Ministerstwo Finansów

Administracja Podatkowa

System Obsługi i Wsparcia Podatnika



Standardy obsługi bezpośredniej w jednostkach Administracji Podatkowej

Warszawa, marzec 2015 r.

ul. Świętokrzyska 12, 00-916 Warszawa | tel.: +48 22 694 52 20 | fax: +48 22 22 694 37 19 | www.mf.gov.pl

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5

WPROWADZENIE DO STANDARDÓW OBSŁUGI BEZPOŚREDNIEJ W JEDNOSTKACH ADMINISTRACJI PODATKOWEJ 6

Część I Ogólne standardy w komunikacji bezpośredniej z klientem 9

Grupa A. Dostępność i organizacja obsługi klientów w urzędzie 9

Standard 1. Godziny pracy urzędu powinny być dostosowane do potrzeb klientów 9

Standard 2. Informacja o rozmieszczeniu komórek organizacyjnych i pracowników 9

Standard 3. Miejsce obsługi bezpośredniej klientów 9

Standard 4. Identyfikatory 9

Standard 5. Stanowisko komputerowe z dostępem do produktów e-Podatki oraz ePUAP 10

Standard 6. Klient w centrum uwagi 10

Standard 7. Likwidacja barier dla osób niepełnosprawnych 10

Standard 8. Procedury dla osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem cyfrowym 10

Standard 9. Informacja o przyjmowaniu skarg i wniosków 11

Standard 10. Rozłączność kanałów informacji 11

Standard 11. Promowanie zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej 11

Standard 12. Poczekalnia dla klientów 11

Standard 13. Lokalizacja sali obsługi 11

Standard 14. Możliwość kopiowania i powielania 11

Standard 15. Możliwość skorzystania z dystrybutora z wodą 11

Grupa B. Wykorzystanie kanałów i środków komunikacji 11

Standard 16. Informacja telefoniczna 11

Standard 17. Strona BIP 12

Standard 18. Promocja elektronicznych kanałów komunikacji 12

Standard 19. Środki wspierania komunikacji 12

Standard 20. Monitorowanie skrzynki kontaktowej 12

Standard 21. Możliwość zgłoszenia zapotrzebowania na spotkanie 13

Standard 22. Stojak z formularzami 13

Grupa C. Informowanie i promowanie 13

Standard 23. Udostępnianie klientom katalogu usług i kart usług odpowiadających potrzebom informacyjnym klientów 13

Standard 24. Aktywne wspieranie podatników przez działalność promocyjno-informacyjną 13

Standard 25. Przyjmowanie skarg i wniosków 13

Standard 26. Zapewnienie czytelności i aktualności oznaczeń stosowanych w urzędzie. 14

Standard 27. Benchmarking urzędów 15

Grupa D. Bezpośrednia obsługa klienta (kontakt osobisty) 15

Standard 28. Prowadzenie z klientem rozmowy z zachowaniem zasady poufności 15

Standard 29. Inicjatywa w trakcie rozmowy 15

Standard 30. Dokładne rozpoznanie sprawy ... **15**
Standard 31. Prezentacja alternatywnych rozwiązań ... **15**
Standard 32. Optymalne poświęcenie czasu ... **15**
Standard 33. Zaangażowanie ... **16**
Standard 34. Pierwszeństwo obsługi bieżącej ... **16**
Standard 35. Wstępna weryfikacja przyjmowanych dokumentów ... **16**
Standard 36. Monitorowanie najczęstszych problemów klientów ... **16**
Standard 37. Profesjonalne relacje z klientem ... **16**
Standard 38. Natychmiastowe reagowanie na wzmożony ruch klientów i sytuacje nietypowe ... **16**
Standard 39. Pierwszeństwo obsługi kobiet w widocznej ciąży, rodziców z małymi dziećmi, osób w podeszłym wieku lub o ograniczonej sprawności ruchowej. ... **17**
Część II Wewnętrzne zasady w komunikacji bezpośredniej z klientem ... **18**
1.Wymagania wobec pracowników ... **18**
Grupa A. Wymagania dotyczące wiedzy merytorycznej w zakresie spraw będących przedmiotem komunikacji z klientem ... **18**
Grupa B. Wymagania dotyczące wiedzy i umiejętności z zakresu komunikacji z klientem ... **18**
Grupa C. Wytyczne dotyczące postawy ... **18**
2.Standardy komunikacji z klientem ... **20**
Standard A. Zalecane standardy zachowań w poszczególnych etapach procesu bezpośredniej obsługi klienta ... **20**
Standard B. Pożądane zachowania pozawerbalne w komunikacji bezpośredniej z klientem ... **20**
Standard C. Radzenie sobie z trudnymi sytuacjami w obsłudze klienta ... **21**
Standard D. Dostosowanie języka do potrzeb klienta w komunikacji bezpośredniej ... **21**
Standard E. Właściwe korzystanie z kanałów komunikacji z klientem ... **21**
Część III Procedury wspierające realizację standardów obsługi bezpośredniej ... **24**
1.Pierwszeństwo kontaktu telefonicznego ... **24**
2.Reakcja na pisma dotyczące organizacji ... **24**
3.Czasowe dodatkowe stanowiska obsługi ... **24**
4.Informacja z odroczonym terminem udzielenia ... **24**
Część IV Niepożądane zachowania pozawerbalne w komunikacji bezpośredniej z klientem ... **25**
Część V Komunikowanie standardów wewnątrz i na zewnątrz organizacji ... **27**
Część VI Monitorowanie i mierzenie realizacji standardów obsługi klienta ... **28**
Dokumenty referencyjne ... **29**

WSTĘP

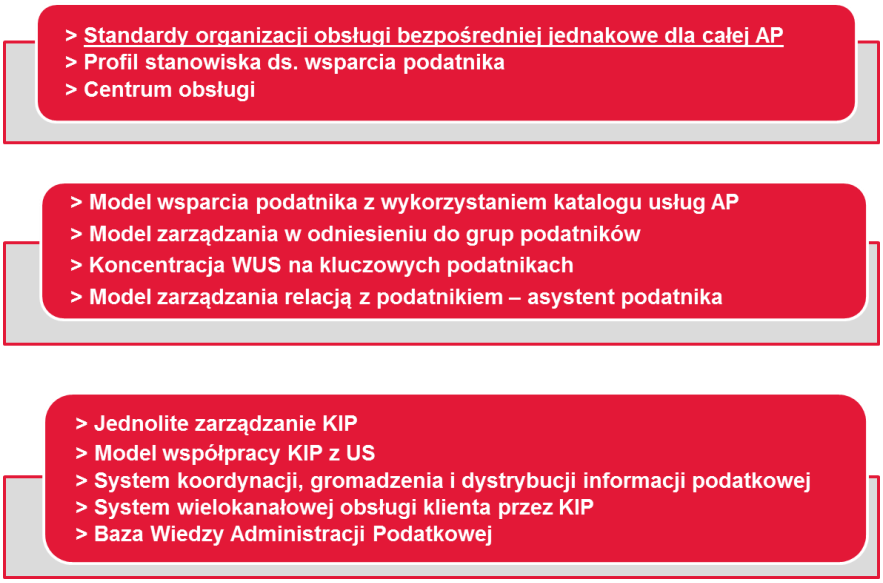
Celem wprowadzenia *Systemu obsługi i wsparcia podatnika* jest dokonanie takiej zmiany Administracji Podatkowej, w rezultacie której stanie się ona bardziej pomocna dla podatników, którzy potrzebują wsparcia w realizacji obowiązków podatkowych w konkretnej sytuacji. [1]

Rysunek nr 1. Trzy obszary analizy i projektowania prac Systemu Obsługi i Wsparcia Podatnika.



Wdrożenie *Systemu* realizowane będzie poprzez rozwój i modernizację istniejących rozwiązań lub wdrożenie nowych rozwiązań (produkty *Systemu*). Niniejsze opracowanie poświęcone jest produktowi *Standardy organizaczacji obsługi bezpośredniej jednakowe dla całej AP.*

Rysunek nr 2. Produkty Systemu Obsługi i Wsparcia Podatnika.



[1] „System Obsługi i Wsparcia Podatnika", zatwierdzony przez Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Finansów nadzorującego Administrację Podatkową Jacka Kapicę, Ministerstwo Finansów, Warszawa, luty 2015 r. http://www.mf.gov.pl/transformacja-i-rozwoj-administracji-podatkowej.

