

**Praktyka zgłoszona na  
POLSKĄ KONFERENCJĘ JAKOŚCI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ  
„Innowacje w administracji publicznej – rozrzutność czy inwestycja?”**  
która odbyła się 25 października 2017 w Warszawie przez:

Starostwo Powiatowe w Legionowie  
ul. Gen. Wł. Sikorskiego 11, 05-119 Legionowo

Temat/y Konferencji, z którym/i wiąże się zgłoszona przez nas praktyka:

- ☐ Temat 1: *Obywatel w centrum uwagi administracji - odpowiedź administracji na potrzeby obywatela*
- ☐ Temat 2: *Budowanie kompetentnej administracji*
- ☐ Temat 3: *Rola administracji publicznej w tworzeniu, realizacji i ocenie polityk publicznych*

## Krótki opis:

### tytuł praktyki

zintegrowane podejście do obsługi klienta w urzędzie

### słowa kluczowe

*badanie potrzeb klienta, przestrzeń przyjazna klientom, małe kroki w obsłudze klienta, nowe technologie w procesie obsługi klienta, klient – mieszkaniec powiatu, klient – inwestor w powiecie*

## Założenia projektu:

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej, a także po tym, jak bardzo zmienił się rynek usług zauważono, że urzędy administracji publicznej odstają w zakresie obsługi klienta od stawiających głównie na ten obszar różnych firm usługowych, w tym w szczególności banków. Klienci urzędów zaczęli wyrażać swoje niezadowolenie, że jakość obsługi w urzędzie nie jest taka, jak jakość dostępna na rynku usług. Urzędy zaczęły szukać sposobów na podniesienie poziomu obsługi klienta. W latach 2006-2010 w naszym urzędzie podjęto pierwsze działania systemowe zmierzające do zmian w tym obszarze: podpisano umowy na powiadomienia klientów sms o tym, że prawo jazdy oraz dowód rejestracyjny są do odbioru, wprowadzono system numerek w Wydziale Komunikacji, rozpoczęto starania o finansowanie szkoleń dla pracowników Starostwa obejmujących między innymi obsługę klienta w urzędzie, rozpoczęto ankietowe badania satysfakcji klienta. W następnych latach podjęto szereg innych działań w wielu obszarach obsługi klienta, o których na początku naszej drogi do poprawy jakości obsługi klienta nawet nie pomyślelibyśmy. Niektóre z nich, traktowane początkowo jako innowacje, wprowadzane małymi krokami stały się z czasem standardami (np. imienne maile wszystkich pracowników, karty identyfikacyjne, białe bluzki pracowników bezpośredniej obsługi klienta). Niektóre miały marginalny charakter niemniej okazały się wysoce pożyteczne (np. laminowanie kart wędkarskich). Niektóre wymagały bardzo dużych nakładów finansowych i czasowych (np. przebudowy wydziałów). Niektóre wymagały współpracy między wydziałami i wspólnych ustaleń (np. opracowanie Standardów Obsługi Klienta).

Głównym motorem tych wszystkich innowacyjnych zmian jest podjęta na początku XXI wieku i stała decyzja najwyższej

kadry kierowniczej, że przechodzimy z postawy „stereotypowo urzędniczej” na postawę zorientowaną na klienta. Być może część z tych działań wydaje się oczywista z perspektywy banku czy innej firmy usługowej, jednak ich realizacja, a nawet chęć realizacji w wielu urzędach wcale tak nie wygląda. W naszym urzędzie też nie obyło się bez przeszkód. Nie ma również standardów świadczenia usług publicznych, które byłyby dla nas jakimś wyznacznikiem. Tworzymy je sami dla siebie i cieszymy się, że przy okazji konferencji możemy się nimi podzielić, obserwując co robią inni.

## Cel i główne rezultaty

Cel: Wzrost jakości obsługi klienta zewnętrznego i wewnętrznego. Zmiana w myśleniu o obsłudze klienta wśród pracowników poprzez położenie nacisku na to, że to jest obszar kluczowy dla działalności urzędu. Wzrost wymagań ale i też możliwości związanych ze rozwojem kompetencji pn. „bezpośrednia obsługa klienta”.

Główne rezultaty:

- 1). Systematyczna realizacja postulatów klientów wyrażonych w przeprowadzanych co roku od 2010 roku, badaniach ankietowych.
- 2). Wprowadzenie Standardów Obsługi Klienta w 2013 r..
- 2). Przebudowa kluczowych miejsc obsługi klienta: Biuro Paszportowe, Wydział Architektury w 2012 r, Wydział Komunikacji w 2016 r. oraz stworzenie Biura Obsługi Mieszkańca z Punktem Informacyjnym, Biurem Podawczym oraz z punktami bezpośredniej obsługi wydziałów zajmujących się geodezją, dokumentacją kartograficzną oraz ochroną środowiska w 2017 r.
- 2). Systematyczne rozwijanie kompetencji zawodowych pracowników w zakresie obsługi klienta: szkolenia w ramach projektu „Eurojakość w urzędzie”, potem w ramach bieżących planów szkoleniowych. W tym roku planujemy szkolenia zamknięte dla grupy pracowników pracujących bezpośrednio z klientem razem z zadaniem wdrożeniowym oraz z działaniami poszkoleniowymi na miejscu pracy.

