

Anna Matuszewska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu
e-mail: am.matuszewscy@wp

DZIAŁANIA PODEJMOWANE PRZEZ ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH (ZUS) NA RZECZ POPRAWY WIZERUNKU WŚRÓD KLIENTÓW

ACTIONS UNDERTAKEN BY THE POLISH SOCIAL INSURANCE INSTITUTION (ZUS) TO IMPROVE ITS IMAGE AMONG CLIENTS

DOI: 10.15611/pn.2018.528.11
JEL Classification: G22, H55, O31

Streszczenie: ZUS jest obecny w życiu każdego obywatela ze względu na wszelkie kwestie ubezpieczeniowe. Dlatego sposób, w jaki zorganizowana i zarządzana jest ta instytucja, istotnie wpływa na standard życia społecznego w Polsce. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy podejmowane przez ZUS działania, szczególnie w obszarze obsługi klienta, wpływają na poprawę wizerunku i satysfakcję tegoż klienta? Obiektem badań jest ZUS, a dokładniej procesy i działania, które mają miejsce w tej instytucji. Szczególnie ważne jest stwierdzenie czy podejmowane działania, wyznaczane cele i standardy są w sensie organizacyjnym niezbyt skomplikowane, zrozumiałe, a przede wszystkim skuteczne. Zaprezentowane w artykule najważniejsze działania i ich odbiór przez klientów już dziś mogą stanowić pozytywną przesłankę informującą o postępującym procesie zmian w tej instytucji. W artykule wykorzystano analizę krytyczną oraz zaprezentowano wyniki badań własnych.

Słowa kluczowe: Zakład Ubezpieczeń Społecznych, obsługa klienta, satysfakcja klienta, wizerunek ZUS, jakość obsługi.

Summary: Polish Social Insurance Institution (ZUS) is present in the life of every citizen due to all insurance issues. Therefore, the manner in which this institution is organized and managed, significantly affects the standard of social life in Poland. The aim of the article is to attempt to answer the question whether the actions taken by ZUS, particularly in the area of customer service, affect the image and satisfaction of the customer. The object of research is ZUS, and more precisely the processes and activities that take place in this institution. It is particularly important to conclude whether the undertaken actions, set goals and standards are not highly complicated, understandable and, above all, effective in the organizational sense. The most important activities presented in the article and their perception by the clients may already be a positive indication of the ongoing process of changes in this institution. The article uses a critical analysis and presents the results of own research.

Keywords: Polish Social Insurance Institution (ZUS), customer service, customer satisfaction, image of ZUS, quality of service.

1. Wstęp

Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) jest instytucją administracji publicznej, której zadania określa Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych. Z usług ZUS skorzystało w 2017 roku 24,5 mln klientów i to właśnie ta instytucja co miesiąc wypłaca emerytury i renty dla 7,3 mln osób, zasiłki macierzyńskie, chorobowe, opiekuńcze bądź świadczenia rehabilitacyjne dla 0,5 mln osób. 2,3 mln przedsiębiorców jest obsługiwanych przez ZUS, z czego prawie 1,5 mln to prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą. Każdy klient może kontaktować się z ZUS osobiście, za pośrednictwem operatora pocztowego, telefonicznie lub elektronicznie. Warto nadmienić, że tymi kanałami w skali roku wpływa do ZUS około 27 mln wniosków, 24 mln zaświadczeń lekarskich o czasowej niezdolności do pracy oraz około 77 mln dokumentów ubezpieczeniowych [Departament Obsługi Klientów 2018]¹.

ZUS jest jedną z nielicznych polskich instytucji o niezwykle istotnym społecznym znaczeniu, co powoduje, że stanowi przedmiot wielorakiego zainteresowania tzw. opinii publicznej. Dodatkowo nieustannie zmagają się z obecnymi i perspektywicznymi wyzwaniami socjalnymi i zaopatrzeniowo-ubezpieczeniowymi [Frieske, Przychodaj (red.) 2014, s. 13].

Należy jednak zauważyć, że ZUS zalicza się do grupy instytucji publicznych najszybciej przekształcających się w miarę potrzeb współczesności oraz przyszłości. Duża dynamika i otwartość na zmiany wynikają przede wszystkim z wizji ZUS, którą jest osiągnięcie statusu innowacyjnej instytucji zaufania społecznego. Misja ZUS zakłada natomiast sprawną, przyjazną i rzetelną obsługę klientów realizowaną na podstawie przepisów prawa, zasad racjonalnego i przejrzystego gospodarowania środkami finansowymi, wykorzystującą nowoczesne technologie i potencjał pracowników [Strategia ZUS ... 2015].

Jednak wiedza społeczna o aktywności zakładu jest niewspółmierna do jego rzeczywistej i rosnącej roli. Według najnowszych badań tylko 7% respondentów prezentuje poziom wiedzy na temat systemu ubezpieczeń społecznych, który można uznać za zadowalający [Wiedza i postawy ... 2016]. Wizerunek ZUS kształtowany jest poprzez wiele czynników, a brak wiedzy sprawia, że na ocenę działalności ZUS najczęściej wpływają emocje. Przez niemalą część Polaków instytucja postrzegana jest jako samodzielny twór, który decyduje o wysokości składek, kształcie systemu emerytalnego, o tym, komu i w jakiej wysokości przyznać świadczenie. Niedosta-

¹ Wskazane dane przekazane autorce przez Departament Obsługi Klienta ZUS, pismo 990100/0146/49/2018 z dnia 19 marca 2018 r. Dane za rok 2017.

teczna wiedza na temat systemu ubezpieczeń społecznych powoduje, że Polacy mylą ZUS z ustawodawcą. Brak wiedzy i świadomości, czym jest system ubezpieczeń społecznych, powoduje nakręcanie spirali oczekiwań, pretensji i roszczeń z jednej strony, z drugiej zaś oburzenie, które związane jest z przymusowością powszechnych ubezpieczeń społecznych. Dużą rolę w postrzeganiu ZUS odgrywa mechanizm społeczny, który polega na powtarzaniu informacji zasłyszanych od kogoś z rodziny, przeczytanych w prasie czy docierających z mediów. Reagując na sygnały płynące z zewnątrz i otwierając się na potrzeby klientów, ZUS wdraża nowoczesne techniki komunikacji, edukuje i popularyzuje wiedzę o ubezpieczeniach społecznych.

2. Ewolucja w obsłudze klientów ZUS

Z dostępnych materiałów i przyjętych przez ZUS standardów wynika, że najważniejsza dla instytucji jest satysfakcja klienta – niezależnie od tego, jaką formę kontaktu on wybierze. Jedną z możliwości jest bezpośrednia obsługa w salach obsługi klientów (SOK), która odbywa się w terenowych jednostkach organizacyjnych ZUS:

- oddziałach,
- inspektoratach,
- biurach terenowych.

Z danych opracowanych przez Departament Obsługi Klientów wynika, że obsługa realizowana jest w 332 salach obsługi klientów na 2743 stanowiskach. W roku 2017 we wszystkich placówkach ZUS obsłużonych zostało 20,1 mln klientów. Warto podkreślić, że podczas obsługi bezpośredniej możliwe jest realizowanie niektórych spraw „od ręki”, bez konieczności przekazywania ich do komórek merytorycznych. Katalog tych spraw obejmuje m.in. wystawianie zaświadczeń o niezaleganiu, wystawianie zaświadczeń w sprawie świadczeń przyznanych przez ZUS, wystawianie zaświadczeń o zgłoszeniu do ubezpieczeń, zmiana danych do wypłaty świadczeń. To tylko niektóre z katalogu spraw „od ręki”, których w 2017 roku zrealizowano 2,3 mln. W celu zagwarantowania klientom sprawnej obsługi w komfortowych warunkach ZUS wprowadził system zarządzania jakością bezpośredniej obsługi klientów [Lewandowska 2017, s. 76].

W 2010 roku ówczesny Prezes ZUS Zbigniew Derdziuk stwierdził: „zmieniają się potrzeby klientów, dlatego ZUS też musi się zmienić” [Frieske, Przychodaj (red.) 2014, s. 318]. Nie podlega dyskusji fakt, iż rozwój technologii, społeczeństwa informacyjnego oraz elektronizacja usług spowodowały konieczność dywersyfikacji sposobów obsługi klienta. Wprowadzanie nowych rozwiązań i wykorzystywanie narzędzi, które pozwalają zmniejszyć pracochłonność realizowanych zadań, a tym samym zapewnić najwyższą jakość obsługi klienta – stało się jednym z priorytetów działania.

Do przełomowych zmian, zwłaszcza z punktu widzenia obsługi klienta, doszło w roku 2012, kiedy to została uruchomiona Platforma Usług Elektronicznych (PUE

ZUS). Jest to alternatywne narzędzie dla osób, które z różnych przyczyn rezygnują z osobistej wizyty w ZUS. Klient, zakładając konto na PUE, zyskuje wiele udogodnień:

- możliwość przesyłania drogą elektroniczną dokumentów zgłoszeniowych i rozliczeniowych, różnego typu pism oraz wniosków,
- całodobowy dostęp do informacji znajdujących się na koncie w ZUS,
- możliwość wyliczenia – za pomocą specjalnego kalkulatora – wysokości prognozowanej emerytury,
- sprawdzenie danych osób zgłoszonych do ubezpieczenia,
- złożenie wniosków i uzyskanie zaświadczeń o niezaleganiu,
- rezerwację wizyty osobistej w ZUS.

Na portalu PUE można zadawać pytania i otrzymywać odpowiedzi za pomocą e-mail, prowadzić chat lub rozmowę za pośrednictwem Skype z konsultantem Centrum Obsługi Telefonicznej (COT). Dodatkowo można skorzystać z wiedzy Wirtualnego Doradcy – awatara, który, po wpisaniu pytania przez klienta, udziela odpowiedzi w czasie rzeczywistym².

Warto podkreślić, że każdego roku zwiększa się liczba usług, z których można skorzystać za pośrednictwem platformy. Na PUE zostały również przewidziane specjalne funkcje dla lekarzy, którzy mają możliwość wystawiania elektronicznych zwolnień lekarskich, oraz dla komorników. Ci ostatni mają dostęp do funkcjonalności dotyczących uzyskiwania niezbędnych danych do prowadzenia egzekucji.