WPROWADZENIE DO STANDARDÓW OBSŁUGI BEZPOŚREDNIEJ W JEDNOSTKACH ADMINISTRACJI PODATKOWEJ

Celem zmian w Administracji Podatkowej w obszarze obsługi bezpośredniej jest zapewnienie każdemu klientowi – podatnikowi takiej samej obsługi w każdym urzędzie skarbowym. Standardy określają jakość, jakiej mogą oczekiwać klienci w procesie obsługi. Dzięki wprowadzeniu jednolitej procedury obsługi Administracja Podatkowa będzie bardziej przewidywalna dla klienta. Każdy, kto będzie chciał skorzystać z usług świadczonych przez urzędy skarbowe będzie mógł się dowiedzieć, czego może oczekiwać, a dzięki odpowiednio przygotowanym, sformułowanym prostym językiem kartom usług, łatwo ustali jakie dokumenty są niezbędne dla załatwienia jego sprawy. Standaryzacja obsługi gwarantuje, że każdy udając się do urzędu skarbowego będzie mógł liczyć na załatwienie jego sprawy w sposób profesjonalny, zgodny z przyjętymi standardami działania, uniwersalnymi w całej Polsce.

W przypadku każdej usługi świadczonej przez Administrację Podatkową jej klienci mają prawo oczekiwać, że będzie ona świadczona profesjonalnie, a jakość obsługi będzie stała na wysokim poziomie. Dla realizacji tych oczekiwań ustanowione zostały standardy obsługi bezpośredniej w jednostkach Administracji Podatkowej, do wdrożenia i przestrzegania których zobowiązane są wszystkie jednostki Administracji Podatkowej i ich pracownicy.

Wdrożenie jednolitych w skali ogólnopolskiej standardów obsługi bezpośredniej w urzędach skarbowych ma zapewnić, że niezależnie od urzędu skarbowego, do którego uda się podatnik, zostanie on obsłużony w ten sam sposób. Wszyscy pracownicy obsługi bezpośredniej powinni w ten sam sposób wspierać podatników w budowaniu ich świadomości prawnopodatkowej, a tym samym ułatwiać podatnikom dobrowolną realizację obowiązków podatkowych. Ujednolicona obsługa będzie budować zaufanie podatników do Administracji Podatkowej, a tym samym wpłynie pozytywnie na wizerunek Administracji Podatkowej. Osiągnięcie powyższego będzie możliwe, jeżeli wszyscy pracownicy Administracji Podatkowej będą postępować zgodnie z zasadą, że celem ich pracy jest satysfakcja klienta osiągana dzięki profesjonalnemu i skutecznemu załatwianiu spraw administracyjnych.

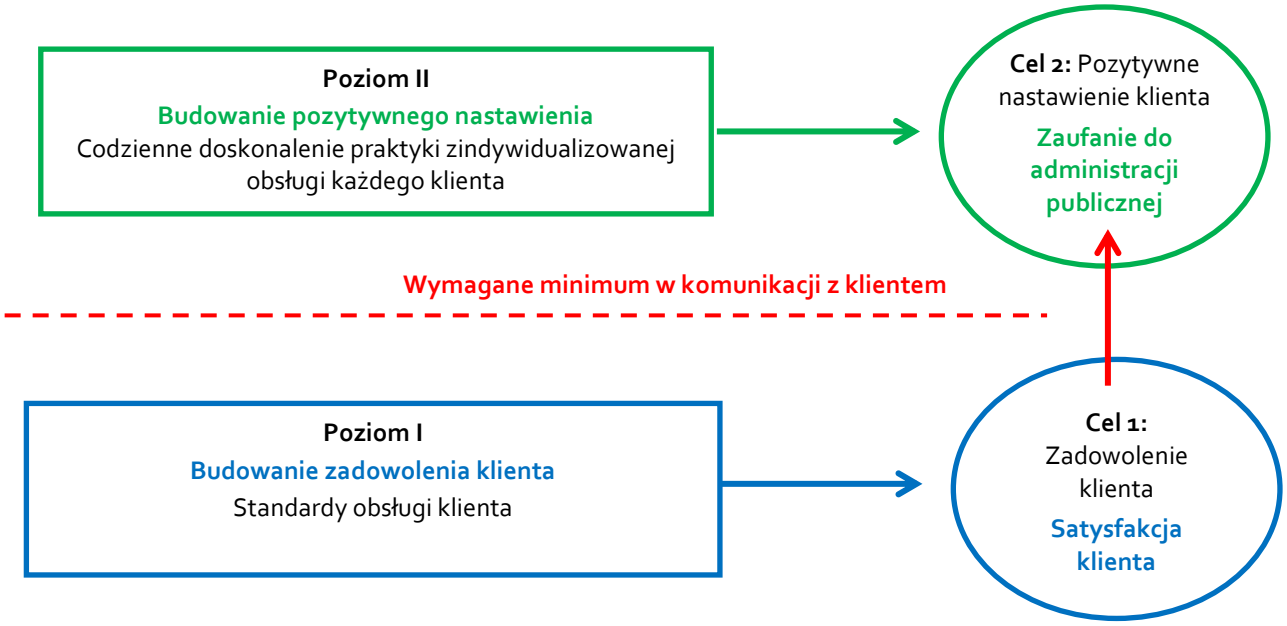
Od wielu lat w odpowiedzi na potrzeby klientów coraz większą wagę przywiązuje się w urzędach do przestrzegania wysokich standardów ich obsługi.

Bezpośrednim celem każdego procesu obsługi klienta jest:

1. Uzyskanie jego zadowolenia, związanego z załatwieniem konkretnej sprawy (poziom I – cel operacyjny).
2. Budowanie pozytywnego nastawienia do urzędu (poziom II – cel długookresowy).

   Miernikiem pozytywnego nastawienia w celu 2 jest poziom zaufania do urzędu i ogólnie do administracji publicznej. Oba cele bezpośrednio wpływają na satysfakcję klienta.

Prezentuje to poniższy schemat 1:



Tradycyjne rozumienie pojęcia standardów obsługi klienta, coraz częściej już nie wystarcza. Standardy obsługi klienta określają typowe, powtarzalne sposoby postępowania w określonych sytuacjach obsługi, co pozwala na dbanie o zadowolenie klienta. Należy pamiętać, że w rozwijającym się społeczeństwie obywatelskim coraz bardziej indywidualizują się potrzeby i oczekiwania klientów urzędów.

W procesie obsługi w każdym kontakcie występuje indywidualna interakcja pomiędzy urzędnikiem, a klientem, która uwarunkowana jest różnymi czynnikami, w tym:

- psychologicznymi (np. osobowość, charakter, postawa – stosunek do ludzi i spraw, uświadomione i nieuświadomione potrzeby),
- społecznymi (np. przekonania, poglądy, styl życia, miejsce zamieszkania, wykształcenie, poziom zaufania do instytucji publicznych),
- demograficznymi (np. płeć, wiek),
- ekonomicznymi (np. status i sytuacja materialna),
- etycznymi (np. indywidualne wartości i zasady, które decydują o sposobie zachowania się osób).

Standardy dedykowane dla Administracji Podatkowej można podzielić na: standardy zewnętrzne i standardy wewnętrzne.

Standardami zewnętrznymi są zalecenia i pożądane rozwiązania organizacyjne, które wpływają pozytywnie na jakość obsługi klienta i poziom jego zadowolenia z tej obsługi. Powinny być ustanowione i nadzorowane w urzędzie przez osoby do tego upoważnione. Standardy zewnętrzne są związane z organizacją pracy, procedurami w urzędzie, miejscem obsługi oraz działaniami informacyjnymi.

Standardami wewnętrznymi są zalecenia i pożądane sposoby zachowań pracowników urzędu, które powinny być przez nich powtarzalnie wykonywane podczas obsługi wszystkich klientów. Standardy wewnętrzne związane są z wizerunkiem urzędnika oraz sposobami obsługi bezpośredniej, czyli odnoszą się do sfery kompetencji i postaw urzędników.

Przedstawione standardy dotyczą:

- zaleceń i pożądanych postaw wyrażanych sposobem zachowania pracowników urzędu, które powinny być przez nich powtarzalnie wykazywane podczas obsługi wszystkich klientów, prezentowanych podatnikowi świadomym wizerunkiem urzędnika,
- zaleceń i pożądanych rozwiązań organizacyjnych obowiązujących w urzędzie, wpływających pozytywnie na jakość obsługi klienta i poziom jego zadowolenia z tej obsługi, miejscem obsługi oraz działaniami informacyjnymi.

Najważniejsze założenia:

- standardy stawiają podatnika w centrum działań urzędników, opisując ich profesjonalną i przyjazną obsługę,
- standardy mają charakter powszechny tj. w jednakowej formule dotyczą pracowników wszystkich urzędów w kraju,
- standardy wprowadzą wymaganą powtarzalność opisanych w nich zachowań urzędników w sytuacjach typowych,
- standardy wyznaczą osobom odpowiedzialnym za organizację pracy urzędów skarbowych wytyczne dotyczące rozwiązań, które powinny funkcjonować w każdym urzędzie skarbowym w kraju.

Standardy uwzględniają „Standardy obsługi klienta zewnętrznego” opracowane w ramach projektu KPRM współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego „Doskonalenie standardów zarządzania w administracji rządowej”. W projekcie tym aktywnie uczestniczy 46 jednostek administracji podatkowej. Jednocześnie wykorzystano doświadczenia urzędów skarbowych, które na przestrzeni ostatnich lat samodzielnie lub we współpracy instytucji zewnętrznych, wdrażały standardy obsługi w swoich jednostkach.

Część I Zewnętrzne standardy w komunikacji bezpośredniej z klientem

Grupa A. Dostępność i organizacja obsługi klientów w urzędzie

Standard 1. Godziny pracy urzędu powinny być dostosowane do potrzeb klientów

Przynajmniej w jednym dniu w tygodniu tj. w poniedziałek, godziny funkcjonowania urzędu wydłużone są do godz. 18:00 tak, aby umożliwić klientom załatwienie spraw po pracy. W wydłużonych godzinach w urzędzie można załatwić wszystkie sprawy, a nie jedynie złożyć dokument w kancelarii urzędu.

Standard 2. Informacja o rozmieszczeniu komórek organizacyjnych i pracowników

Standard 2.1 Przy wejściu do urzędu lub w innym widocznym miejscu powinna znajdować się informacja o rozmieszczeniu komórek organizacyjnych wraz z numeracją pięter i pokoi.

Standard 2.2 Na drzwiach do pokoi lub na ścianie przy drzwiach powinny znajdować się tabliczki informacyjne z nazwiskami i funkcjami lub stanowiskami osób w nich pracujących.

Standard 2.3 Wszystkie oznakowania wykonane są zgodnie z obowiązującymi zasadami „Identyfikacji wizualnej Administracji Podatkowej".

Standard 3. Miejsce obsługi bezpośredniej klientów

Standard 3.1 Urząd powinien posiadać (lub dążyć do zorganizowania) miejsce obsługi bezpośredniej klientów, tak aby proces obsługi bezpośredniej odbywał się w miejscu przyjaznym, gwarantującym poufną, sprawną i kompleksową obsługę w jednym miejscu.

Standard 3.2 Należy dążyć do tego, aby wszystkie stanowiska obsługi (kasy, kancelaria, punkty informacyjne, rejestracja podatników, wydawanie zaświadczeń, przyjmowanie zeznań) ulokowane były w jednym miejscu.

Standard 3.3 Stanowiska, przy których obsługiwani są klienci mają wydzielone tzw. „strefy poufności", które wyraźnie oddzielają osobę aktualnie obsługiwaną od pozostałych osób oczekujących w kolejce.

Standard 3.4 Urząd powinien dążyć do zapewnienia takiej obsady w miejscu obsługi bezpośredniej klienta, aby kompetencje interpersonalne i przygotowanie merytoryczne pracowników wykonujących tam pracę były adekwatne do wykonywanych zadań.

Standard 4. Identyfikatory

Pracownicy urzędu powinni nosić identyfikatory zawierające imię i nazwisko oraz informację o stanowisku służbowym. Identyfikatory powinny być noszone w taki sposób, żeby możliwe było odczytanie umieszczonych na nich informacji zarówno wtedy kiedy urzędnik stoi, jak i wtedy kiedy siedzi przy biurku.

Standard 5. Stanowisko komputerowe z dostępem do produktów e-Podatki oraz ePUAP

W miejscu obsługi bezpośredniej lub w jego pobliżu powinny być dostępne urządzenia pozwalające na pobieranie i wysyłanie elektronicznych dokumentów. Zapewnia się, w szczególności, dostęp do portalu podatkowego oraz ePUAP.

Standard 6. Klient w centrum uwagi

Standard 6.1 Obsługa klienta powinna być prowadzona w pierwszej kolejności w stosunku do innych prac biurowych.

Standard 6.2 Klient powinien zostać kompleksowo obsłużony w jednym miejscu. Jeśli pracownik nie jest w stanie, z przyczyn merytorycznych lub organizacyjnych, wpełni obsłużyć klienta, prosi o pomoc swojego przełożonego lub inną kompetentną osobę.

Standard 6.3 Należy unikać przypadków odsyłania klienta do innych miejsc w urzędzie. Jeżeli jest to konieczne należy poprzedzić to uzgodnieniem z właściwą osobą, tak aby była ona przygotowana na szybkie i sprawne obsłużenie skierowanego do niej klienta.

Standard 6.4 Widząc na terenie urzędu osobę, po której wyraźnie widać, że błądzi, poszukuje informacji, odpowiedniego pokoju czy osoby, pracownik ma obowiązek podejść i zapytać w jakiej sprawie przyszła do urzędu oraz „zaopiekować" się taką osobą do czasu przekazania jej pod „opiekę" pracownika, do którego przyszła lub znalezienia przez nią informacji, której poszukuje.

Standard 7. Likwidacja barier dla osób niepełnosprawnych

Standard 7.1 Urząd powinien dbać o likwidację barier dla osób niepełnosprawnych. Należy zapewnić podjazdy dla wózków inwalidzkich, windy i dodatkowe wyposażenie toalet. Alternatywnie mogą zostać opracowane czytelne procedury ułatwiające osobom niepełnosprawnym poruszanie się po urzędzie.

Standard 7.2 Na sali obsługi przynajmniej jedno stanowisko przystosowane jest do obsługi osób niepełnosprawnych poruszających się na wózku lub z inną niepełnosprawnością ruchową oraz związaną z komunikowaniem się. W razie niemożności zorganizowania takiego stanowiska alternatywnie, w miejscu łatwo dostępnym, wyznaczony jest specjalny, dobrze oznakowany pokój do obsługi osób niepełnosprawnych.

Standard 7.3 Informacja o możliwości skorzystania z procedury ułatwiającej osobom niepełnosprawnym poruszanie się po urzędzie jest tak wyeksponowana, że bez trudu może się o niej dowiedzieć każda niepełnosprawna osoba przybywająca do urzędu. Ponadto, jest ona widoczna na stronie BIP i innych stronach internetowych prowadzonych przez urząd, tak by osoba zainteresowana mogła się z nią zapoznać przed przyjściem do urzędu.

Standard 8. Procedury dla osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem cyfrowym

Urząd powinien ułatwić komunikację z urzędem osobom wykluczonym lub osobom zagrożonym wykluczeniem cyfrowym (dotyczy to osób, które nie mają dostępu do elektronicznych środków komunikacji). Komunikację taką zapewnia w pierwszej

kolejności utworzenie samoobsługowego stanowiska z dostępem do portalu podatkowego oraz ePUAP oraz wyznaczenie pracownika, którego zadaniem jest wyjaśnienie zasad obsługi komputera i programów informatycznych na zorganizowanym stanowisku.

Standard 9. Informacja o przyjmowaniu skarg i wniosków

W widocznym miejscu urzędu powinna być umieszczona informacja dla klientów o możliwości składania pisemnych skarg i wniosków na temat funkcjonowania urzędu.

Standard 10. Rozłączność kanałów informacji

Stanowiska obsługi klientów wyłączone są z obsługi zapytań telefonicznych klientów zewnętrznych.

Standard 11. Promowanie zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej

W miejscu dostępnym dla klientów powinny zostać wywieszony wyciąg z „Zasad służby cywilnej oraz zasady etyki korpusu służby cywilnej”.

Standard 12. Poczekalnia dla klientów

Sala obsługi powinna mieć wydzieloną strefę, pełniącą funkcję poczekalni dla klientów, w której znajdują się miejsca do siedzenia oraz stoliki, które umożliwią wypełnienie dokumentów. W miarę możliwości należy również zadbać o strefę dla rodziców z małymi dziećmi oraz zapewnić klientom możliwość korzystania z toalety.

Standard 13. Lokalizacja sali obsługi

Urząd powinien dążyć do tego, aby sala obsługi mieściła się na parterze budynku lub na najniższej kondygnacji, na której mieści się urząd (jeśli nie jest to parter).

Standard 14. Możliwość kopiowania i powielania

W miarę możliwości na sali obsługi klientów lub w jej pobliżu powinny być dostępne urządzenia pozwalające na kopiowanie, powielanie dokumentów. Usługa powyższa może zostać zapewniona za odpłatnością przez firmę zewnętrzną.

Standard 15. Możliwość skorzystania z dystrybutora z wodą

W miarę możliwości urząd powinien udostępnić klientom skorzystanie z dystrybutora z wodą, ew. z kawą i herbatą (płatność dokonywana przez klienta) oraz zapewnienie możliwości pozostawienia okrycia wierzchniego w szatni.

Grupa B. Wykorzystanie kanałów i środków komunikacji

Standard 16. Informacja telefoniczna

Urząd powinien dysponować informacją telefoniczną, funkcjonującą w sposób zapewniający sprawny kontakt klienta z pracownikiem, który posiada umiejętności i uprawnienia do załatwienia zagadnienia zgłaszanego przez klienta korzystającego z telefonicznego kontaktu. W zakresie problematyki związanej z interpretacją przepisów podatkowych osoba obsługująca stanowisko informacji telefonicznej

informuje klienta o możliwości skorzystania z usług Krajowej Informacji Podatkowej

Standard 17.Strona BIP

Standard 17.1 Urząd powinien posiadać aktualną, przejrzystą i łatwo dostępną stronę BIP. Strona powinna być dostosowana do potrzeb i oczekiwań klientów oraz najlepszych praktyk w tym zakresie.

Standard 17.2 Strona BIP powinna być zgodna ze standardami WCAG 2.0.

Standard 18. Promocja elektronicznych kanałów komunikacji

Urząd powinien, mając na uwadze względy ekonomiczne oraz logistyczne, promować elektroniczne kanały komunikacji, w szczególności portal podatkowy oraz ePUAP

Standard 19. Środki wspierania komunikacji

W kontakcie bezpośrednim z klientem należy stosować środki wspierania komunikacji, do których należą:

- lista najbardziej popularnych usług Administracji Podatkowej,
- karty usług, czyli opisy procedur załatwienia konkretnej sprawy, w tym: ścieżka postępowania klienta, wykaz aktów normatywnych, lista kontrolna wymaganych dokumentów, terminy,
- źródłowe akty normatywne,
- broszury informacyjne, foldery,
- druki formularzy czystych i wzory ich wypełnienia,
- druki ankiet,
- elektroniczne wersje materiałów prezentowanych klientowi, z możliwością ich wysłania klientowi drogą elektroniczną,
- procedura udzielania informacji w trybie dostępu do informacji publicznej.

Wskazane powyżej procedury, dokumenty i informacje powinny być dostępne w wersji papierowej oraz elektronicznej na stronie internetowej urzędu. Im bardziej skomplikowana jest sprawa lub procedura jej załatwienia, tym ważniejsze będzie zastosowanie środków wspierających komunikację z klientem.

Standard 20. Monitorowanie skrzynki kontaktowej

Na stronie BIP powinien zostać umieszczony w widocznym miejscu adres poczty elektronicznej urzędu, na który podatnicy mogą przesyłać pytania dotyczące funkcjonowania urzędu, swoje opinie i wnioski. Monitoring e-mailowych skrzynek pytań dotyczących funkcjonowania urzędu, opinii i wniosków prowadzony jest na bieżąco. Urząd, na powyższą korespondencję elektroniczną odpowiada niezwłocznie, nie później niż w ciągu siedmiu dni od dnia otrzymania korespondencji.

Standard 21. Możliwość zgłoszenia zapotrzebowania na spotkanie

Urząd na swojej stronie BIP stale informuje o możliwości zgłoszenia (w formie e-mailowej lub telefonicznej) potrzeby zorganizowania w urzędzie spotkania informacyjnego dotyczącego zagadnień najbardziej interesujących zgłaszającego (z wyłączeniem zagadnień związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą). Jeżeli zgłoszony temat może być interesujący dla szerszego grona klientów, urząd niezwłocznie organizuje takie spotkanie, szeroko o nim informując.

Standard 22. Stojak z formularzami

Na parterze urzędu, w miejscu widocznym i łatwo dostępnym dla klientów zlokalizowany jest stojak ze wszystkimi dostępnymi formularzami oraz objaśnieniami do nich i ulotkami informacyjnymi.

Grupa C. Informowanie i promowanie

Standard 23. Udostępnianie klientom katalogu usług i kart usług odpowiadających potrzebom informacyjnym klientów

Standard 23.1 Każdy urząd posiada katalog usług oraz karty usług. Katalog usług, zawierający „Listę najbardziej popularnych usług" oraz karty usług udostępniane są na stronie BIP każdego urzędu.

Standard 23.2 Karty usług zamieszczone w BIP zawierają hiperłącza do poszczególnych wzorów wniosków/formularzy niezbędnych przy korzystaniu z określonych usług.

Standard 23.3 Katalog usług, zawierający „Listę usług najbardziej popularnych" oraz karty usług utworzone dla usług najbardziej popularnych w aktualnych wersjach papierowych, dostępne są na stanowisku zajmującym się udzielaniem informacji ogólnej, a informacja o możliwości skorzystania z tych dokumentów jest dobrze widoczna dla wszystkich klientów przybywających do urzędu.

Standard 24. Aktywne wspieranie podatników przez działalność promocyjno-informacyjną

Urząd powinien podejmować działania promocyjno-informacyjne oraz edukacyjne skierowane do klientów, w tym prowadzić szkolenia dla klientów.

Standard 25. Przyjmowanie skarg i wniosków

Standard 25.1 Urząd powinien informować klientów o możliwości składania skarg i wniosków w zakresie funkcjonowania urzędu oraz o prawach i obowiązkach obywateli.

Standard 25.2 Naczelnik urzędu ma wyznaczony co najmniej jeden dzień w tygodniu, w którym przyjmuje interesantów w sprawach dotyczących funkcjonowania urzędu oraz w sprawach skarg i wniosków. Jeśli naczelnik jest tego dnia nieobecny, wyznacza inną osobę, która będzie przyjmowała interesantów w jego imieniu.

Standard 26. Zapewnienie czytelności i aktualności oznaczeń stosowanych w urzędzie.

Standard 26.1 Urząd powinien dążyć do zapewnienia czytelnego oznaczenia komórek organizacyjnych oraz aktualności tablic informacyjnych dotyczących rozmieszczenia poszczególnych komórek stosując jednolite zasady „Identyfikacji wizualnej Administracji Podatkowej".

Standard 26.2 Urząd powinien zadbać, aby w jego siedzibie zostały wywieszone dobrze widoczne tablice ogłoszeniowo-informacyjne z treścią adresowaną do podatników odwiedzających urząd. Tablice powinny zostać zawieszone w miejscach, do których łatwy dostęp ma każdy klient przybywający do urzędu oraz w taki sposób, żeby ich treść mogła zostać przeczytana przez osoby o średnim wzroście.

Standard 26.3 Za aktualizację i estetyczny wygląd tablic informacyjnych powinien być odpowiedzialny wyznaczony pracownik urzędu lub w przypadku większego urzędu – kilku pracowników. Pracownik powinien być upoważniony do koordynowania zawartości tablic tj. powinien być uprawniony do zlecania innym pracownikom weryfikacji treści informacji zamieszczonych na tablicach pod kątem ich aktualności i dokonania ewentualnych zmian.

Standard 26.4 Wszyscy pracownicy urzędu mają obowiązek pilnowania estetyki oraz aktualności tablic informacyjnych, dlatego każdy pracownik może zgłaszać koordynatorowi tablic propozycje zmian, które jego zdaniem są istotne z punktu widzenia podatników.

Standard 26.5 Materiały zamieszczane na tablicach powinny zostać pogrupowane tematycznie. Nie należy zamieszczać informacji kilkustronicowych zapisanych drobnym drukiem, a jedynie najważniejsze hasła z odesłaniem do punktu udzielania informacji w urzędzie bądź na strony internetowe z uszczegółowieniem informacji.

Standard 26.6 Na tablicach urząd zamieszcza wyłącznie materiały wytworzone przez siebie oraz przez inne organy administracyjne, jeśli zwrócą się do urzędu o ich wywieszenie.

Standard 26.7 Na każdej z tablic informacyjnych powinna zostać wywieszona czytelna informacja zawierająca następujący przekaz: zaproszenie do korzystania ze stron internetowych urzędu skarbowego, izby skarbowej i Ministerstwa Finansów zawierająca adresy internetowe tych stron; zaproszenie do korzystania z e-mailowej skrzynki na opinie, pytania i wnioski z podaniem adresu tej skrzynki; informacja o zasadach umawiania się na spotkanie z naczelnikiem urzędu skarbowego.

Standard 26.8 Na każdej z tablic informacyjnych powinien zostać umieszczony i odpowiednio wyeksponowany numer telefonu i adres strony internetowej Krajowej Informacji Podatkowej, z wyraźnym zaproszeniem podatników do korzystania z infolinii Krajowej Informacji Podatkowej.

Standard 27. Benchmarking urzędów

W miarę możliwości, urząd powinien współpracować i wymieniać się wiedzą oraz doświadczeniami z innymi urzędami.

Grupa D. Bezpośrednia obsługa klienta (kontakt osobisty)

Standard 28. Prowadzenie z klientem rozmowy z zachowaniem zasady poufności

Standard 28.1 Podczas obsługi bezpośredniej każdy pracownik Administracji Podatkowej dba o dostosowanie dystansu tzw. sfery osobistej, w taki sposób, aby klient miał możliwość wypowiadania się w sposób swobodny. Ponadto dba, aby omawiana problematyka, nie była słyszalna dla szerszego grona klientów, zgodnie z zasadą poufności, której sprzyja taka obsługa, podczas której w trakcie udzielania informacji przy stanowisku znajduje się jeden klient.

Standard 28.2 Przestrzeganie zasady, że w trakcie udzielania informacji przy okienku znajduje się tylko jeden klient. W razie potrzeby pracownik życzliwie informuje o tej zasadzie oczekujących klientów.