## Proces wdrożenia: doświadczenia i pomysły związane z projektem (tzw. lessons learned)

### A. Doświadczenia i pomysły związane z projektem uporządkowane zagadnieniami

- 1). Uzyskiwanie informacji o sprawach, które można załatwić w urzędzie:
  - 1). docieramy z informacją o tym, co się dzieje w urzędzie poprzez stronę internetową, media społecznościowe, wydawany co 3 tygodnie Kurier – Informator Powiatu Legionowskiego, informacje na bannerach zewnętrznych, informator o usługach medycznych w powiecie, Poradnik Inwestora dla klientów Wydziału Architektury,
  - 2). w Wydziale Architektury stworzyliśmy Centrum Informacji Inwestycyjnej, gdzie klienci mogą dopytać o szczegóły uzyskania pozwolenia na budowę,
  - 3). w Biurze Obsługi Mieszkańca stworzyliśmy Punkt Informacyjny, gdzie każdy klient może dowiedzieć się dokąd konkretnie udać się ze swoją sprawą,
  - 4). systematycznie aktualizujemy i modernizujemy zestaw nośników informacyjnych dotyczących naszego urzędu: tablice informacyjne ścienne i sufitowe, tabliczki przy drzwiach, informacje dla osób niepełnosprawnych.
- 2). Odebranie decyzji, dokumentu lub złożenie podania, wniosku, prośby:
  - 1). staramy się, aby tam, gdzie to jest możliwe odebranie dokumentu następowało niezwłocznie po złożeniu podania lub wniosku. Standardowo wydajemy od ręki tymczasowe dowody rejestracyjne, Profil Kandydata na Kierowcę w Wydziale Komunikacji, udostępniamy na miejscu i od ręki dane (mapy i inne dokumenty) z Państwowego Zasobu Geodezyjnego oraz wypisy z rejestru gruntów,
  - 2). wysyłanie powiadomień, za pomocą bramki sms, o możliwości odbioru dokumentów w Wydziale Geodezji i Gospodarki Nieruchomościami oraz w Wydziale Komunikacji,
  - 3). możliwość telefonicznego umówienia się na załatwienie sprawy w Wydziale Komunikacji, w Biurze Paszportowym,
  - 4). możliwość umówienia się on-line na załatwienie sprawy w Wydziale Komunikacji,
  - 5). możliwość zgłaszania prac geodezyjnych i kartograficznych przez internet w Powiatowym Ośrodku Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej,
  - 6). możliwość dokonania opłaty kartą płatniczą w Wydziale Komunikacji, Geodezji i Gospodarki Nieruchomościami oraz Powiatowym Ośrodku Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej.
- 3). inne kontakty z klientami, gdzie stosujemy również Standardy Obsługi Klienta:
  - 1). naboru: wprowadzenie takich zasad kontaktowania się z kandydatami, aby kontakt z urzędem był dla nich czymś przyjemnym i satysfakcjonującym bez względu na wyniki naboru – budowanie pozytywnego wizerunku urzędu,
  - 2). konsultacje z organizacjami pożytku publicznego,
  - 3). konsultacje społeczne,
  - 4). kontakty z innymi podmiotami administracji publicznej,

