERMIN**

Zadanie audytowe przeprowadzono w okresie od 08.10.- 31.10.2008r.

## VI. USTALENIA

### 1. Obiekt 1

Jakość obsługi oraz warunki infrastrukturalne obsługi petenta.

#### 1.1. Kryteria szczegółowe

- 1.1.1. Zgodnie z art. 41 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej z 2000r. podstawowym prawem obywatela Unii Europejskiej jest domaganie się od organów i instytucji Unii bezstronnego, zgodnego z prawem rozpatrzenia, bez zbędnej zwłoki, sprawy wniesionej do danego organu lub instytucji; prawu temu towarzyszy obowiązek organów i instytucji, a także wszystkich zatrudnionych w nich funkcjonariuszy, właściwego, zgodnego z prawem załatwienia sprawy obywatela; jeżeli w wyniku działań administracji wnoszący sprawę poniósł szkodę, to przysługuje mu roszczenie o odszkodowanie (ang. *Charter of Fundamental Rights of the European Union* - Tekst Karty w języku polskim Dz.Urz. UE z 2007 r.)
- 1.1.2. Zgodnie z art. 2. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U.01.142.1591 j.t.) Gmina wykonuje zadania publiczne w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność. Wykonywanie obowiązków własnych oraz zleconych Gminie związane jest w wielu przypadkach koniecznością bezpośredniego kontaktu z petentem.
- 1.1.3. Podstawowym dokumentem normującym organizację Urzędu Miasta jest Regulamin Organizacyjny (stanowiący załącznik do zarządzenia Nr OR.I-0152-94/06 Prezydenta Miasta Opola z dnia 1 sierpnia 2006 r., ze zm.). Zgodnie z § 7 Regulaminu Sekretarz Miasta zapewnia sprawne funkcjonowanie Urzędu oraz prowadzi inne powierzone sprawy w zakresie ustalonym przez Prezydenta, w tym nadzorowanie organizacji pracy Urzędu. Interesantów w Urzędzie przyjmuje się w dniach i godzinach pracy Urzędu (§ 9). Do zadań naczelników komórek organizacyjnych Urzędu Miasta należy m.in. zapewnienie sprawnego przyjmowania stron w wydziale. Odpowiedzialność za terminowe i prawidłowe

załatwianie indywidualnych spraw obywateli ponoszą naczelnicy wydziałów oraz pracownicy, zgodnie z zakresami zadań wykonywanymi na stanowisku (§ 19.4).

1.1.4. Zgodnie z § 4 Regulaminu Pracy Urzędu Miasta Opola (stanowiącego załącznik do zarządzenia Nr OR.I-0152- 38/07 Prezydenta Miasta Opola z dnia 13 marca 2007r.) podstawowym obowiązkiem pracownika jest wykonywanie zadań publicznych z uwzględnieniem interesów państwa oraz indywidualnych interesów obywateli. Do obowiązków pracownika należy m.in. wykonywanie zadań urzędu sumiennie, sprawnie i bezstronnie, zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach ze zwierzchnikami, podwładnymi, współpracownikami oraz w kontaktach z obywatelami, przestrzeganie czasu pracy oraz podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz doskonalenie umiejętności pracy.

1.1.5. Zgodnie z punktem 5.2 normy PN-EN ISO 9001:2001 obowiązującej w Urzędzie Miasta Opola najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, że wymagania klienta zostały określone i spełnione w celu zwiększenia zadowolenia klienta. W punkcie 7.2 Procesy związane z klientem cytowanej normy ISO określono, że należy zapewnić skuteczne ustalenia związane z komunikacją z klientem oraz stale badać zadowolenie klienta (8.2.1).

1.1.6. Do kryteriów zgodnie z zakresem przedmiotowym zadania audytowego, audytorzy zaliczyli także postanowienia Kodeksu etyki. Każdy pracownik Urzędu Miasta Opola jest zobowiązany do zapoznania się Kodeksem etyki oraz przestrzegania ustalonych w nim zasad. Oświadczenie o zapoznaniu się z jego treścią oraz zobowiązaniu się do jego stosowania winno być umieszczone w aktach osobowych pracownika (Uwagi końcowe Kodeksu etyki). Zgodnie z Kodeksem misją urzędnika jest służba publiczna a naczelną zasadą przestrzeganie reguł zawartych w Kodeksie. Każdy urzędnik winien charakteryzować się m.in. następującymi zachowaniami i cechami:

- i. uczciwością;
- ii. obiektywizmem;
- iii. profesjonalizmem (m.in. poprzez stałe podwyższanie swoich kwalifikacji zawodowych, wzbogacanie wiedzy i umiejętności);
- iv. uprzejmością i kulturą osobistą (m.in. poprzez przestrzeganie zasad dobrego zachowania się wobec obywateli, uprzejmością, punktualnością i taktem);

- v. godnym reprezentowaniem Urzędu Miasta Opola (m.in. poprzez godne, odpowiedzialne, uprzejme i kulturalne zachowanie i staranne i profesjonalne przygotowywanie dokumentów; za niedopuszczalne uznano noszenie niestosownych ubiorów, w szczególności ekstrawaganckich i nieskromnych);
- vi. odpowiedzialnością, lojalnością, służebnością;
- vii. efektywnością i jakością
- viii. przejrzystością oraz zwalczaniem oszustw i nadużyć.

1.1.7. Dodatkowo audytorzy zaliczyli do kryteriów wyniki ankiety przeprowadzonej przez zespół audytorów z uwzględnieniem porównania wyników ankiet przeprowadzanych przez Wydział Organizacyjny w ramach badania satysfakcji klienta w procesie zarządzania jakością zgodnego z normą ISO.

1.1.8. W trakcie badań audytorzy wykorzystali, uznane za powszechne, standardy obsługi; zaliczyli do nich m.in.:

- i. standardy postawy pracowników Urzędu – szacunek dla klienta, życzliwość, odpowiedzialność, profesjonalizm, przestrzeganie wysokich standardów kultury osobistej, dostępność;
- ii. standardy wizerunkowe – oznaczenie miejsc obsługi oraz pokoi, dostępność formularzy i druków, poziom uzyskiwanej informacji, godziny dostępności obsługi, noszenie identyfikatorów i ubiór urzędnika;
- iii. standardy warunków obsługi (infrastrukturalne) – miejsce do wypełnienia dokumentów, miejsce siedzące przy obsłudze oraz w czasie oczekiwania na załatwienie, dostępność przyrządów do pisania, zachowanie prywatności w czasie obsługi.

## **1.2. Ustalenie stanu faktycznego**

Celem badań w przedmiotowym obiekcie było ustalenie, czy jakość obsługi odpowiada wymaganiom petentów oraz standardom obsługi. Obsługa klienta to możliwości do zaspokajania oczekiwań obywateli odnośnie terminu, sprawności, porozumiewania i komfortu. Urząd powinien być tak zorganizowany, aby obsługa klienta była jak najprostsza i jak najszybsza. Tym samym od pierwszego kontaktu klienta z urzędem petent powinien wiedzieć jak i do kogo się zwrócić w celu załatwienia sprawy. Urząd

Miasta Opola uzyskał w 2007r. certyfikat nr 607/2007 na dowód spełniania wymagań normy zarządzania jakością PN-EN ISO 9001:2001.

1.2.1. Audytorzy w ramach testów przeglądowych dokonali analizy w celu identyfikacji komórek organizacyjnych, w których realizacja nałożonych obowiązków wiąże się z bezpośrednim kontaktem z petentem. W wyniku tej analizy, uwzględniając cel przedmiotowego zadania audytowego oraz zgodnie z jego zakresem przedmiotowym audytorzy objęli swoimi badaniami następujące komórki organizacyjne Urzędu Miasta Opola:

- i. Wydział Urbanistyki, Architektury i Budownictwa (UAB);
- ii. Wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa (OŚR);
- iii. Wydział Świadczeń Socjalnych (ŚS);
- iv. Wydział Gospodarki Nieruchomościami, Geodezji i Kartografii (GNGiK);
- v. Wydział Lokalowy (L);
- vi. Wydział Spraw Obywatelskich (SO);
- vii. Wydział Komunikacji (KM);
- viii. Wydział Gospodarki i Promocji Miasta (GiPM);
- ix. Wydział Organizacyjny (OR) – Biuro Obsługi Obywatela (BOO);
- x. Wydział Finansowo – Księgowy (FK) – kasy urzędu;
- xi. Wydział Budżetu – Referat Wymiaru Podatków.

1.2.2. W trakcie konstruowania przedmiotowego zadania audytorzy planowali zatrudnienie rzeczoznawcy zewnętrznego w celu przeprowadzenia badania z zakresu *mystery shoppingu*. Pojęcie to wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych – Stowarzyszenia Mystery Shopping, od którego wzięła się metoda badawcza pod tą samą nazwą. Metoda ta polega na zrelacjonowaniu przez „tajemniczego klienta” przebiegu prawdziwych doświadczeń klientów w wybranych punktach obsługi, nie badając opinii czy deklaracji na temat hipotetycznych sytuacji, lecz faktycznie istniejące. Badanie jest przeprowadzane przez specjalnie przygotowanych „tajemniczych (potencjalnych) klientów”, którzy w trakcie bezpośrednich kontaktów (wizyt w punktach obsługi) potrafią zidentyfikować mocne i słabe strony obsługi. Jednak ze względu na brak środków na zatrudnienie zewnętrznego podmiotu audytorzy zmuszeni byli zrezygnować z zaplanowanego badania.

1.2.3. W celu uzyskania podstawowych informacji o funkcjonowaniu komórek organizacyjnych zaangażowanych w obsługę petentów oraz identyfikacji mechanizmów kontroli wewnętrznej audytorzy przeprowadzili test przeglądowy z wykorzystaniem



kwestionariusza samooceny. Przedmiotowy kwestionariusz został rozesłany drogą elektroniczną do osób kierujących komórkami organizacyjnymi objętymi audytem, określonymi w punkcie 1.2.1 (por. str. 6 i 7) przy użyciu opcji potwierdzenia odczytu wiadomości. Przekazanie kwestionariusza drogą elektroniczną miało dodatkowo umożliwić audytorom dokonanie oceny w kwestii, czy elektroniczna formy kontaktu jest wykorzystywana przez kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Miasta, także jako źródło komunikacji z potencjalnym petentem. W wyniku badania audytorzy uzyskali następujące wyniki, odpowiednio w zakresie:

- i. odpowiedzi udzielonych przez naczelników wydziałów w kwestionariuszu:
  - a) ilość bezpośrednio obsługujących klienta w komórkach objętych badaniem wynosiła 178 osób;
  - b) pracownicy komórek organizacyjnych objętych badaniem uczestniczyli w szkoleniach z zakresu komunikacji interpersonalnej, obsługi klienta, radzenia sobie z trudnym klientem itp. z wyjątkiem pracowników B;
  - c) pracownicy uczestniczą w miarę możliwości finansowych poszczególnych wydziałów w zewnętrznych szkoleniach, kursach podnosząc kwalifikacje i umiejętności merytoryczne, część uzupełniła w ostatnich 2 latach studia magisterskie oraz podyplomowe, które nie były finansowane przez Urząd Miasta;
  - d) sposób zorganizowania skutecznej informacji dla klienta w poszczególnych wydziałach zrealizowano w następujący sposób:
    - 1) UAB – zapewniono dostęp do wzorów druków, linię telefoniczną, umieszczono informacje i druki w internecie, zapewniono możliwość komunikacji elektronicznej, wywieszono wzory wypełnionych druków oraz potrzebne informacje na tablicy ogłoszeń umieszczonej przy pokojach wydziału;
    - 2) OŚR - wszystkie wnioski klientów są przyjmowane przez wytypowaną osobę (zgodnie z opisem stanowiska pracy) i rejestrowane w systemie elektronicznej obsługi obywatela „e-urząd” (wydział użytkuje ten system w trybie testowym). Inny pracownik, zgodnie z opisem stanowiska pracy, sprawuje nadzór nad prowadzeniem elektronicznego systemu obsługi obywateli. Miejsce do przyjmowania wniosków klientów – pokój 320, w którym znajduje się stanowisko do obsługi systemu „e-urząd”. Informacje są podawane na stronie internetowej (zakładka EKOLOGIA lub w AKTUALNOŚCIACH). Opracowano karty usług (wprowadzone przed ISO) w ilości 26 szt.

