DOBRE PRAKTYKI

Związek Banków Polskich

ZARZĄDZANIE PROCESEM REKLAMACYJNYM

w instytucjach finansowych

WERSJA	1
TYP DOKUMENTU	Rekomendacja dla instytucji finansowych
PRZYJĘTY PRZEZ ZARZĄD ZBP	18 lipca 2023 r.
AUTOR	Grupa ds. reklamacji, Komitet Jakości Usług Finansowych
WŁAŚCICIEL	**Związek Banków Polskich**

Rekomendację kierujemy do wszystkich banków. Przedstawia ona kluczowe założenia, które dotyczą zarządzania istotnym obszarem reklamacyjnym.

Celem dokumentu jest opisanie rekomendowanego przez ZBP standardu zarządzania procesem reklamacyjnym przez banki, a tym samym ujednolicenie podejścia na rynku do:

- **roli i celu jednostek zarządzających procesem reklamacyjnym,**
- **struktury,**
- **niezbędnych kompetencji.**

Jeśli nie znalazłeś w dokumencie informacji, której szukasz – napisz do ZBP.
Adres e-mail: **sekretariat@zbp.pl**

Słownik pojęć – s. 12

SPIS TREŚCI

CZĘŚĆ PIERWSZA

Proces reklamacyjny - informacje ogólne 4

CZĘŚĆ DRUGA

Opis procesu zarządzania reklamacjami 6

I. Zakres działania 6

II. Struktura 8

III. Wymagania i kompetencje pracowników 10

Słownik 12

– dodatkowe informacje

– informacje szczególnie ważne

– dodatkowe informacje o charakterze prawnym

CZĘŚĆ PIERWSZA
PROCES REKLAMACYJNY – informacje ogólne

Prawidłowo działający proces reklamacyjny jest najbardziej wiarygodną i bezkosztową informacją zwrotną od klientów. Buduje zaufanie i wyznacza kierunek, w którym banki powinny podążać, aby budować i doskonalić relacje z klientami. Skuteczny proces reklamacyjny przyczynia się do osiągania lepszych wyników, a jednocześnie mityguje ryzyka. Wpływa na wizerunek i postrzeganie banku wśród klientów oraz instytucji nadzorujących.

Obsługa reklamacji to proces, który wymaga wsparcia i współpracy wszystkich pracowników banku.

Proces reklamacyjny w bankach powinien:

- być tak zorganizowany, aby zapewniać obiektywne rozstrzygnięcia zastrzeżeń klientów. Zadaniem banku jako instytucji zaufania publicznego jest stworzenie takich procedur postępowania z reklamacjami, które zapewnią obiektywizm i niezależność tych rozstrzygnięć w najwyższym możliwym stopniu,
- należeć do grupy procesów istotnych, na podstawie Rekomendacji H i M, wydanych przez KNF. Istotność procesu reklamacyjnego wynika z:
  - zakresu działania – druga linia kontroli (standardowa matryca kontroli w instytucjach obejmuje trzystopniowy system),
  - identyfikacji ryzyk,
  - wpływu na wyniki finansowe oraz jakościowe,
  - wpływu na ogólny wizerunek banku,
  - zakresu wiedzy – przekrojowa wiedza o całej organizacji, wszystkich procesach, usługach i systemach.
- działać na podstawie obowiązujących wewnętrznych procedur banków, zgodnie z przepisami prawa (Ustawy, Rekomendacje KNF, Dobre Praktyki, Kodeks Etyki).
- uwzględniać, oprócz operacyjnej obsługi reklamacji, aspekty takie jak:
  - podnoszenie jakości świadczonych usług dotyczących obsługi, produktów, procesów, systemów,
  - budowanie zaufania i długoterminowych relacji z klientami,
  - ograniczanie ryzyk w działaniu banku (w szczególności: operacyjnego, prawnego, zgodności, reputacyjnego, medialnego),
  - współpracę z: instytucjami nadzorczymi, podmiotami uprawnionymi do prowadzenia postępowań w sprawie pozasądowego rozwiązywania sporów konsumenckich, instytucjami zajmującymi się ochroną praw klientów oraz Związkiem Banków Polskich.

Wszystkie banki powinny dołożyć wszelkich starań, aby zapewnić ciągłość, zgodność z przepisami oraz najwyższą jakość realizacji procesu reklamacyjnego.

Podstawowe akty prawne, które regulują proces zarządzania i obsługi reklamacji w bankach:

- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe,
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o rozpatrywaniu reklamacji przez podmioty rynku finansowego, o Rzeczniku Finansowym i o Funduszu Edukacji Finansowej,
- Ustawa z dnia 23 września 2016 r. o pozasądowym rozwiązywaniu sporów konsumenckich,
- Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o usługach płatniczych,
- Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych ,
- Dobre Praktyki Komisji Nadzoru Finansowego,
- Rekomendacje Komisji Nadzoru Finansowego,
- Rekomendacje Związku Banków Polskich,
- Kodeks Etyki Bankowej (Zasady Dobrej Praktyki Bankowej).

CZĘŚĆ DRUGA – Opis procesu zarządzania reklamacjami

I. ZAKRES DZIAŁANIA

- **OBSŁUGA REKLAMACJI:**
  - analizowanie zgłoszonych przez klienta zastrzeżeń,
  - weryfikowanie występujących nieprawidłowości procesowych, systemowych i innych oraz poziomu jakości obsługi,
  - identyfikowanie i zgłaszanie nieprawidłowości,
  - ustalenie możliwego rozwiązania dla klienta, zgodnego z obowiązującymi regulacjami wewnętrznymi lub wypracowanie nowego, wykraczającego poza obowiązujące procedury (jeśli sprawa wymaga indywidualnego rozwiązania),
  - podejmowanie decyzji finansowych i niefinansowych lub pozyskanie akceptacji dla uznania roszczenia klienta,
  - zlecenie – do merytorycznej komórki – korekty finansowej lub innej czynności operacyjnej zgodnej z podjętą decyzją,
  - udzielenie odpowiedzi z uwzględnieniem stanu faktycznego oraz obowiązujących przepisów prawa.

Banki powinny monitorować ryzyko związane z nadmiarową automatyzacją[1] procesu oraz częstymi zmianami kadrowymi w zespołach, które zajmują się rozpatrywaniem reklamacji. Ryzyko wynika z często zmieniających się przepisów prawnych, regulacji i wytycznych, a także z konieczności posiadania szerokiej wiedzy i kompetencji w procesie reklamacyjnym. Czynniki te generują ryzyko dla jakości i stabilności procesu.

Jeśli banki zidentyfikują takie ryzyko, powinny podejmować działania, które je minimalizuje.

- **DZIAŁANIA JAKOŚCIOWE:**
  - raportowanie i analizy (na potrzeby banku; na potrzeby instytucji nadzorczych),
  - opracowywanie i wdrażanie standardów oraz KPI,

1 Stanowisko przedstawicieli UOKiK zaprezentowane na sejmowej podkomisji ds. regulacji prawnych (kwiecień 2023): „Dopuszczalne jest wykorzystanie chatbotów w procesie obsługi konsumentów, np. w procesie reklamacyjnym. Może to jednak podlegać ocenie pod kątem rzetelności, tak samo jakby obsługa była prowadzona przez człowieka. (...) Samo użycie sztucznej inteligencji nie stanowi naruszenia praw konsumentów, jednakże ocenie może podlegać sposób użycia, w szczególności zdolność sztucznej inteligencji do efektywnego wykonywania określonych zadań".

- centralne zarządzanie nieprawidłowościami, które są identyfikowane w procesie obsługi reklamacji,
- aktywne reagowanie w sytuacjach kryzysowych,
- monitorowanie jakości procesu rozpatrywania reklamacji we wszystkich jednostkach zaangażowanych w proces,
- zgłaszanie inicjatyw, które optymalizują procesy, systemy, procedury, regulaminy, aby zmniejszać liczbę błędów i poprawiać czytelność przepisów. Wdrażanie takich inicjatyw zwiększa satysfakcję klientów i ogranicza liczbę reklamacji, w tym reklamacji niezasadnych,
- współpraca z właścicielami biznesowymi w zakresie raportowania KPI,
- koordynowanie lub udział w komitetach jakości odpowiedzialnych za obsługę klienta (rekomendacje i wdrażanie usprawnień i nowych rozwiązań),
- wsparcie przy identyfikacji ryzyk na etapie wdrażania inicjatyw przez pozostałe obszary,
- uczestnictwo właściciela procesu zarządzania reklamacjami w pracach Komitetu Ryzyka Operacyjnego jako stały jego członek,
- reprezentowanie banku w grupach roboczych UKNF, ZBP.