Standard 29. Inicjatywa w trakcie rozmowy

Standard 29.1 Podczas obsługi bezpośredniej każdy pracownik Administracji Podatkowej wykazuje inicjatywę w rozmowie z klientem, aktywnie słucha, sprawdza czy został dobrze zrozumiany, a kończąc rozmowę upewnia się, czy klient jest usatysfakcjonowany z przekazywanych mu informacji.

Standard 29.2 Na zakończenie rozmowy pracownik powinien upewnić się czy wszystkie sprawy i pytania, z którymi klient zgłosił się do urzędu zostały załatwione i czy przekazane informacje są zrozumiałe.

Standard 30. Dokładne rozpoznanie sprawy

Pracownik powinien szczegółowo ustalić rodzaj sprawy, którą klient chce załatwić, nie popełniając tzw. błędu uprzedzenia tzn. nie wyprzedzając oczekiwań klienta przed ich wyartykułowaniem. W trakcie rozpoznania należy wyjaśnić czego klient oczekuje, co chce załatwić i do czego jest to potrzebne. Wnikliwe rozpoznanie spowoduje, że w trakcie załatwiania sprawy nie dojdzie do niepotrzebnych nieporozumień.

Standard 31. Prezentacja alternatywnych rozwiązań

Podczas rozmowy z klientem, jeżeli tylko jest to możliwe urzędnik ma obowiązek przedstawić klientowi alternatywne rozwiązania jego sprawy i pozwolić mu wybrać najkorzystniejszą opcję. Nie naciska przy tym na natychmiastowe podjęcie decyzji, ale daje czas na zastanowienie.

Standard 32. Optymalne poświęcenie czasu

Standard 32.1 Należy unikać nieuzasadnionego przedłużania rozmowy o ile załatwienie sprawy tego nie wymaga (szczególnie gdy pracownik wie, że oczekują na jego obsługę kolejni klienci).

Standard 32.2 Przedmiotem rozmowy urzędnika z klientem są wyłącznie sprawy merytoryczne. Urzędnik nie inicjuje rozmów o charakterze nie związanym z prowadzoną sprawą.

Standard 33. Zaangażowanie

Standard 33.1 Pracownik angażuje całą swoją uwagę w sprawę klienta i sposób jej rozwiązania. Każdą sprawę traktuje indywidualnie z równym zaangażowaniem i zainteresowaniem, nie okazując przy kliencie oznak znudzenia, rutynowego podejścia czy niechęci do rozpatrywanego problemu. Jednocześnie, nie dopuszcza do sytuacji, w której inni pracownicy ingerują w rozmowę z klientem.

Standard 33.2 W sytuacji niemożności osobistego obsłużenia klienta w sposób profesjonalny, pracownik przedstawia klienta swojemu przełożonemu lub innemu pracownikowi i przekazuje informacje o sprawie, z którą przyszedł klient.

Standard 34. Pierwszeństwo obsługi bieżącej

Pracownik nie przeszkadza innym pracownikom w czasie, gdy obsługują klientów.

Standard 35. Wstępna weryfikacja przyjmowanych dokumentów

Przyjęcie dostarczonych przez klienta dokumentów poprzedza ich weryfikacja pod względem formalnym i ewentualna prośba skierowana do klienta o poprawienie nieprawidłowości bądź stwierdzonych uchybień formalnych. Pozwoli to uniknąć dodatkowych wizyt klienta w urzędzie.

Standard 36. Monitorowanie najczęstszych problemów klientów

Pracownik dba o przekazywanie bezpośredniemu przełożonemu informacji o uwagach, wnioskach, najczęstszych pytaniach oraz o „sytuacjach problemowych", które wystąpiły w kontaktach z klientami. Informacje te są źródłem usprawnień w sposobie obsługi klientów.

Standard 37. Profesjonalne relacje z klientem

Jeżeli w trakcie obsługi klienta pracownik otrzymuje z jego strony propozycję przyjęcia korzyści pieniężnej bądź rzeczowej w związku z załatwianą sprawą, bezwzględnie i jednoznacznie odmawia. O próbach wręczenia korzyści przez klientów pracownik informuje swojego przełożonego.

Standard 38. Natychmiastowe reagowanie na wzmożony ruch klientów i sytuacje nietypowe

Standard 38.1 W sytuacji, jeżeli w wyznaczonym czasie pracownik nie może przyjąć wezwanego klienta, z powodu trwającej jeszcze obsługi innej osoby, przeprasza klienta za zaistniałą sytuację wskazując jej przyczyny i przewidywany czas oczekiwania (nie powinien on być dłuższy niż 15 minut).

Standard 38.2 W sytuacji nadmiernych kolejek osób oczekujących, kierownik wyznacza pracowników wytypowanych do wsparcia obsługi bezpośredniej do przyjmowania klientów, w celu uniknięcia wydłużenia czasu oczekiwania na załatwienie spraw w urzędzie

Standard 39. Pierwszeństwo obsługi kobiet w widocznej ciąży, rodziców z małymi dziećmi, osób w podeszłym wieku lub o ograniczonej sprawności ruchowej.

Pracownicy organizują obsługę klientów w sposób zapewniający obsługę kobiet ciężarnych, rodziców z małymi dziećmi, osób w podeszłym wieku lub o ograniczonej sprawności ruchowej poza kolejnością. W przypadku, kiedy osoba w podeszłym wieku lub niepełnosprawna wymaga obsługi przez pracownika, który nie pracuje na sali obsługi, pracownik ten powinien zostać wezwany na salę.

Część II Wewnętrzne zasady w komunikacji bezpośredniej z klientem

1. Wymagania wobec pracowników

Grupa A. Wymagania dotyczące wiedzy merytorycznej w zakresie spraw będących przedmiotem komunikacji z klientem

Standard A1 Należy dążyć do tego, aby pracownik posiadał wiedzę merytoryczną, pozwalającą na przeprowadzenie od początku do końca konkretnego procesu obsługi, który obejmuje jednego klienta, jedną usługę i jedną procedurę.

Standard A2 Wiedza pracownika z zakresu obsługi klienta w konkretnej sprawie powinna być pełna i aktualna.

Standard A3 Pracownik powinien posiadać umiejętność zdobywania wyczerpujących informacji.

Standard A4 Pracownik powinien dbać o stan swojej wiedzy prowadząc dokształcanie indywidualnie oraz korzystając ze szkoleń i instruktaży, prowadzonych w ramach urzędu.

Standard A5 Urząd powinien dbać o aktualizowanie wiedzy merytorycznej pracowników niezwłocznie po wprowadzeniu nowych regulacji lub zmianach regulacji istniejących

.

Grupa B. Wymagania dotyczące wiedzy i umiejętności z zakresu komunikacji z klientem

Standard B1 Pracownik stanowiska bezpośredniej obsługi powinien posiadać wiedzę na temat:

Standard B.1.1. Strukturyzowania rozmowy:

- nawiązanie kontaktu z klientem,
- rozpoznanie sprawy klienta (diagnoza potrzeb, oczekiwań),
- załatwienie sprawy klienta (prezentacja rozwiązania, czynności administracyjne),
- zakończenie rozmowy,
- pożegnanie klienta.

Standard B.1.2. Stosowania technik komunikacyjnych.

Standard B.1.3. Stosowania zachowań asertywnych (m.in. asertywne reagowanie na krytykę, reagowanie na trudne zachowania klienta, asertywna odmowa na niemożliwe lub trudne do wykonania żądanie klienta).

Standard B.1.4. Radzenia sobie z własnym stresem w kontaktach z klientami.

Grupa C. Wytyczne dotyczące postawy

Standard C1 Pracownik stanowiska bezpośredniej obsługi klienta powinien wykazywać:

Standard C.1.1 Postawę zorientowaną na klienta tj.:

- pozytywne nastawienie - w centrum uwagi powinny być potrzeby i oczekiwania klienta,
- dbałość o komfort klienta, przy uwzględnieniu w miarę możliwości jego potrzeby psychologiczne (np. szacunek dla czasu, uczciwość, unikanie pośpiechu),
- szanowanie klienta poprzez indywidualne i partnerskie podejście do każdego z nich,
- osobiste zaangażowanie i poświęcenie niezbędnej ilości czasu na obsłużenie klienta,
- zapewnienie płynnej kontynuacji obsługi klienta w sytuacji przekazania sprawy do innego pracownika urzędu,
- sympatię i życzliwość niezależnie od zachowań klienta, tworzenie przyjaznej i otwartej atmosfery w trakcie całego kontaktu z nim,
- elastyczne reagowanie na zmiany w sytuacji oraz zmiany potrzeb klientów.

Standard C.1.2 Postawę zorientowaną na tworzenie pozytywnego wizerunku urzędu.

W przypadku świadczenia usług podstawowym źródłem informacji, która wpływa na wizerunek urzędu w oczach klienta jest profesjonalizm, wygląd, oraz sposób zachowania pracownika w indywidualnym kontakcie z klientem. Dlatego też pracownik powinien pamiętać, że:

- jest odpowiedzialny w codziennej obsłudze klienta za budowanie pozytywnego wizerunku urzędu (postrzeganie urzędu w oczach klientów),
- jest zobowiązany do przestrzegania najwyższych standardów kultury osobistej,
- poprzez swoją pracę realizuje społeczną misję urzędnika państwowego, dbając o pozytywny wizerunek administracji publicznej,
- dba o wizerunek niewerbalny, który polega na dostosowaniu swojego wyglądu do miejsca pracy. Powinien on, przejawiać się: czystym schludnym, eleganckim ubraniem – w kolorach stonowanych, odpowiednio dobranymi (skromnymi) dodatkami, makijażem, fryzurą.
- nie może przyjmować od klientów żadnych korzyści materialnych.

2. Standardy komunikacji z klientem

Standard A. Zalecane standardy zachowań w poszczególnych etapach procesu bezpośredniej obsługi klienta

Etapy obsługi klienta	Wskazania dla osoby obsługującej klienta
Nawiązanie kontaktu z klientem	– interesuj się każdym klientem, który pojawia się w przestrzeni urzędu, – nawiąż kontakt i ustal cel, w jakim klient przybył do urzędu, a następnie udziel właściwej informacji lub skieruj do właściwego pracownika z obsługi klienta, – nawiąż kontakt z klientem rozpoczynając od uprzejmego przywitania się (zadbaj o przyjemny wyraz twarzy oraz przyjazny ton głosu),
Rozpoznanie sprawy klienta (diagnoza potrzeb, oczekiwań)	– potwierdź cel wizyty klienta w urzędzie, – zadawaj pytania, które wyjaśnią intencje rozmówcy (będą to pytania otwarte), – trzymaj się celu rozmowy; nie należy z góry przesądzać czego dotyczy sprawa, nie wysłuchawszy klienta do końca, – czekaj cierpliwie aż klient do końca opisze swoją sprawę, – poprzez stawianie szczegółowych pytań ustal najważniejsze dla załatwianej sprawy fakty (pomiń informacje nieistotne dla możliwości załatwienia sprawy), – upewnij się, czy dobrze rozumiesz wypowiedzi klienta, (stosuj technikę parafrazowania, punktowania, klaryfikacji oraz inne).
Weryfikacja tożsamości	– jeśli do załatwienia sprawy niezbędne jest ustalenie tożsamości klienta należy zwrócić się do niego z prośbą o okazanie dokumentu potwierdzającego jego tożsamość, informując go jednocześnie, że jest to niezbędne do załatwienia sprawy.
Załatwienie sprawy klienta (prezentacja rozwiązania, czynności administracyjne)	– przeanalizuj otrzymane i zweryfikowane informacje od klienta, – zaproponuj odpowiednią do sprawy procedurę postępowania, – zapewnij klientowi niezbędne materiały informacyjne oraz formularze niezbędne do załatwienia sprawy, – jeżeli występuje taka potrzeba udostępnij środki techniczne potrzebne do załatwienia sprawy, – sprawdzaj poziom zrozumienia przez klienta prezentowanych przez ciebie informacji, upewnij się, czy czytelnie przekazałeś swoje informacje.
Zakończenie rozmowy	– zadawaj pytania, które pozwolą finalizować załatwianą sprawę (będą to pytania zamknięte), – dopytaj klienta czy możesz jeszcze w czymś mu pomóc, – decyzja o zakończeniu rozmowy należy zawsze do klienta.
Pożegnanie klienta	– podziękuj klientowi za rozmowę (zadbaj o przyjemny wyraz twarzy oraz przyjazny ton głosu).

Standard B. Pożądane zachowania pozawerbalne w komunikacji bezpośredniej z klientem

- Zachowaj uprzejmość i takt w kontakcie z klientem niezależnie od jego nastawienia i zachowania.
- Dbaj o to, aby nie naruszyć godności własnej i rozmówcy.
- Bądź empatyczny (wczuj się w sytuację klienta).
- Okazuj zainteresowanie, zwróć się twarzą w kierunku rozmówcy, zachowaj kontakt wzrokowy oraz otwartą postawę.
- Neutralizuj swoje uczucia, czyli: pozostawaj spokojny, zachowaj samokontrolę, panuj nad emocjami.

Standard C. Radzenie sobie z trudnymi sytuacjami w obsłudze klienta

- W przypadku trudnej sytuacji w obsłudze klienta pamiętaj aby:
- Oddzielić sprawę od osoby.
- Panować nad emocjami, aby nie zdominowały twoich zachowań wobec klienta.
- Nie przyjmować nieprzyjemnych uwag klienta osobiście, ale odnosić je do sprawy.
- Ignorować nietaktowne zachowania klienta.
- W przypadku bardzo dużego niezadowolenia klienta odzwierciedlanego przez emocjonalne wypowiadanie opinii, przejdź jak najszybciej do zadawanie pytań o fakty (zmuszenie klienta do przekierowania uwagi na przypomnienie sobie faktów skutecznie obniży poziom jego emocji).
- Jeżeli nie znasz szczegółów sprawy i nie potrafisz ocenić, kto jest winny zaistnienia nieakceptowanej przez klienta sytuacji, nie musisz go przepraszać, lecz warto stwierdzić, że jest ci przykro z powodu problemu, jaki napotkał klient.
- Jeżeli po analizie sprawy zgłoszonej przez klienta stwierdzisz, iż winę za nieakceptowaną przez klienta sytuację ponosisz ty lub urząd należy go niezwłocznie za to przeprosić w imieniu własnym i urzędu.

Standard D. Dostosowanie języka do potrzeb klienta w komunikacji bezpośredniej

- Należy zadbać o to, aby stosowany język potwierdzał przyjazną postawę i zaangażowanie pracownika w sprawę klienta, tak aby przełamywać częsty u klientów stereotyp niedostępności biurokratycznej urzędu.
- Sposób komunikacji należy dostosować do potrzeb klienta. Język powinien być prosty, bez nadużywania specjalistycznych słów i zwrotów, które mogą być niezrozumiałe dla klienta. W dostosowywaniu języka, w tym tempa wypowiedzi, należy również uwzględnić wiek obsługiwanego klienta.

Standard E. Właściwe korzystanie z kanałów komunikacji z klientem

Standard E.1. Kontakt telefoniczny

Telefoniczna obsługa klienta w rozmowie przychodzącej

Etapy rozmowy telefonicznej	Wskazania dla osoby obsługującej klienta
Przygotowanie do rozmowy	– miej przygotowany aktualny spis z numerami wewnętrznymi pracowników urzędu, – bądź przygotowany do robienia notatek w sposób elektroniczny bądź odręczny. – gdy podczas bezpośredniej obsługi innego klienta zadzwoni telefon, zapytaj się czy możesz odebrać np. *„Przepraszam czy pozwoli Pan/i, że odbiorę telefon?”*
Uzyskanie połączenia i kontakt z właściwą osobą	– przedstaw się imieniem i nazwiskiem oraz podaj nazwę urzędu i nazwę swojej komórki organizacyjnej, – zapisz nazwisko klienta zaraz po tym, jak się przedstawi, – zapytaj się w czym możesz pomóc, – w przypadku, gdy klient nie połączył się od razu z właściwą osobą przełącz telefon do odpowiedniej osoby, – jeżeli nie jesteś osobą kompetentną do udzielenia wyjaśnień w danej sprawie, z którą dzwoni klient przełącz telefon do odpowiedniego działu informując o tym rozmówcę i podaj mu nazwisko pracownika, który udzieli mu informacji,

Etapy rozmowy telefonicznej	Wskazania dla osoby obsługującej klienta
	– gdy połączysz się z osobą, której będziesz przekazywać rozmowę, przedstaw krótko sprawę z którą dzwoni klient oraz podaj jego nazwisko.
Rozmowa w sprawie zgłoszonej przez klienta	– uważnie słuchaj, skoncentruj się na rozmowie bez względu na otoczenie, – rozmawiając, nie zajmuj się innymi sprawami, – sporządź hasłowo notatki dotyczące najważniejszych wątków z wypowiedzi klienta, – mów wyraźnie, w odpowiednim tempie (informacje przekazywane drogą telefoniczną powinny być przekazywane wolniej, niż w rozmowie bezpośredniej), – buduj krótkie zdania, – dostosowuj język komunikacji do umiejętności i potrzeb klienta, mów do klienta językiem prostym, unikając terminologii fachowej, – udzielaj pełnej informacji w sprawie, z którą dzwoni klient, – na proste, rutynowe pytania odpowiadaj natychmiast, – jeśli sprawa, z którą dzwoni klient jest bardziej skomplikowana poproś o numer telefonu lub adres e-mailowy klienta, w celu przekazania odpowiedzi w terminie późniejszym.
Zakończenie rozmowy	– nie rozłączaj się jako pierwszy, – przed zakończeniem rozmowy upewnij się, czy klient dokładnie odebrał przekazane informacje i podsumuj najważniejsze ustalenia poczynione w rozmowie, – na zakończenie spytaj czy możesz jeszcze w czymś pomóc, – pożegnaj klienta uprzejmie.

Telefoniczna obsługa klienta w rozmowie wychodzącej

Etapy rozmowy telefonicznej	Wskazania dla osoby obsługującej klienta
Przygotowanie do rozmowy	– przed wykonaniem telefonu zbierz niezbędne informacje dotyczące sprawy klienta, – zapisz sobie główne punkty do omówienia z klientem, – bądź przygotowany do robienia notatek w sposób elektroniczny bądź odręczny.
Uzyskanie połączenia i kontakt z właściwą osobą	– podaj swoje imię i nazwisko oraz nazwę urzędu i nazwę komórki organizacyjnej, – upewnij się czy dodzwoniłeś się do odpowiedniej osoby, – spytaj się klienta czy jest to dobry moment na rozmowę.
Rozmowa w sprawie dotyczącej klienta	– przedstaw jasno cel swojego telefonu do klienta, – rozmawiając, nie zajmuj się innymi sprawami, – sporządź hasłowo notatki dotyczące najważniejszych wątków z wypowiedzi klienta, – mów wyraźnie, w odpowiednim tempie (informacje przekazywane drogą telefoniczną powinny być przekazywane wolniej, niż w rozmowie bezpośredniej), – buduj krótkie zdania, – dostosowuj język komunikacji do potrzeb klienta, mów do klienta językiem prostym, unikaj terminologii fachowej.
Zakończenie rozmowy	– przed zakończeniem rozmowy upewnij się, czy klient dokładnie odebrał przekazane informacje i podsumuj najważniejsze ustalenia poczynione w rozmowie, – kończąc, podziękuj klientowi za rozmowę i pożegnaj go uprzejmie, – pamiętaj, pracownik słuchawkę odkłada zawsze ostatni.

Standard E.2. Korespondencja z klientem

Poniższe wskazania zawarte w tabeli dotyczą przypadków nieuregulowanych przepisami prawa. Tym samym wyłączone są z tych wskazań przypadki, o których mowa jest w ustawie ordynacja podatkowa i w kodeksie postępowania

administracyjnego, który ściśle określa ich szczegółową zawartość i terminy załatwienia.

Tabela uwzględnia wskazania dla osoby prowadzącej korespondencję nieuregulowaną przepisami prawa.

Standard E.3. Kontakt listowny

Aspekty komunikacji listownej	**Wskazania dla osoby prowadzącej korespondencję**
Sposób reagowania	– odpowiadaj na pismo niezwłocznie i w terminach wskazanych w korespondencji, – jeśli nie masz możliwości udzielenia pełnej odpowiedzi w ciągu wskazanego terminu, podaj przyczyny zwłoki oraz wskaż nowy termin, w którym sprawa zostanie załatwiona.
Struktura pisma	– umieść adresata i nadawcę, – oznacz pismo znakiem sprawy, – stosuj zwroty grzecznościowe odpowiednie do rodzaju osoby adresata, – podaj miejscowość i datę, – zwięźle określ treść pisma, – używaj papieru firmowego z logo i stopką.
Treść	– zwięźle określ czego pismo dotyczy, – wyjaśnij istotę sprawy, – zawrzyj w piśmie wszelkie istotne informacje dotyczące sprawy, – uzasadnij swoje stanowisko, – podaj dane osoby zajmującej się sprawą (imię, nazwisko, stanowisko, jednostka organizacyjna, numer telefonu) – dostosuj treść pisma do rodzaju i przedmiotu sprawy, – ogranicz liczbę spraw zawartych w piśmie, – unikaj powtórzeń informacji.
Styl i zasady redagowania	– pisz zwięźle, jasno i konkretnie, ale wyczerpująco, – stosuj prosty, zrozumiały język, – stosuj uprzejmą formę, – buduj krótkie zdania, – unikaj słów obcojęzycznych, jeżeli występują ich polskie odpowiedniki, – podkreśl najistotniejsze kwestie, – oddziel akapitem różne zagadnienia, – stosuj wypunktowania, – przedstaw treść w sposób logicznie uporządkowany, – dbaj o poprawność gramatyczną, ortograficzną i stylistyczną, – napisany tekst dokładnie przeczytaj i przed przekazaniem do podpisu przełożonemu, upewnij się czy zawarte są w nim wszystkie niezbędne informacje,

Część III Procedury wspierające realizację standardów obsługi bezpośredniej

1. **Pierwszeństwo kontaktu telefonicznego**

   W sytuacjach, kiedy nie zachodzi bezwzględna konieczność wysłania pisemnego wezwania, pracownicy zobowiązani są do podjęcia próby kontaktu telefonicznego, celem załatwienia sprawy. Należy dążyć do tego, aby pierwszą formą kontaktu z podatnikiem prowadzącym działalność gospodarczą był kontakt telefoniczny, chyba że przepisy prawa stanowią inaczej. Standardy dotyczące wyjaśnień i wezwań stanowią załącznik do niniejszego dokumentu[2].

2. **Reakcja na pisma dotyczące organizacji**

   Na pisma ze sformułowanymi pytaniami dotyczącymi funkcjonowania urzędu, opiniami i wnioskami dotyczącymi spraw organizacyjnych lub działalności urzędu, zawierającymi adres nadawcy urząd odpowiada w formie pisemnej nie później niż w ciągu siedmiu dni od dnia otrzymania pisma, chyba że przepisy prawa stanowią inaczej. Podejmowanie czynności wobec informacji zawartych w pismach anonimowych, powinno odbywać się bez zbędnej zwłoki.

3. **Czasowe dodatkowe stanowiska obsługi**

   W urzędzie funkcjonuje procedura gwarantująca czasowe uruchamianie dodatkowych stanowisk pracy w sytuacji pojawiania się ponadstandardowych kolejek, w celu ich jak najszybszego rozładowania.

4. **Informacja z odroczonym terminem udzielenia**

   Co do zasady sprawy klientów powinny być załatwiane „od ręki”. Sprawy, których niezwłoczne załatwienie nie jest możliwe należy załatwiać bez zbędnej zwłoki (z zastrzeżeniem spraw, których terminy załatwienia określają przepisy ustawowe). W takich sprawach należy umówić się z klientem na termin załatwienia sprawy, a w przypadku niemożności dotrzymania terminu samodzielnie poinformować o tym przesuwając termin jego wizyty w urzędzie.

[2] http://www.mf.gov.pl/transformacja-i-rozwoj-administracji-podatkowej.

Część IV Niepożądane zachowania pozawerbalne w komunikacji bezpośredniej z klientem

Niepożądane zachowania pozawerbalne w komunikacji bezpośredniej z klientem:

- brak lub unikanie kontaktu wzrokowego,
- częste spoglądanie na zegarek,
- zajmowanie się czymś innym,
- zajmowanie się samym sobą,
- odwracanie się od klienta,
- potakiwanie głową za często lub za szybko,
- niespokojne ruchy ciała,
- zakrywanie twarzy rękami,
- bawienie się drobnymi przedmiotami,
- opieranie rąk na biodrach,
- trzymanie rąk w kieszeni,
- kierowanie palca wskazującego w stronę rozmówcy,
- zakładanie rąk na piersiach.

Przykłady niepożądanych i zalecanych zwrotów do klienta

Niepożądane zwroty	Zalecane zwroty
Pan mnie źle zrozumiał	Nie to miałem na myśli, wyjaśnię to ponownie
Całkowicie nie zgadzam się z Panem	Z mojego punktu widzenia sprawa wygląda inaczej
Nie mam czasu	Proszę wybaczyć, ale z uwagi na to, że obsługuję innego klienta, nie mogę zająć się Pana sprawą w tej chwili. Proponuję aby…
Tak łatwo to nie pójdzie…	Ta sprawa będzie wymagała więcej czasu na jej załatwienie.
Z tego nic nie wyjdzie….	W ten sposób nie uda nam się załatwić tej sprawy, z uwagi na to, że…
Będzie z tym tylko dużo roboty….	Ta sprawa jest bardzo pracochłonna…
To nie takie proste…..	Sprawa jest bardziej złożona.
Czy zrozumiał Pan?	Czy czytelnie to przedstawiłem?
Nie wiem	Zaraz się dowiem.
To niemożliwe, tego się nie da zrobić	To, co możemy zrobić w tej sytuacji to..., W tej sytuacji możemy zrobić...
Musi Pan/Pani	Jeśli zechciałby Pan/Pani …
Czy zrozumiał Pan/Pani?	Czy czytelnie to Panu/Pani przedstawiłem/am?
Bez aktualnego zaświadczenia nie załatwię tej sprawy	Z uwagi na wymagania uprzejmie proszę o dostarczenie aktualnego zaświadczenia
Musi Pan podpisać w tym miejscu	Proszę o podpis w tym miejscu

Niepożądane zwroty	Zalecane zwroty
Niech Pan czeka.	Mam prośbę aby Pan chwilę poczekał z uwagi na to, że…
To niemożliwe, tego się nie da załatwić	Obowiązujące przepisy nie dają możliwości załatwienia sprawy zgodnie z Pana życzeniem
To jest niewyobrażalne	Inaczej widzę tą sprawę
Ja to Panu udowodnię	Przedstawię Panu moje argumenty
Nie ma Pan racji	Mam inne zdanie
Pan się myli!	Trudno mi się z panem zgodzić. W tej sprawie mam inne zdanie.
To, co słyszę, jest dla mnie dziwaczne.	Z tą opinią nie mogę się zgodzić
Ciekawe czy może Pan to udowodnić?	Będę wdzięczny za wskazanie argumentów.

Przykłady zwrotów, których należy unikać

Powód unikania zwrotu	Przykłady zwrotów
Nadmiernie osobisty	– Dzień dobry, jak się Pani czuje? – Wygląda Pan na zmęczonego. – Ma Pani ładną fryzurę.
Nadmiernie emocjonalny	– Strasznie mi przykro. – Co za dramatyczna sytuacja? – Naprawdę nie zazdroszczę Pani tej sytuacji. – Ma Pan cholernego pecha!
Nieuprzejmy	– Źle się Pan tutaj wyraził! – Tego absolutnie nie rozumiem! – Przecież o tym nie ma Pan pojęcia! – Widzi Pan to zupełnie źle! – Ależ to się rozumie samo przez się! – Niech Pan nie opowiada takich rzeczy! – Czegoś takiego nie może Pan mówić! – Jestem zdecydowanie przeciw! – Znam się na tym lepiej od Pana. – Co Pani myśli, że takie sprawy załatwia się od ręki? – To znowu Pan do nas przychodzi. – Brakuje Panu wychowania.
Nadmiernie oceniający	– Jest Pan źle wychowany. – Pan nie ma szacunku do naszego urzędu. – Jest Pan wulgarny. – Kompletnie nie zna Pan przepisów.
Wywołujący negatywne emocje u klientów	– Nigdy, – Źle, – Brak, – Bariera, – Problem.

Część V Komunikowanie standardów wewnątrz i na zewnątrz organizacji

Komunikowanie standardów obsługi dotyczy sposobu ich przekazania pracownikom urzędu jak również rozpowszechniana informacji o stosowaniu standardów na zewnątrz Administracji.

1. Standardy obsługi klienta powinny być przedmiotem szkoleń dedykowanych w tym zakresie lub innych szkoleń dotyczących tzw. kompetencji miękkich pracowników.

2. W celu zapoznania pracowników urzędu ze standardami, potrzebne są szkolenia dla nowych pracowników, w których oprócz zapoznania się z nimi, ważnym elementem wprowadzenia będzie podzielenie się doświadczeniem w stosowaniu standardów przez kompetentnego pracownika urzędu.

3. Klientów należy informować o wprowadzonych standardach obsługi klienta poprzez informacje zamieszczone na stronie internetowej. Informacja taka powinna być również dostępna na tablicy informacyjnej w urzędzie, szczególnie w miejscu obsługi klientów.

4. Dodatkową formą komunikowania może być informacja przekazana w trakcie spotkań bezpośrednich, indywidualnych lub grupowych, przedstawicieli urzędu lub instytucji współpracujących.

Kluczowe znaczenie standardów dla wszystkich uczestników procesu obsługi:

dla klientów – określają jakość, jakiej mogą oczekiwać klienci w procesie obsługi.

dla pracowników – określają jasno i klarownie wymagania, jakie stawia przed nimi organizacja, stanowią punkt odniesienia w relacjach z klientami, budują poczucie bezpieczeństwa, pozwalają unikać błędów.

dla urzędu – stanowią usprawnienie działania urzędu, pozwalają na podniesienie zadowolenia klientów.

dla osób zarządzających – pozwalają identyfikować obszary rozwoju pracowników wymagające wsparcia, stanowią element procesu oceny.

Część VI Monitorowanie i mierzenie realizacji standardów obsługi klienta

Odpowiedzialność oraz zadania związane z wdrażaniem, nadzorowaniem, monitorowaniem i mierzeniem standardów obsługi bezpośredniej na poszczególnych poziomach organizacyjnych Administracji Podatkowej rozkładają się następująco:

Do zadań Departamentu Administracji Podatkowej w Ministerstwie Finansów należy:

- opracowywanie i wdrażanie procedur oraz standardów obsługi klientów,
- opracowanie systemu szkoleń dla pracowników obsługi bezpośredniej,
- komunikowanie standardów do wewnątrz i na zewnątrz Administracji Podatkowej,
- określenie zasad monitorowania standardów w Administracji Podatkowej,
- prowadzenie i koordynowanie badań w zakresie jakości obsługi bezpośredniej w Administracji Podatkowej.

Do zadań dyrektora izby skarbowej należy:

- zapewnienie wdrożenia standardów w urzędach skarbowych poprzez stworzenie odpowiednich warunków organizacyjnych, infrastrukturalnych, kadrowych do końca 2015 r.,
- nadzorowanie realizacji systemu szkoleń dla pracowników obsługi bezpośredniej,
- komunikowanie standardów do wewnątrz i na zewnątrz administracji podatkowej,
- monitorowanie standardów na poziomie regionalnym,
- prowadzenie i koordynowanie badań w zakresie jakości obsługi bezpośredniej w urzędach skarbowych.

Do zadań naczelnika urzędu należy:

- wdrożenie standardów do końca 2015 r.,
- zapewnienie pracownikom obsługi bezpośredniej, zwłaszcza nowo zatrudnionym udziału w systematycznych szkoleniach,
- komunikowanie standardów do wewnątrz i na zewnątrz administracji podatkowej,
- monitorowanie standardów na poziomie lokalnym.
- prowadzenie i udział w badaniach w zakresie jakości obsługi bezpośredniej w urzędzie.

Urzędy skarbowe powinny dostosować się do postanowień określonych w niniejszych standardach oraz w dokumencie „Standardy obsługi bezpośredniej w jednostkach Administracji Podatkowej" do 31 grudnia 2015 r.

W celu zbadania czy działania związane z wdrażaniem standardów obsługi klienta są właściwie prowadzone, istotne jest monitorowanie i mierzenie efektów ich stosowania.

Monitorowanie może być prowadzone miedzy innymi następującymi metodami:

Badanie jakości obsługi – dzięki badaniom przeprowadzanym wśród klientów urząd otrzymuje informacje, w jaki sposób i w jakim kierunku doskonalić oferowane usługi, sposób obsługi oraz jakie umiejętności rozwijać u pracowników.

Badania typu „Tajemniczy Klient” – badanie to ma na celu dokonanie w warunkach realnych oceny faktycznej stanu zastanego i jakości komunikacji pracowników urzędu. W badaniu oceniane są: zachowania urzędnika wobec klienta, sposób obsługi, sposób załatwienia przedstawionej sprawy oraz końcowy rezultat uzyskany przez klienta.

Dodatkowe badania – w celu rozszerzenia wiedzy na temat obsługi klienta urząd może prowadzić dodatkowe badania następującymi metodami:

- ilościowymi (ankiety, wywiady kwestionariuszowe z klientami),
- jakościowymi (zogniskowane wywiady grupowe, wywiady pogłębione).

Analiza wskaźników twardych, takich jak: skargi, zażalenia, negatywne opinie.

Badanie terminowości załatwiania spraw klientów przez pracowników.

Ocena pracownika dokonywana poprzez bieżącą informację zwrotną oraz jako jeden z elementów oceny okresowej co 2 lata. Ocena powinna również wskazywać oczekiwane obszary rozwoju lub poprawy w zakresie obsługi klienta. Odpowiednio do tych wskazań urząd powinien stworzyć warunki do rozwoju kompetencji indywidualnych pracownika. Pracownik ponosi również osobistą odpowiedzialność za prowadzenie samodoskonalenia niezależnie od możliwości rozwijania swoich kompetencji w ferowanych przez pracodawcę formach zorganizowanych.

Dokumenty referencyjne

1. „System Obsługi i Wsparcia Podatnika”, zatwierdzony przez Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Finansów nadzorującego Administrację Podatkową Jacka Kapicę, Ministerstwo Finansów, Warszawa, luty 2015 r.
2. „Standardy obsługi klienta zewnętrznego. Wdrożenie usprawnień w komunikacji z klientem wewnętrznym i zewnętrznym” opracowane w ramach projektu KPRM współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego „Doskonalenie standardów zarządzania w administracji rządowej”.
3. „Standardy dotyczące wyjaśnień i wezwań” zatwierdzone przez Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Finansów nadzorującego Administrację Podatkową Jacka Kapicę, Ministerstwo Finansów, Warszawa, styczeń 2015 r.
4. Projekt ustawy o administracji podatkowej.