Dostępne są one też w Wirtualnym Biurze Obsługi Obywatela (na bieżąco aktualizowane). Umieszczono w nich niezbędne informacje dotyczące spraw załatwianych w Wydziale. Informacje w postaci: ulotek, broszur, publikacji książkowych, map tematycznych, konkursów, seminariów, spotkań z mieszkańcami (w Ratuszu), komunikatów z prasy, radio, TVP. Funkcjonuje także biblioteczka wydziałowa (pok. 322a). U uruchomiono również ogólnodostępną skrzynkę mailową: [osr@um.opole.pl](mailto:osr@um.opole.pl), dodatkowo wszyscy pracownicy mają skrzynki mailowe i dostęp do Internetu. Przygotowano pokój nr 322 do obsługi klientów (biurko z krzesłem, stolik z krzesłami, mapy tematyczne Polski), na korytarzu ustawiono krzesła i stoliki, na tablicy ogłoszeń umieszczono informacje na temat prowadzonych postępowań, organizowanych akcji, programów, konkursów. Wydzielono pomieszczenie 321 na publikacje, broszury, ksero. Klientom umożliwiono kontakt z Naczelnikiem oraz Zastępcą, uzyskują pomocne informacje oraz materiały – wydruki przepisów prawnych, interpretacje itd. Pracownicy prowadzą publicznie dostępne wykazy danych o dokumentach (program ESTIMA). Na stronie internetowej uruchomiono System Informacji o Środowisku.

- 3) SO - nie wydzielono stanowiska informacji. Praktycznie na każdym stanowisku pracownik udzieli stosownej informacji. Najczęściej klient uzyskuje informację w sekretariacie Wydziału. W Wydziale nadto wprowadzono informację wizualną na sali operacyjnej (tablice informacyjne, gabloty, wzory wypełnionych dokumentów i formularzy, różne informacje wywieszane na ścianach w sali itp.) oraz informację o zakresie działalności Wydziału (karty usług i wzory formularzy) zamieszczoną w BIP-ie, co wpływa na usprawnienie obsługi interesantów, gdyż obywatel nie musi docierać osobiście, bezpośrednio do danego pracownika, by uzyskać niezbędne mu do załatwienia sprawy informacje. Na sali operacyjnej znajdują się stoliki, a także pulpity (przy filarze), na których klienci mogą wypełniać stosowne dokumenty.
- 4) B – udostępniono druki na stronie internetowej Urzędu, umożliwiono komunikację elektroniczną, zorganizowano również miejsce do wypełniania druków przez petentów;

- 5) ŚS - informowanie klientów odbywa się przy wydzielonych stanowiskach w pok. nr 10 oraz (w czasie akcji – w okresie składania wniosków na kolejny okres zasiłkowy) w pawilonie. Funkcjonuje też informacja telefoniczna (z pawilonem nie ma łączności, ale w pok. nr 10 są aparaty telefoniczne, ich numery są podawane corocznie w piśmie informacyjnym wysyłanym do wszystkich klientów przed kolejnym okresem zasiłkowym). Zarówno w pobliżu pok. 10 jak i w pawilonie są dostępne formularze, wywieszono wzory poprawnie wypełnionych dokumentów aktualizowane w miarę ukazywania się zmian w przepisach. W miarę możliwości stworzono skromne warunki do wypełniania dokumentów na miejscu. Formularze wniosków są dostępne także na stronie internetowej Miasta (Wirtualne Biuro Obsługi Obywatela);
- 6) L - informację dla klientów zapewniają: wzory dokumentów, które dostępne na stronie internetowej urzędu, linia telefoniczna, komunikacja elektroniczna; zapewnione zostały także miejsca do wypełniania dokumentów, oraz miejsca obsługi w pokojach;
- 7) FK – zakres realizowanych obowiązków przez stanowiska kasjerskie nie wymaga tworzenia wyodrębnionych, specjalnych warunków informacji dla klientów. Na drzwiach kasy umieszczono wymagane informacje: godziny otwarcia, podano numery kont bankowych, na które można dokonywać wpłat lub realizować przelewy z tytułu zobowiązań wobec Gminy. Kasy zorganizowano w standardowy sposób, jednak z zachowaniem koniecznego zabezpieczenia – kontuar umożliwiający dokonanie wpisu (podpisu), zespolony z szybą;
- 8) GNGiK – nie wydzielono odrębnego stanowiska informacji; informowanie klientów odbywa się w trakcie obsługi na konkretnym stanowisku pracy (merytorycznymi lub obsługującymi zasób geodezyjny i kartograficzny). Wzory wypełnionych druków oraz wykaz spraw załatwianych w wydziale wraz z niezbędnymi informacjami umieszczono na tablicy ogłoszeń (gablocie); każde stanowisko pracy zaopatrzone jest w linię telefoniczną; wykorzystywane druki umieszczono w BIP; do kontaktu wykorzystuje się pocztę elektroniczną; na korytarzu obok pomieszczeń geodezji i kartografii zorganizowano miejsce do wypełniania dokumentów, w sprawach związanych z gospodarką nieruchomościami miejsce wypełniania

- dokumentów przez klientów stanowią biurka pracowników (miejsca pracy pracowników), przy którym zapewniono krzesło dla interesanta;
- 9) OR-BOO – w holu ratusza znajduje się tablica informacyjna, zawierająca nazwy komórek i ich usytuowanie w ratuszu. Na parterze zostało wydzielone Biuro Obsługi Obywatela, którego pracownicy udzielają informacji o trybie i miejscu załatwienia spraw w Urzędzie, wydają druki i formularze oraz udostępniają akty prawne. BOO prowadzi zbiory Dzienników Ustaw, Monitorów Polskich, Dzienników Urzędowych Województwa Opolskiego oraz prawa miejscowego. Bezpośrednio przy BOO ustawiono stół i krzesła, gdzie klienci mogą wypełnić dokumenty. Na stronie internetowej Miasta utworzono zakładkę pn. „Jak załatwić sprawę w Urzędzie”, która stanowi Wirtualne Biuro Obsługi Obywatela. Jest to system, który zawiera wykaz spraw/usług realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne Urzędu Miasta oraz opisane sposoby załatwiania spraw. Do konkretnych spraw (o ile było to możliwe) dołączone wymagane wzory druków, formularzy, czy wniosków. Istnieje także możliwość drukowania tych dokumentów bezpośrednio ze strony internetowej. Dla potrzeb komunikacji elektronicznej utworzono skrzynki poczty elektronicznej o adresach: [boo@um.opole.pl](mailto:boo@um.opole.pl) oraz [urząd@um.opole.pl](mailto:urząd@um.opole.pl), które są obsługiwane przez pracowników BOO. Specjalnie dla klientów Urzędu przygotowano jedno stanowisko komputerowe w bezpośrednim sąsiedztwie BOO z dostępem do internetowej strony Miasta Opola a także do Biuletynu Informacji Publicznej (BIP);
- 10) KM – informacja dla klientów w zakresie rejestracji pojazdów zorganizowano w pokoju nr 201; każde stanowisko pracy (obsługi) posiada linie telefoniczną. Wzory druków oraz sposób ich wypełnienia został wywieszony w gablocie (tablicy informacyjnej) na korytarzu, które na bieżąco poddaje się aktualizacji. Dostęp do druków zapewnia się w każdym pomieszczeniu obsługi oraz na stronie internetowej UM Opola (karty usług). Pracownicy posiadają konta poczty elektronicznej, co zapewnia ewentualny kontakt tą drogą. Przy każdym biurku (punkcie obsługi) zapewniono miejsce siedzące oraz do wypełnienia (podpisania) dokumentów;

11) GiPM – z uwagi na charakter wykonywanych obowiązków sposób informowania klientów jest różny w zależności od podziału organizacyjnego:

- w Referacie Działalności Gospodarczej: wszystkie wzory wniosków dostępne są w miejscach obsługi klienta, w BOO oraz w internecie (na stronie UM Opola). Na korytarzu znajdują się tablice informacyjne, które pracownicy na bieżąco aktualizują. Wyznaczono dwóch pracowników – (wyłączono na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy o dostępie do informacji publicznej - Dz.U.01.112.1198) - do wprowadzania i aktualizowania kart usług dostępnych poprzez stronę internetową w Wirtualnym Biurze Obsługi Obywatela; dwa pokoje, w których odbywa się obsługa klienta zostały zaopatrzone w lamy stanowiące stanowiska obsługi – dotyczy to spraw związanych z ewidencją działalności gospodarczej (2 stanowiska obsługi) oraz z wydawaniem zezwoleń na sprzedaż napojów alkoholowych (1 stanowisko obsługi); na korytarzu znajdują się stoliki oraz krzesła dla klientów; dodatkowo, w bezpośrednim sąsiedztwie Referatu Działalności Gospodarczej zainstalowano terminal (kiosk internetowy) umożliwiający klientowi ekspresowe wypełnienie wniosku o wpis do ewidencji działalności gospodarczej, wykluczając popełnienie pomyłki; na stronie internetowej umieszczono wyszukiwarkę przedsiębiorców (rejestr aktualnych i wykreślonych przedsiębiorców), co pozwala na powszechny dostęp do informacji (ocenia się zmniejszenie informacji udzielanych telefonicznie o około 50%); w trakcie realizacji jest utworzenie przy Referacie Działalności Gospodarczej punktu nadania numeru statystycznego REGON, co umożliwiłoby przedsiębiorcy uzyskanie w jednym czasie i miejscu uzyskanie zaświadczenia o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej oraz numeru REGON; stanowiska obsługi zaopatrzone są w 3 linie telefoniczne;
- w Referacie Promocji – informacja dla klientów – potencjalnych inwestorów – wraz z charakterystyką aktualnych ofert inwestycyjnych dostępna jest na stronie internetowej Miasta Opola.

e) Kierownicy komórek organizacyjnych objętych audytem poinformowali audytorów o najczęstszych i najbardziej uciążliwych utrudnieniach na jakie napotykają pracownicy wydziałów obsługujących klientów. Należą do nich, kolejno dla poszczególnych wydziałów następujące utrudnienia:

- 1) UAB - warunki lokalowe - brak wydzielonego pokoju do przyjmowania interesantów i wydzielonego stanowiska informacji;
- 2) OŚR - brak sekretariatu i stanowiska ds. obsługi obywatela (specjalisty), zbyt mała ilość pracowników w stosunku do zakresu wykonywanych zadań (co wynika z opisu stanowisk), może to obniżyć jakość świadczonych usług, trudne warunki lokalowe (pokoje 319, 320, 323 – po 4 osoby, szczególnie dotkliwe dla osób przeprowadzających skomplikowane procedury), trudności z naprawą urządzeń (np. ksero, faxy itp.), częste braki prądu, ograniczona współpraca z innymi komórkami organizacyjnymi (jest to niezbędne w celu koordynacji wielu działań w zakresie gospodarowania nieruchomościami gminy, infrastruktury komunalnej, planowania, terenów zieleni itp.), brak szkoleń i warsztatów z zakresu obsługi klientów, finansów publicznych, funduszy ochrony środowiska, wdrażanie programu MUNSOL powoduje trudności w obsłudze, komplikuje rejestrację spraw, powoduje awarie sprzętu i wymaga dużego zaangażowania.
- 3) SO - brak wydzielonego stanowiska informacji. Praktycznie na każdym stanowisku pracownik udziela stosownej informacji. Najczęściej klient uzyskuje informację w sekretariacie Wydziału. W Wydziale nadto wprowadzono informację wizualną na sali operacyjnej (tablice informacyjne, gabloty, wzory wypełnionych dokumentów i formularzy, różne informacje wywieszane na ścianach w sali itp.) oraz informację o zakresie działalności Wydziału (karty usług i wzory formularzy) zamieszczoną w BIP-ie, co wpływa na usprawnienie obsługi interesantów, gdyż obywatel nie musi docierać osobiście, bezpośrednio do danego pracownika, by uzyskać niezbędne mu do załatwienia sprawy informacje. Na sali operacyjnej znajdują się stoliki, a także pulpity (przy filarze), na których klienci mogą wypełniać stosowne dokumenty.
- 4) B - nie zgłoszono uwag związanych z utrudnieniami w procesie obsługi patentów;

- 5) ŚS - brak przestronnego, profesjonalnie wyposażonego pomieszczenia do bezpośredniej obsługi klientów, oraz zdecydowanie niewystarczające środki na szkolenia;
- 6) L - trudne warunki lokalowe;
- 7) FK - nie sprecyzowano utrudnień;
- 8) GNGiK - brak szkoleń, w tym brak środków na szkolenia z zakresu obsługi klienta; przyznane środki są wydatkowane na merytoryczne szkolenia w związku ze zmieniającymi się przepisami; warunki lokalowe nie zapewniają komfortu obsługi dla klienta, szczególnie w pionie gospodarki nieruchomościami przez zgromadzenie w jednym pomieszczeniu kilku stanowisk pracy - punktów obsługi, w związku z czym odbywa się jednoczesna obsługa kilku klientów;
- 9) OR-BOO - trudne warunki lokalowe, a szczególnie dotyczące braku miejsc w szafach, w których gromadzi się akty prawne, także z powodu połączenia BOO z Ośrodkiem Informacji dla Osób Niepełnosprawnych. W okresie zimowym pracownikom doskwiera niska temperatura; pracownicy odbierają częste (przykre) uwagi klientów na temat brudnych ścian, braku estetyki i cuchnącej toalety;
- 10) KM - brak w Wydziale wydzielanego przestrzennie sekretariatu oraz pomieszczenia spełniającego funkcje punktu informacyjnego; brak możliwości stworzenia tzw. „drugiej” linii (back office’u) do prowadzenia postępowań administracyjnych - wszyscy pracownicy zaangażowani są w bezpośrednią obsługę petentów; warunki lokalowe - brak odpowiedniej ilości pomieszczeń w celu zapewnienia obsługi na poziomie spełniającym wymagania obywateli, szczególnie uwzględniając zapewnienie klientom podczas obsługi ochrony danych osobowych (w tym także i tych wrażliwych) oraz minimum komfortu - 3 stanowiska pracy w jednym pomieszczeniu; zbyt małe środki otrzymywane na szkolenia zespołu obsługi, w tym także brak możliwości uzupełniania wykształcenia z partycypacją w kosztach Urzędu (studia i studia podyplomowe); z uwagi na fakt, że wszyscy pracownicy obsługują petentów (godziny pracy pokrywają się z godzinami obsługi) oraz brak pomieszczeń nie istnieje możliwość zorganizowania i przeprowadzenia zebrań i wewnętrznych szkoleń dla pracowników, załatwienia spraw wymagających przeprowadzenia licznych wyjaśnień, rozmów telefonicznych itp. w skomplikowanych

postępowaniach administracyjnych; brak pomieszczenia socjalnego, gdzie pracownicy mogliby w czasie przerwy posilić się bez obecności petenta przy biurku (stanowisku obsługi); brak pomieszczenia gospodarczego na magazynowanie teczek służbowych (np. teczek rejestracyjnych pojazdów), zapasu tablic rejestracyjnych, zapewniającego bezpieczny sposób przechowywania i zabezpieczenia własności klienta oraz na potrzeby gromadzenia akt (depozyty);

11) GiPM – środki otrzymywane na szkolenia są niewystarczające w stosunku do potrzeb w związku z częstymi zmianami przepisów; brak usługowej kserokopiarki, dostępnej dla klientów; niedostosowanie godzin pracy kas urzędu do godzin obsługi (kasy pracują od godziny 8.00 do 14.30);

f) w ramach pełnionego nadzoru przez kierowników komórek organizacyjnych jakość obsługi klienta stanowiła:

- przedmiot zaplanowanych kontroli wewnętrznych – OŚR, SO, L;
- przedmiot doraźnych kontroli naczelnika - GiPM;
- kontrolę funkcjonalną pracownika zajmującego się załatwieniem konkretnej sprawy petenta, realizowaną na bieżąco, podczas procesu obsługi lub w zależności od wpływających spraw na bieżąco monitorowana przez naczelnika wydziału – UAB, ŚS, KM, OR-BOO, B, FK,
- nie była tematem badań i kontroli naczelnika wydziału – GNGiK.

g) wymogi stawiane jakości obsługi lub odnoszące się do sposobów i metod obsługi:

- są wprowadzone do wewnętrznych procedur funkcjonujących w komórce organizacyjnej – GiPM, UAB, KM, ŚS, SO, OŚR;
- nie są wprowadzone do wewnętrznych procedur funkcjonujących w komórce organizacyjnej – GNGiK, FK, L, B, OR-BOO;

Audytorzy zwracają uwagę, iż nie istnieje wymóg umieszczania w wewnętrznych procedurach zasad i metod obsługi klienta. Jednak umieszczenie odniesienia się do ich stosowania w wewnętrznych uregulowaniach może pozytywnie wpływać na utrzymanie wymaganego poziomu jakości obsługi klienta, co jest zaś przedmiotem badań auditów wewnętrznych i zewnętrznych w ramach systemu zarządzania jakością zgodnie z normą PN-EN ISO 9001:2001.



ii. wykorzystania elektronicznego kanału wymiany informacji; wybór elektronicznej formy komunikacji, propagowany przez audytorów, miał na celu sprawdzenie skuteczności wykorzystywania poczty elektronicznej; audytorzy od 2004r. monitorują ten obszar, przeprowadzając dodatkowe badania podczas realizacji zadań audytowych. Przeprowadzone badania zespołu audytowego wykazały pierwotnie niski stopień wykorzystania tej formy komunikacji w Urzędzie Miasta Opola. Uzyskane dotychczas wyniki audytorzy przedstawili poniżej:

- 2004r. audyt nr 4/2004 pn. *Analiza organizacji UM z punktu widzenia podstawowych obowiązków ustawowych* wskaźnik wykorzystania poczty elektronicznej wyniósł 53%;
- 2005r. audyt nr 2/2005 pn. *Ocena stanu przygotowania Urzędu Miasta Opola do wdrożenia systemów zarządzania jakością (ISO)* przedmiotowy wskaźnik wyniósł 52%;
- 2007r. audyt 3/2007 pn. *Ocena funkcjonowania systemu wydawania decyzji administracyjnych* wskaźnik wyniósł 80%.

Wyniki uzyskane podczas realizacji przedmiotowego audytu przedstawiały się następująco:

- a) wszyscy kierownicy komórek organizacyjnych objętych badaniem przekazali zwrotne potwierdzenia odczytania wiadomości.
- b) Kwestionariusz samooceny załączony do wiadomości e-mail w formie pliku elektronicznego, zwrotnie po wypełnieniu, został przekazany audytorom.

Na tej podstawie audytorzy pozytywnie ocenili tę część badania.

1.2.4. W toku audytu audytorzy przeprowadzili badanie mające na celu zapewnienie realizacji obowiązków wynikających z zarządzenia nr OR.I-0152-47/06 Prezydenta Miasta Opola z dnia 31 marca 2006r. w sprawie wprowadzenia procedury badania satysfakcji klientów z usług świadczonych przez Urząd Miasta Opola (zm. Zarządzeniem OR.I-0152-22/07 Prezydenta Miasta Opola z dnia 29 stycznia 2007r.). Zgodnie z punktem 1 załącznika do cytowanego zarządzenia Prezydenta Miasta, stanowiącego Procedurę badania satysfakcji klientów z usług świadczonych przez Urząd Miasta Opola, badanie poziomu satysfakcji klientów z usług świadczonych przez Urząd Miasta Opola w ramach systemu zarządzania jakością w Urzędzie Miasta Opola, zwane dalej badaniem ankietowym, przeprowadzane jest co najmniej raz w roku. Zgodnie z punktem 4 wórniki ankiety opracowywany jest każdorazowo do każdego badania ankietowego.

Przeprowadzone badanie polegało na stwierdzeniu, czy przedmiotowe badanie satysfakcji klientów było przeprowadzane zgodnie z Procedurą. W wyniku badania audytorzy stwierdzili, że ankieta została przeprowadzona w roku:

- 2006 - w okresie od 1 do 31 sierpnia;
- 2007r. – w okresie od 31 stycznia do 6 lutego;
- 2008r. – w okresie od 1 do 30 września.

W efekcie każdego badania ankietowego została sporządzona informacja, jako spełnienie wymogu określonego w punkcie 13 zarządzenia nr OR.I-0152-22/07 Prezydenta Miasta Opola z dnia 29 stycznia 2007r. – stanowiąc dane wejściowe do przeglądu zarządzania. Audytorzy dokonali analizy porównawczej wyników dotyczących oceny jaką wystawili petenci w zakresie zadowolenia (satysfakcji) z jakości świadczonych przez Urząd Miasta usług. Z badania wynika, że klienci wystawili wysokie noty w tym zakresie, i tak w roku:

- 2006 – 34% udzielonych odpowiedzi stwierdzało pełne zadowolenie klienta;
- 2007 – 52,7% ankietowanych wystawiło ocenę bardzo dobrą (najwyższą), 35,2% - dobrą, 4% - bardzo złą;
- 2008 – dokonano oceny jakości obsługi w podziale na poszczególne komórki organizacyjne Urzędu; Urząd Stanu Cywilnego (nie objęty badaniami przez audytorów) oraz SO uzyskały największą liczbę ocen bardzo dobrych i dobrych; zdecydowanie najniżej zostały przez klientów Urzędu ocenione: GiPM, KM, oraz L.

1.2.5. Kolejnym badaniem przeprowadzonym w przedmiotowym audycie był test rzeczywisty mający na celu uzyskanie zapewnienia dostępności otwarcia Urzędu dla petenta. Polegało ono na sprawdzeniu otwarcia stanowisk pracy i dostępności ich dla klientów Urzędu, zgodnie z godzinami funkcjonowania Urzędu. Przedmiotowe badanie zostało przeprowadzone w dwóch formach:

- a) bezpośredniej – polegającej na stwierdzeniu przez audytora dostępności (otwarcia) stanowisk obsługi o godzinie 7.30 (godzinie rozpoczęcia pracy Urzędu);
- b) telefonicznej – polegającej na próbie połączenia się telefonicznego z pracownikiem konkretnej komórki organizacyjnej, wykorzystując numery telefonów podane w Wirtualnym Biurze Obsługi Obywatela i stwierdzeniu dostępności do informacji o godzinie 7.30.

Badanie zostało przeprowadzone w dniach 27 – 30 października 2008r. Wyniki przeprowadzonego badania audytorzy przedstawili w tabeli poniżej:

Lp.	Komórka organizacyjna	Rodzaj badania bezpośredni (B) telefoniczny (T)	Ustalenia audytorów
1.	OR-BOO	B	O godzinie 7.30 pracownicy BOO na stanowisku pracy, stanowisko przygotowane do obsługi, brak klientów
2.	GiPM	B	O godzinie 7.30 pracownicy na stanowiskach pracy, stanowiska przygotowane do obsługi, 2 klientów
3.	SO	B	O godzinie 7.30 pracownicy na stanowiskach pracy, przygotowani do obsługi, 3 klientów
4.	FK – kasy ratusz	B	Kasjer na stanowisku pracy, przygotowany do obsługi (godz. 8.00), brak klientów
5.	L	T	O godzinie 7.30 pracownik pod numerem wew. 891 obecny na stanowisku pracy, udzielił żądanej informacji;
6.	ŚS	T	O godzinie 7.30 pracownik pod numerem 44 35 713 obecny na stanowisku pracy, udzielił żądanej informacji
7.	KM	T	O godzinie 7.30 pracownicy pod numerem wew. 942 oraz 946 obecni na stanowisku pracy, udzielił żądanej informacji
8.	B	T	O godzinie 7.30 pracownik pod numerem wew. 873 obecny na stanowisku pracy, udzielił żądanej informacji
9.	UAB	T	O godzinie 7.30 pracownik pod numerem wew. 815 obecny na stanowisku pracy, udzielił żądanej informacji
10.	OŚR	T	O godzinie 7.30 pracownik pod numerem wew. 876 obecny na stanowisku pracy, udzielił żądanej informacji
11.	GNGIK	T	O godzinie 7.30 pracownik pod numerem wew. 912 obecny na stanowisku pracy, udzielił żądanej informacji
12.	FK – kasa plac Wolności	T	O godzinie 8.00 pracownik pod numerem wew. 936 obecny na stanowisku pracy, udzielił żądanej informacji

13	OR-BOO	T	O godzinie 7.30 pracownik na stanowisku pracy, zapytano o godzinę rozpoczęcia przyjmowania stron w ŚS, udzielono odpowiedzi – od 7.30
----	--------	---	---

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły, że punkty obsługi są otwierane zgodnie z obowiązującym czasem pracy Urzędu Miasta. Nie stwierdzono żadnego przypadku wskazującego, że pracownicy komórek organizacyjnych zaangażowanych w obsługę klienta są nieprzygotowani do pracy o godzinie rozpoczęcia pracy.

W toku przedmiotowego badania audytorzy zwrócili uwagę na dwa przypadki niepokrywania się godzin obsługi z godzinami pracy. W pierwszym - dotyczy to następujących wydziałów:

- KM, gdzie funkcjonuje system zapisów do obsługi w Referacie Rejestracji Pojazdów – klientowi przydziela się „numer” i wyznacza dzień i godzinę zgłoszenia się do urzędu; pierwszemu klientowi danego dnia wyznacza się godzinę 7.40, mimo że Urząd pracuje od 7.30. Z informacji udzielonych audytorom przez Kierownika Referatu Rejestracji Pojazdów wynika, że czas pomiędzy 7.30 a 7.40 jest konieczny na wykonanie czynności technicznych, przygotowujących do obsługi, m.in. na uzyskanie połączenia z serwerami zewnętrznymi, przemieszczeniem dokumentów oraz tablic rejestracyjnych.
- ŚS, gdzie obsługa odbywa się w godzinach od 8 do 15.30. Na podstawie wyjaśnień Naczelnika Wydziału i analizy wewnętrznych przepisów obowiązujących w Urzędzie Miasta, audytorzy nie stwierdzili uregulowań normujących rozdział godzin pracy od godzin obsługi (ani w Wydziale ŚS, ani w Urzędzie Miasta). Audytorzy przeprowadzili dodatkowe badanie - rozmowę telefoniczną z OR-BOO, gdzie uzyskali informację, że sprawy którymi zajmuje się ŚS są załatwiane od godziny 7.30, zgodnie z obowiązującymi godzinami pracy Urzędu Miasta.

1.2.6. Przejawem mającym bezpośredni wpływ na ocenę jakości obsługi jest poziom zaspokojenia potrzeb, który w literaturze fachowej mierzony jest często oceną (wskaźnikiem) zadowolenia (satysfakcji) klienta. Zgodnie z obowiązującymi przepisami w Urzędzie Miasta Opola, uwzględniając także wymogi zarządzania jakością zgodnie z normą PN-EN ISO 9001:2001 przeprowadza się raz w roku badanie satysfakcji klienta (por. punkt 1.2.4, str. 17). W ramach badań w przedmiotowym zadaniu audytowy, audytorzy uwzględnili również badanie ankietowe. Miało ono na celu uzyskanie informacji

na temat efektywności i skuteczności obsługi. Konstrukcja ankiety została zbudowana w taki sposób aby stanowiła uzupełnienie ankiety badającej stopień satysfakcji klienta, przy realizacji wymogów związanych z utrzymaniem poziomu zarządzania jakością zgodnie z ISO. Badanie polegało na przygotowaniu pytań ankietowych a następnie zadaniu ich klientom przez audytorów, bezpośrednio po odejściu petenta od punktu obsługi, z zachowaniem anonimowości. Badania zostały przeprowadzone w następujących komórkach organizacyjnych: KM, SO, ŚS, L, UAB, OŚR, GiPM. W wyniku badania audytorzy przeprowadzili 51 wywiadów z klientami, potwierdzonych wypełnieniem ankiety. Szczegółowe wyniki ankiety przedstawiono w tabeli poniżej:

Lp.	Pytanie ankietowe	Uzyskana odpowiedź - ilość odpowiedzi
1.	Czy udało się Panu/i załatwić sprawę?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TAK – 48</li> <li>• NIE – 3, sprawa w toku, wymaga dostarczenia dodatkowych dokumentów</li> </ul>
2.	Czy jest Pan/i zadowolony/a z obsługi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TAK – 51</li> </ul>
3.	<p>Jak Pan/i ocenia urzędnika, który załatwiał sprawę w zakresie:</p> <p>Zastosowana skala ocen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niedostatecznie</li> <li>2. Miernie</li> <li>3. Dostatecznie</li> <li>4. Dobrze</li> <li>5. Bardzo dobrze</li> <li>6. Celująco</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencji i fachowości <ul style="list-style-type: none"> <li>- 22 oceny <b>celujące</b></li> <li>- 28 ocen <b>bardzo dobrych</b></li> <li>- 1 ocena <b>dobra</b></li> </ul> </li> <li>• Kultury osobistej i życzliwości <ul style="list-style-type: none"> <li>- 26 ocen <b>celujących</b></li> <li>- 20 ocen <b>bardzo dobrych</b></li> <li>- 5 ocen <b>dobrych</b></li> </ul> </li> <li>• Sprawności obsługi <ul style="list-style-type: none"> <li>- 24 oceny <b>celujące</b></li> <li>- 17 ocen <b>bardzo dobrych</b></li> <li>- 9 ocen <b>dobrych</b></li> <li>- 1 ocena <b>dostateczna</b></li> </ul> </li> </ul>
4.	Czy godziny pracy urzędu są dla Pana/i dogodne?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TAK – 44 odpowiedzi</li> <li>• NIE - 7 odpowiedzi (14%); ankietowani zwrócili uwagę, że wydłużony czas pracy (KM i SO) w piątki jest utrudnieniem i niewygodą, proponowali wybór innego dnia tygodnia (4 odpowiedzi) lub drugi dzień w tygodniu z wydłużonymi godzinami pracy (2 odpowiedzi)</li> </ul>
5.	Gdyby to od Pana(i) zależało, to co Pan(i) zmieniłaby lub wprowadziła w zakresie poprawy obsługi petenta w Urzędzie Miasta Opola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poprawić oświetlenie pomieszczeń oczekiwania na obsługę – 6 odpowiedzi (12%), w tym 4 dot. GiPM (100% pytanym klientom GiPM), KM – 2 odpowiedzi;</li> <li>• poprawić niedogodne warunki oczekiwania i wypełniania dokumentów (korytarzy) – 11 odpowiedzi (22%), w tym 3 odpowiedzi klientów</li> </ul>

		<p>GiPM – 75%, KM – 3 odpowiedzi, SO – 4 odpowiedzi;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nieestetyczny stan miejsc oczekiwania na obsługę – 3 odpowiedzi (6%)</li> <li>• wprowadzić klimatyzację pomieszczeń – 4 odpowiedzi (po 2 odpowiedzi KM i SO);</li> <li>• niedopasowanie godzin obsługi do godzin otwarcia kas w Urzędzie – 4 odpowiedzi (3 – KM, 1 – SO);</li> <li>• brak parkingu przy pl. Wolności – 3 odpowiedzi (KM);</li> <li>• wskazać inny dzień do obsługi w wydłużonych godzinach pracy niż piątek – 4 odpowiedzi (2 – SO, 2 – KM).</li> </ul>
--	--	---

Z przeprowadzonego badania wynika, że klienci Urzędu Miasta Opola stosunkowo wysoko ocenili jakość obsługi. Wystawione oceny celujące i bardzo dobre stanowiły zdecydowaną większość – 91% wszystkich ocen. Audytorzy zwrócili uwagę także na brak ocen niedostatecznych i miernych i tylko jedyną ocenę dostateczną (sprawność obsługi w KM). Wyniki badań wskazały, że na proces obsługi składa się nie tylko bezpośredni kontakt z przygotowanym merytorycznie urzędnikiem lecz również warunki w jakich przeprowadzana jest obsługa. W ocenie audytorów to warunki infrastrukturalne stanowią obecnie największe utrudnienie dla klienta urzędu, co ma wpływ na ich ocenę jakości obsługi. W grupie tych utrudnień audytorzy dostrzegli dwa ich aspekty:

- utrudnienia lokalowe, ciasne, wąskie a przy tym duszne pomieszczenia, których poprawa wiąże się z dużymi nakładami finansowymi lub których poprawa ze względów przestrzennych jest niemożliwa;
- utrudnienia oddziałujące na petenta w sposób werbalny – fatalna estetyka ścian, brak lub niedogodne warunki oczekiwania i wypełniania dokumentacji, brak należytego oświetlenia korytarzy, zbyt mało miejsc siedzących, zły stan techniczny stołów, których poprawa jest możliwa stosunkowo niskim nakładem środków.

W związku z tym audytorzy polecają kierownikom komórek organizacyjnych dokonanie wizji miejsc oczekiwania na obsługę i poprawę warunków szczególnie zapewniających minimum komfortu na wypełnienie dokumentów – wyposażenie w krzesła i stoliki oraz odpowiedniego oświetlenia. Służbom administracyjno – gospodarczym audytorzy zalecają dokonanie przeglądu warunków obsługi i w miarę możliwości finansowych przeprowadzenie odświeżenia pomieszczeń obsługi oraz korytarzy przy punktach obsługi petenta oraz ujednolicenie umeblowania (krzesła i stoliki) w całym urzędzie.

1.2.7. W toku audytu przeprowadzono test rzeczywisty polegający na dokonaniu wizji lokalnej warunków w jakich odbywa się obsługa klientów Urzędu oraz pomieszczeń (korytarzy) stanowiących miejsce oczekiwania i wypełniania dokumentów. Badanie przeprowadzono we wszystkich komórkach organizacyjnych objętych audytem. Uzyskane rezultaty badania audytorzy udokumentowali fotograficznie. W wyniku przeprowadzonego testu uzyskano następujące wyniki, kolejno w poszczególnych komórkach organizacyjnych:

i. UAB

Zdj. nr 1 – punkt obsługi w sekretariacie



Zdj. nr 2 – punkt obsługi w Referacie Architektury



Zdj. nr 3 punkt obsługi w Referacie Budownictwa





Zdj. nr 4 – tablica informacyjna na korytarzu



Zdj. nr 5 – miejsce oczekiwania – korytarz



W ocenie audytorów warunki infrastrukturalne w UAB zapewniają profesjonalną obsługę przy zachowaniu dyskrecji dla klienta oraz wymaganego komfortu. W pokojach wydziału zapewniono miejsce siedzące i biurko (stolik) dla klienta (zdj. nr 1 – 3). Druki i formularze są wydrukowane i dostępne w sekretariacie. Stan wyposażenia pokoi audytorzy ocenili pozytywnie. Na korytarzu umieszczono tablicę informacyjną, zapewniono miejsca siedzące dla oczekujących oraz biurko (zdj. nr 5). Usytuowanie biurka nie umożliwia komfortowego wypełnienia dokumentów.

## ii. OŚR

Zdj. nr 6 – punkt obsługi



Zdj. nr 7 punkt obsługi



Zdj. nr 8 – korytarz





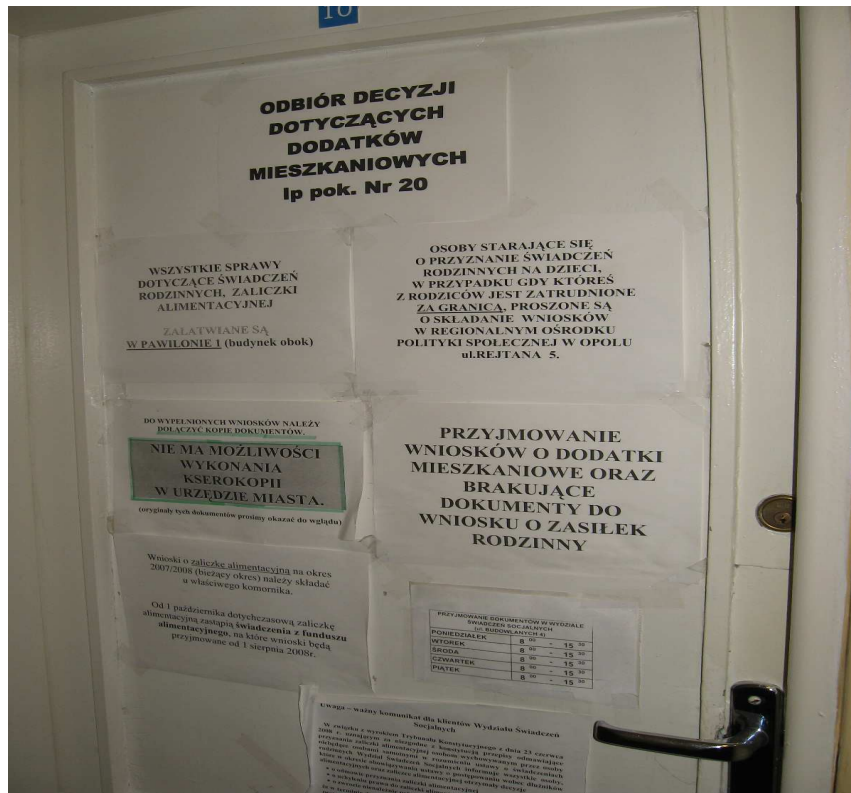
W ocenie audytorów warunki obsługi w OŚR spełniają wymagania odpowiedniej jakości obsługi. W pokojach zapewniono miejsca do obsługi, które zostały wyposażone w krzesła i biurka (stoliki). Na korytarzu umieszczono miejsca siedzące dla osób oczekujących zespalone ze stolikiem. W ocenie audytorów warunki jakie zapewnia klientowi OŚR są zdecydowanie najbardziej optymalne i mogą stanowić wzór dla pozostałych komórek organizacyjnych.

iii. ŚS

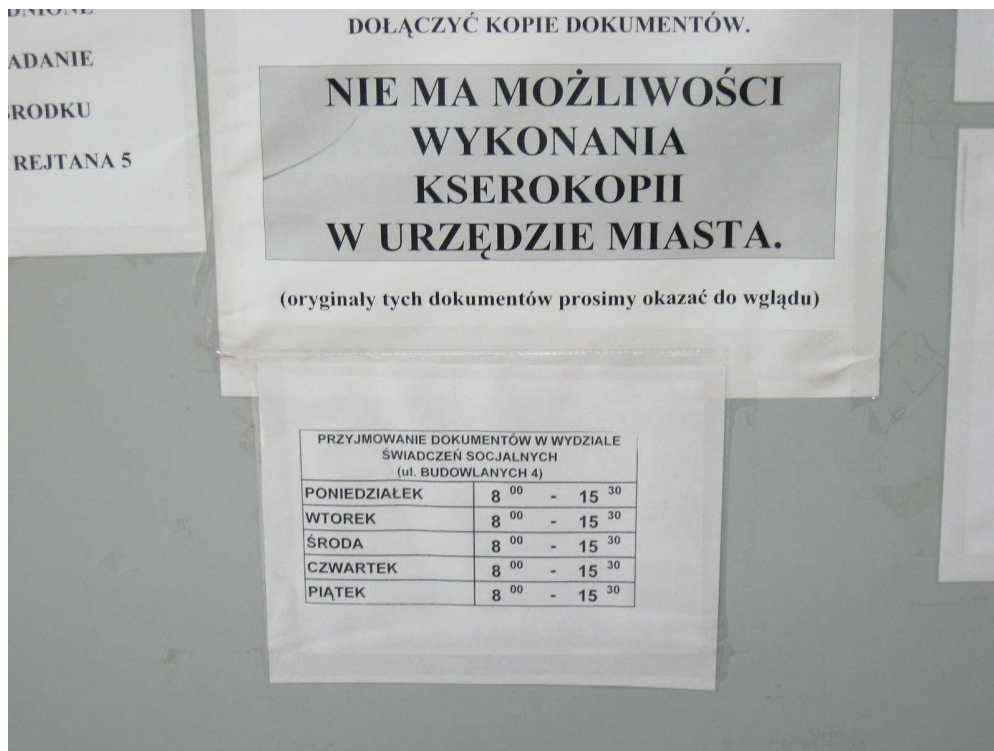
Zdj. nr 9 – Tablica ogłoszeń



Zdj. nr 10 – Drzwi pokoju obsługi



Zdj. nr 11 – informacja o godzinach pracy



Zdj. nr 12 punkt obsługi „pawilon” – korytarz



Zdj. nr 13 punkt obsługi „pawilon” – korytarz



Obsługa w ŚS odbywa się w budynku przy ul. Budowlanych 4 (zdj. nr 9 – 11) oraz w pawilonie (budynek archiwum zakładowego – zdj. nr 12 – 13). Na obu korytarzach umieszczono informacje – w budynku przy ul. Budowlanych na ścianie i drzwiach pokoju nr 10 oraz na ścianie w pawilonie. Ilość umieszczonych informacji, napisanych różnymi czcionkami i grubościami tekstu powoduje odczucie nieładu i natłoku informacyjnego, w którym trudno odnaleźć konkretną informację. W ocenie audytorów negatywny odbiór klienta może powodować wąski i ciemny korytarz w budynku przy ul. Budowlanych 4. Niemniej zapewniono dla klienta miejsca siedzące i stolik. W budynku pawilonu zapewniono miejsca do siedzenia i stolik do wypełnienia dokumentów, korytarz jest przestronny. Negatywny wpływ na ocenę ma panujący nieład na stoliku (zdj. nr 12). Audytorzy zwracają uwagę, że pomieszczenie obsługi w pawilonie wykorzystywane jest tylko w okresie nasilonego ruchu klientów w związku z aplikowaniem na nowy okres zasiłkowy (lipiec – październik). Pokoje obsługi wyposażono w miejsce siedzące dla obsługiwanej osoby przy biurkach pracowników Wydziału. Pomieszczenia bezpośredniej obsługi nie zostały udokumentowane fotografiami, z uwagi na trwającą obsługę klientów.

#### iv. GNGiK

Zdj. nr 14 punkt obsługi





Zdj. nr 15 korytarz



Zdj. nr 16 tablica informacyjna





Zdj. nr 17 – informatory ścienne



Obsługa klienta w GNGiK odbywa się bezpośrednio w pokojach Referatów Gospodarki Gruntami i Prywatyzacji, gdzie petentom zapewniono miejsca siedzące przy biurkach pracowników. Poziom komfortu i zapewnienie dyskrecji obsługi zdecydowanie obniża się w momencie załatwiania spraw kilku osób jednocześnie, na co zwracali uwagę pracownicy tych Referatów. W Referacie Ewidencji Gruntów i Budyneków wydzielono pomieszczenie do obsługi (zdj. nr 14), które spełnia wymogi profesjonalnej obsługi. Na korytarzach umieszczono tablice informacyjne, miejsca siedzące dla oczekujących (por. zdj. nr 15).

v. L

Zdj. nr 18 tablica informacyjna



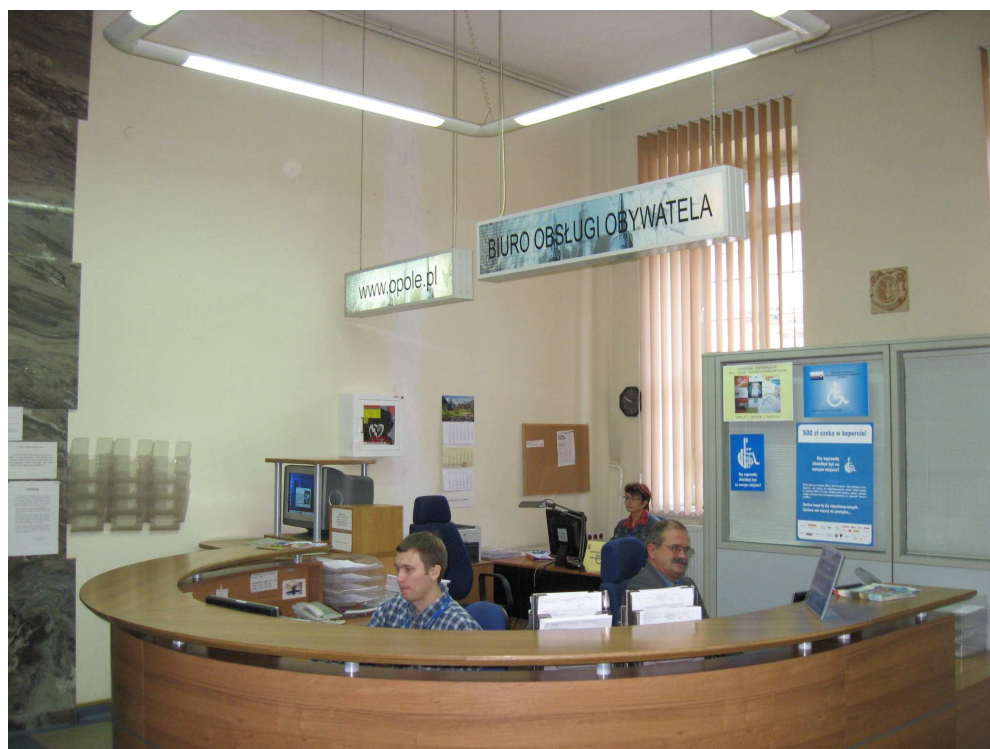
Zdj. nr 19 korytarz



Obsługa w L realizowana jest w 3 pokojach – 123, 106 i 107 w budynku przy pl. Wolności. W pokojach 106 i 107 umieszczono kontuar, przy którym obsługuje się petenta „na stojąco”. Natomiast w pokoju 123 znajdują się krzesła bezpośrednio przy biurkach pracowników. Na korytarzu przy pokojach 106 i 107 umieszczono tablicę informacyjną (zdj. nr 18), jednak jest ona częściowo przysłonięta sztucznym kwiatem, nie zapewniono miejsc siedzących dla osób oczekujących. Przy pokoju nr 123 znajdują się krzesła wraz z zespolonym stolikiem (zdj. nr 19).

vi. OR-BOO

Zdj. nr 20 punkt Biura Obsługi Obywatela



Zdj. nr 21 miejsce do wypełnienia dokumentów

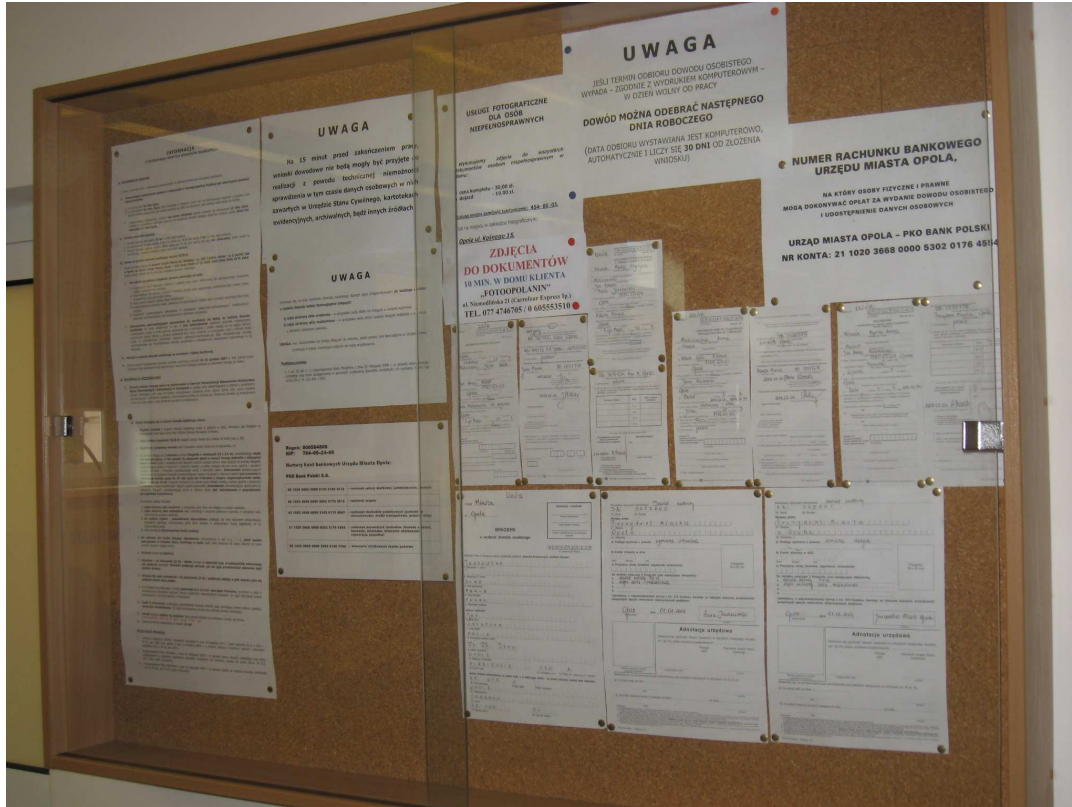


BOO umieszczone zostało na parterze głównego budynku Urzędu Miasta – ratusza. Klientów Biura Obsługi Obywatela obsługuje się przy półokrągłej ladzie (zdj. nr 20). Dla klientów, którzy wypełniają dokumenty zapewniono stolik oraz krzesła (zdj. nr 21). Audytorzy pozytywnie ocenili sposób zorganizowania obsługi petentów w BOO, jednak zwrócili uwagę na jego usytuowanie w korytarzu. W ocenie audytorów, uwzględniając rolę jaką pełni Biuro Obsługi Obywatela winno być zlokalizowane w holu ratusza, gdzie mieści się obecnie kiosk z prasą.



vii. SO

Zdj. nr 22 tablica ogłoszeń



Zdj. nr 23 miejsce oczekiwania lub wypełnianie dokumentów



Zdj. nr 24 druki dla klienta



Wydział Spraw Obywatelskich umieszczono w budynku przy pl. Wolności z odrębnym wejściem od strony parkingu. Klienci mają do dyspozycji salę operacyjną. Sala została podzielona na dwie części obsługi, przy jednej umieszczono kontuar (ładę), w pozostałej części sali klienci obsługiwani są przy wyodrębnionych, oddzielonych stanowiskach, przy których ustawiono krzesła dla petentów. Sala została dodatkowo wyposażona w półkę wokół filara, która służy do wypełniania dokumentów oraz zespolony stolik z krzesłami (zdj. nr 23). Druki i formularze dla klientów dostępne są przy stanowiskach obsługi oraz dodatkowo umieszczone na korytarzy na kaloryferze (zdj. nr 24). Audytorzy zalecają zakup i zamontowanie półki na druki i formularze w korytarzu. Sala operacyjna wydziału SO, mimo niedużych rozmiarów spełnia wymagania wysokiego poziomu jakości obsługi. Za pozytywne audytorzy uznali czytelność opisów stanowisk i pozostałych informacji.

viii. B

Zdj. nr 25 punkt obsługi



Zdj. nr 26 korytarz





Zdj. nr 27 – tablica informacyjna

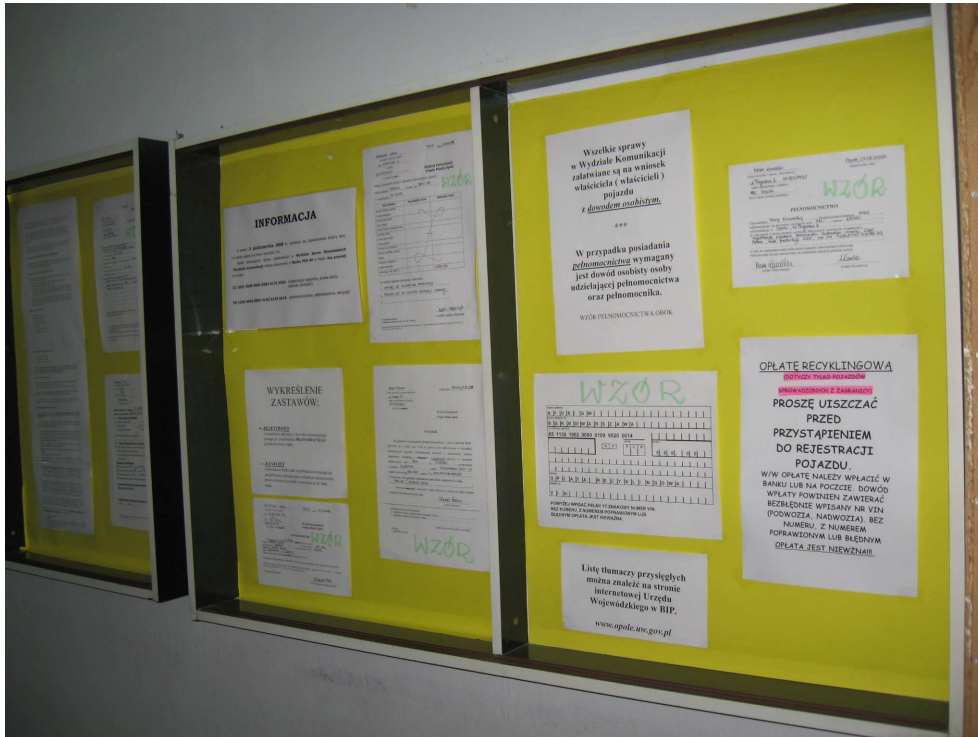


Klienci w B obsługiwani są przy kontuarze (zdj. nr 25). Obsługa została zorganizowana w formie „lady” z uwagi na zachowanie tajemnicy skarbowej i danych osobowych i w ocenie audytorów spełnia wymagania w zakresie odpowiedniego poziomu jakości obsługi. Na korytarzu zapewniono miejsce do wypełnienia dokumentów (krzesła i stół – zdj. nr 26) a konieczne informacje umieszczono w gablocie informacyjnej (zdj. nr 27).



## ix. KM

Zdj. nr 28 – tablica informacyjna



Zdj. nr 29 korytarz



Obsługa w KM odbywa się w 6 pokojach. Klienci obsługiwani są bezpośrednio przy biurkach pracowników Wydziału, przy których ustawione zostały krzesła. Komfort i dyskrecję obsługi znacząco obniża fakt obsługi kilku klientów jednocześnie w jednym pomieszczeniu. W Referacie Rejestracji Pojazdów wprowadzono system zapisów, co niewątpliwie wpłynęło na poprawę płynności obsługi, jednak z drugiej strony wymaga to co najmniej podwójnego kontaktowania się z Urzędem. Z tego powodu dopuszczono możliwość dokonania zapisu także poprzez telefon. Na korytarzu zapewniono miejsca siedzące (w tym także zespolone ze stolikiem) oraz gablotę informacyjną. Ocena audytorów obniża niska estetyka oraz organizacja korytarza przed pomieszczeniami Wydziału (zdj. nr 29) – stojące kartony, niedomknięte drzwiczki biurka.

#### x. GiPM

Zdj. nr 30 punkt obsługi – Referat Działalności Gospodarczej



Zdj. nr 31 – korytarz



Zdj. nr 32 stoły do wypełnienia dokumentów





Zdj. nr 33 i 34 Tablice informacyjne (działalność gospodarcza i promocja miasta)



Obsługa klientów odbywa się w Referacie Działalności Gospodarczej oraz w Referacie Promocji Miasta. W Referacie Promocji Miasta obsługiwani są potencjalni inwestorzy w sposób indywidualny, w pokoju Naczelnika Wydziału, lub Kierownika Referatu. Na półpietrze została umieszczona gabłota informacyjna pn. Promocja Miasta, w której

reklamowane są m.in. tereny inwestycyjne Miasta. W ocenie audytorów usytuowanie tablicy na trzecim półpiętrze nie spełnia roli informacyjnej, szczególnie dla klienta jakim jest inwestor zewnętrzny Opola. Rolę jaką powinna pełnić tego typu tablica jest deprecjonowana notorycznym zastawieniem jej krzesłami i stołami, co zdecydowanie utrudnia komunikację i zagraża zasadom BHP klientom GiPM i pozostałym osobom (zdj. nr 34).

Klienci Referatu Działalności Gospodarczej mają do dyspozycji 2 pokoje obsługi – w jednym do spraw związanych z ewidencją działalności gospodarczej, w drugim – pozwoleniami na sprzedaż alkoholu. W pierwszym przypadku, klienci obsługiwani są przy kontuarze z wysoką szybą oddzielającą klienta od pracowników obsługi (zdj. nr 30). W ocenie audytorów należałoby dążyć do bardziej komfortowego i bezpośredniego sposobu obsługi petentów, zapewniając miejsce siedzące. Dotyczy to również klientów załatwiających sprawy związane z pozwoleniami na sprzedaż alkoholu, którzy również obsługiwani są „na stojąco” przy kontuarze. Na korytarzu umieszczono stoły, krzesła i ławę do siedzenia. Sposób ich usytuowania spełnia wymogi osób oczekujących w zakresie miejsc siedzących, jednak nie w zakresie wygodnego wypełnienia dokumentów.

xi. FK – kasa

Zdj. nr 35 kasa ratusz



Zdj. nr 36 kasa plac Wolności - korytarz



Pomieszczenia kasowe znajdują się w ratuszu na parterze budynku oraz w budynku na pl. Wolności na I piętrze. Pokoje kasowe zostały zorganizowane zgodnie z zasadami bezpieczeństwa wartości i osób pracujących – w systemie ladowym (kontuar) z wysoką szybkością, bez możliwości bezpośredniego dostępu na ich zaplecze. Obsługa klienta „na stojąco” nie jest w sprzeczności z zasadami profesjonalnej obsługi a załatwiane sprawy (wpłaty lub wypłaty) są czynnościami w zasadzie krótkotrwałymi. Na korytarzach obu budynków znajdują się oznaczenia, a na drzwiach umieszczono wymagane informacje – godziny obsługi oraz numery rachunków bankowych Urzędu Miasta Opola. Godziny otwarcia kas nie pokrywają się z godzinami pracy urzędu ze względu na charakter pracy kasjerskiej. Niemniej audytorzy zwracają uwagę na informacje uzyskane od kierowników komórek merytorycznych (GiPM, KM, SO) w kwestionariuszach samooceny oraz klientów Urzędu odnotowanych podczas badania ankietowego.

1.2.8. W toku badań w przedmiotowym zadaniu audytowy, audytorzy uwzględnili także obszar związany ze skargami na działalność Urzędu lub jego służb. Załatwianie skarg i wniosków jest jednym z podstawowych zadań każdej jednostki sektora finansów publicznych. Zasady postępowania ze skargami zostały unormowane w przepisach ustawy z dnia 14 czerwca 1960r. Kodeks postępowania administracyjnego

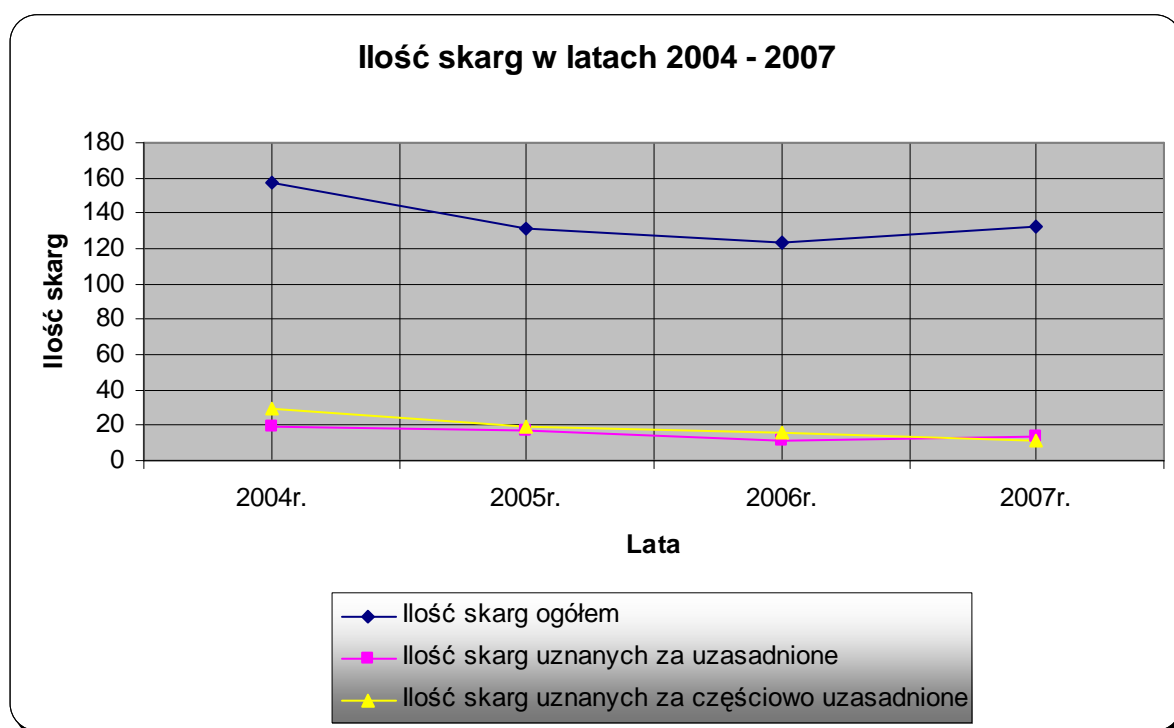
(Dz.U.00.98.1071 j.t.). Audytorzy na podstawie wyników testu przeglądowego (kwestionariusz samooceny) ustalili, że klienci Urzędu Miasta Opola nie złożyli skarg na jakość obsługi. Kierownicy komórek organizacyjnych w odpowiedzi na pytanie czy odnotowano skargi na pracowników w latach 2006 – 2008 udzielili następujących odpowiedzi, kolejno dla wydziałów:

- i. UAB – nie odnotowano skarg;
- ii. FK – nie odnotowano skarg;
- iii. OŚR – odnotowano dwie skargi dotyczące opieszałości w załatwianiu sprawy – uznane za bezzasadne;
- iv. ŚS – odnotowano trzy skargi – dwie dotyczyły nietaktownego załatwiania klienta, które zostały uznane za bezzasadne, trzecia jest w trakcie załatwiania;
- v. GNGiK – nie odnotowano skarg;
- vi. L – udzielono odpowiedzi twierdzącej, jednak naczelnik nie udzieliła żadnych wyjaśnień;
- vii. OR-BOO – odnotowano jedną skargę dotyczącą niewłaściwej obsługi klienta oraz nieznamajomości przepisów – uznano za bezzasadną;
- viii. SO – nie odnotowano skarg;
- ix. B - nie odnotowano skarg;
- x. KM – odnotowano cztery skargi, z czego trzy dotyczyły jakości obsługi i jedna pracowników, trzy zostały uznane za bezzasadne, jedna zasadna w części;
- xi. GiPM – nie odnotowano skarg.

W ramach przedmiotowego badania audytorzy dokonali porównania ilości wpływających skarg w latach 2004 – 2008 (do 31 października 2008r.). Wyniki testu audytorzy przedstawili w tabeli, zamieszczonej poniżej:

Rok	Ilość skarg ogółem, które wpłynęły do UM	Ilość skarg uznanych za uzasadnione	Wskaźnik procentowy	Ilość skarg uznanych za częściowo uzasadnione	Wskaźnik procentowy
2004	157	19	12,10	29	18,47
2005	131	17	12,98	19	14,50
2006	123	11	8,94	16	13,01
2007	133	14	10,53	11	8,27
10mcy 2008	110				

Szczegółowa analiza została zobrazowana na wykresie poniżej:



Otrzymane wyniki pozwalają stwierdzić, że w badanym okresie ilość skarg wpływających do Urzędu Miasta jest w zasadzie stała i oscyluje w ilości 123 – 157. Ilość skarg uznanych za zasadne wahała się od 11 w 2006r. (wskaźnik 8,94%), do 19 w 2004r. (wskaźnik 12,98%). Ilość skarg uznanych za zasadne w części podnoszonych zarzutów oscylowały w od 11 (2007r.) do 29 w 2004r. W badanym okresie ilość tego typu skarg ulegała zmniejszeniu (łącznie o ponad połowę (wskaźnikowo z 18,47% w 2004r. do 8,27 w 2007r.).

Dodatkowo w toku przedmiotowego testu audytorzy wykorzystali ustalenia Wydziału Kontroli Wewnętrznej i Audytu dotyczące zbiorczej analizy postępowań skargowych przeprowadzonych w KWiA w latach 2005 – 2007. Na podstawie opracowań własnych KWiA audytorzy uzyskali rezultaty, które przedstawili w tabeli poniżej:



Rok	Ilość skarg rozpatrzonych w KWIA	Ilość skarg uznanych za zasadne	Ilość skarg uznanych za bezzasadne	Ilość skarg uznanych za częściowo zasadne	Komórki organizacyjne - największa ilość skarg / wskaźnik procentowy
2005	88	9	63	16	L – 21 (24%), 18 – uznanych za bezzasadne
					UAB – 12 (14%) 7 – uznanych za bezzasadne
2006	70*	10	44	9	L – 17 (24%) 14 - uznanych za bezzasadne
					UAB – 11 (16%) 8 - uznanych za bezzasadne
2007	65*	5	52	1	L – 23 (35%) 20 - uznanych za bezzasadne
					UAB – 10 (15%) 8 - uznanych za bezzasadne
SUMA	223	24	159	26	L – 61 (średnio 27%) UAB – 33 (średnio 15%)

\* - w tym sprawy załatwione zgodnie z art. 239 K.p.a. – w 2006r – 7 spraw, w 2007r. – 6 spraw

Wyniki uzyskane przez audytorów wskazują, że ilość skarg rozpatrywanych w KWIA w badanym okresie maleje waha się od 88 (2005r.) do 65 (2007r.). Ilość skarg uznanych za zasadne stanowiła w poszczególnych latach:

- 2005r. – 10%;
- 2006r. – 14%;
- 2007r. – 8%.

Audytorzy zwrócili uwagę na dwie komórki organizacyjne – L i UAB, w których zarówno ilość wpływających skarg jest zdecydowanie najwyższa w stosunku do innych wydziałów jak i stałe występowanie tych komórek w badanych latach 2005 – 2007. Audytorzy zwracają uwagę, że skargi uznane za bezzasadne stanowiły większość w stosunku do wszystkich rozpatrzonych.

### **1.3. Analiza przyczyn i skutków uchybień**

Obsługa klientów jest procesem mającym na celu zaspokojenie potrzeb obywateli. Zarówno klient, jak i potrzeby klienta w urzędzie są w dużym stopniu różne od klienta i jego wymagań na rynku komercyjnym. Niemniej cele podnoszenia i utrzymania odpowiedniego (wymaganego) poziomu obsługi są zbieżne z instytucjami komercyjnymi. Stąd też audytorzy uwzględnili te fakty podczas konstrukcji zadania audytowego i poszczególnych badań. Przeprowadzone testy pozwoliły audytorom stwierdzić, że obszar mierzenia i oceny jakości obsługi klientów w Urzędzie Miasta Opola należy rozpatrywać w dwóch podobszarach. Pierwszy dotyczy czynnika ludzkiego – urzędnika, jego wiedzy fachowej, umiejętności i predyspozycji osobistych, kultury osobistej i umiejętności kontaktu interpersonalnego, drugi natomiast dotyczy warunków infrastrukturalnych w jakich obsługuje się obywateli. W związku z tym audytorzy zaplanowali i przeprowadzili badania uwzględniając wymienione powyżej dwa podobszary.

- i. W wyniku przeprowadzonych badań audytorzy stwierdzili, że w procesie obsługi uczestniczy około 180 pracowników komórek organizacyjnych objętych audytem, co w przybliżeniu stanowi 1/3 ogółu pracowników Urzędu. W ocenie audytorów wskaźnik ten powinien świadczyć, że grupa tak zwanego „front Office” jest liczna a wyposażenie jej w instrumenty pracy wysokiej jakości winno być uwzględniane przy planowaniu wydatków. W związku z tym audytorzy uważają, że ponoszenie wydatków na poprawę warunków obsługi, dostosowywanie ich do najwyższych standardów (w tym i sektora komercyjnego) jest konieczne w celu uzyskania celów urzędu – misji i służby dla obywateli. Pracownicy mimo braku dofinansowania ze strony Urzędu podnoszą swoje kwalifikacje, uzyskując wyższe wykształcenie oraz uzupełniając wykształcenie. W ramach projektu współfinansowanego przez Unię Europejską (realizowanego przez Urząd Miasta Opola) pracownicy uczestniczyli w szkoleniach językowych, komputerowych i komunikacji interpersonalnej. W każdej poddanej badaniu komórce organizacyjnej zapewniono dostęp do informacji, druków i formularzy. Na stronie internetowej Miasta utworzono odrębną zakładkę pn. *Jak załatwić sprawę w Urzędzie*, która

stanowi Wirtualne Biuro Obsługi Obywatela. Umieszczono tam wykaz spraw i usług realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne oraz opisano szczegółowo sposoby załatwiania spraw. Do konkretnych spraw dołączono wymagane (stosowane) wzory druków i formularzy, które można drukować bezpośrednio z internetu.

Corocznie, zgodnie z zarządzeniem nr OR.I-0152-22/07 Prezydenta Miasta Opola z dnia 29 stycznia 2007r. w sprawie wprowadzenia procedury badania satysfakcji klientów z usług świadczonych przez Urząd Miasta Opola przeprowadzono badania ankietowe. Wyniki tych badań potwierdziły zadowalający poziom jakości obsługi w urzędzie, a wskaźnik ocen dobrych i bardzo dobrych zwiększał się każdego roku. Audytorzy w toku audytu przeprowadzili własne badanie ankietowe, które potwierdziło odpowiedni poziom jakości obsługi – oceny bardzo dobre i celujące stanowiły 91% wszystkich ocen wystawionych przez klientów Urzędu. W rezultacie badań audytorzy stwierdzili zdyscyplinowanie pracowników w zakresie dostępności (otwarcia) stanowisk pracy w godzinach pracy urzędu. W przypadku dwóch komórek organizacyjnych stwierdzono rozbieżność godzin obsługi od godzin urzędowania. W KM w Referacie Rejestracji Pojazdów, gdzie obsługa odbywa się po uprzednim zapisaniu się klienta, pierwszemu klientowi w danym dniu wyznacza się godzinę 7.40. W ŚŚ obsługa odbywa się od 8 do 15.30, co potwierdzają informacje umieszczone na drzwiach pokoi obsługi. Informacja ta nie została przekazana do BOO, gdzie audytorzy uzyskali informację o rozpoczęciu obsługi od godziny 7.30. W związku z nie stwierdzeniem uregulowań (wewnętrznych w ŚŚ i Urzędzie Miasta) normujących godziny obsługi audytorzy fakt tej rozbieżności potraktowali jako nieprawidłowość i zalecają kierownikom komórek organizacyjnych (po stwierdzeniu konieczności tego rozdziału w nadzorowanych wydziałach) wdrożenie w porozumieniu z Sekretarzem Miasta wewnętrznych unormowań rozdzielających czas urzędowania od czasu obsługi. Fakt ten dotyczy również godzin otwarcia kas urzędu, które jednak ze względu na charakter pracy kasjerskiej wymagają odrębnego potraktowania. W badaniach audytorzy uwzględnili także badanie polegające na analizie skarg. W wyniku badania w okresie 2004 - 2008 ilość skarg wpływających do Urzędu Miasta była w zasadzie stała i oscylowała w ilości 123 – 157. Ilość skarg uznanych za zasadne wahała się od 11 w 2006r. (wskaźnik 8,94%), do 19 w 2004r. (wskaźnik 12,98%). Ilość skarg uznanych za zasadne w części podnoszonych zarzutów oscylowały w od 11 (2007r.) do 29 w 2004r. W badanym okresie ilość tego typu skarg ulegała

zmniejszeniu (łącznie o ponad połowę (wskaźnikowo z 18,47% w 2004r. do 8,27 w 2007r.).

- ii. Przeprowadzone badania przez audytorów wskazały na niską jakość warunków infrastrukturalnych w jakich odbywa się obsługa klienta Urzędu Miasta Opola. Potwierdziły ten fakt uzyskane odpowiedzi naczelników komórek organizacyjnych objętych audytem, udzielone w kwestionariuszu samooceny. Wyniki zostały szczegółowo opisane w punkcie 1.2.3 (str. 13 – 16), które przedstawiono syntetycznie w tabeli poniżej:

Lp.	Wskazane utrudnienia	Komórka organizacyjna	Uwagi
1.	Niedopasowanie godzin obsługi kasy do obsługi klienta	SO, GiPM, KM	
2.	Trudne warunki lokalowe	OŚR, GNGiK, KM, UAB, OR-BOO	Brak możliwości zorganizowania punktu informacji (KM, UAB, OŚR), dodatkowego pomieszczenia magazynowego (KM)
3.	Rażąco niskie środki na szkolenia oraz sposób ich podziału	OŚR, GNGiK, GiPM, KM	
4.	Potrzeby kadrowe	OŚR, KM	
5.	Utrudnienia użytkownika MUNSOLa	OŚR	
6.	Brak kserokopiarki dla potrzeb petenta	GiPM	
7.	Brak pomieszczenia socjalnego i magazynowego na akta wydziału i tablice rejestracyjne	KM	
8.	Zbyt chłodno w okresie zimowym	OR-BOO	
9.	Trudna współpraca z innymi komórkami organizacyjnymi w UM	OŚR	
10.	Brudne ściany, estetyka na niskim poziomie, cuchnąca toaleta na parterze	OR-BOO	Uwagi petentów

Wyniki te w zasadzie pokrywały się z rezultatami badań przeprowadzonych przez audytorów. Uzyskane informacje w ankiecie, jaką przeprowadzili audytorzy dla potrzeb przedmiotowego audytu, klienci urzędu uznali za największe utrudnienia: wąskie,

ciasne korytarze, brak dogodnych miejsc do wypełniania dokumentów, brak należytego oświetlenia, zły stan techniczny miejsc siedzących i stolików, niska estetyka ścian, brak, nieład lub nadmiar informacji na drzwiach. Klienci zwracali uwagę także na brak miejsc parkingowych przy budynku na pl. Wolności, niefortunny wybór dnia wydłużonego czasu obsługi (dotyczy obsługi w piątki w KM i SO), braku klimatyzacji (SO i KM) oraz niedostosowanie godzin otwarcia kas do godzin obsługi (KM i SO). Niezadowolający stan warunków obsługi audytorzy potwierdzili także w teście rzeczywistym – wizji lokalnej miejsc obsługi. Wyniki tego badania wskazały, na znaczne różnice warunków infrastrukturalnych w poszczególnych komórkach organizacyjnych. Zadowolającą ocenę audytorzy wystawili następującom komórkom organizacyjnym: UAB, OŚR, OR-BOO, SO, B, FK-kasy. Infrastruktura wymagająca zdecydowanej poprawy w ocenie audytorów występuje w następujących komórkach organizacyjnych: ŚS, GNGiK, L, KM, GiPM.

W związku z powyższym audytorzy zalecają podjęcie działań mających na celu wyeliminowanie opisanych w ustaleniach stanu faktycznego nieprawidłowości i utrudnień w obsłudze obywatela w Urzędzie Miasta Opola. Zespół audytorów poleca także przeanalizowanie aktualnych warunków obsługi w celu określenia potrzeb do poprawy warunków obsługi i w porozumieniu z Sekretarzem Miasta i Naczelnikiem AG zapewnić klientom dogodne (jednolite) warunki obsługi i oczekiwania w każdej komórce organizacyjnej. W wydziałach, w których istnieje konieczność rozdziału godzin pracy od godzin obsługi wdrożyć w sposób formalny uregulowania tej kwestii.

## VII. UWAGI I WNIOSKI

Na podstawie opisanych w niniejszym sprawozdaniu ustaleń oraz analizy przyczyn i skutków uchybień rekomenduje się wykonanie następujących działań zmierzających do eliminowania w przyszłości stwierdzonych uchybień:

- A. Na podstawie ustaleń audytorów zawartych w sprawozdaniu oraz własnej oceny warunków obsługi klienta, określić indywidualne propozycje zmian mające na celu poprawę estetyki, ergonomii, funkcjonalności i wyposażenia pomieszczeń obsługi a następnie przekazać wyniki do Wydziału Administracyjno - Gospodarczego – wszyscy kierownicy komórek zaangażowanych w obsługę klienta;

- B.** Podjąć działania mające na celu zapewnienie odpowiedniego, jednolitego umeblowania na korytarzach (stanowiących pomieszczenia oczekiwania na załatwienie sprawy) – Naczelnik AG w porozumieniu z Sekretarzem Miasta;
- C.** Przeprowadzić analizę potrzeb w zakresie rozróżnienia godzin urzędowania od godzin obsługi a w przypadku stwierdzenia takiej konieczności – wdrożyć w życie w sposób formalny – Naczelniczy KM oraz ŚS.

#### **Pouczenie:**

- **Zgodnie z § 24 ust.1 rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 10 kwietnia 2008r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzania audytu wewnętrznego (Dz.U.08.66.406) audytor wewnętrzny (...) przekazuje kierownikowi jednostki, w której jest przeprowadzane zadanie zapewniające, oraz kierownikowi komórki audytowanej po jednym egzemplarzu sprawozdania.**
- **Zgodnie z § 24 ust. 2 cytowanego rozporządzenia, kierownik komórki audytowanej w terminie 14 dni od dnia otrzymania sprawozdania może zgłosić na piśmie kierownikowi jednostki, w której przeprowadzane jest zadanie zapewniające, swoje stanowisko wobec przedstawionego sprawozdania.**
- **Zgodnie z § 25 ust.1 ww. rozporządzenia, kierownik komórki audytowanej w przypadku uznania, że zalecenia zawarte w sprawozdaniu są zasadne, wyznacza osoby odpowiedzialne za ich realizację oraz ustala termin ich realizacji, powiadamiając o tym pisemnie audytora wewnętrznego oraz kierownika jednostki, w której przeprowadzane jest zadanie, w terminie 14 dni od dnia otrzymania sprawozdania.**
- **Zgodnie z § 25 ust.2, w przypadku odmowy realizacji zaleceń kierownik komórki audytowanej powiadamia pisemnie audytora wewnętrznego oraz kierownika jednostki, w której przeprowadzane jest zadanie, o przyczynach odmowy, w terminie określonym w ust. 1.**
- **Zgodnie z § 25 ust. 3, w przypadku gdy kierownik komórki audytowanej nie dokona czynności wymienionych w ust. 1 albo odmówi realizacji zaleceń, decyzję o realizacji zaleceń podejmuje kierownik jednostki, w której jest przeprowadzane zadanie, który wyznacza osoby odpowiedzialne za realizację zaleceń i ustala termin ich realizacji, powiadamiając o tym pisemnie audytora wewnętrznego.**

#### **Wykonano w 3 egzemplarzach, które otrzymują:**

1. Egz. nr 1 – Prezydent Miasta Opola
2. Egz. nr 2 – Sekretarz Miasta Opola
3. Egz. nr 3 – a/a
4. Wersję sprawozdania w formie pliku elektronicznego – Naczelniczy: FK, UAB, OŚR, ŚS, GNGIK, L, OR, SO, B, KM, GiPM oraz AG.