Proces reklamacyjny jako proces istotny, o szerokim zakresie działania, jest objęty cyklicznymi wewnętrznymi kontrolami oraz audytami instytucji nadzorujących. Zakres kontroli dotyczy zarówno zgodności działania z przepisami, sposobu wykonania czynności operacyjnych, jak i podejmowanych działań jakościowych.

II. STRUKTURA

- Niezależnie od tego czy w banku reklamacje obsługuje jedna, czy wiele jednostek, proces reklamacyjny powinien zostać scentralizowany:
  - zarządzany przez jedną osobę, odpowiedzialną za cały proces reklamacyjny,
  - z jednym standardem obsługi, określonym wewnętrzną procedurą, zgodną z obowiązującymi aktami prawnymi.

Bankom rekomenduje się wprowadzenie wewnętrznej funkcji Rzecznika Klienta. Rolę tę może pełnić osoba zarządzająca całym obszarem reklamacji. Istotne jest, aby funkcja ta miała uregulowanie proceduralne, a powołana osoba miała odpowiednie umocowania i pełnomocnictwa. Informację o powołaniu takiej funkcji banki powinny umieścić w dostępnej dla klientów informacji, np. na stronie www. danego banku.

- Osoba odpowiedzialna za cały obszar reklamacyjny, z uwagi na konieczność zachowania bezstronności, powinna bezpośrednio podlegać prezesowi banku (ewentualne inne rozwiązanie to podległość pod członka zarządu w obszarze kontrolnym, np. compliance, audytu lub ryzyka operacyjnego).

Jedynie brak zależności strukturalnej daje możliwość:

- **rzetelnej i obiektywnej identyfikacji problemów i nieprawidowości,**
- **skutecznej współpracy, która pozwala na wypracowanie najlepszych rozwiązań,**
- **mitygowania ryzyk,**
- **wiarygodnego raportowania,**
- **obiektywnej decyzji dla klienta.**

Proces reklamacyjny powinna realizować specjalnie wyznaczona, wyspecjalizowana jednostka (jednostki), która nie realizuje innych czynności operacyjnych. Wyłącznie w ten sposób możliwe jest ograniczenie ryzyka konfliktu interesów (np. obsługi reklamacji w zakresie własnej działalności) oraz ograniczenie ryzyka operacyjnego.

KAŻDY BANK POWINIEN:

- dołożyć wszelkich starań, aby struktura i wdrożone procedury, dawały gwarancję zachowania niezależności i obiektywizmu w procesie reklamacyjnym,
- unikać umiejscowienia procesu reklamacyjnego w obszarach generujących najwięcej reklamacji, tj. sieć sprzedaży, wsparcie, marketing, IT, komórki operacyjne (centrum operacyjne).

Tylko zachowanie bezstronności jednostki obsługującej reklamacje pozwala osiągnąć optymalne rezultaty.

Kodeks Etyki Bankowej (Zasady Dobrej Praktyki Bankowej), Rozdział II, pkt 5, 6 i 8

5. Bank powinien rozpatrywać skargi i reklamacje klientów rzetelnie, obiektywnie, w możliwie najkrótszych terminach.
6. Bank powinien prowadzić proces reklamacyjny w zgodzie z obowiązującymi przepisami, dobrymi praktykami i najwyższymi standardami.
8. W celu podnoszenia jakości usług banki powinny analizować skargi i reklamacje, a zdobyte doświadczenia wykorzystywać do eliminowania przyczyn stwierdzonych nieprawidłowości.

Rekomendacja M (KNF) dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym
4.20. W banku powinny zostać jednoznacznie określone kompetencje oraz schematy podległości służbowej w obszarze zarządzania na różnych szczeblach organizacyjnych. Zgodnie z przepisami § 8 ust. 2 uchwały w sprawie funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, podział kompetencji powinien zapobiegać przyporządkowaniu zakresu odpowiedzialności mogącemu prowadzić do konfliktów interesów. Przypisanie poszczególnym osobom bądź zespołom zakresu odpowiedzialności powodującego powstawanie konfliktu interesów może prowadzić do ukrywania szkód, błędów lub niewłaściwych działań. Tworząc, dokumentując i aktualizując schematy podległości należy identyfikować i eliminować potencjalne konflikty interesów.

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o rozpatrywaniu reklamacji przez podmioty rynku finansowego, o Rzeczniku Finansowym i o Funduszu Edukacji Finansowej
Art. 32. [Kary pieniężne nakładane przez Rzecznika]
1. Na podmiot rynku finansowego, który narusza obowiązki nałożone w art. 4, art. 6-10, art. 30 i art. 31, Rzecznik może, w drodze decyzji, nałożyć karę pieniężną do wysokości 1 000 000 zł.
1a. Na podmiot wskazany w art. 25 ust. 1 pkt 1, który narusza obowiązek nałożony w art. 31, Rzecznik może, w drodze decyzji, nałożyć karę pieniężną do wysokości, o której mowa w ust. 1.
1b. Na podmiot rynku finansowego, który narusza art. 37, Rzecznik może, w drodze decyzji, nałożyć karę pieniężną do wysokości 100 000 zł.

III. WYMAGANIA I KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW

- Każdy bank, w celu realizacji procesu reklamacyjnego powinien, zapewnić:
  - narzędzia (np.: jedna aplikacja do obsługi reklamacji),
  - regulacje, które obejmują zakres działania oraz decyzyjność,
  - zasoby ludzkie z określonymi kompetencjami (zasoby, które umożliwią prawidłowe i terminowe udzielenie odpowiedzi oraz identyfikację ryzyk),
  - wsparcie całej organizacji przy obsłudze reklamacji.

Banki, aby dbać o wysoki poziom jakości zarządzania i obsługi procesu reklamacyjnego, powinny zwrócić szczególną uwagę na sposób monitorowania tego procesu oraz dobór odpowiedniej kadry. W przeciwnym razie powinny założyć dodatkowe ryzyko operacyjne oraz wszelkie konsekwencje niskiej jakości realizacji procesu. Brak odpowiedniego podejścia w tym zakresie i działanie na szkodę klientów może wskazywać na naruszenie ich zbiorowych interesów.

- Proces reklamacyjny powinni realizować pracownicy/zespoły pracowników, którzy posiadają:
  - wiedzę ekspercką z zakresu: produktów, procesów, systemów bankowych oraz międzybankowych np. BIK, Elixir, Sepa, SWIFT, Blik, ryzyka operacyjnego oraz przepisów prawa, z uwzględnieniem nowych technologii i cyfryzacji. Wiedza powinna być poparta doświadczeniem (staż pracy wymagany w zależności od stanowiska),
  - umiejętności komunikacyjne (łatwość wysławiania się, przygotowywania pism i dokumentów, prezentacji, z uwzględnieniem prostej i poprawnej polszczyzny oraz wysokiej kultury osobistej),
  - zdolność myślenia analitycznego (wyciągania wniosków, raportowania, weryfikowania pracy innych jednostek),
  - zdolność myślenia kreatywnego (proponowania indywidualnych, nowych rozwiązań, schematów postępowań; otwartość na rozwiązywanie nietypowych sytuacji),
  - umiejętności psycho-społeczne w zakresie współpracy, wywierania wpływów, odczytywania potrzeb innych i prowadzenia negocjacji,
  - łatwość w podejmowaniu szybkich i trafnych decyzji (finansowych, niefinansowych), z uwzględnieniem minimalizowania ryzyk po stronie banku oraz współpracy z klientami,
  - zdolność szybkiego, elastycznego działania w zmiennych warunkach oraz dobrej organizacji pracy,
  - dbałość o szczegóły, dokładność,
  - dużą wytrzymałość na stres oraz umiejętność radzenia sobie z emocjami klientów.

- Z uwagi na:
  - szeroki zakres działania (operacyjnego i jakościowego) pracowników obsługujących reklamacje,
  - niezbędną wiedzę ekspercką oraz wysokie kompetencje (do pernamentnego i szybkiego uzupełniania),
  - doświadczenie,
  - kompetencje miękkie,

  rekomenduje się bankom, aby wycena stanowisk powołanych do zarządzania i obsługi procesu reklamacyjnego nie ograniczała się wyłącznie do działalności operacyjnej. W znaczącym stopniu powinien zostać uwzględniony zakres dotyczący jakości oraz wpływu na wyniki banku. Każdy bank powinien zadbać o odpowiedni poziom zaszeregowania stanowisk dedykowanych do obsługi reklamacji, wykraczający poza stanowiska operacyjne (np. powinien być zgodny ze stanowiskami jednostek kontrolnych). W ten sposób ma możliwość uzyskania stabilności zatrudnienia, a tym samym wyspecjalizowanej kadry obsługującej reklamacje na najwyższym poziomie jakości oraz zgodnie z przepisami. Takim podejściem wykazuje również dbałość o interesy klientów.