- 5). kontakty z przedsiębiorcami,
- 6). współpraca między komórkami.
- 4). Przestrzeń obsługi klienta:
  - 1). nowoczesny i przyjazny wygląd Wydziału Architektury (do prezentacji dołączymy zdjęcia),
  - 2). nowoczesny i przyjazny wygląd Wydziału Komunikacji (do prezentacji dołączymy zdjęcia),
  - 3). nowoczesny i przyjazny wygląd Biura Obsługi Mieszkańca (do prezentacji dołączymy zdjęcia),
  - 4). nowoczesny i przyjazny wygląd Biura Paszportowego (do prezentacji dołączymy zdjęcia),
  - 5). stworzenie kilkunastu miejsc w całym urzędzie (tam, gdzie było to wskazane i możliwe), gdzie klient może w spokoju wypełnić niezbędne formularze,
  - 6). sale do omawiania spraw z klientem – wyodrębnione w Wydziale Architektury oraz w Biurze Obsługi Mieszkańca,
  - 7). numeryczny system obsługi klientów,
  - 8). „raBARbar” – smaczny i miły dla oka bar prowadzony przez pracowników i uczestników Powiatowego Centrum Integracji Społecznej w Legionowie (do prezentacji dołączymy zdjęcia).
- 5). Podnoszenie kompetencji osób bezpośrednio obsługujących klienta:
  - 1). wprowadzenie Standardów Obsługi Klienta (do prezentacji dołączymy zdjęcia),
  - 2). realizacja szkoleń z zakresu obsługi klienta w ramach projektu „Eurojakość w urzędzie”,
  - 3). planowana systematyczna realizacja szkoleń z zakresu obsługi klienta, jeden raz w roku dla wszystkich pracowników bezpośrednio obsługujących klienta oraz wsparcie poszkoleniowe przez bardziej doświadczonych pracowników we współpracy z trenerem,
  - 4). nacisk na ocenę z bezpośredniej obsługi klienta przy przyznawaniu nagród kwartalnych,
  - 5). stworzenie propozycji nowego Regulaminu Ocen Okresowych, gdzie Orientacja na klienta jest jednym z głównych kryteriów oceny wynikającym wprost z art. 24 ust 1 i ust 2 pkt 3 i pkt 5. ustawy o pracownikach samorządowych.
- 6). Udział w projektach badających między innymi lub wprost jakość obsługi klienta zewnętrznego i wewnętrznego:
  - 1). ankietowe badania satysfakcji klienta zewnętrznego od 2010 co rok,
  - 2). ankietowe badanie satysfakcji klienta wewnętrznego 2014 i 2016,
  - 3). badanie 360 kompetencji kadry kierowniczej 2013 i 2015 – jedną z badanych kompetencji była orientacja na klienta,
  - 4). Wspólna Metoda Samooceny CAF 2010 i 2015,

## **Dlaczego warto przedstawić osiągnięcia urzędu na polskiej konferencji jakości administracji publicznej?**

- 1). Być może któryś z naszych małych lub dużych kroków będzie inspiracją dla innego urzędu.
- 2). Z dzisiejszej perspektywy można zaryzykować twierdzenie, że brak podjęcia tych działań związanych z podniesieniem jakości obsługi klienta mógł spowodować, że w ogóle nie moglibyśmy wykonywać naszych zadań efektywnie. Zadań, których przez ostatnie 7 lat przybyło o kilkadziesiąt procent. Bez położenia nacisku na odpowiednie kwalifikacje pracowników w zakresie obsługi klienta i odpowiedzi na rosnące oczekiwania naszych mieszkańców nie moglibyśmy podnieść efektywności i jakości wykonywanych działań. Chcemy przekazać tę lekcję. Z naszych obserwacji wynika, że wzrost jakości obsługi klienta przełożył się na efektywność wykonywanych działań w urzędzie.
- 3). Wnioski, które nam się nasuwają:
  - 1). kluczowe jest to, co ułatwia klientowi kontakt z urzędem i ze sprawą, którą ma u nas załatwić, np. wszelkie nowinki technologiczne, które temu nie służą – nie sprawdzają się. Sprawdzają się smsy z powiadomieniami ale nie wszyscy chętnie korzystają z możliwości sprawdzenia statusu sprawy na stronie internetowej i być może kolejnym krokiem byłoby zbadanie dlaczego tak się dzieje;
  - 2). nie można osiągnąć zmiany w podejściu do klienta bez budowania wśród pracowników urzędu postawy proklienckiej, co trwać może kilka lat. U nas pierwsze zmiany w tym kierunku spotykały się czasem z niezrozumieniem u naszych pracowników, także średniego szczebla. Jednak wytrwałość Zarządu w oczekiwaniu takiej postawy zaowocowała przyjęciem jej jako kluczowej w funkcjonowaniu urzędu;
  - 3). mamy świadomość faktu, że sprawność administracji, która z pozoru nie ma konkurencji na rynku krajowym ma wymiar konkurencji na rynku globalnym i przekłada się na jakość życia mieszkańców czy też decyzje podejmowane przez świat biznesu. Jest to element budowania zaufania obywatela do Państwa czy też szeroko pojętej władzy publicznej. Mamy przekonanie, że efektywność działań administracji ma przełożenie na skalę i tempo rozwoju Państwa w wymiarze gospodarczym i społecznym;
  - 4). podejście proklienckie to nowa filozofia funkcjonowania nie tylko w obszarze naszego bezpośredniego oddziaływania. Dostrzegamy, iż lokalne władze publiczne mają narzędzia do budowania konkurencyjności wobec innych wspólnot i przekłada się to na decyzje o zamieszkiwaniu oraz na decyzje o prowadzeniu biznesu;
  - 5). szacunek do klienta okazywany w bezpośredniej obsłudze buduje zaufanie obywatela do wspólnoty samorządowej i Państwa.



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.  
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.  
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

EKSPERTYZY NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601  
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70  
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl