



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

# Doświadczenia zagraniczne

– przykłady dobrych praktyk w Europie

Załącznik 2



Warszawa, Styczeń 2012





*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

## Spis treści

<b>1</b>	<b>Wstęp .....</b>	<b>115</b>
<b>2</b>	<b>Dobre praktyki w Europie .....</b>	<b>115</b>
2.1	Austria .....	115
2.2	Słowenia .....	116
2.3	Belgia .....	117
2.4	Niemcy .....	118
2.5	Dania .....	118
	<b>Bibliografia .....</b>	<b>120</b>





Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## 1 Wstęp

„Cyfryzacja – kluczowy  
cel administracji  
publicznej w Europie”

Administracje publiczne licznych krajów europejskich wprowadziły rozwiązania, które mają na celu usprawnienie obsługi klienta w urzędach oraz innych instytucjach państwowych. Wypracowane i następnie wprowadzone dobre praktyki skupiają się przede wszystkim na poprawie jakości świadczonych usług przez jednostki publiczne oraz na podwyższeniu satysfakcji klienta. Wprowadzone rozwiązania znacząco wpłynęły również na poprawę wizerunku urzędów i instytucji rządowych. Należy zauważyć, że w ostatnich latach szczególny nacisk położony jest na usprawnienie i rozpropagowanie usług świadczonych za pośrednictwem internetu. Cyfryzacja administracji publicznej jest bowiem jednym z kluczowych celów administracji publicznej w Europie. Poniżej przedstawione zostały jedno z najlepszych rozwiązań, jakie zostały zaproponowane i wdrożone przez kraje europejskie.

## 2 Dobre praktyki w Europie

### 2.1 Austria

Aby poprawić jakość świadczonych usług władze powiatu Innsbruck w Austrii wprowadziły szereg rozwiązań mających na celu zwiększenie jakości świadczonych usług oraz wzrost satysfakcji swoich klientów. Od kilku lat pracownicy starostwa wdrażają modele obsługi, które wpływają na proklienckie postrzeganie ich działań. W urzędach zostały m.in. przedłużone godziny pracy, poszerzona lista spraw możliwych do załatwienia przez internet lub infolinię oraz otwarto centralne punkty obsługi *One-Stop-Shop*, w których klienci mogą zgłaszać się z każdą sprawą będącą w kompetencji urzędów.

Władze administracyjne landu Tyrol zarządzają obszarem zamieszkałym przez ponad 160 tysięcy osób w 65 gminach. Do obsługi mieszkańców w 12 różnych komórkach organizacyjnych zatrudniono 200 pracowników, którzy codziennie obsługują średnio 230 klientów i odbierają ponad 260 połączeń telefonicznych. Duże zapotrzebowanie na świadczone przez urzędy usługi sprawiło, że przed wprowadzeniem nowych rozwiązań klienci spędzali dużo czasu w kolejkach oraz kilkakrotnie przychodzili do urzędu, aby załatwić jedną sprawę. Dotychczas działająca infolinia i strona internetowa również nie pozwalały na szybkie wykonanie usługi bez potrzeby wychodzenia z domu. Długie kolejki oraz brak szybkiej i rzetelnej informacji negatywnie wpływały na klientów budząc często frustrację i niezadowolenie.

W celu rozwiązania problemu długich kolejek oraz podniesienia poziomu zadowolenia klientów powiat Innsbruck promuje inicjatywy, które wpływają na jakość oraz skuteczność obsługi obywateli i świadczonych usług. Przedłużenie godzin pracy urzędów oraz możliwość uzyskania usługi przez internet i infolinię sprawiły, że klienci mają dostęp do usług administracyjnych bez konieczności zwalniania się z pracy lub potrzeby osobistego kontaktu z pracownikiem urzędu. Co więcej, w punkcie obsługi *One-Stop-Shop* klienci zostaną obsłużeni niezależnie od tego, z jaką sprawą zgłaszają się do urzędu. Podstawowym celem rozwiązania jest realizowanie 90% spraw w tym właśnie punkcie oraz wykonanie trzech czwartych wszystkich usług podczas jednej wizyty. *One-Stop-Shop* zlokalizowano w dogodnych i łatwo dostępnych miejscach oraz zaopatrzone w odpowiednie druki



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

i materiały. Pracownicy urzędów zostali odpowiednio przeszkoleni w taki sposób, aby każdy zatrudniony w punkcie pracownik mógł efektywnie obsłużyć każdego klienta i niezależnie od przedmiotu sprawy, z jaką się zgłasza.

Powyżej opisana dobra praktyka może zostać wprowadzona również w urzędach administracji rządowej innych krajów. Innowacyjność tego rozwiązania polega na skupieniu w jednym miejscu kompetencji danego urzędu. Dzięki temu klient mógłby w każdym okienku na sali obsługi otrzymać pożądaną usługę. Usprawnienie to pozwoli na zmniejszenie kosztów i zaoszczędzenie czasu zarówno klientów, jak i pracowników urzędu. Kolejnym krokiem może być uruchomienie podobnych punktów *One-stop-shop*, wspólnych dla danego typu urzędu w miejscach często uczęszczanych przez klientów, takich jak centra handlowe czy domy kultury. Istotne jest wówczas, aby w ramach danego typu urzędu zharmonizowane zostały procedury oraz ujednolicone formularze.

## 2.2 Słowenia



W 2005 roku w Słowenii powstał portal internetowy „One-Stop-Shop dla przedsiębiorców – e-VEM”, za pośrednictwem którego w jednym miejscu mieszkańcy otrzymają niezbędne informacje oraz dokonają wszelkich formalności związanych z założeniem i funkcjonowaniem działalności gospodarczej. Portal dostępny jest na stronie [www.evem.gov.si](http://www.evem.gov.si). Słoweński projekt jest jednym z najbardziej złożonych rozwiązań e-administracji w Europie. System, który dzięki temu powstał, łączy kompetencje 14 instytucji i funkcjonuje na ponad 20 serwerach.

Platforma internetowa e-VEM umożliwia wykonanie usługi za pośrednictwem internetu, jeżeli klient jest w posiadaniu podpisu elektronicznego uznawanego na terenie kraju. Do dyspozycji klientów pozostaje również około 200 punktów obsługi, w których osobiście mogą załatwić bardziej złożone sprawy lub skorzystać z pomocy pracownika administracji. Ponadto klient ma dostęp do notariuszy oraz sądów. Adresy i dane kontaktowe do jednostek współpracujących z portalem są zamieszczone w widocznym miejscu na stronie internetowej. Klient ma możliwość wyszukania najbliższej instytucji, np. pod kątem miejsca swojego zamieszkania.

Wprowadzenie rozwiązania ma za zadanie usprawnić obsługę klienta poprzez znaczące skrócenie czasu niezbędnego do założenia działalności gospodarczej. Przed realizacją projektu wpisanie nowej działalności do rejestrów i uzyskanie niezbędnych dokumentów trwało ponad 60 dni. Wymagało to od klienta dużego zaangażowania oraz przemieszczania się pomiędzy urzędami w celu złożenia dokumentów podatkowych, rejestracji pracowników, otrzymania zezwoleń itp. Wskutek tego 90% wniosków pozostawało niekompletnych i rosły koszty rejestracji nawet do 600 euro. Usługi oferowane dzisiaj przez portal e-VEM są bezpłatne, a zlokalizowanie wszystkich spraw w jednym miejscu pozwoliło na znaczną oszczędność czasu zarówno klientów, jak i pracowników urzędów. Dzisiaj rejestracja firmy trwa maksymalnie 4 dni.