- Z uwagi na zmienność przepisów, systemów, procesów, produktów, a także zachowań klientów (wysoka roszczeniowość; stroną sporu coraz częściej jest pełnomocnik klienta – kancelaria prawna) banki powinny szczególnie zadbać o systematyczny rozwój pracowników z obszaru reklamacji oraz wycenę ich stanowisk na odpowiednim poziomie.

Obszar reklamacji powinien mieć adekwatną liczbę pracowników, umożliwiającą jak najszybsze analizowanie i terminowe udzielanie odpowiedzi klientom.

SŁOWNIK

POJĘCIE	WYJAŚNIENIE
Reklamacja	• wystąpienie skierowane do banku przez klienta, w którym klient zgłasza zastrzeżenia dotyczące usług świadczonych przez bank (zgodnie z Ustawą o rozpatrywaniu reklamacji przez podmioty rynku finansowego, o Rzeczniku Finansowym i o Funduszu Edukacji Finansowej) • wystąpienie instytucji zewnętrznej (UKNF, Rzecznik Finansowy, Arbiter Bankowy) w imieniu klienta z zastrzeżeniami do instytucji finansowej
ZBP	Związek Banków Polskich
KNF	Urząd Komisji Nadzoru Finansowego
Bank	Instytucja, która działa, na podstawie odpowiednich zezwoleń, objeta jest funduszem gwarancyjnym, świadczy na rzecz klientów usługi finansowe (przyjmowanie depozytów, udzielanie kredytów itp.)
Ryzyko medialne	możliwość publikacji w mediach niekorzystnych informacji na temat banku
Ryzyko operacyjne	możliwość poniesienia przez bank straty, która wynika z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, błędów ludzkich lub systemowych lub zdarzeń zewnętrznych. Stratą są również kary finansowe nałożone na bank przez organy nadzoru w związku z nieprzestrzeganiem obowiązujących przepisów oraz kara finansowa do 1 000 000 zł nałożona przez Rzecznika Finansowego
Ryzyko prawne	ryzyko poniesienia strat na skutek błędnego lub zbyt późnego opracowania lub uchwalenia regulacji, ich niestabilności, zmian w orzecznictwie, błędnego ukształtowania stosunków prawnych, jakości dokumentacji formalno-prawnej czy niekorzystnych rozstrzygnięć sądów lub innych organów w sprawach spornych prowadzonych z klientami i innymi podmiotami
Ryzyko reputacyjne	ryzyko związane z negatywnym odbiorem wizerunku banku przez klientów, kontrahentów, inwestorów, akcjonariuszy, nadzorców, regulatorów oraz opinię publiczną
Ryzyko braku zgodności	ryzyko poniesienia sankcji prawnych, powstania strat finansowych, utraty reputacji lub wiarygodności wskutek niezastosowania się do przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz standardów rynkowych

Autorzy

Dokument przygotowała grupa ds. reklamacji działającą w Komitecie Jakości Usług Finansowych przy Związku Banków Polskich.

Autorzy prowadzący:

Elżbieta Dalkiewicz, Bank Ochrony Środowiska S.A.

Paweł Anyszewski, PKO Bank Polski S.A.

Izabela Mościcka, Bank Gospodarstwa Krajowego

Michał Przybylski, Plus Bank S.A.

Dokument był szeroko opiniowany przez środowisko bankowe, w tym banki uczestniczące w pracach Komitetu Jakości Usług Finansowych.

Przewodnicząca Komitetu Jakości Usług Finansowych:

Ewa Traczykowska, Credit Agricole Bank Polska S.A..

Wiceprzewodniczący Komitetu Jakości Usług Finansowych:

Michał Przybylski, Plus Bank S.A.

ZARZĄDZANIE PROCESEM REKLAMACYJNYM

w instytucjach finansowych

ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH