



Siedem Kroków  
do **Karty Obywatela**  
zawierającej  
**Standardy Usług**

Plan wdrożenia  
w instytucjach publicznych

Podręcznik praktyka





Siedem Kroków  
do **Karty Obywatela**  
zawierającej  
**Standardy Usług**

*Warszawa, 2008*

Tytuł oryginału: Seven Steps to a Citizen Charter including Service Standards

Warszawa, 2008

Grupa ds. Innowacyjnych Służb Publicznych (IPSG)

Burgerlink, program Ministerstwa Spraw Wewnętrznych  
i Stosunków z Królestwem (Holandia)

Ministerstwo Budżetu, Finansów Publicznych i Służby Cywilnej

Dyrektoriat Generalny Modernizacji Państwa (Francja)

Niniejsza publikacja została przygotowana w ścisłej współpracy z członkami  
Grupy ds. Innowacyjny Służb Publicznych działającej w ramach Sieci UE  
ds. Administracji Publicznej (EUPAN)

**[www.eupan.org](http://www.eupan.org)**

Publikacja wersji polskiej współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego  
Funduszu Społecznego

Przekład z języka angielskiego: Iwona Sikorska

Nadzór merytoryczny: prof. Marek Bugdol, dr Tomasz Papaj

Korekta: Małgorzata Bryda

Wydanie 1

ISBN: 978 - 83 - 910638 - 2 - 8

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Al. Ujazdowskie 1/3

00-583 Warszawa

[www.kprm.gov.pl](http://www.kprm.gov.pl)

Przygotowanie polskiej wersji językowej:

**Taurus Doradztwo i Reklama**

44-100 Gliwice, ul. Wincentego Pola 16

[www.taurus-reklama.pl](http://www.taurus-reklama.pl)

# Siedem Kroków do Karty Obywatela zawierającej Standardy Usług

Plan wdrożenia w instytucjach publicznych

## Spis treści:

### Wstęp

- Co to jest karta obywatela?
- Karta obywatela w ramach kompleksowego zarządzania jakością

### Siedem kroków: Praktyczny przewodnik wdrożeniowy

1. Decyzja o wprowadzeniu karty obywatela
2. Projekt zestawu standardów usługi
3. Konsultacje z personelem na temat standardów usługi
4. Opracowywanie karty obywatela
  - przyjęcie standardów usługi
  - plan publikacji
  - wprowadzenie standardów w organizacji
5. Publikacja w dobrym stylu
6. Kontrola: przygotowanie do wprowadzenia karty w organizacji
7. Integracja karty obywatela z cyklem doskonalenia

### Przykłady Kart Obywatela:

1. Urząd miasta Sevenum (Holandia)
2. Urząd miasta Sutton (UK)
3. „Marianne Label” - zobowiązania jakości świadczonych usług (Francja)
4. Estoński Urząd Podatków i Cel
5. Przykłady z Malty

## Przewodnik czytelnika

Wdrożenie karty obywatela odbywa się w kilku etapach.

Siedmiostopniowy plan wdrożenia można szeroko stosować w różnych organizacjach; od zdecentralizowanych jednostek samorządu, komend policji, do dużych urzędów z wieloma oddziałami lokalnymi. Każdy etap można modyfikować, tak by dopasować go do specyfiki danej organizacji.

Broszura ta skierowana jest przede wszystkim do osoby odpowiedzialnej za wprowadzenie karty obywatela; kierownika średniego szczebla oraz kierownika projektu zarządzającego praktyczną stroną wprowadzenia karty. Załączniki zawierają różnorodne przykłady z kilku krajów europejskich.

## Co to jest karta obywatela ?

Istotą karty obywatela jest zaangażowanie organizacji w doskonalenie jakości usług, jakich oczekuje klient. Karta obywatela formułuje strategię, która w praktyce często określana jest jako gwarancja usługi lub standard usługi.

Karta obywatela zasadniczo odnosi się do trzech „K”:

- klient – (standardy usługi zorientowane na klienta),
- komunikacja,
- kontrola.

1. Standardy usługi są konkretne i ważne dla klienta.
2. Informacje na temat standardów dostępne są dla wszystkich (potencjalnych) klientów, najlepiej wszędzie tam, gdzie klienci mają kontakt z usługodawcami (np. recepcja, biuletyny, strony internetowe).
3. Prowadzona jest kontrola działań, mierzone są rezultaty. Niespełnione standardy usługi stanowią przedmiot analizy konkretnych działań w stosunku do klientów. Zapewnienie prawidłowego działania procesów ma olbrzymie znaczenie. Odnosić sukces to robić zwykle rzeczy niezwykle dobrze.

Innowacyjność wpisana w kartę obywatela polega na przyjęciu konkretnych zobowiązań wobec beneficjentów usług publicznych. Przejrzysta komunikacja standardów usługi stwarza sytuację „zewnętrzny” nacisku, który motywuje do dotrzymywania obietnic. Ta zewnętrzna motywacja zostaje wzmocniona, kiedy organizacja systematycznie zapisuje, które standardy nie są realizowane.

*Organizacje zazwyczaj wybierają strategię angażującą obywateli (i przedsiębiorców) w proces świadczenia usług zorientowany na klienta. Przyjęcie standardów usługi stwarza solidne podstawy dla aktywnego słuchania obywateli i uczenia się o ich potrzebach. Nie chcemy przez to powiedzieć, że klient jest zawsze czynnikiem decydującym. Są ograniczenia w podejściu zorientowanym na klienta. Rząd nie może rozwiązywać osobistych problemów każdego obywatela, jednakże kluczowym celem karty jest solidna i skuteczna realizacja przyjętej strategii.*

## Karta obywatela w ramach kompleksowego zarządzania jakością

Doskonalenie jakości usług publicznych stanowi istotę programu zmian. Karty obywateli wpisują się w koncepcje związane z kompleksowym zarządzaniem jakością (TQM – Total Quality Management), chociaż można wykorzystać też inne narzędzia. Stąd też karty obywateli można łatwo łączyć z metodą CAF (Wspólna Metoda Oceny), EFQM (Europejska Fundacja Zarządzania Jakością - Europejski Model Doskonałości), BSC (Strategiczna Karta Wyników), badaniami kwestionariuszowymi satysfakcji, zarządzaniem procesowym lub porównywalnymi instrumentami zarządzania operacyjnego, takimi jak mapa klienta, testy użyteczności czy analizy stron internetowych.

Ważne jest, aby zrozumieć, że żaden z tych instrumentów nie daje odpowiedzi na wszystkie pytania. Od organizacji zależy decyzja, który instrument najlepiej pasuje do jej potrzeb rozwojowych.

Wartością dodaną kart klienta jest to, że organizacja w bezpośredni sposób nawiązuje kontakt ze światem zewnętrznym. Składając obietnice dotyczące jakości usług, karta wzbogaca relacje

z obywatelami i firmami w otoczeniu zewnętrznym. Karta obywatela sprawia, że organizacja publiczna jest przejrzysta, a w konsekwencji otwarta na dyskusję o swoich wynikach. Najlepsze wyniki często osiąga się stosując kombinację różnych podejść projakościowych. Na przykład metodę kompleksowego zarządzania jakością, taką jak CAF.

## Jak należy więc skonstruować kartę?

Poniżej przedstawiamy 10 wskazówek przygotowania strategii w zakresie treści i formy kontaktów z obywatelami, które zostały opracowane w Holandii (w ramach programu Burgerlink) i mogą posłużyć za punkt wyjścia:

### 1. Wybór kanału komunikacji

Jako obywatel sam mogę wybrać, w jaki sposób kontaktować się z urzędem. Urząd zapewnia wielokanałowe świadczenie usług, tj. dostępność wszystkich kanałów komunikacji: okienko, list, telefon, e-mail, Internet.

### 2. Przejrzysty sektor publiczny

Jako obywatel wiem, gdzie uzyskać oficjalne informacje i skorzystać z usług publicznych. Urząd gwarantuje zintegrowane świadczenie usług „pod jednym dachem” (*one-stop-shop*), gdzie wszystko funkcjonuje w ramach jednostki i nie ma niewłaściwych drzwi.

### 3. Ogólny zarys praw i obowiązków

Jako obywatel wiem, do jakich usług mam prawo i na jakich warunkach mogę z nich korzystać. Urząd gwarantuje, że moje prawa i obowiązki są zawsze znane.

### 4. Personalizacja informacji

Jako obywatel mam prawo do informacji kompletnej, aktualnej i spójnej. Urząd dostarcza informacje dostosowane do moich potrzeb.

### 5. Dogodne usługi

Jako obywatel mogę raz podać dane osobowe i zostać obsłużony w proaktywny sposób. Urząd jasno określa, jakie dane zapisuje na mój temat i nie wykorzystuje tych danych bez mojej zgody.

### 6. Zrozumiałe procedury

Jako obywatel bez trudu mogę dowiedzieć się, w jaki sposób działa urząd, a także monitorować postępy mojej sprawy. Jestem informowany o procedurach, w których uczestniczę, mogę monitorować kolejne etapy realizacji usługi.

### 7. Zaufanie i rzetelność

Jako obywatel zakładam, że urząd w kompetentny sposób posługuje się narzędziami elektronicznymi. Urząd gwarantuje bezpieczne zarządzanie danymi osobowymi i rzetelne archiwizowanie dokumentów elektronicznych.

### 8. Administracja licząca się z klientem

Jako obywatel mogę składać skargi i propozycje udoskonaleń. Urząd rekompensuje swoje błędy i wykorzystuje informację zwrotną w celu doskonalenia swoich usług i procedur.

### 9. Odpowiedzialność i benchmarking

Jako obywatel mogę porównywać, sprawdzać i mierzyć wyniki działalności urzędu. Urząd aktywnie udostępnia informacje na temat swoich wyników uzyskanych w ramach benchmarkingu.

### 10. Zaangażowanie i upodmiotowienie obywateli (*empowerment*)

Jako obywatel jestem zapraszany do udziału w podejmowaniu decyzji i promowaniu moich interesów. Urząd zachęca mnie do większego zaangażowania i zapewnia dostępność niezbędnych narzędzi i informacji.

## Wgląd w potrzeby klienta

Aby uzyskać wgląd w potrzeby klienta, można stosować wiele narzędzi wspomagających, to jest:

- ankiety wśród pracowników pierwszego kontaktu,
- mapy klienta,
- testy użyteczności i analizy stron internetowych,
- konsultacje np. grupy fokusowe.

Wiedza na temat potrzeb klienta powinna być traktowana jako strategiczny atut, którym należy zarządzać tak, by odpowiednie informacje docierały do odpowiednich ludzi, w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób. Tylko wówczas może być ona w pełni wykorzystana.

### Badania ankietowe wśród pracowników pierwszego kontaktu

Personel pierwszego kontaktu stanowi bogate źródło informacji o kliencie, które często jest niedoceniane. Personel sektora publicznego, pracujący w informacji telefonicznej, punktach informacyjnych, biurach bezpośredniej obsługi klienta, a także personel pierwszego kontaktu w szpitalach, szkołach, na posterunkach policji, ma codzienny kontakt z ludnością. Na ogół pracownicy ci doskonale się orientują w tym, co jest ważne dla ich klientów, czego klientom brakuje, co ich frustruje i co chcieliby zmienić.

### Mapa klienta

Mapa klienta to sposób opisanie doświadczeń klienta podczas kontaktu z usługodawcą, opisanie reakcji emocjonalnych, jakie ten kontakt wywołuje - od pierwszego rozpoznania potrzeby usługi, aż do jej otrzymania i odczucia jej efektów.

### Testy użyteczności i analiza stron internetowych

Testy użyteczności powinny być zawsze przeprowadzane podczas projektowania nowych usług, zwłaszcza w środowisku elektronicznym. Jest to sposób na zmierzenie, w jakim stopniu odbiorcy potrafią korzystać z jakiejś rzeczy czy usługi (np. strony internetowej, programu komputerowego, dokumentu albo urządzenia), zgodnie z jej przeznaczeniem. Testy użyteczności mają na celu obserwację ludzi używających danego produktu w możliwie realistycznej sytuacji. Polega to na tym, że użytkownicy poruszają się po systemie, w obrębie ustanowionych procesów i podejmują zadania w kontrolowanym środowisku. Testy użyteczności mogą dostarczyć cennych informacji na temat ewentualnej reakcji klienta na usługę i podsunąć praktyczne sposoby jej udoskonalenia.

### Konsultacje

Ćwiczenia konsultacyjne mogą być pożytecznym sposobem nawiązania kontaktu z wieloma zainteresowanymi stronami. W kompleksowym podejściu należy konsultować się z osobami odpowiedzialnymi za świadczenie usług (co było omówione w akapicie na temat pracowników pierwszego kontaktu), jak również reprezentatywną próbą tych ludzi, którzy mogliby skorzystać z efektu danej usługi. Konsultacje obejmują różnorodne techniki, od bezpośrednich konsultacji adresowanych do kluczowych zainteresowanych stron m.in. klientów, do bardziej tradycyjnych konsultacji - na piśmie.



# Siedem kroków: Praktyczny przewodnik wdrożeniowy

## 1. Decyzja o wprowadzeniu karty obywatela

### Działania:

1. Poinformować pracowników organizacji o podjęciu decyzji odnośnie wprowadzenia karty, precyzując datę wprowadzenia.
2. Wyznaczyć lidera projektu i określić budżet.
3. Jasno sprecyzować, co chce się osiągnąć dzięki Karcie i jak ma ona funkcjonować w praktyce. Nie należy obawiać się elastycznego podejścia do interpretacji wskazówek, które powinny być dostosowane do własnych warunków i potrzeb.

Początkiem procesu jest decyzja (list intencyjny), wyrażająca wolę wprowadzenia karty obywatela. Kierownictwo najwyższego szczebla podpisuje i komunikuje decyzję. Udana wprowadzenie karty obywatela to zadanie wymagające zaangażowania i wysiłku. Na ogół decyzja w tej kwestii jest bezpośrednim następstwem promowanego przez rząd programu jakości. Wprowadzenie karty obywatela oparte jest na racjonalnych przesłankach - obywatele są bardziej krytyczni w stosunku do jakości usług. Społeczeństwo - częściowo w wyniku rozwoju usług świadczonych w sektorze prywatnym - wymusza wyższe standardy w kontaktach między obywatelami i organizacjami sektora publicznego. Wprowadzenie karty obywatela wymaga odwagi i wytrwałości. Zawsze istnieje ryzyko, że motywacja do wprowadzania udoskonaleń osłabnie z kilku powodów:

- Doskonalenie jakości to proces wywołujący duże opory. Głównie dlatego, że wymaga zmiany kultury. Klienta często nadal postrzega się jako intruza, ponieważ „przeszkadza” w pracy. Często występuje konflikt z wewnętrznymi zobowiązaniami.
- Standardy usług czynią organizację bardziej przejrzystą. Otoczenie zauważa, kiedy standard nie jest spełniony.

### Warunki organizacyjne

Każdy członek organizacji musi być zaangażowany w realizację projektu i jest to warunek niezbędny dla sukcesu projektu. Wymaga to wyznaczenia lidera projektu, który ma poparcie kierownictwa najwyższego szczebla. Lider projektu dobiera zespół, składający się z różnych członków.

Obowiązki lidera projektu obejmują:

- Przedstawienie argumentów za wprowadzeniem karty obywatela; udzielenie odpowiedzi na pytanie: Co dla organizacji oznacza usługa zorientowana na klienta? Przekonanie innych, przy wykorzystaniu odpowiednich danych. Wykazanie, jaki jest rzeczywisty czas oczekiwania na realizację usługi, w przeciwieństwie do założonego, ile listów wysyłanych jest z powodu błędnie wydanych decyzji lub wniesionych skarg.
- Pobudzanie ambicji w zakresie poziomu jakości usług. Na przykład: „Bądźmy najlepszym usługodawcą w sektorze.”
- Przygotowanie projektu konkretnych standardów usługi. W organizacjach, gdzie dyskusja zaczęła się od „prowizorycznych” standardów usługi, proces przebiega

w sposób uporządkowany, ponieważ każdy rozumiał, o co chodzi.

- Zaangażowanie ludzi z zewnątrz, zapoznanych z praktyką karty klienta, i przekazanie ich doświadczeń organizacji.
- Utrzymanie tempa projektu. Wyznaczenie ostatecznych terminów, monitorowanie ich dotrzymywania, komunikacja postępów.
- Niektóre aspekty, w przeciwieństwie do treści standardów usługi, powinny być konsultowane ze specjalistami. Obejmują one:
  - staranne usytuowanie karty w procesach operacyjnych organizacji,
  - zapewnienie w odpowiednim czasie publikacji medialnych w związku z wprowadzeniem karty obywatela.

## 2. Projekt zestawu standardów usługi

### Działania:

1. Przygotować listę osób, z którymi należy konsultować się w pierwszej kolejności.
2. Przygotować projekt listy standardów usługi.
3. Uzgodnić z kierownictwem najwyższego szczebla formy rekompensaty, która będzie obowiązywać w przypadku niespełnienia standardów.

Kiedy już organizacja wyrazi wolę utworzenia karty obywatela, pierwszym priorytetem jest przygotowanie projektu listy standardów usług. Należy zaangażować pracowników w podejmowanie decyzji, aby zagwarantować ich poparcie dla uzyskanych wyników. Określenie standardów usługi jest często przełomowym momentem w dyskusji o polityce jakości. Pytania typu „Co oznacza dla mnie usługa zorientowana na klienta?” stają się istotne, ponieważ muszą zostać przełożone na standardy usługi. W tworzeniu listy może pomóc wiedza o tym, jakich jest pięć typowych, najbardziej irytujących sytuacji dla klientów.

Pracownicy organizacji zazwyczaj bardziej się angażują, kiedy „na stole pojawia się konkretna propozycja”. Pomaga to również utrzymać tempo pracy i skupić uwagę na treści standardów. Lider projektu może więc przygotować wstępny projekt zestawu standardów usługi, żeby rozpocząć dyskusję w całej organizacji i uzyskać poparcie pracowników dla projektu wprowadzenia karty. Lider projektu ma trudne zadanie diagnozy organizacji pod kątem wiarygodnych informacji, na podstawie których można określić standardy usługi zorientowanej na klienta. Wymaga to wykazania empatii w kwestii świadczenia usług w ramach organizacji i potrzeb klientów. Najbardziej produktywną metodą jest wykorzystanie wiedzy posiadanej przez pracowników „pierwszej” i „ostatniej linii”. Zwłaszcza w dużych organizacjach jest wielu graczy wpływających na jakość świadczonej usługi. Należy pamiętać o tym, że w niektórych organizacjach problemy, jakie pojawiły się podczas wprowadzania karty, wynikały z pominięcia kluczowych osób podczas prowadzonych konsultacji. I dodatkowa wskazówka: dobrze jest poszukać przypadków udanego wprowadzania karty i wykorzystać je jako inspirację dla własnych standardów. Podczas projektowania standardów usługi lider projektu powinien być świadomy następujących zasadniczych czynników:

1. Nie należy wybierać zbyt wielu standardów, karta nie może być zbyt długa. Trzeba określić standardy najważniejsze dla klienta. Lepiej wybrać dwa ważne standardy, które się wyróżniają, niż dziesięć, które nie wnoszą nic nowego. W przeciwnym razie karta nie staje się narzędziem zwiększania satysfakcji, lecz powodem niezadowolonych klientów.
2. Standardy zorientowane na klienta skupiają się na istotnych aspektach świadczenia usług.

Wymaga to przeprowadzenia badań w zakresie potrzeb klientów.

Można na przykład wykonać analizę, która pokaże jakie standardy są istotne dla obywateli czy przedsiębiorców. Lider projektu powinien skontaktować się z koordynatorem ds. skarg, albo wsłuchać się w to, co ma do powiedzenia personel pierwszego kontaktu. Innym użytecznym narzędziem jest organizowanie grup fokusowych, ponieważ spotkania takie wyjaśniają klientom kluczowe problemy.

3. Standardy mogą obejmować cały zakres świadczenia usług. Mogą one – w zależności od typu organizacji - odzwierciedlać:
  - czas oczekiwania; np. skarga w sprawie oświetlenia ulic jest rozpatrywana w ciągu 2 dni. Badania często wskazują na „czas oczekiwania” jako ważny element jakości świadczenia usług. W trakcie projektowania standardów należy zatem wziąć ten aspekt pod uwagę. Może być to czas, jaki klient musi spędzić na recepcji zanim zostanie obsłużony, albo okres, w którym klient czeka na odpowiedź na prośbę/podanie, etc,
  - przejrzystość procesu, np. „Możecie Państwo online monitorować proces załatwiania waszej skargi lub prośby”, lub „W ciągu dwóch godzin otrzymacie potwierdzenie drogą elektroniczną”,
  - traktowanie: karta może obejmować „miękki” standard, np. „Będziecie Państwo traktowani w uprzejmy i profesjonalny sposób”. Uprzejmość jest standardem subiektywnym. Badania podkreślają znaczenie uprzejmości, biorąc pod uwagę liczne skargi wynikające z jej braku. Miękki standard można przekształcić w twardy. Na przykład standard „Będziecie Państwo traktowani z uprzejmością” może być sformułowany jako: „Zapewnimy Państwu dyskrecję w czasie składania skargi na policji (np. zgłoszenie kradzieży lub napaści): nie przy okienku, ale w specjalnie przeznaczonym do tego celu pomieszczeniu”. Karta obywatela może podkreślić znaczenie uprzejmego traktowania („prosimy o informację natychmiast, jeśli w Państwa odczuciu jesteśmy nieuprzejmi”),
  - świadczenie konkretnej usługi, np. „Nasza szkoła zapewnia bezpłatne wyrównawcze zajęcia dla swoich absolwentów, w przypadku, gdy pracodawcy nie są zadowoleni z poziomu ich wykształcenia”.
4. Standardy muszą być konkretne i – tam gdzie to możliwe – wymierne. Kluczowe znaczenie ma to, aby można je było weryfikować w czasie świadczenia usługi. Zatem: „Zajmiemy się Państwem w ciągu 15 minut” (twarde), a nie: „Sprawa zaraz będzie załatwiona, proszę poczekać” (nie konkretne). Klient musi być w stanie stwierdzić, czy standardy są spełniane. Zatem: „Otrzymacie Państwo odpowiedź w ciągu dwóch tygodni”, a nie „Sprawa będzie załatwiona w ciągu około dwóch tygodni.”
5. Unikajcie tonu „standardowych procedur wykonawczych” w formułowaniu zobowiązań wobec klientów. Określenie typu: „W 85% przypadków wizyt dostarczamy informacje od ręki” nie ma żadnego znaczenia dla klienta.
6. Aby zapewnić stały postęp w dyskusji, konieczne jest precyzyjne sformułowanie standardów usługi. Język musi być prosty, należy unikać niepotrzebnych zastrzeżeń. Unikać słów i fraz, takich jak:
  - nie, nigdy (używajcie pozytywnych określeń),
  - zawsze (ponieważ jest to jednoznaczne zobowiązanie),
  - średnio, w większości przypadków (nie odnosi się do zobowiązania ani osoby),
  - z wyjątkiem, pod warunkiem że, chyba że (przestaje to być zobowiązaniem),
  - staramy się, usiłujemy (zobowiązanie to coś więcej niż dobre chęci).
7. Standardy usługi zazwyczaj obejmują procedurę składania reklamacji. Jednym z głównych

celów wprowadzenia karty obywatela jest udoskonalenie relacji z klientami; trzeba uzyskać reakcję klienta, żeby mieć punkt wyjściowy do działań doskonalących.

8. W zasadzie karta powinna skupiać się tylko na zobowiązaniach. Regulaminy dotyczące świadczenia usług nastawionych na klienta mają swoje uzasadnienie, ale lepiej nie ujmować ich w tym dokumencie, ponieważ ryzykujemy, że stanie się on zbyt długi i w rezultacie klient straci zainteresowanie.

### Co robić, kiedy standard usługi nie jest spełniany?

Trzeba rozważyć konsekwencje sytuacji, kiedy zobowiązanie nie zostanie dotrzymane. W różnych krajach stosuje się różne rozwiązania. Istnieją następujące możliwości:

1. Błędy są rejestrowane i organizacja podejmuje działania doskonalące.
2. W niektórych przypadkach organizacja przesyła klientowi list z przeprosinami. Na przykład:

Miejskie Służby Publiczne Logisticoaster  
reprezentowane przez Pierre Salutoo  
składają przeprosiny za niespełnienie standardu usługi.

Aby uzyskać więcej informacji na temat naszych usług, albo Państwa prośby/zastrzeżenia/podania o pozwolenie, prosimy skontaktować się z:

Imię i nazwisko:  
tel.:  
email:

Uczymy się na naszych błędach!

3. W innych przypadkach, np. Holandii, Hiszpanii, Estonii zalecana jest jakaś forma rekompensaty. Może to być: bon upominkowy, dostawa do domu w przypadku opóźnionej usługi (prawo jazdy, paszport), bon do wykorzystania w kwaciarni, kupon uprawniający do pierwszeństwa (jeśli klient musi przesunąć terminy), darowizna na rzecz organizacji dobroczynnej, zestaw lampek rowerowych, bilet do teatru lub kina. Rodzaj rekompensaty jest delikatnym tematem i najlepiej, jeśli zostanie rozpatrzony na najwyższym szczeblu organizacji. Wypłata rekompensaty to sygnał dla klienta, że organizacja traktuje go poważnie. Pozwala to klientowi, poprzez stosunkowo prostą procedurę, uzyskać zadośćuczynienie od organizacji. Ilość rekompensat jest prostym i skutecznym sygnałem dla kierownictwa. Jeśli rekompensaty wypłacane są zbyt często, jest to bodziec do doskonalenia jakości świadczonych usług lub zwiększenia wysiłków na rzecz zapewnienia deklarowanego poziomu usługi.

### 3. Konsultacje z personelem na temat standardów usługi

#### Działania:

1. Zaplanować spotkania ze wszystkimi zainteresowanymi i przedyskutować standardy usługi ze wszystkimi istotnymi uczestnikami procesu.
2. Napisać końcową wersję standardów usługi.

Po ustaleniu wstępnej wersji standardów usługi, lider projektu ściśle współpracuje z organizacją. Wszyscy pracownicy, których dotyczyć będą nowe standardy, mają okazję wnieść poprawki do końcowego dokumentu, ponieważ często to oni będą ekspertami w kwestii możliwości, wyzwań i barier w ich własnej organizacji.

Lider projektu stara się uzyskać jak największe poparcie dla standardów usługi. Niektórzy pracownicy i kierownicy mogą być niechętni zmianom i stawiać opór przeciw większej przejrzystości świadczenia usług. Taka postawa ułatwia uchylanie się od odpowiedzialności. Doskonalenie usługi wymaga intensywnego wysiłku i zaangażowania wszystkich pracowników. Oznacza to, że kierownictwo najwyższego szczebla musi wyrazić zainteresowanie treścią standardów usługi i zmianą kultury pracy wśród tych, którzy faktycznie świadczą usługi.

#### Proponowane mogą być następujące działania:

1. Najlepiej zacząć od zorganizowania spotkania dla kierowników średniego szczebla, na którym najwyższe kierownictwo jednoznacznie poprze wprowadzenie karty zawierającej określone standardy usługi i wyjaśni jej cele. Lider projektu przedstawi projekt standardów określając znaczenia tzw. trzech „K”. Prośba o wyrażenie opinii na temat propozycji standardów usługi pozwala zidentyfikować „wąskie gardła”. Kierownictwo średniego szczebla uzyskuje od najwyższego kierownictwa potwierdzenie wsparcia podczas wdrażania projektu. Kierownik przyzwyczajony do pracy wg wewnętrznych standardów (np. 80% klientów jest obsługiwanych w określonym czasie) teraz ma problem z pozostałymi 20%. Co się stanie w czasie godzin szczytu? Co się stanie w razie epidemii grypy? Opór wobec karty obywatela może być spowodowany obawą pracowników, że teraz będą musieli sami rozwiązywać wszystkie problemy w organizacji. Należy umożliwić uzyskanie większego wglądu w proces zadając pytanie:  
*Jakie wysiłki lub zasoby są potrzebne, aby przezwyciężyć przeszkody? Proszę rozwinąć temat.*

Takie spotkania są również sprawdzianem realności projektowanych standardów.

2. Jeśli to potrzebne, należy zorganizować serię spotkań między liderem projektu i kierownictwem średniego szczebla.
3. Personel otrzymuje szczegółowe informacje od lidera projektu podczas regularnych spotkań na temat postępu prac. Najlepiej, jeśli spotkania inicjują przedstawiciele najwyższego kierownictwa. Należy przedyskutować następujące kwestie:  
Jakie są istotne standardy usługi? Jak standardy wpisują się w kartę obywatela? Jakie korzyści przyniesie organizacji wprowadzenie karty? Jaki jest harmonogram wdrożenia? Oczywiście, jest tutaj szansa zaproponowania zmian w projektowanych standardach usług.
4. Dodatkowe spotkania kierownictwa średniego szczebla i personelu. Należy ograniczyć liczbę osób obecnych na spotkaniu dotyczącym konkretnego standardu do 20. Uczestnicy muszą mieć możliwość aktywnego udziału w przygotowaniu ostatecznej wersji standardów. Pamiętajcie, aby poprosić o udział personel ze stanowisk nie mających bezpośredniego kontaktu z klientem. Pracownicy ci nie mogą poczuć się osobnieni. Można zaprosić ekspertów z innych organizacji, aby pełnili role ambasadorów i pomogli pokonać opór.
5. Podczas regularnych spotkań informuje się pracowników o ostatecznej wersji karty

obywatela i standardach usługi. Zachęca się ich do tego, żeby przyjęli dokument oraz to, co z niego wynika i przekłada się na sposób, w jaki świadczą usługi.

## 4. Opracowanie karty obywatela

- ostateczne standardy usługi
- plan publikacji
- wprowadzenie standardów w organizacji

### Działania:

1. **Zorganizowanie wdrożenia karty obywatela w organizacji, łącznie z monitorowaniem rezultatów wdrożenia.**
2. **Przygotowanie i przetestowanie materiału informacyjnego.**
3. **Ustalenie czasu trwania okresu próbnego.**
4. **Stworzenie dokumentu zawierającego wszystkie wymagania karty obywatela i poddanie go ostatecznej ocenie.**

Po uwzględnieniu uwag pracowników otrzymujemy ostateczną wersję standardów usługi. Zanim karta obywatela zostanie zaprezentowana, należy przygotować plan jej promocji. Najlepiej powierzyć to firmie zewnętrznej. Ponadto, organizacja musi być przygotowana do skutecznego wdrażania standardów usługi, co wiąże się z posiadaniem systemu wskaźników oceny wyników. Czasami zaleca się wprowadzenie okresu próbnego. W ten sposób można uniknąć niepotrzebnych dyskusji o tym, co może się nie powieść. Zanim ocenisz – przetestuj – na tym polega idea okresu próbnego. Poniżej przedstawiono wytyczne dotyczące okresu próbnego:

- okres próbny ma być krótki. Minimum tydzień, maksimum trzy miesiące,
- wykorzystać okres próbny również po to, żeby sprawdzić materiały informacyjne, foldery, etc,
- rejestrować wyniki. Równocześnie rejestrować ilość przeprosin lub częstotliwość wypłaty rekompensat. Jest to wyraźny wskaźnik wykonalności standardów w danym momencie,
- jeśli podczas okresu próbnego okaże się, że standardy są nierealistyczne, należy odpowiednio je zmodyfikować, lub – jeśli jest to wykonalne w krótkim okresie – zmodyfikować obowiązujące procedury wykonawcze. Ważne, aby karta została wprowadzona w uzgodnionym terminie,
- ważne: decyzja o wprowadzeniu karty obywatela została już podjęta. Teraz ważne jest tylko udane wdrożenie.

## 5. Promocja w dobrym stylu

### Działania:

1. **Ustalenie różnych formatów karty (ulotki, pisma, Internet, monitory, gazeta lokalna).**
2. **Zlecenie opracowania wizualizacji profesjonalnemu projektantowi.**
3. **Przyjęcie planu, który kończy się datą publikacji.**

Faktyczne działania na podstawie karty zaczynają się w momencie publikacji. Zarówno klienci,

jak i pracownicy muszą zaznajomić się z kartą. Większość organizacji dużo inwestuje w kampanię informacyjną na temat wprowadzenia karty. Może ona przybierać formę np. oficjalnych gratulacji dla pierwszego klienta uprawnionego do usługi według nowych standardów. Publikacja to moment kluczowy. Trzeba podjąć wysiłek, aby nadać odpowiednią rangę temu wydarzeniu i zainteresować nim media. Należy się zastanowić, jaki rodzaj promocji najbardziej pasuje do Waszej organizacji.

## Czy klienci znają standardy?

Istnieje kilka metod na pogłębienie znajomości standardów:

- użycie znaku firmowego na projekcie graficznym karty - w ulotkach, na billboardach, etc. Warto wynająć profesjonalistów - skuteczna promocja jest trudniejsza niż się wydaje,
- aktywne publikowanie standardów w miejscach, gdzie usługi są świadczone. Określanie standardu za każdym razem kiedy świadczona jest usługa, np. przy potwierdzeniu otrzymania listu na recepcji, w Internecie, itp. Powieszenie zwykłej ulotki na tablicy informacyjnej lub wystawienie broszury na stojaku z literaturą nie przyciąga wystarczającej uwagi,
- aktywne rozpowszechnianie informacji o korzyściach wynikających ze standardów wśród użytkowników i pracowników. Klienci wiedzą czego mogą się spodziewać, a personel wie, że klienci znają standardy jakości,
- personel powinien być pouczony, aby aktywnie uświadamiać klientom standardy usługi. Na przykład kiedy coś wymaga dyskrecji, pracownik powinien zadać pytanie: *Czy życzy Pan/Pani sobie więcej prywatności?*
- komunikat prasowy może być wykorzystany do informowania opinii publicznej o standardach, ale być może inne formy reklamy zainteresowałyby konkretną grupę docelową? Talk-show, banner na stronie internetowej, strona w gazetce lokalnej lub dystrybucja w lokalnych centrach społecznościowych,
- należy zwracać uwagę na czytelność i układ graficzny,
- trzeba wyraźnie zaznaczyć adres kontaktowy przy standardach (i upewnić się, że osoba kontaktowa zna standardy),
- warto dopilnować, aby karta mogła być stosowana w dłuższym okresie czasu.
- niektóre organizacje mają wyznaczone osoby odpowiedzialne za obsługę przedsiębiorców, które utrzymują regularny kontakt z dużymi klientami, głównie firmami. Jest to doskonały kanał przekazywania informacji o karcie obywatela.

## Czy personel zna standardy?

Nie można przeoczyć należytego poinformowania własnej organizacji! Znajomość karty przez pracowników można poprawić dzięki:

- publikacji standardów wewnątrz organizacji na podkładkach, tacach, kubkach, plakatach. Należy dopilnować, aby nikt nie przeoczył standardów,
- wyróżnieniu jednego standardu co miesiąc w biuletynie pracowniczym, albo w Intranecie.

## 6. Kontrola: przygotowanie do wprowadzenie karty w organizacji

### Działania:

1. **Organizacja monitorowania wyników funkcjonowania karty klienta.**  
Rozważenie możliwych zastosowań technologii informatycznej.
2. **Opracowanie planu działania, dzięki któremu wyniki funkcjonowania karty klienta będą dyskutowane i wykorzystywane.**

Wprowadzenie karty obywatela to projekt. Jego końcem jest wdrożenie karty. Od tego momentu, karta przestaje być projektem i staje się strukturalnym elementem zarządzania operacyjnego. Komunikat w tej kwestii musi być jednoznaczny, w przeciwnym razie pracownicy uznają, że po wprowadzeniu karty ich rola się skończyła. Z doświadczenia wiadomo, że karty ze standardami usług są szybko zapominane. Dlatego też wdrażanie karty w organizacji musi być przygotowane z wyprzedzeniem.

### Wytyczne:

- należy odnotować przypadki, kiedy standardy nie są spełniane. Ważne jest, aby przedyskutować to najpierw z zainteresowanymi pracownikami. Warto rejestrować niedociągnięcia, nawet jeżeli miałyby to urazić uczucia pracowników. Trzeba pamiętać, że rejestracja przypadków naruszenia standardów stanowi element profesjonalnego zarządzania operacyjnego,
- standardy i odpowiadające im wyniki powinny stać się stałym elementem obowiązującego systemu raportowania. Należy zapewnić okresową (zewnętrzna) komunikację wobec grup klientów. Na przykład w formie corocznego raportu dla obywateli, bezpłatnych materiałów dostarczanych do domów, lub przez stronę internetową,
- przed faktycznym wdrożeniem karty należy podjąć zobowiązanie, że statystyki dotyczące błędów w związku z realizacją standardów będą ogłaszane regularnie i publicznie,
- standardy zawarte w karcie powinny znaleźć odzwierciedlenie w badaniach grup fokusowych lub badaniach ankietowych klienta w danej organizacji,
- najwyższe kierownictwo podejmuje decyzję o terminie ewaluacji karty obywatela.

### Zaangażowanie personelu i zapewnienie aktualności standardów

Aby pogłębić wiedzę personelu należy:

- zapewnić możliwości przedstawienia informacji zwrotnej na temat karty podczas spotkań poświęconych postępowi prac nad jej wdrażaniem poprzez: informowanie personelu o planowanych celach i uaktualnianie danych oraz prezentowanie wyników w wewnętrznych biuletynach za pomocą wykresów ukazujących postęp w tworzeniu standardów. Szeregowi pracownicy czują się bardziej zmotywowani, kiedy widzą, że kierownictwo docenia znaczenie karty i jest świadome pracy wykonywanej przez personel,
- wprowadzić standardy jako stały element oceny pracy pracownika. W założeniach wyniki nie są wykorzystywane po to, aby rozliczać poszczególne osoby indywidualnie. Jednakże praktyką jest to, że w jak największym stopniu odpowiedzialność leży po stronie pracowników (w tym personelu, mającego kontakt z klientami),



- zapewnić przejrzystość obowiązków w zakresie spełniania standardów na szczeblu najwyższego i średniego kierownictwa oraz pozostałych pracowników. Wiąże się to z optymalną delegacją kompetencji – tam, gdzie to możliwe, pracownikom niższego szczebla należy przekazać jak największe uprawnienia. Przyczynia się to do odczuwania satysfakcji z pracy i dumy z organizacji, a w efekcie do doskonalenia świadczonych usług.

### **Dodatkowe wskazówki, aby karta spełniała swoje zadania**

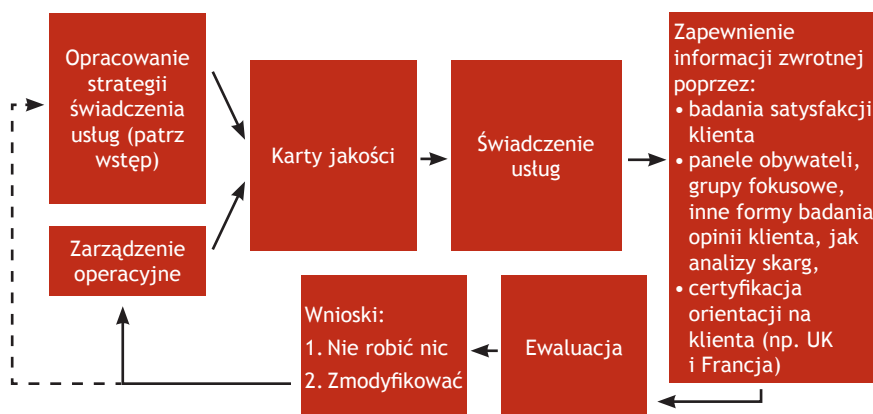
- Urząd Miasta w Maastricht (Holandia) wyznaczył pracownika ds. monitorowania karty w biurze obsługi klienta. Nie jest to kierownik, lecz pracownik recepcji. Jego praca polega na monitorowaniu liczby potrzebnych pracowników i poziomu spełniania przez nich standardów. Jeśli zaczyna robić się tłoczno, można wezwać dodatkowych pracowników, a kiedy nie ma ruchu, część personelu może zostać skierowana na inne stanowiska. Osoba pełniąca tę funkcję służy również jako „model roli” – wzór do naśladowania, przepraszając klientów, jeśli standardy nie są spełniane.
- Warto zorganizować kursy szkoleniowe poświęcone wykształcaniu postawy zorientowanej na klienta. Wiele skarg wynika z nieuprzejmej, nieprofesjonalnej obsługi. Jak należy przeprosić i zaproponować rekompensatę, odpowiednio do sytuacji?
- Inną opcję stanowi niezapowiedziane sprawdzanie zgodności ze standardami. Program „mystery shopping” („tajny klient”) sprawdza ogólny poziom jakości świadczonych usług. Dzięki takim badaniom ludzie pamiętają o założeniach karty obywatela. Technika ta okazała się dobrym narzędziem zarządzania przy wprowadzaniu „Marianne Label” (Francja), ujawniając rozbieżność między deklarowanym zaangażowaniem, a faktycznym wdrożeniem standardów usługi. Wykorzystanie techniki „tajemniczego klienta” uwidocznilo potrzebę doskonalenia wiarygodności zobowiązań, przy większym zaangażowaniu średniego kierownictwa w zarządzanie zmianami.

## 7. Integracja karty obywatela z cyklem doskonalenia

### Działania:

1. Ustalić datę oceny standardów usługi.
2. Przygotować argumenty przekonujące do ewentualnych modyfikacji standardów usługi.
3. Jeśli modyfikacje standardów usługi okażą się konieczne, zaplanować ich wdrożenie.

W przypadku wielu organizacji sektora publicznego, świadczenie usług dla obywateli i przedsiębiorców stanowi istotę ich działalności. Pożądane jest, aby organizacje starały się ciągle podnosić poziom świadczonych usług w tzw. cyklu doskonalenia Deminga: PDCA (planuj-wykonaj-sprawdź-działaj). Karta obywatela zawierająca standardy usług może być wprowadzona w następujący sposób:



Należy ustalić konkretny moment ewaluacji i starać się go dotrzymać. Po ocenie informacji zwrotnej, trzeba określić czy organizacja jest zadowolona z poziomu świadczonych usług. Jeżeli nie, być może należy podjąć decyzję o ponownym wykonaniu pełnego cyklu.

### Ewaluacja

Ewaluacja może skoncentrować się na następujących pytaniach:

1. Czy można zauważyć poprawę jakości świadczonych usług?

Skuteczna ewaluacja wymaga oceny wyników organizacji oraz, jeśli to możliwe, przeprowadzenia benchmarkingu, czyli porównania z innymi organizacjami. Należy wykazać nie tylko, że organizacja udoskoniła swoje własne wyniki, ale również, że ma lepsze wyniki niż inne organizacje. Doskonałe wyniki nabierają wówczas realnej wartości dla klientów.

2. Czy wybrano najbardziej odpowiednie standardy?

Zdarza się, że nowa sytuacja stwarza zupełnie nowe potrzeby, lub że jakaś kluczowa potrzeba została pominięta. Bardzo ważne jest zatem, aby w proces ewaluacji angażować klientów. Należy pamiętać o tym, że konsultacje takie muszą być przede wszystkim

praktyczne. W przypadku bardziej zasadniczych kwestii, dotyczących natury standardów, bardziej przydatna jest grupa fokusowa. Ewaluacja może również dać odpowiedź na pytanie, czy karta powinna zostać wprowadzona na szerszą skalę w całej organizacji. Na przykład, czy więcej działów powinno stosować standardy usługi.

3. Czy można dopasować standardy?

Treść standardów będzie się zmieniać z czasem. Taka zmiana może powodować potrzebę ich aktualizacji, choć nie zawsze jest to konieczne. Niekiedy podany czas oczekiwania jest do przyjęcia. Sytuacją, która wymaga aktualizacji standardów jest ewidentne niewykonywanie pracy w odpowiedni sposób przez jedno ogniwo w łańcuchu świadczenia usług. Ma to na przykład miejsce wtedy, gdy lepiej działająca kancelaria/sekretariat doprowadzałyby do znacznego skrócenia czasu odpowiadania na listy.

Proces doskonalenia jakości może być reakcją na silny bodziec zewnętrzny, np. konieczność złożenia przeprosin za niespełnione standardy.

4. Czy pracownicy i klienci nadal znają swoją kartę?

Zorganizuj cykle informacji zwrotnej, aby dowiedzieć się, w jakim stopniu personel i (potencjalni) klienci znają standardy usługi.

### **Przykład ewaluacji:**

W 2006 roku Francja wprowadziła „Marianne Label” określającą standardy usługi podobne do tych, które stosuje się w procesie certyfikacji usług przez niezależną instytucję. Pilotażowy projekt wdrażany, w około 60 instytucjach, został zrealizowany w roku 2007. Ewaluacja tej fazy została przeprowadzona na kilka sposobów, takich jak: informacja zwrotna od ekspertów, od działów biorących udział w pilotażu, grupy fokusowe z udziałem beneficjentów usługi i pracowników, badanie opinii. W rezultacie opracowano nowe wydanie standardów, uwzględniających wyższy poziom zaangażowania i większą orientację na klienta. (patrz: str. 28)

# Przykłady Kart Obywatela:

## 1. Urząd Miasta Sevenum (Holandia)

### Oświadczenie Burmistrza Miasta Sevenum

Urząd Miasta w Sevenum uważa, że zapewnienie usług ma najważniejsze znaczenie. Zrobiliśmy już dużo, aby udoskonalić nasze usługi, ale wciąż jest wiele do zrobienia.

Jako mieszkaniec Sevenum masz prawo oczekiwać od nas wysokiej jakości, ale dopóki nie ustalimy standardów, nie możesz nas z niczego rozliczyć. Karta obywatela ma na celu wyjaśnić, jak chcemy Cię traktować jako klienta oraz udzielić Ci wsparcia. Jeśli nie uda nam się dotrzymać obietnic, wynagrodzimy Ci to.

Jest to pierwsza karta obywatela. Publikowana co rok, zaktualizowana karta będzie określać wszystkie standardy ustanowione przez Urząd Miasta w tym okresie. Ponieważ karta będzie się zmieniać, radzimy odwiedzać naszą stronę internetową, aby sprawdzić najnowszą wersję. Bądź na bieżąco i rozliczaj nas z umowy, jaką z Tobą zawieramy.

Urząd Miasta Sevenum chce Ci służyć!

*Jako mieszkaniec Sevenum możesz oczekiwać, że dobrze wypełnimy swoje zadania.*

### Obywatelom przedstawiono następujące standardy usługi

#### Czego możesz od nas oczekiwać?

##### Kwestie ogólne

- Każdy obywatel i przedsiębiorca ma prawo do usług świadczonych przez naszych urzędników. Usługi te charakteryzują się empatią, uczynnością, postawą zorientowaną na znajdowanie rozwiązań, szacunkiem i podejściem „obietnica to obietnica”.
- Z naszymi pracownikami łatwo można się skontaktować. Jeśli nie zgadzasz się w jakiejś kwestii, prosimy o kontakt z naszym personelem lub rzecznikiem praw obywatelskich, aby wspólnie dojść do rozwiązania. W końcu, wszyscy nasi pracownicy są tu dla Ciebie!

##### Wizyta w urzędzie

- Urząd jest otwarty od 9.00 do 12.00 od poniedziałku do piątku. We wtorki, Urząd Stanu Cywilnego jest czynny aż do 19.00. Pozwala to uczniom i studentom oraz osobom pracującym na wizytę w urzędzie.
- Maksymalny czas oczekiwania przy okienku to 15 minut. Jeśli chcesz uniknąć kolejek, możesz umówić się do wszystkich naszych działów. Wtedy maksymalny czas oczekiwania wynosi 5 minut.
- Jeśli nie możesz przyjść do urzędu ze względów fizycznych, lub innych przyczyn osobistych, razem poszukamy rozwiązania. Być może to my odwiedzimy Ciebie.

## Przecież chcemy być łatwo dostępnym urzędem

### Telefon

- W czasie godzin urzędowania można zadzwonić na numer ogólny 077-4677555.
- W 100% przypadków, telefon odbiera jeden z naszych pracowników. Jeśli osoba, z którą chcesz rozmawiać, jest niedostępna, prześlemy wiadomość i osoba, z którą chciałeś się skontaktować oddzwoni w uzgodnionym terminie.

### Strona internetowa

- Urząd Miasta Sevenum ma przyjazną i obszerną stronę www, na której można znaleźć wiele informacji. Można z niej pobrać formularze i zamówić różne dokumenty w formacie cyfrowym (np. wyciągi dokumentów).

### Reklamacje i pomoc w nagłych wypadkach (077-4677550)

- Pod ten numer można dzwonić 24h na dobę, aby złożyć reklamację.
- W ciągu 24 godzin zostaniesz poinformowany, jakie kroki zostały lub zostaną podjęte. W nagłych wypadkach ten okres wynosi 2 godziny.

### Pracownicy ds. kontaktów z przedsiębiorcami (Account Managers)

- Każdy przedsiębiorca w mieście ma przydzieloną osobę ds. kontaktów z klientami biznesowymi, która zajmuje się wszystkimi kwestiami, jakie mogą go interesować. Osoba ta jest głównym punktem kontaktowym przedsiębiorcy z urzędem.

### Wgląd w proces

- Dla wielu skomplikowanych procesów (jak pozwolenia na budowę, opieka społeczna, opieka specjalna, zwolnienia z podatków miejskich, realizacja usług w ramach Ustawy ds Usług dla Niepełnosprawnych [*Wet Voorzieningen Gehandicaptten*]), przygotowaliśmy przejrzyste terminarze, żebyś wiedział z wyprzedzeniem, jakie kroki i w jakim terminie będziemy podejmować .
- Raz jeszcze: „obietnica to obietnica”.

### Pozwolenie na budowę

- Rada Miasta zlikwidowała komisję estetyki budynków. O ile Twój projekt mieści się w ogólnych wytycznych, możesz złożyć podanie o budowę od ręki. Nasi urzędnicy pomogą Ci uzyskać to pozwolenie jak najszybciej i bez przeszkód, tak byś mógł realizować swoje plany budowlane (w ramach obowiązującego prawa).
- Twoje podanie będzie rozpatrywane przez jedną osobę, która dopilnuje, żebyś uzyskał pozwolenie w ciągu najwyżej 6 tygodni (3 tygodnie dla pozwolenia na budowę o mniejszych wymaganiach).

### Paszport/ Dowód osobisty/ Prawo jazdy

- Po złożeniu podania w urzędzie otrzymasz dokument w ciągu maksymalnie 5 dni roboczych.
- W razie nagłej potrzeby otrzymasz go w ciągu 1 dnia, za dodatkową opłatą.

## Wypłaty świadczeń socjalnych

- Po złożeniu podania wydamy decyzję w ciągu maksymalnie 10 dni roboczych. Dzięki ścisłej współpracy z CWI (Centralne Biuro Pracy i Dochodów), uczynimy wszystko, aby proces ten był dla Ciebie jak najprostszy i aby nie było potrzeby podawania informacji więcej niż jeden raz.

## Świadczenia specjalne, zwolnienie z podatków miejskich

- Nasza strona internetowa i specjalna ulotka pozwolą Ci zorientować się, czy kwalifikujesz się do w/w świadczeń i zwolnień.
- Po złożeniu podania otrzymasz decyzję w ciągu maksymalnie 4 tygodni. W przypadku zwolnienia z podatków, maksymalny termin to 6 tygodni.

## Pomoc społeczna [*Wet Maatschappelijke Ondersteuning*]

- Urząd Miejski i jego partnerzy - m.in. CIZ (Centrum Oceny Opieki) zrobią wszystko co w ich mocy, aby zagwarantować szybką i bezproblemową procedurę i przyznanie pomocy.
- Po złożeniu podania poinformujemy Cię o decyzji w ciągu maksymalnie 4 tygodni.

## Badanie satysfakcji klienta

- Pragniemy poznać wrażenia każdego klienta, który korzystał z naszych usług. Dlatego pytamy klientów o poziom satysfakcji przez cały rok.
- Wykorzystujemy wyniki badań ankietowych, aby udoskonalać nasze usługi 365 dni w roku. W końcu, chodzi o Ciebie, naszego klienta!

## Co dajemy w zamian

Karta obywatela określa to, czego możecie od nas oczekiwać. Dajemy Wam swego rodzaju gwarancję w kwestii wielu aspektów świadczenia usług przez nasz urząd. Skoro udzielamy gwarancji, musimy również zrobić coś, jeśli nie dotrzymamy naszych obietnic. W końcu „obietnica to dług”. Dlatego też otrzymasz kwiatowy bon upominkowy o wartości € 10.00 w przypadku, gdybyśmy nie dotrzymali naszych obietnic. Uważamy, że kwiaty to odpowiedni sposób na wyrażenie przeprosin.

Niemniej jednak, zakładamy, że okazje takie będą rzadkie, ponieważ wierzymy w nasze usługi. Urząd Miasta Sevenum jest po to by Ci służyć!

*H. de Bekker*  
*Pracownik Urzędu Miasta Sevenum*

## Dodatkowe informacje na temat aspektów organizacyjnych :

### Dostępność/Komunikacja

Standardy usługi zostały opublikowane/ogłoszone klientom poprzez stronę urzędu miasta, lokalną gazetę roznoszoną do domów, ulotki, plakaty i przewodnik Urzędu Miasta.

### Zaangażowanie klienta

W jaki sposób oceniono, czy standardy odpowiadają oczekiwaniom klientów?

Karta obywatela jest efektem badania opinii publicznej, przeprowadzonego przez Urząd

Miasta Sevenum na temat oczekiwań klientów. Celem badań było uzyskanie opinii na temat usług świadczonych przez Urząd. Tym razem obiektem badań nie była satysfakcja klientów, a ich życzenia i oczekiwania. Poziom satysfakcji można zmierzyć dopiero wtedy, gdy określi się życzenia i oczekiwania. Określono oczekiwania i doświadczenia czterech różnych paneli (3 składały się z mieszkańców, jeden z przedsiębiorców), co w efekcie doprowadziło do wyodrębnienia 10 kluczowych oczekiwań. Ten zestaw 10 oczekiwań dostarczył dane dla 10 wewnętrznych zespołów, które zaczęły nad nimi pracować.

## Zaangażowanie personelu

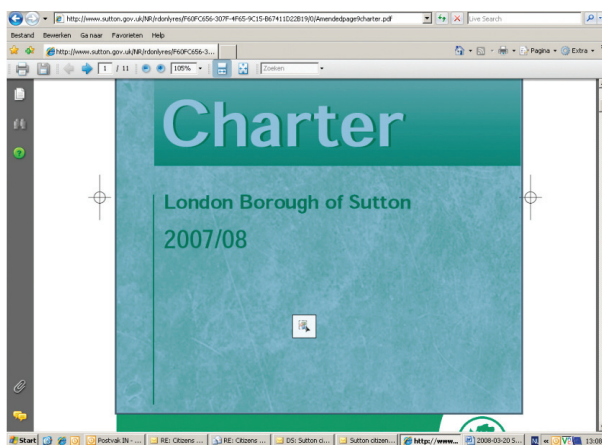
W jaki sposób informowano pracowników na temat karty i jak zagwarantowano ich zaangażowanie?

Lista dziesięciu najbardziej popularnych oczekiwań klientów, która była wynikiem badań ankietowych została oceniona pod kątem wykonalności przez grupy zadaniowe składające się z 2 do 3 pracowników. Te grupy zadaniowe przetestowały wykonalność standardów usługi zaproponowanych przez klientów i sprawdziły, co należy zrobić, aby standardy te zrealizować. W efekcie karta obywatela została stworzona przez klienta i sprawdzona pod kątem wykonalności przez pracowników. W praktyce 90% standardów zaproponowanych przez klientów znalazło się w końcowym dokumencie.

## Rezultaty

W jaki sposób standardy usługi poprawiły jakość świadczonych usług?

Karta obywatela weszła w życie w styczniu 2008 roku, więc niestety nie możemy w tej chwili udzielić konkretnej odpowiedzi na to pytanie.



Aby uzyskać dalsze informacje, wejdź na stronę:

<http://www.sutton.gov.uk/NR/rdonlyres/F60FC656-307F-4F65-9C15-B6741D22B19/0/Amendedpage9charter.pdf>

## 2. Urząd miasta Sutton (UK)

### Karta kontaktowa

Londyński Okręg Sutton

2007/08

Celem niniejszej Karty jest określenie standardów jakich Ty - beneficjent usług Urzędu możesz oczekiwać w kontaktach z nami. Zobowiązując się świadczyć usługi wysokiej jakości, które spełniają oczekiwania klienta, jesteśmy otwarci na Wasze komentarze. Wykorzystamy je do wprowadzania udoskonaleń i aktualizowania Karty.

### Dbłość o klienta

Naszym celem jest świadczenie najwyższej jakości usługi dla wszystkich członków naszej społeczności. Kontaktując się z nami możesz oczekiwać, że:

- Pracownik powita Cię, będzie uprzejmy, poda swoje nazwisko oraz poinformuje o zakresie świadczonych usług.
- Załatwiając Twoje sprawy zachowamy dyskrecję i poinformujemy Cię, czy dane jakie nam przekazujesz, będą wykorzystywane dla innych celów.
- Nasz personel Działu Obsługi Klienta zajmie się Twoją sprawą i zapewni jej rozwiązanie w pierwszym punkcie kontaktowym, bez przekazywania dalej, o ile nie będzie to konieczne.
- Oferujemy różne formy kontaktu, a Ty możesz wybrać sposób, który najlepiej odpowiada Twoim potrzebom.
- Nie będziesz długo czekać na obsługę.
- Łatwo się z nami porozumiesz.
- Klientom mającym problemy ze słuchem i wzrokiem oraz wszystkim tym, dla których angielski nie jest językiem ojczystym, zapewnimy dodatkową pomoc.

### Standardy organizacji

#### **Kontakt telefoniczny**

Zmieniamy sposób komunikacji telefonicznej, zapewniając infolinię, które skutecznie obsługują wszelkie sprawy. Można nadal używać poprzednich numerów, ale stworzyliśmy łatwe do zapamiętania nowe numery, które zastępują 67 dotychczas używanych.

Numery telefoniczne dla naszych głównych usług wymienione są w opracowaniu „Kontakt z urzędem - przewodnik od A do Z”, który dostępny jest w recepcjach Urzędu. Informacje można również znaleźć na stronie internetowej: [www.sutton.gov.uk](http://www.sutton.gov.uk).

Staramy się jak najmniej korzystać z automatycznych sekretarek. Jeżeli jednak zostawisz nagrany wiadomość, oddzwonimy do Ciebie pod koniec następnego dnia roboczego.

W przypadku, gdy nie połączysz się od razu z właściwą osobą, nasz personel przełączy Cię lub poprosi tę osobę, aby oddzwoniła.

#### **Wizyta w naszym urzędzie**

- Pracownicy recepcji szybko nawiążą z Tobą kontakt (możesz ich rozpoznać po imiennych identyfikatorach).
- Staramy się zająć wszystkimi klientami w ciągu 3 minut, ale w okresach natężonego ruchu być może trzeba będzie poczekać dłużej.
- Zapewnimy Ci wygodną poczekalnię i możliwość omówienia spraw w atmosferze



prywatności.

- Nasi pracownicy recepcji mają doświadczenie i potrafią odpowiedzieć na większość pytań. Czasami to właśnie oni mogą najlepiej Ci pomóc.

### **Jedno okienko**

- Jeżeli musisz spotkać się z pracownikiem naszego punktu „one stop shop”, nasz personel recepcji wyda Ci „przepustkę” lub przywoła właściwą osobę.
- Staramy się spotkać z naszymi klientami w ciągu 30 minut, a w przypadku umówionego spotkania - w ciągu 5 minut.
- Jeżeli kolejki zrobią się zbyt długie, sprowadzimy więcej personelu do obsługi klientów.
- Staramy się załatwiać 80% spraw w pierwszym punkcie kontaktu.

### **Wizyta w Oddziałach Urzędu**

- Nasz personel pomoże Ci w szerokim zakresie usług, łącznie z przyjmowaniem płatności czekiem, kartą kredytową i debetową. Jeżeli urzędnik nie będzie w stanie udzielić Ci pomocy w skomplikowanych przypadkach związanych z zasiłkiem mieszkaniowym czy podatkiem od nieruchomości, zostanie zorganizowane spotkanie z pracownikiem „jednego okienka” (Civic One Stop Shop) lub w Twoim domu. Oferowane przez nas usługi obejmują:
- Porzucone pojazdy
- Ogródki działkowe
- Różne zbiórki
- Narodziny, zgony i małżeństwa
- Uszkodzone ogrodzenia
- Nadzór budowlany
- Opieka nad dziećmi
- Czynsze komunalne i remonty
- Podatki od nieruchomości
- Parkowanie dla niepełnosprawnych
- Lekarze i dentyści
- Nie usunięte odchody i niebezpieczne psy
- Edukacja społeczna
- Zdrowie środowiskowe
- Skargi w sprawie żywności
- Odpady z ogrodów
- Graffiti
- Promocja zdrowia
- Autostrady (konserwacja, pozwolenia, reklama)
- Zasiłek mieszkaniowy
- Opłaty gruntowe
- Pozwolenia
- Samorządowe podatki pobierane od podmiotów gospodarczych
- Hałas i zanieczyszczenie powietrza
- Parkowanie
- Parki i otwarte przestrzenie
- Kontrola szkodników
- Planowanie
- Zajęcia dla dzieci
- Odpady

- Recycling
- Dotacje na remont
- Przyjęcia do szkół
- Transport szkolny
- Dotacje na wyprawki szkolne
- Pozwolenia na kontenery
- Ulice, drogi i ścieżki (sprzątanie, oświetlenie, koleiny - wyboje)
- Pożyczki dla studentów
- Oddawanie pojazdów
- Normy handlowe
- Drzewa
- Dotacje na umundurowanie

### Wyznaczone spotkania

- Staramy się przybywać na umówione spotkania w ciągu 5 minut.
- Powiadomimy Cię telefonicznie w przypadku, gdy będziemy zmuszeni przybyć później niż w ciągu 5 minut.
- Zadzwonimy z wyprzedzeniem, jeżeli nie będziemy mogli stawić się na spotkanie.

### Listy, e-maile i faksy

- W przypadku adresów e-mailowych, dostępnych na naszej stronie internetowej, potwierdzimy odbiór Twojej wiadomości w ciągu 1 roboczego dnia. Nie możemy jednak zagwarantować odpowiedzi od poszczególnych urzędników.
- Odpowiemy na Twoją wiadomość w ciągu siedmiu dni roboczych od daty otrzymania.
- Jeżeli nie będziemy mogli udzielić pełnej odpowiedzi w ciągu siedmiu dni roboczych, powiadomimy Cię pisemnie, kto obsługuje Twoją sprawę i kiedy możesz oczekiwać odpowiedzi; nastąpi to w ciągu 20 dni roboczych.
- Jeżeli Twoja sprawa dotyczy konta podatku od nieruchomości, podatku od działalności gospodarczej, zasiłku mieszkaniowego czy ulgi na podatek od nieruchomości, postaramy się odpowiedzieć w ciągu 10 dni roboczych. Rozpatrujemy różne przypadki kwalifikujące się do zasiłku mieszkaniowego. Więcej informacji na ten temat można uzyskać dzwoniąc na infolinię Zasiłków Mieszkaniowych na nr 020 8770 5444.
- Nasz pracownik poda nazwisko i numer wewnętrzny osoby zajmującej się Twoją sprawą.
- Podania o udzielnie informacji realizujemy zgodnie z Ustawą o Wolności Informacji w ciągu 20 dni roboczych.

### Nasza strona internetowa: [www.sutton.gov.uk](http://www.sutton.gov.uk)

- Staramy się dostarczać 100% informacji online.
- Możesz zgłaszać awarie oświetlenia ulicznego, przypadki porzucenia samochodu, sprawy dotyczące graffiti, śmieci, itp.
- Możesz regulować opłaty przez Internet, m.in. podatek od nieruchomości, czynsz, grzywny za parkowanie.
- Możesz znaleźć informacje na temat usług urzędu, numery telefonów, adresy e-mailowe i mapy.
- Możesz zamieszczać komentarze i skargi w związku z usługami.
- Możesz dowiedzieć się, jak wziąć udział w bieżących konsultacjach.

- Możesz uzyskać dostęp do przydatnych stron internetowych, korzystając z naszego zewnętrznego i wewnętrznego łącza.
- Możesz uzyskać pomoc w użytkowaniu naszej strony internetowej, zwiększyć jej dostępność, ułatwić nawigację i skorzystać z pomocy tłumacza.

## OSIĄGNIĘCIA

<b>Infolinia ogólna (020) 8700 5000</b> Odbieranie 95% telefonów Średni czas odbierania telefonu 15 sekund 75% telefonów odebranych w ciągu 20 sekund	2005/6 92% 14.5 sek. 90%	2006/7 95% 11 sek. 92%
<b>Infolinia Środowiskowa (020) 8770 5070</b> Odbieranie 95% telefonów Średni czas odbierania telefonu 15 sekund 75% telefonów odebranych w ciągu 20 sekund 80% spraw załatwianych w pierwszym punkcie kontaktowym	87% 50 sek. 65% 80%	92% 34 sek. 71% 80%
<b>Infolinia Nieruchomości - Zasiłki Mieszkańcove (020) 8770 5444</b> Odbieranie 70% telefonów Średni czas odbierania telefonu 60 sekund 40% telefonów odebranych w ciągu 60 sekund 95% spraw załatwianych w pierwszym punkcie kontaktowym (Średni czas rozmowy dla tej usługi jest znacznie wyższy niż dla innych infolinii, dlatego czas odbierania telefonów jest dłuższy)	78% 78 sek. 38% 95%	88% 52 sek. 70% 95%
<b>Linia Podatku Od Nieruchomości (020) 8409 7100</b> Odbieranie 70% telefonów Średni czas odbierania telefonu 60 sekund 70% telefonów odebranych w ciągu 60 sekund 95% spraw załatwianych w pierwszym punkcie kontaktowym (Średni czas rozmowy dla tej usługi jest znacznie wyższy niż dla innych infolinii, dlatego czas odbierania telefonów jest dłuższy)	54% 370 sek. 38% 95%	79% 200 sek. 54% 95%
<b>Infolinia obywatelska - Usługi dla Społeczności i Kształcenie Ustawiczne (020) 8770 6080</b> Odbieranie 90% telefonów Średni czas odbierania telefonu 40 sekund 75% telefonów odebranych w ciągu 40 sekund 60% spraw załatwianych w pierwszym punkcie kontaktowym	81% 50 sek. 67% 60%	89% 34 sek. 77% 60%
<b>Jakikolwiek inny opublikowany numer telefonu</b> 75% telefonów odebranych w ciągu 20 sekund		
<b>Punkt Usług Zintegrowanych One Stop Shop</b> Odbieranie 99.5% telefonów 95% klientów jest obsługiwanych przez personel w ciągu 3 minut w przypadku pierwszego kontaktu 80% spraw załatwianych w punkcie pierwszego kontaktu	99.5% 95% 80%	99.9% 95% 80%

### 3. „Marianne Label”- zobowiązania jakości świadczonych usług (Francja)

Chcecie lepszych usług i większej ich dostępności.

Zobowiązujemy się zapewnić najlepszy możliwy dostęp w oparciu o Wasze potrzeby.

1. Będziemy regularnie przeprowadzać badania ankietowe, aby zrozumieć Wasze oczekiwania i dostosować do nich nasze godziny urzędowania.
2. Będziemy Was na bieżąco informować, kiedy i jak możecie skorzystać z usługi oraz powiadamiać za każdym razem, gdy zajdą jakieś zmiany.
3. Pokierujemy Was do odpowiedniego działu zajmującego się świadczeniem usługi, której potrzebujecie.
4. Ułatwimy dostęp osobom o ograniczonej zdolności poruszania się.
5. Zapewnimy indywidualną obsługę dla osób o specjalnych potrzebach.

Chcecie być traktowani z większym poważaniem.

Zobowiązujemy się obsługiwać Was sprawnie i uprzejmie.

6. Będziemy traktować Was w uprzejmy sposób i podamy nazwisko urzędnika.
7. Ułatwimy Wam dostęp do Waszych danych.
8. Zapewnimy wygodne poczekalnie i recepcje.

Chcecie, aby Wasze podania były rozpatrywane szybko.

Zobowiązujemy się rozpatrzyć je w wyznaczonym czasie.

9. Zadbamy o to, żeby nasze listy i e-maile były czytelne i zrozumiałe.
10. Zajmiemy się Waszymi listami w ciągu maksymalnie 15 dni roboczych.
11. Zajmiemy się Waszymi e-mailami w ciągu maksymalnie 5 dni roboczych.
12. Odbierzemy Wasze telefony w ciągu maksymalnie 5 sygnałów telefonicznych i zareagujemy na nie w odpowiedni sposób.

Oczekujecie, że będą uwzględniane Wasze sugestie i skargi.

Zobowiązujemy się lepiej reagować na płynące od Was sygnały.

13. Odpowiemy na Wasze sugestie i skargi w zakresie świadczenia usług w ciągu maksymalnie 15 dni roboczych.

Chcecie, żebyśmy słuchali Was w większym stopniu.

My chcemy, żebyście nam pomagali wprowadzać udoskonalenia

14. Co roku przeprowadzimy badania satysfakcji klienta i opublikujemy wyniki.

Aby wywiązać się z naszych zobowiązań będziemy doskonalić naszą organizację i kwalifikacje.

15. Zobowiązujemy się doskonalić jakość naszych usług i angażować w ten proces pracowników.
16. Zadbamy o to, żeby nasze publikacje dostarczały beneficjentom naszych usług precyzyjnych i aktualnych informacji.
17. Będziemy regularnie sprawdzać, czy nasze zobowiązania są wypetniane.
18. Dążąc do ciągłego doskonalenia, będziemy regularnie oceniać nasze działania.
19. Będziemy publikować coroczny raport i inicjować działania zmierzające do doskonalenia sposobu przyjmowania klientów i świadczenia usług.

## „Marianne Label” - szczegółowa lista zobowiązań usługi (wyciąg)

L.P. ZOBOWIĄZANIE

Chcicie lepszych usług i większej ich dostępności.

Zobowiązujemy się zapewnić najlepszy możliwy dostęp w oparciu o Wasze potrzeby.

1 Będziemy regularnie przeprowadzać badania ankietowe, aby zrozumieć Wasze oczekiwania i dostosować do nich nasze godziny urzędowania.

Przeprowadzamy badania ankietowe, aby zrozumieć potrzeby i oczekiwania beneficjentów usług w zakresie dostępności. W oparciu o wyniki badań i analizę naszych praktyk, możemy dostosować godziny urzędowania recepcji i ustalić godziny przyjmowania klientów tylko na umówione spotkania.

### Rodzaj informacji:

Beneficjenci usług otrzymują następujące informacje na temat danej organizacji publicznej :

- adres(y) pocztowy(e), adres(y) e-mail, numer(y) telefonu
- godziny urzędowania dla kontaktów bezpośrednich i telefonicznych
- godziny urzędowania w okresach szczytu i poza szczytem
- przydatne informacje (miejsca parkingowe w okolicy, dojazd środkami transportu publicznego, specjalne informacje na temat dostępu dla osób o ograniczonej zdolności poruszania się itp.)
- przewidywany przeciętny czas oczekiwania; wyjątkowe okoliczności mogące wpłynąć na zmianę czasu oczekiwania
- dokumenty potrzebne do skompletowania kartoteki i załatwienia sprawy
- jak umówić się na spotkanie
- zobowiązania dotyczące jakości przyjmowania interesantów
- w jaki sposób beneficjenci usług mogą przekazywać sugestie i skargi na temat wypełnienia zobowiązań

2 Będziemy Was informować, kiedy i jak możecie skorzystać z usługi i powiadamiać za każdym razem, gdy znajdą jakieś zmiany.

Oprócz tych informacji klientom oferuje się również:

- możliwość załatwienia spraw na odległość (na przykład przez Internet lub telefoniczne centrum obsługi)
- adres URL oficjalnego portalu francuskiej służby cywilnej ([www.service-public.fr](http://www.service-public.fr)) i numer 3939 w sprawie informacji na temat praw beneficjentów usługi i wymaganych procedur

### Sposoby przekazywania informacji opinii publicznej:

Aktualne informacje dostępne są w publicznych punktach recepcji organizacji i na stronie internetowej (jeśli organizacja ją ma). Strona musi spełniać wymogi Karty Ergonomii, która określa wymogi dla wszystkich ogólnodostępnych stron internetowych francuskiej służby cywilnej.

Na prośbę klienta, informacje mogą zostać wysłane pocztą lub e-mailem.

Zobowiązania w ramach Wytycznych Usługi Marianne (Marianne Service Guidelines) są wyeksponowane w widoczny sposób.

Dni otwarcia i godziny urzędowania są wyraźnie wyeksponowane na zewnątrz głównego wejścia do budynku.

Aktualny adres instytucji, numery telefonów i godziny urzędowania są podane na stronie [www.service-public.fr](http://www.service-public.fr).

### Odbiór telefonów

Klienci są natychmiast kierowani do odpowiedniego działu albo przez pracownika centrali, albo przez automatyczną informację. Działy dostępne dla ogółu klientów posiadają bezpośrednie numery telefonów. Kiedy klient zadzwoni się do centrali, recepcjonista pyta o cel rozmowy, podaje nazwę odpowiedniego działu, następnie przełącza rozmowę do tego działu.

3 Pokierujemy Was do odpowiedniej usługi i zajmijemy się Wami.

### Fizyczna recepcja przy wejściu do obiektu

Pracownik obsługi jest stale obecny podczas normalnych godzin urzędowania, aby pomóc klientowi przy okienkach albo w biurach obsługi.

Wyraźne oznakowanie wyróżnia biura przeznaczone do przyjmowania interesantów.

Jeśli istnieje główna recepcja, pracownik obsługi zajmie się sprawą klienta i natychmiast pokieruje jego/ją do odpowiedniej osoby. Pracownik obsługi przekaze klientowi nazwę odpowiedniego biura i jego lokalizację.

Jeśli istnieje główna recepcja, wyraźne oznakowanie przy wejściu wyróżnia lokalizację okienek i biur przeznaczonych do przyjmowania interesantów.

4 Ułatwimy dostęp osobom o ograniczonej zdolności poruszania się.

Zamontowano specjalnie zaadaptowany sprzęt i poczyniono przygotowania, aby ułatwić życie osobom o ograniczonej zdolności poruszania się (rampy podjazdowe, windy, usytuowanie pracowników w łatwo dostępnych miejscach, itp.).

5 Zapewnimy zindywidualizowaną obsługę dla osób o specjalnych potrzebach

Pracownicy są przeszkoleni w zakresie obsługi osób o specjalnych potrzebach i dostosowują swoje podejście zależnie od sytuacji.

Aby uzyskać dalsze informacje, wejdź na stronę:

[http://www.thematiques.modernisation.gouv.fr/chantiers/240\\_59.html](http://www.thematiques.modernisation.gouv.fr/chantiers/240_59.html)

## 4. Estoński Urząd Podatków i Ceł

### Deklaracja Dochodów Osób Fizycznych w roku 2006 Obietnice złożone klientom

#### Strona Internetowa

Na stronie internetowej Estońskiego Urzędu Podatków i Ceł ([www.emta.ee](http://www.emta.ee)) dostępne są formularze deklaracji podatkowych, poradnik wypełniania deklaracji, treść aktów prawnych, itp. Informacje i poradnik dostępne są również w języku rosyjskim.

#### Dostępność telefoniczna

Pomożemy w wypełnianiu zarówno papierowych jak i elektronicznych deklaracji podatkowych. Przeciętny czas oczekiwania na zgłoszenie to 25 sekund. Na proste, rutynowe pytania odpowiemy natychmiast. Jeśli problem jest bardziej skomplikowany lub dotyczy danych osobowych podatnika:

- rozmowa zostanie przełączona do eksperta podatkowego, lub
- poprosimy o numer telefonu lub adres e-mailowy podatnika, podatnik uzyska odpowiedź najpóźniej w ciągu 2 dni roboczych, lub
- podamy numer telefonu do eksperta podatkowego,

Informację telefoniczną można uzyskać w języku estońskim, rosyjskim lub angielskim.

#### Pytania na piśmie

Jeśli odpowiedź wymaga zgromadzenia dalszych informacji, zostanie udzielona w ciągu 30 dni kalendarzowych. Na proste, rutynowe pytania odpowiadamy w ciągu 5 dni roboczych. Odpowiedzi są udzielane po estońsku, ale również w innych językach.

#### Biura Obsługi

Biura Obsługi są czynne od poniedziałku do czwartku od 8.30 do 16.30, a w piątki od 8.30 do 15.30. Przeciętny czas oczekiwania wynosi 10 minut, maksymalny czas oczekiwania to 30 minut. Służymy obsługą po estońsku i w innych językach. We wszystkich biurach można skorzystać z komputera, a w razie potrzeby urzędnicy pomogą wypełnić deklarację. Można również wrzucić wypełnioną deklarację do specjalnej skrzynki pocztowej w biurze obsługi.

#### Zwrot podatku dochodowego

Od 22 lutego 2007 r. rozpocznie się zwrot nadpłaconego podatku dochodowego tym podatnikom, którzy złożyli deklaracje podatkowe przez elektroniczną skrzynkę podatkową (E-TaxBoard). W kwietniu rozpocznie się zwracanie nadpłaconego podatku tym podatnikom, którzy złożyli deklarację w formie papierowej. Urząd Podatków i Ceł zwróci kwoty nadpłaconego podatku na rachunki bankowe wskazane w deklaracjach podatkowych najpóźniej do 1 lipca 2007 r.

## 5. Przykłady z Malty

### Podręcznik praktyka

#### Poniższe przykłady pochodzą ze Standardów Usługi i Kart Jakości.

Standardy Usługi stosowane są w Maltańskich Służbach Publicznych, za wyjątkiem sytuacji, gdy zastępują je wyższe standardy Karty Jakości danego wydziału. Standardy Usługi dzielą się na pięć kategorii: Korespondencja i Komunikacja; Umówione Spotkania i Kolejki; Informacje; Skargi; Dostępność.

Karty Jakości to formalne zobowiązanie organizacji do świadczenia usług wysokiej jakości. Obejmują:

- przewodnik po oferowanych usługach;
- opis praw i obowiązków klienta;
- standardy dotyczące czasu i jakości usług;
- formalną procedurę reklamacji.

### Przykłady - Standardy Usługi

- Telefon należy odebrać najpóźniej za trzecim sygnałem i podać nazwisko oraz nazwę organizacji. Jeśli problem nie może być rozwiązany przez osobę odbierającą telefon, należy połączyć dzwoniącego z odpowiednią osobą, wydziałem lub sekcją. Osoba odbierająca telefon jako pierwsza ma obowiązek dopilnować, aby dzwoniący połączył się z wybranym działem.
- Tam, gdzie to konieczne, trzeba zapewnić darmową Infolinię, lub bezpośrednią linię informacyjną.
- Z klientami należy spotkać się w ciągu 15 minut od wyznaczonego czasu ich wizyty.

### Przykłady - Karty Jakości

Przedstawione poniżej fragmenty pochodzą z trzech Kart Jakości. Fragmentom tym towarzyszy krótki opis organizacji, jak również data wprowadzenia danych Kart Jakości.

#### Centralna Biblioteka Publiczna

Karta wprowadzona 11 maja 1999r.

##### Nasze zobowiązania

Świadczymy różnorodne usługi w naszych 6 bibliotekach, tzn. Bibliotece dla Dorosłych, Bibliotece Dziecięcej, Bibliotece Melitensia (maltańska historia i kultura), Księgozbiornie Podręcznym, Bibliotece Audiowizualnej i Bibliotece dla Osób o Specjalnych Potrzebach. Możecie od nas oczekiwać, że:

- będziemy zawsze szybcy, uprzejmi i pomocni;
- będziemy kompetentni, oddani naszej pracy i dobrze przeszkoleni w obsłudze klienta i procedurach bibliotecznych;
- będziemy rozpoznawalni dzięki noszeniu identyfikatorów.



## **Biuro Paszportowe - Malta**

Data wprowadzenia: 29 października, 1999

Oprócz karty jakości, biuro oferuje interaktywną stronę internetową i powiązane inne usługi informatyczne pod adresem [www.passaporti.gov.mt](http://www.passaporti.gov.mt)

### **Nasze usługi**

*Wniosek o wydanie nowego paszportu po raz pierwszy (osoby powyżej 16 roku życia)*

Wnioski są dostępne :

- w naszym biurze;
- na komisariatach policji;
- w lokalnych urzędach;
- w biurach podróży;
- na naszej stronie internetowej.

Jeśli osobiście złożyłeś wniosek, możesz odebrać paszport po 4 dniach roboczych. Jeśli przesłałeś wniosek pocztą, możesz odebrać paszport po 7 dniach roboczych od daty nadania listu. Jeśli wniosek jest niepoprawnie wypełniony, skontaktujemy się z Tobą, aby uzyskać brakujące informacje. W takich przypadkach wydanie paszportu może potrwać dłużej.

Oferujemy również usługę wydania paszportu w następnym dniu. Dodatkowa opłata za tę usługę wynosi €30.28 (Lm13).

### **Wydział Usług Oczyszczania**

Data wprowadzenia: 18 listopada 2005

Misją Wydziału Usług Oczyszczania jest zapewnienie usług zarządzania odpadami rządowi centralnemu i lokalnym urzędem po to aby obszary miejskie i poza miastem wolne były od śmieci i nielegalnie składowanych odpadów, co przyczynia się do ochrony środowiska.

### **Jak monitorujemy nasze wyniki**

Poziom Waszej satysfakcji ze świadczonych przez nas usług w dużym stopniu zależy od tego, jak oceniacie je w stosunku do deklarowanych standardów. Utrzymujemy standardy biorąc pod uwagę zapytania, skargi lub prośby, jakie od Was otrzymujemy oraz przeprowadzając badania satysfakcji klienta. Poza tym okresowo analizujemy i aktualizujemy standardy naszych usług.

### **Jeżeli nie jesteście zadowoleni z naszej usługi**

Jeżeli uważasz, że nie dotrzyliśmy standardów świadczenia usług i chcesz złożyć skargę, prosimy wysłać e-mail na adres: [customercare.cleansing@gov.mt](mailto:customercare.cleansing@gov.mt) lub napisać list do:

Dyrektor,  
Cleansing Services Department,  
Kordin Industrial Estate  
Paola PLA08.

Stosujemy te same standardy usługi w naszej korespondencji i natychmiast zajmujemy się Państwa skargą.

### **Uczymy się od Was!**

Jesteśmy otwarci na wszelkie sugestie w zakresie doskonalenia usług. Prosimy przesyłać swoje uwagi w formularzu informacji zwrotnej dołączonym do tej ulotki i przesać go na nasz adres. Można również złożyć skargę, propozycję lub zadać pytanie, wchodząc na stronę Systemu Obsługi Klienta: [www.servizz.gov.mt](http://www.servizz.gov.mt)





Publikacja dystrybuowana bezpłatnie, w ramach  
projektu „*Poprawa zdolności zarządczych  
w urzędach administracji rządowej*”

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów  
Al. Ujazdowskie 1/3  
00-583 Warszawa  
[www.kprm.gov.pl](http://www.kprm.gov.pl)

ISBN: 978 - 83 - 910638 - 2 - 8



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Publikacja powstała w ramach projektu  
współfinansowanego ze środków  
Europejskiego Funduszu Społecznego.*