Zaletą zastosowanej przez Słowenię innowacji jest mocne ukierunkowanie na konkretny zakres działania instytucji, a tym samym na konkretną grupę klientów. Jest doskonałym przykładem na wprowadzenie w życie zasady *life events approach* w instytucjach obsługujących dużą ilość klientów. Zadekowanie konkretnego portalu określonej grupie klientów pozwala na efektywną alokację wszystkich możliwych zasobów. Słuszność tego typu praktyki potwierdza fakt, że od początku działania portalu liczba zgłoszonych osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą wzrosła o 27,5%.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## 2.3 Belgia



W celu poprawy efektywności wymiany informacji pomiędzy pracodawcami, obywatelami i instytucjami rządowymi w Belgii utworzony został internetowy bank danych dotyczących zabezpieczeń społecznych – *Crossroads* ([www.ksz-bcss.fgov.be](http://www.ksz-bcss.fgov.be)). Głównym zadaniem tej instytucji jest organizacja przepływu danych osobowych obywateli objętych ubezpieczeniem społecznym w taki sposób, aby informacje znajdujące się w posiadaniu jednej instytucji nie musiały być po raz drugi pobierane i weryfikowane przez inną instytucję tego sektora. Ponadto Crossroad Bank ma na celu opracowanie strategii e-administracji w belgijskim sektorze zabezpieczeń społecznych oraz koordynowanie projektów w tej dziedzinie.

W Belgii istnieje około 3 tysięcy instytucji odpowiedzialnych za prawidłowe działanie polityki społecznej. 10 milionów ubezpieczonych obywateli i ponad 230 tysięcy pracodawców pozostaje w regularnym kontakcie z tymi instytucjami, m.in. aby dochodzić swoich praw, uzyskiwać dane lub udzielać niezbędnych informacji, płacić składki. Użytkownikami powstałego portalu są ubezpieczeni obywatele powyżej 15 roku życia, pracodawcy oraz wszystkie instytucje odpowiedzialne za prawidłowe działanie sektora zabezpieczeń społecznych. Na początku lat dziewięćdziesiątych rząd belgijski zlecił wykonanie analizy efektywności tego sektora. Analiza i przeprowadzone kontrole wykazały, że każda z istniejących instytucji posiadała inne obowiązujące formularze i instrukcje. Ponadto wymagały one od Klientów dostarczenia tych samych informacji i dokumentów. Wynikało to z braku harmonizacji pomiędzy istniejącymi instytucjami tego sektora.

Wprowadzenie Crossroad Banku zmniejszyło ryzyko powstawania nadużyć oraz podniosło jakość świadczonych usług przez administrację sektora zabezpieczeń społecznych. Przed wprowadzeniem tego systemu instytucje rządowe musiały wymieniać między sobą ponad milion różnych dokumentów, co zmuszało klientów i pracowników do wypełnienia niezliczonej ilości formularzy i dokumentów, zawierających bardzo często te same informacje. Wprowadzenie opisywanego rozwiązania zmniejszyło ilość popełnianych błędów przy wypełnianiu formularzy z 40% do 1,5-2%, ograniczając tym samym zapotrzebowanie na pracowników administracyjnych. Zmniejszone zostały również wydatki związane z wysyłką dokumentów, gdyż komunikacja odbywa się za pośrednictwem internetu. Użytkownicy systemu przesyłają sobie około 650 milionów wiadomości mailowych rocznie. Wszystkie wymienione wcześniej działania wpłynęły na zmniejszenie obciążenia administracyjnego przedsiębiorców i pozwoliły na znaczną redukcję kosztów.

W ramach nowego rozwiązania wycofano całkowicie pięćdziesiąt formularzy urzędowych obowiązujących dotychczas w formie papierowej oraz skrócono obszerność trzydziestu kolejnych. Wprowadzono również dwieście elektronicznych rozwiązań umożliwiających bezpośrednią wymianę informacji, bez konieczności osobistej wizyty klienta w urzędzie. Uruchomiona sieć nie składa się z informacji, lecz działa na zasadzie pośrednika pomiędzy różnymi instytucjami. W trakcie przygotowywania i realizacji tego projektu, szczególny nacisk położony został na działania organizacyjne i techniczne oraz możliwości prawne związane z bezpieczeństwem informacji oraz ochrony prywatności obywateli (Dyrektywa 95/46/EC). Usługi świadczone za pośrednictwem portalu *Crossroads* w pierwszej kolejności podzielone są według odbiorców (obywatele, pracodawcy oraz instytucje), następnie skatalogowane zostały według podejścia zdarzeń życiowych.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Obywatelom oraz osobom legalnie zamieszkującym Belgię zostają wydane elektroniczne karty SIS (Social Identity Card), które znacznie usprawniają proces identyfikacji osób ubezpieczonych. Karta potwierdza status ubezpieczonego i umożliwia mu korzystanie z usług wszystkich jednostek polityki społecznej, nawet tych, które nie posiadają dostępu do systemu *Crossroads*. Karty są również wykorzystywane w aptekach przy wykupywaniu leków refundowanych oraz do przejazdów komunikacją miejską jako dokument upoważniający do korzystania z ulg.

Opisane powyżej usprawnienie e-administracji w belgijskim sektorze ubezpieczeń społecznych jest rekomendowane w analizach i opracowaniach Komisji Europejskiej<sup>1</sup>. Ze względu na swój progresywny charakter i skuteczność, niniejsza dobra praktyka została także wyróżniona w 2006 roku przez Organizację Narodów Zjednoczonych w dziedzinie innowacji<sup>2</sup>.

## 2.4 Niemcy



W dużej mierze jakość i efektywność obsługi klienta w urzędach zależy od umiejętności, kompetencji merytorycznych oraz interpersonalnych pracowników administracyjnych. Dlatego też niezbędne jest ciągłe doskonalenie się kadry administracyjnej. W tym celu w Niemczech wprowadzono internetowy system informacyjno-szkoleniowy *Ifos-Bund* dotyczący dokształcania pracowników administracji publicznej. Portal dostępny jest dla wszystkich pracowników administracyjnych od 2002 roku pod adresem [www.ifos-bund.de](http://www.ifos-bund.de).

Zaawansowane szkolenia mają na celu poprawę wydajności pracowników administracyjnych tak, aby mogli pełnić różne funkcje w administracji. Tym samym wzmacniają elastyczność instytucji publicznych. Za pośrednictwem systemu internetowego *Ifos-Bund* pracownicy administracji mogą wyszukać wybrane szkolenia, zapisać się na nie oraz pobrać niezbędne materiały i pomoce naukowe. Tematyka szkoleń jest wybierana i dostosowywana do istniejących potrzeb na podstawie wypełnionych przez pracowników ankiet, w których zgłaszają swoje prośby i sugestie. System stwarza również możliwości odbycia szkoleń e-learningowych, bez konieczności brania udziału w zajęciach prowadzonych przez trenera. Połączenie metod e-learningowych z tradycyjnymi szkoleniami pozwala na znaczące zmniejszenie zarówno kosztów, jak i poświęconego przez pracownika czasu.

Innowacyjność niniejszego rozwiązania polega na skupieniu w jednym miejscu wszystkich dostępnych szkoleń przewidzianych dla administracji publicznej. Docelowo portal *Ifos-Bund* ma wspierać cały proces szkolenia od momentu zapisu aż do wydania certyfikatu ukończenia. Dobra praktyka stanowi propozycję na tyle uniwersalną, że może zostać zaimplementowana w administracji rządowej innych krajów Unii Europejskiej.

## 2.5 Dania



W 2003 roku duński rząd podjął inicjatywę uruchomienia platformy internetowej (*sundhed.dk*) mającej na celu zebranie w jednym miejscu wszystkich niezbędnych informacji o służbie zdrowia. Portal jest ogólnodostępny i zapewnia kompleksową obsługę pacjentom i pracownikom służby zdrowia. Umożliwia też wszystkim użytkownikom komunikowanie się. Portal ma na celu zgrupowanie istotnych dla pacjenta informacji o całej duńskiej służbie zdrowia oraz dostarczenie danych dotyczących zdrowia pacjenta dostawcom usług medycznych. Dzięki narzędziom komunikacyjnym pacjenci mają możliwość

<sup>1</sup> <http://www.epractice.eu/en/awardsfinalists2009>

<sup>2</sup> <https://www.law.kuleuven.be/icri/frobben/documents/UNO%20Public%20Service%20Awards%202006.pdf>





*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

umawiania wizyt u lekarzy pierwszego kontaktu lub korzystania z konsultacji za pośrednictwem poczty elektronicznej.

Dania jako pierwszy z krajów europejskich wyszła z inicjatywą z informatyzowania służby zdrowia. Rozwiązanie to oparte jest na wspólnej dla całego kraju infrastrukturze. Dzięki obsłudze zarówno obywateli, jak i pracowników służby zdrowia, portal pozwala na podjęcie współpracy opartej na tych samych informacjach. Jest to narzędzie znacząco poprawiające jakość opieki zdrowotnej i obsługi klienta. Dostęp do niniejszego portalu mają wszyscy duńscy obywatele po uprzednim zalogowaniu się. System odsyła ich wówczas na stronę internetową, na której mogą odnaleźć informacje dotyczące ich osoby. Wszystkie dane osobowe dostępne są po procesie identyfikacji i nie są osiągalne dla osób postronnych. Na indywidualnej stronie pacjenta zapisane są dane dotyczące leczenia i wystawionych diagnoz, pobyków w szpitalach, lekarzy, przepisanych recept itp. Za pośrednictwem portalu pacjent może zapisać się na wizytę lekarską, odnowić receptę, a nawet zarejestrować się jako dawca narządów.

Portal dostępny jest dla wszystkich obywateli oraz osób legalnie zamieszkujących Danię, które ukończyły 15 rok życia. Dzisiaj ponad 5,5 miliona mieszkańców korzysta z internetowego portalu służby zdrowia. Aby zalogować się użytkownicy muszą posiadać podpis kwalifikowany. W Danii uzyskanie takiego podpisu jest bezpłatne. Aż 80 szpitali, ponad 300 aptek oraz powyżej 2 200 placówek medycznych wykorzystuje elektroniczną wymianę informacji medycznych poprzez portal *Sundhed.dk*.

Po wprowadzeniu opisywanego pomysłu rządowe analizy wykazały, że jedna trzecia obywateli rezygnuje bądź odkłada w czasie wizytę u lekarza pierwszego kontaktu, ponieważ ma możliwość skorzystania z portalu *Sundhed* (np. wyszukując tam właśnie potrzebne informacje na temat zdrowia). W następstwie tego ilość wizyt została zmniejszona średnio o 900 000 rocznie. Ponadto system elektronicznych recept wydawanych za pośrednictwem portalu, przynosi każdego roku oszczędność w wysokości 12 milionów euro przy koszcie działania portalu sięgającym połowy tej kwoty. Bezpośredni dostęp do specjalistów i informacji dotyczących zdrowia spowodował zwiększoną współodpowiedzialność i dbałość o własne zdrowie. Elektroniczna wymiana informacji pomiędzy pacjentami i pracownikami medycznymi znacznie zredukowała koszty. Czas poświęcony na kontakt osobisty został również skrócony. Informatyzacja usług zdrowotnych wpłynęła znacząco na wzrost satysfakcji klientów oraz jakości świadczonych usług.

Doświadczenie zdobyte przez wykonawców projektu w Danii wykazało, że wprowadzenie usprawnienia wymaga w pierwszej kolejności stworzenia wspólnej bazy danych dla całego sektora służby zdrowia. Dlatego też niniejsza dobra praktyka może zostać wprowadzona w krajach, w których system ochrony zdrowia jest jednorodny i finansowany z jednego źródła. Należy przy tym zwrócić szczególną uwagę na systemy zapewniające ochronę danych osobowych. Podobne rozwiązania mogą zostać wprowadzone także w ramach w innych sektorów administracji publicznej.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

## Bibliografia

---

1. [www.evem.gov.si](http://www.evem.gov.si)
2. [www.ksz-bcss.fgov.be](http://www.ksz-bcss.fgov.be)
3. [www.ifos-bund.de](http://www.ifos-bund.de)
4. [www.sundhed.dk](http://www.sundhed.dk)
5. [www.epractice.eu](http://www.epractice.eu)