Od momentu uruchomienia portalu PUE w czerwcu 2012 r. do 31 grudnia 2017 roku klienci skorzystali z dostępnych funkcjonalności w następujący sposób [Departament Obsługi Klienta 2018]:

- 44 tysiące zarezerwowanych i zrealizowanych wizyt w ZUS,
- 16 mln wniosków złożonych elektronicznie,
- prawie 4 mln dokumentów ubezpieczeniowych z aplikacji e-Płatnik,
- 1,7 mln zwolnień lekarskich.

W celu realizacji obsługi klientów, zgodnie z przyjętą wizją, skonkretyzowano cele operacyjne polityki obsługi klientów ZUS, które dotyczą:

- poprawy jakości informacji, która zgodnie z założeniami ma być jednolita, zrozumiała i dostępna w różnych kanałach obsługi,
- zwiększenia liczby spraw realizowanych podczas jednej wizyty/kontakt klienta,
- poprawy terminowości obsługi spraw klientów oraz informowanie o postępach w danej sprawie,
- optymalizacji usług – *multichannel*,
- doskonalenia obsługi, która ma być dostosowana do potrzeb klienta,
- obniżenia kosztów, które ponoszą klienci, gdy kontaktują się z ZUS,
- zapewnienia klientom intuicyjnych, łatwych w obsłudze i sprawnych narzędzi,

² Podstawową korzyścią z wdrożenia Wirtualnego Doradcy jest ogromna oszczędność kosztów w obsłudze klientów. Wirtualny Doradca może obsługiwać klientów kilkadziesiąt razy taniej niż inne kanały komunikacji, takie jak obsługa poprzez telefon, e-mail czy formularz kontaktowy.

- zwiększenia interoperacyjności danych oraz wykorzystania informacji posiadanych przez ZUS,
- zapewnienia kompleksowej i profesjonalnej opieki na każdym etapie obsługi sprawy [*Obsługa klientów ZUS ... 2017*, s. 9].

3. Satysfakcja klientów ZUS – wyniki badań

„Obsługa klientów to nieustanne spełnianie oczekiwań klientów i zaspokajanie ich potrzeb. To również dostępność, elastyczność oraz sposoby reagowania w różnych sytuacjach. Obsługa klientów to sposób budowania relacji z klientem, badanie jego opinii i zbieranie informacji na temat jego potrzeb oraz poziomu zadowolenia z kontaktu z organizacją” [*Obsługa klientów w ZUS ... 2017*].

Poziom satysfakcji klientów odzwierciedla stopień, w jakim usługi oferowane przez ZUS zaspokajają oczekiwania klientów.

Badania satysfakcji klientów z obsługi ZUS prowadzone są od lipca 2015 roku przy wykorzystaniu metody wywiadu telefonicznego [Andrusiewicz 2017, s. 15]. Każde z badań przeprowadzane jest na grupie 10 tys. osób, z czego 3 tys. to ubezpieczeni, 3 tys. stanowią świadczeniobiorcy, a pozostałe 4 tys. to przedsiębiorcy. Najnowsze badania, które pochodzą z ostatniego kwartału 2016 roku, wskazują na zauważalny wzrost zadowolenia z bezpośredniej obsługi w placówkach ZUS. Obecnie 83% badanych jest usatysfakcjonowanych z obsługi na salach obsługi klienta – co wskazuje na poprawę w porównaniu z ostatnim badaniem – o 6%. Bardzo dobrze zostały przez ankietowanych ocenione warunki lokalowe, w jakich odbywa się obsługa klientów. Z tego aspektu zadowolonych jest 90% ankietowanych. Bardzo pozytywnym wynikiem jest fakt, iż 86% ankietowanych pozytywnie ocenia uprzejmość i życzliwość pracowników ZUS, a blisko 90% ankietowanych wyraziło zadowolenie z czasu, w jakim byli obsłużeni. Z całym przekonaniem należy stwierdzić, iż wynik ten jest bardzo dobrym prognostykiem, gdyż odpowiedzialność za kreowanie wizerunku ZUS spada na każdego pracownika tej instytucji. A. Niedzielski podaje, że każdy z pracowników jest jej wizażystą [Niedzielski 2016, s. 7].

Liczba osób zadowolonych z obsługi świadczonej przez Centrum Obsługi Telefonicznej wyniosła 69%, co oznacza wzrost o 5% w porównaniu z wcześniejszym badaniem. Natomiast obsługę przez Platformę Usług Elektronicznych dobrze ocenia 67% ankietowanych – co stanowi 4% więcej niż w poprzednich dwóch edycjach badań.

W podsumowaniu badań znalazło się pytanie dotyczące zmian w jakości obsługi klientów w ZUS. 41% ankietowanych odpowiedziało, że jakość obsługi się poprawiła. Warto zaznaczyć, że najwięcej pozytywnych ocen w tym zakresie przyznali przedsiębiorcy: 56%, świadczeniobiorcy natomiast 45%, a wśród grupy ubezpieczonych opinia nie uległa zmianie.

Wyniki badań wskazują, że wizerunek ZUS wśród klientów powoli, ale stopniowo się poprawia.

W ostatnim kwartale 2017 roku w Oddziale ZUS w Ostrowie Wielkopolskim zostały przeprowadzone badania płatników strategicznych. Ze względu na fakt, iż obsługa płatników strategicznych prowadzona jest w inspektoratach w Kaliszu i Rawiczu oraz w Oddziale w Ostrowie Wielkopolskim – te właśnie lokalizacje przyjęto do badania. Badanie przeprowadzone zostało metodą pełną, co oznacza, że ankiety wysłano do wszystkich płatników strategicznych, którzy zostali zakwalifikowani do tej grupy na podstawie określonych kryteriów zawartych w Programie Obsługi Płatników Strategicznych.

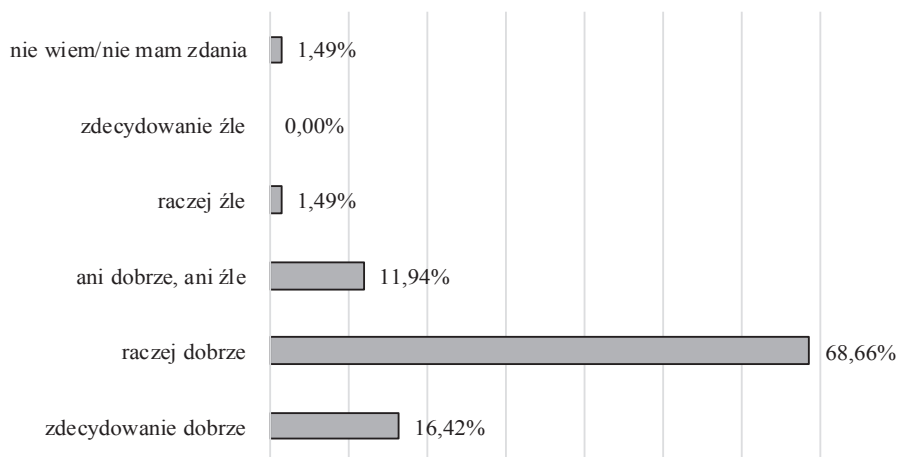
Celem badania była próba odpowiedzi na pytania:

- Jaki jest społeczny odbiór ZUS, jednej z kluczowych instytucji publicznych w Polsce?
- Jaki jest poziom wiedzy o działaniach ZUS zmierzających do poprawy relacji z klientami?

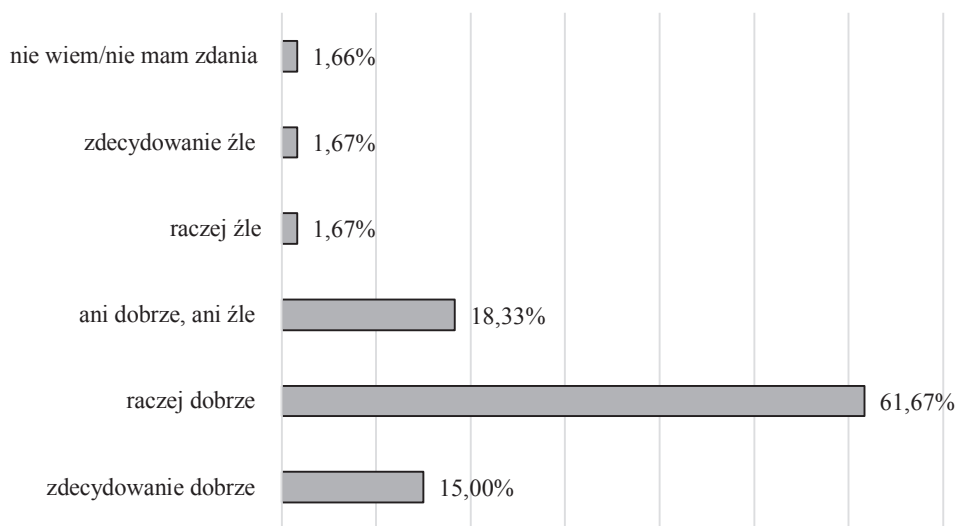
W badaniu, wypełniając i odsyłając kompletnie wypełnione ankiety, wzięło udział 60,2% płatników strategicznych obsługiwanych przez cały Oddział ZUS Ostrów Wielkopolski.

W dalszej części artykułu zostaną przedstawione najważniejsze wyniki przeprowadzonego badania. Z punktu widzenia podejmowanej tematyki i celu opracowania, zaprezentowane zostały wyniki dotyczące oceny działalności ZUS i jego przyjaznego stosunku do klienta. Kolejne wykresy prezentują odpowiedzi na pytanie, czy zauważalne są podejmowane przez ZUS działania na rzecz poprawy relacji z klientami? Wyeksponowano również odpowiedzi respondentów dotyczące zadowolenia z obsługi ZUS (rys. 1-4).

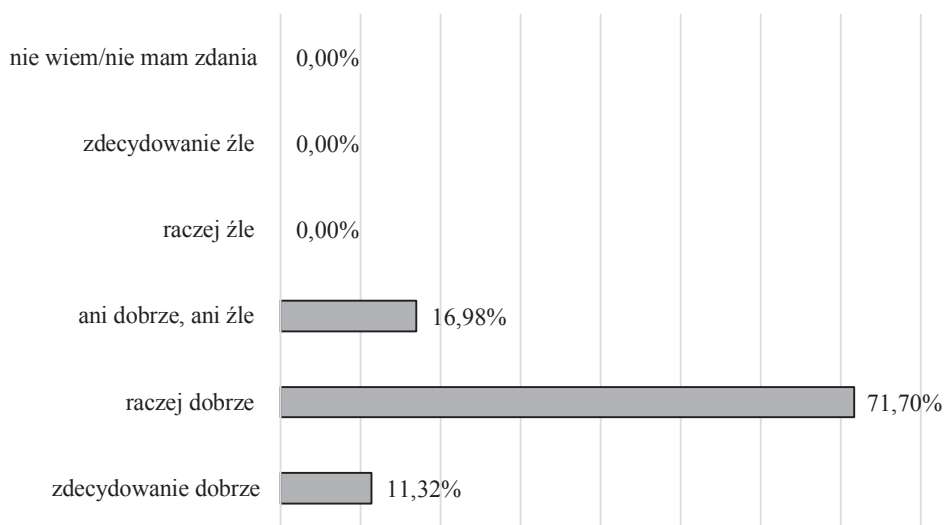
a) lokalizacja – oddział Ostrów Wielkopolski



b) lokalizacja – Inspektorat Rawicz



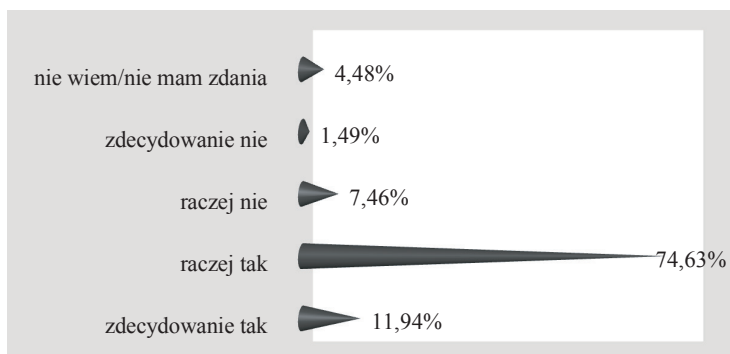
c) lokalizacja – Inspektorat Kalisz



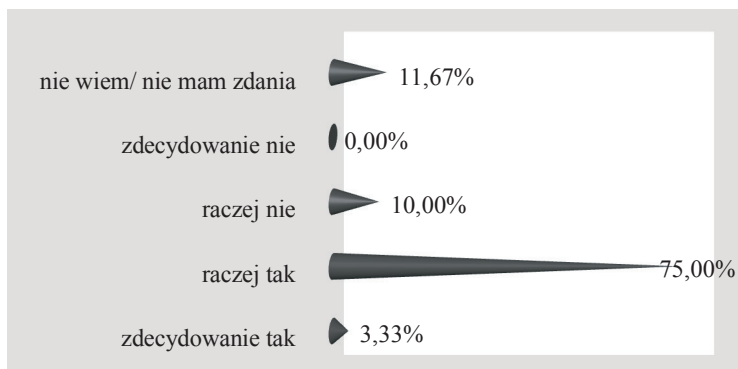
Rys. 1. Jak Pani/Pan ocenia działalność ZUS?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

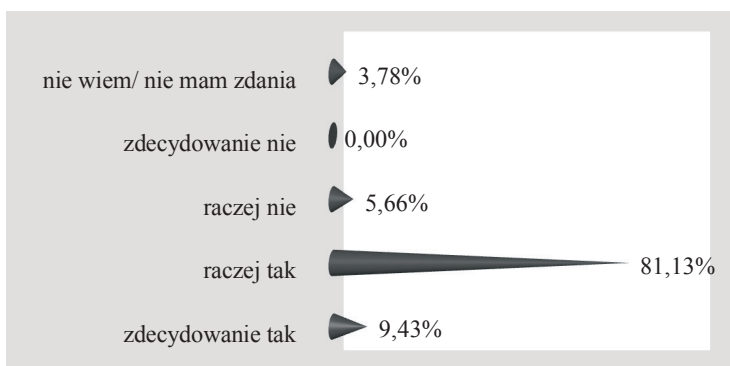
a) lokalizacja – oddział Ostrów Wielkopolski



b) lokalizacja – Inspektorat Rawicz



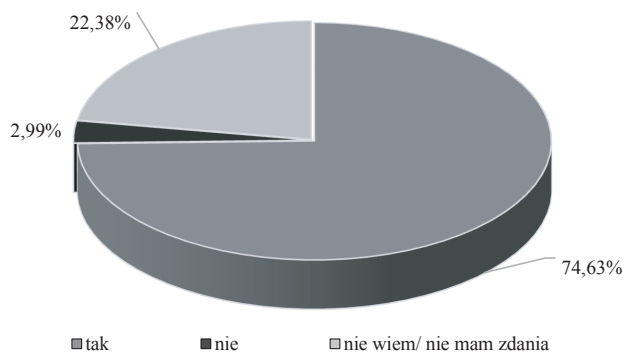
c) lokalizacja – Inspektorat Kalisz



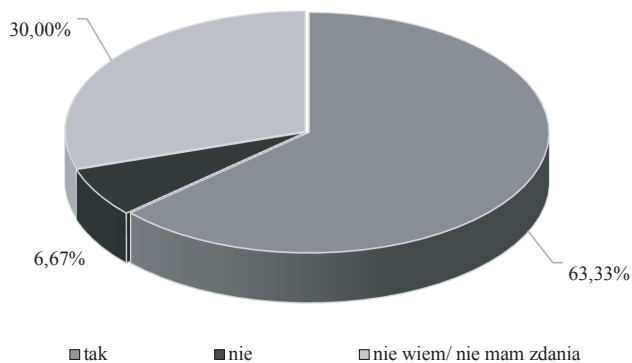
Rys. 2. Czy Pani/Pana zdaniem ZUS jest instytucją przyjazną klientowi ZUS?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

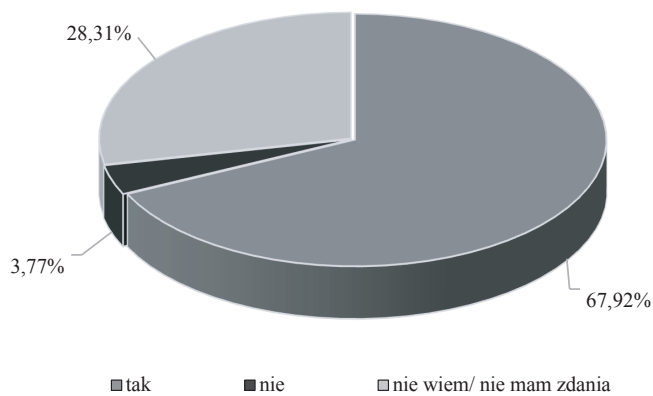
a) lokalizacja – oddział Ostrów Wielkopolski



b) lokalizacja – Inspektorat Rawicz



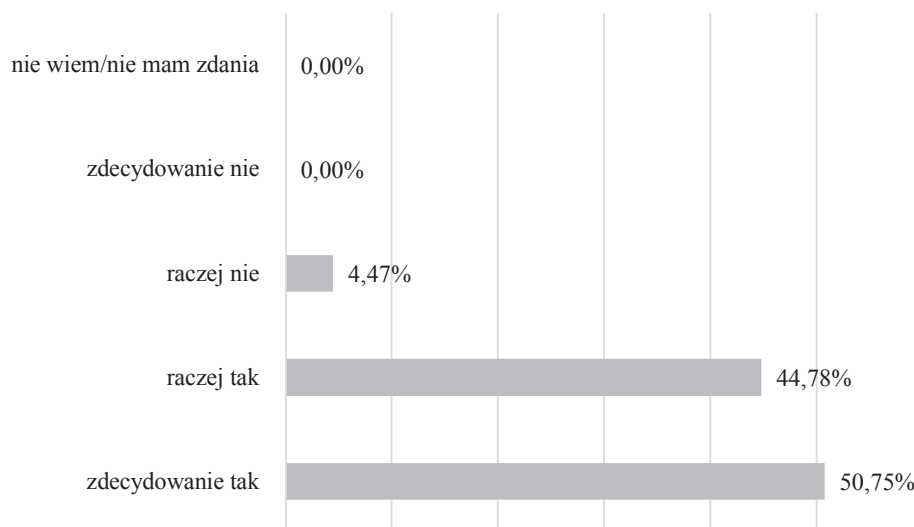
c) lokalizacja – Inspektorat Kalisz



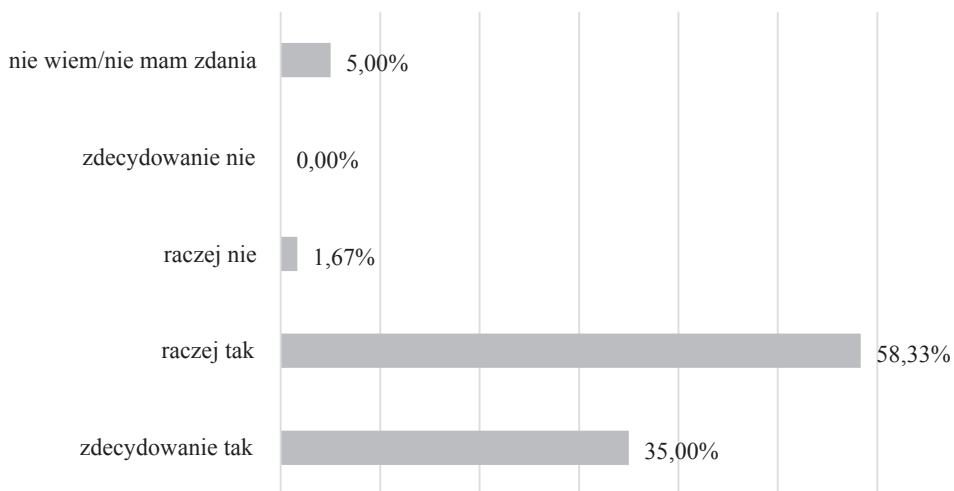
Rys. 3. Czy dostrzega Pani/Pan działania ZUS zmierzające do poprawy relacji z klientami?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

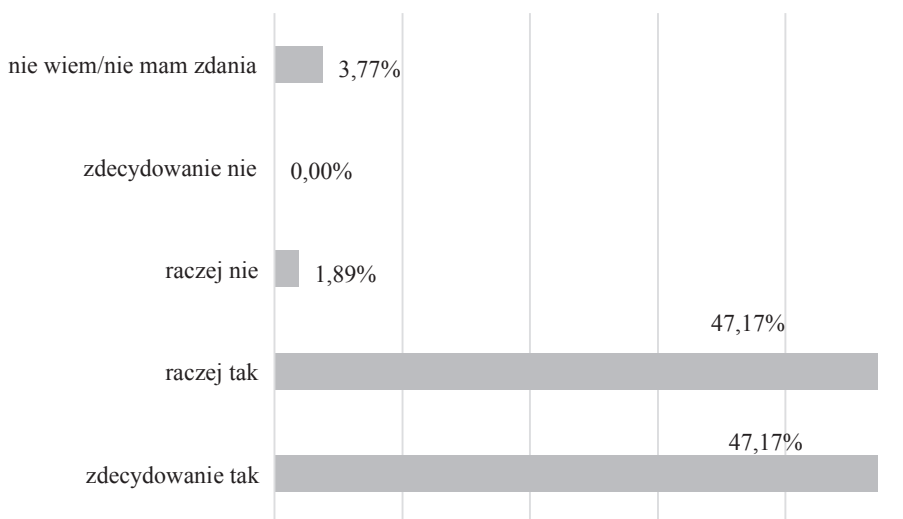
a) lokalizacja – oddział Ostrów Wielkopolski



b) lokalizacja – Inspektorat Rawicz



c) lokalizacja – Inspektorat Kalisz



Rys. 4. Czy jest Pani/Pan zadowolona/y z obsługi przez pracowników ZUS?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Działalność ZUS oceniana jest przez płatników strategicznych raczej dobrze lub zdecydowanie dobrze. Raczej źle działalność ZUS ocenia w Oddziale Ostrów Wlkp. tylko 1,49%, a w inspektoracie w Rawiczu 1,67% respondentów. Natomiast zdecydowanie zła ocena działalności pojawiła się u 1,67% respondentów z inspektoratu w Rawiczu, w pozostałych lokalizacjach taka odpowiedź nie wystąpiła.

Na szczególną uwagę zasługuje analiza danych, które wskazują, że 86,57% respondentów z Ostrowa Wlkp., 78,33% z Rawicza i 90,57% z Kalisza odpowiedziało, że ZUS jest instytucją przyjazną klientowi – udzielając odpowiedzi *raczej tak* i *zdecydowanie tak* na pytanie zadane w ankiecie. W dodatku 74,63% ankietowanych z Ostrowa Wlkp., 63,33% z Rawicza i 67,92% z Kalisza zauważa działania ZUS zmierzające do poprawy relacji z klientami. W wielu ankietach respondenci podawali konkretne przykłady zauważonych działań. Wśród najczęściej wymienianych jest:

- powołanie opiekunów klientów strategicznych,
- umożliwienie kontaktu poprzez platformę elektroniczną,
- możliwość kontaktu tak telefonicznego, jak i e-mailowego,
- zauważalna chęć pomocy w danej sprawie i miła obsługa,
- organizowanie bezpłatnych szkoleń i spotkań informacyjnych,
- kompetencja i profesjonalizm opiekunów płatnika,
- miła obsługa,
- publikacja miesięcznika ZUS dla biznesu,
- dająca się zauważyć na przestrzeni kilku ostatnich lat znaczna poprawa jakości obsługi klienta.

Wśród ankietowanych dominuje pogląd, że podejmowane przez ZUS działania, których celem jest poprawa relacji z klientami, a co za tym idzie – ocieplenie wizerunku zakładu – są bardzo potrzebne.

Bardzo pozytywnym wnioskiem płynącym z badania jest fakt, że 95,53% respondentów z oddziału Ostrów Wlkp. jest zadowolonych z poziomu obsługi świadczonej przez pracowników ZUS (udzielając w ankiecie odpowiedzi – *zdecydowanie tak i raczej tak*). 93,33% respondentów zlokalizowanych w inspektoracie w Rawiczu i 94,34% respondentów zlokalizowanych w inspektoracie w Kaliszu również wyraża swoje zadowolenie.

W ocenie respondentów największy wpływ na jakość obsługi w ZUS ma m.in.:

- dobrze wyszkolona i kompetentna kadra,
- przyjazne nastawienie do klienta,
- kultura osobista i aparycja pracowników ZUS,
- życzliwość personelu i zrozumiały język,
- bieżące informowanie o planowanych lub wprowadzanych zmianach, organizowanych szkoleniach i seminariach,
- uruchomienie narzędzi ułatwiających załatwienie różnych spraw z zakresu ubezpieczeń społecznych bez konieczności osobistego stawiennictwa w ZUS,
- tolerancyjne podejście do klienta, który niekoniecznie musi rozumieć i znać wszystkie skomplikowane zagadnienia,
- sprawne i merytoryczne załatwianie spraw.

Analiza danych pozwoliła na uzyskanie informacji, z której wynika, że 76,12% respondentów z oddziału Ostrów Wlkp., 85% z lokalizacji – inspektorat Rawicz i 81,13% z lokalizacji – inspektorat Kalisz, w ostatnim miesiącu załatwiało sprawę w ZUS. Warto jednak zwrócić uwagę, że w przypadku 52,24% tej grupy respondentów (Ostrów Wlkp.), 55% (Rawicz) oraz 60,38% (Kalisz) był to kontakt z opiekunem płatnika strategicznego.

Wydaje się zatem, że opiekun płatnika strategicznego odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu relacji z klientem. Wiedza, profesjonalizm, posiadane kompetencje i pozytywne nastawienie do klienta mają fundamentalne znaczenie w procesie ocieplania wizerunku ZUS. Płatnicy strategiczni oczekują sprawnego i rzetelnego załatwienia sprawy, niejednokrotnie bez osobistej wizyty w ZUS, gdyż dynamika życia gospodarczego i dążenie do osiągnięcia założonych celów wymuszają maksymalną oszczędność czasu.

4. Zakończenie

ZUS nie ustaje w działaniach na rzecz poprawy swego wizerunku, podejmując coraz to nowe wyzwania. Celem jest osiągnięcie statusu wzorowej instytucji publicznej, która realizuje założenia wizji i strategii oraz budzi zaufanie i szacunek. Opisane w artykule praktyczne aspekty zmian w obsłudze klienta, podejmowane działania edukacyjne, wszelkie wydarzenia informacyjno-promocyjne i inne aktywności ZUS świadczą o nieprzeciętnej dbałości o klienta.

Warto podkreślić, że nawet język komunikowania się Zakładu Ubezpieczeń Społecznych z klientami – został poddany zmianie. Celem wpisany do strategii komunikacji ZUS na lata 2016-2020 jest uproszczenie języka. Założenie tego projektu polega na uproszczeniu skomplikowanych i wielostronicowych formularzy, pism, decyzji, zawiadomień, wniosków itp. i wypracowanie nowego, prostego języka, tak aby klient bez trudu zrozumiał, co pracownik ZUS do niego napisał.

ZUS robi bardzo wiele, aby być postrzegany przez społeczeństwo jako innowacyjna, godna zaufania jednostka. Wskazane w niniejszym artykule działania, inicjatywy, aktywności na wielu polach są tego przykładem.

Jednak nadal pojawia się pytanie, czy wobec nawarstwiających się wieloletnich zaniedbań ZUS jest w stanie sam ocieplić wizerunek i zbudować wzajemne zaufanie między administracją publiczną a społeczeństwem.

Z całą pewnością dużą rolę odgrywa tutaj działalność rządu, chociażby w kwestii reformy wieku emerytalnego. Wprowadzenie przepisów, zgodnie z którymi wiek emerytalny dla kobiet wynosi 60 lat, a dla mężczyzn 65 lat, budziło szereg wątpliwości i niekończących się dyskusji. W swoim artykule profesor M. Mrozowski twierdzi, że: „jeśli coś pójdzie źle, to zarówno rząd, jak i opinia publiczna obarczą właśnie ZUS winą za wszystkie niepowodzenia, niespełnione obietnice, zawiedzione nadzieje i wszelkie zło, jakie da się z reformą powiązać” [Mrozowski 2017, s. 75].

Obiektywnie należy stwierdzić, że wielość podejmowanych przez ZUS działań, sposób realizacji, zaangażowanie i dążenie do osiągnięcia celów oraz realizacji założeń przyjętych w strategii rozwoju – już dziś przynosi efekty. Potwierdzeniem tego niech będą przytoczone badania satysfakcji klientów, liczne wyróżnienia i nagrody.

Literatura

- Andrusiewicz W., 2017, *Klienci zadowoleni z obsługi ZUS*, Z życia ZUS, nr 2 (194).
Departament Obsługi Klientów, pismo 990100/0146/49/2018 z dnia 19 marca 2018, dane za 2017 rok, Warszawa 2018.
- Departament Obsługi Klientów, *Obsługa klientów w ZUS. Polityka 2017-2020*, Informacje z 2016.
- Frieske K.W., Przychodaj E. (red.), 2014, *Ubezpieczenia społeczne w procesie zmian. 80 lat Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Warszawa.
- Lewandowska M., 2017, *Rzeczpospolita ubezpieczonych. Historia ubezpieczeń społecznych w Polsce*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Warszawa 2017.
- Mrozowski M., 2017, *Zakład Ubezpieczeń Społecznych w mediach, media o ZUS. Kształtowanie wizerunku instytucji i wiedzy o systemie ubezpieczeń społecznych*, Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i praktyka, nr 1 (132).
- Niedzielski A., 2016, *Wszyscy jesteśmy wizażystami*, Z życia ZUS, nr 10 (190).
Obsługa klientów w ZUS, Departament obsługi klientów, ZUS, Warszawa 2017.
- Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2016-2020*, ZUS, Warszawa 2015.
- Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych Dz.U. 2017, poz. 1778 ze zm.
- Wiedza i postawy wobec ubezpieczeń społecznych. Raport z badań*, red. Robert Marczak, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2016.