



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

# Przypadki z życia urzędów

opisy sytuacji problemowych związanych z obsługą klienta  
wynikające z doświadczeń pracowników urzędu

Załącznik 1






Warszawa, Styczeń 2012



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

## Przykład 1. Biuro Krajowej Informacji Podatkowej




<p><b>Opis sytuacji</b></p> 	<p>Rozmowa telefoniczna z agresywnym, niegrzecznym rozmówcą. Jest zdenerwowany, niegrzeczny, krzyczy, nie pozwala konsultantowi dojść do słowa, obraża go. Nie zależy mu na uzyskaniu informacji a jedynie na wykrzyczeniu, co sądzi, np.: o obowiązujących przepisach prawa podatkowego, ich częstych zmianach, zawiłościach, obsłudze w urzędach czy niesprawiedliwości, która go dotknęła w związku z koniecznością zapłaty podatku.</p>
<p><b>Diagnoza problemu</b></p> 	<p>Klient dowiedział się, że prowadząc działalność gospodarczą w nieprawidłowy sposób klasyfikował koszty podatkowe. Spowodowało to u niego zaniżenie dochodu – w konsekwencji będzie zobowiązany do zapłaty podatku wraz z odsetkami. Klient jest zły, ponieważ konsultował tę kwestię w organie podatkowym i uzyskał, jak twierdzi, złą informację. Dzwoni, żeby wyładować złość na osobie, która w jego oczach reprezentuje system podatkowy, a tym samym pośrednio jest winna niesprawiedliwości, która go spotkała. Dodatkowo otrzymał wezwanie do urzędu co powoduje u niego podejrzenia, że zostanie poddany kontroli podatkowej. Jest też zniecierpliwiony długim oczekiwaniem na połączenie z konsultantem, co potwierdza jego wyobrażenie o pracowniku administracji, pijącym kawę i plotkującym za jego pieniądze.</p> <p>Należy pamiętać, że za gniewem Klienta często kryje się strach lub cierpienie. W naszym społeczeństwie trudno jest wyrazić strach. Z tego powodu, społecznie bardziej akceptowane jest by zacząć się złościć. Klient woli więc wykrzyczeć się i wyładować swoją złość niż powiedzieć, że obawia się konsekwencji, które mogą go spotkać. Jest nieprzygotowany do ewentualnej kontroli – nie wie, czego w jej trakcie mogą wymagać kontrolujący, jaki ma ona przebieg. Nie jest również pewien czy postępował zgodnie z przepisami i jak mógłby ewentualnie obronić swoje stanowisko dotyczące, jak w przykładzie, kwalifikowania kosztów.</p> <p>Należy pamiętać, że wybuch agresji u Klienta może być następstwem kolejnych nieprzyjemnych zdarzeń np. błędu w księgowaniu i wezwaniu do urzędu. Zdarza się, że wybuch jest niewspółmierny do zaistniałej sytuacji. Po rozmowie z konsultantem czasem okazuje się, że Klient postępował prawidłowo a pismo (wezwanie) z urzędu dotyczy braku podpisu na deklaracji, a nie zawiadomienia o kontroli.</p>
<p><b>Sposób rozwiązania</b></p> 	<p>Prowadząc tego typu rozmowę, aby doprowadzić do rozwiązania problemu, konsultant/ekspert kieruje się następującymi zasadami:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agresji nie należy odbierać osobiście (nie jest ona skierowana przeciwko danemu pracownikowi, ale temu, co on reprezentuje),</li> <li>▪ zachowanie spokoju i pozytywne nastawienie (w obcowaniu z agresywnym Klientem zachowamy naszą wiarygodność tylko, gdy będziemy całkowicie panować nad sobą),</li> <li>▪ wykazanie zrozumienia do wyrażonych przez rozmówcę uczuć,</li> <li>▪ bardzo ważne jest sprowadzenie rozmowy do obszaru faktów (wykazując się chęcią słuchania i zrozumieniem, można ukierunkować rozmowę na fakty),</li> <li>▪ asertywność,</li> <li>▪ ściszenie głosu i jego odpowiednia modulacja powoduje, że nasz rozmówca również się uspokaja, próbuje dostosować się do „atmosfery” rozmowy albo po prostu chce usłyszeć co mówimy,</li> <li>▪ należy unikać żartów w celu rozładowania atmosfery (podatnik może odebrać to jako lekceważenie jego problemu lub ironię),</li> </ul>

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

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stosowanie technik upierania się przy swoim: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zepsutej płyty (ciągłego powtarzania tej samej informacji, trzymania się jednego punktu),</li> <li>• trzyczęściowego zdania (wskazywania czego dotyczy problem, informowania jakie jest jego rozwiązanie).</li> </ul> </li> </ul> <p>W sytuacji, gdy powyższe działania nie odnoszą rezultatu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dobrym rozwiązaniem jest przekazanie rozmowy drugiej osobie (w przypadku infolinii jest to przełączenie rozmowy do eksperta); podatnik często w takiej sytuacji uspokaja się, czuje, że jego problem jest odpowiednio poważnie potraktowany skoro będzie rozmawiał z ekspertem, często zmienia swoje zachowanie ze względu na powagę stanowiska (rozmowa z przełożonym, któremu należy się szacunek), ma świadomość, że krzycząc i grożąc niczego nie zyska,</li> <li>▪ kolejnym etapem wyciszenia rozmówcy w przypadku, gdy rozmowa z ekspertem nie odniosła oczekiwanego skutku jest przełączenie rozmowy do nadzorującego pracę infolinii Naczelnika.</li> </ul> <p>W ostateczności lub w przypadku braku możliwości przełączenia rozmowy od innej osoby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wskazanie na konsekwencje zachowania podatnika: <ul style="list-style-type: none"> <li>• opisanie drugiej osobie, co się stanie jeśli sytuacja nie ulegnie zmianie – jeśli się nie uspokoi i nie przestanie np.: obrażać konsultanta rozmowa może zostać rozłączona,</li> <li>• rozmówca powinien wziąć odpowiedzialność za własne czyny – „W związku z tym, że nadal mnie Pan/Pani obraża informuję, że będę zmuszony/a zakończyć rozmowę.”</li> </ul> </li> </ul> <p>Jednym ze sposobów rozwiązania problemu stało się w ostatnim czasie systemowe nagrywanie rozmów. Rozmówca łącząc się z KIP słyszy komunikat, że rozmowy mogą być nagrywane. Dzięki temu zmniejszyła się ilość rozmów konfliktowych.</p> <p>Istotny problem, który często doprowadza do zirygowania rozmówcy, stanowi długi czas oczekiwania na rozmowę. Czas ten jest niezależny od pracowników infolinii. Ponieważ infolinia cieszy się dużym zainteresowaniem wśród społeczeństwa, wiele osób korzysta z jej usług. Powoduje to, że w niektórych okresach, (np.: w okresie składania zeznań, zmiany przepisów, terminów rozliczeń) bardzo trudno jest uzyskać połączenie. Ilość zatrudnionych konsultantów nie pozwala na obsłużenie wszystkich dzwoniących. Często po okresie oczekiwania na rozmowę, ze względu na brak wolnego konsultanta, połączenie zostaje zerwane i podatnik musi dzwonić po raz kolejny – nawet po kilka razy. Ze względu na ograniczoną liczbę przydzielonych etatów w najbliższym czasie nie będzie możliwa poprawa sytuacji. Pomocne w rozwiązaniu tego problemu stają się jednak dodatkowe kanały informacyjne uruchamiane przy udziale KIP, np.: w okresie rozliczeń rocznych. Nie eliminują one problemu całkowicie, ale część osób, które nie mogą się dodzwonić do Krajowej Informacji Podatkowej, może uzyskać odpowiedź np.: poprzez akcję „Szybki Pit”, stronę www Ministerstwa Finansów, portal społecznościowy Facebook, broszury informacyjne, publikacje prasowe itp.</p>
--	---




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

## Przykład 2. Biuro Krajowej Informacji Podatkowej

<p><b>Opis sytuacji</b></p> 	<p>Klient dzwoni na Infolinię Krajowej Informacji Podatkowej ponieważ Urząd Skarbowy wezwał go do skorygowania deklaracji oraz dopłaty podatku wraz z odsetkami. Stało się tak, gdyż odliczenia, których Klient dokonał w deklaracji rocznej, zostały zakwestionowane przez Urząd.</p> <p>Konsultant ustala stan faktyczny, następnie udziela Klientowi rzetelnej i pełnej informacji, z której wynika, iż rzeczywiście nie ma prawa do odliczeń. Potwierdza tym samym stanowisko Urzędu Skarbowego.</p> <p>Klient zaczyna być nieprzyjemny, agresywny, nie przyjmuje do wiadomości wyjaśnień konsultanta upierając się przy swoim stanowisku. Twierdzi, że odliczeń dokonał na podstawie informacji uzyskanych z różnych źródeł i był przekonany o prawidłowości odliczenia.</p> <p>Od konsultanta żąda potwierdzenia prawidłowości jego rozliczenia rocznego oraz wpłynięcia na Urząd Skarbowy w celu uwzględnienia jego stanowiska.</p> <p>Rozmowa się przedłuża, narastają negatywne emocje po stronie Klienta.</p>
<p><b>Diagnoza problemu</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niezrozumienie (niedoczytanie) przez Klienta wszystkich informacji zawartych w broszurach.</li> <li>▪ Próba przerzucenia odpowiedzialności za błędne rozliczenie na Urząd Skarbowy.</li> <li>▪ Narastanie u Klienta negatywnych emocji podczas rozmowy.</li> <li>▪ Nieprzyjmowanie merytorycznych argumentów przekazywanych przez konsultanta.</li> <li>▪ Obarczanie administracji skarbowej zarzutem celowego działania na niekorzyść Klienta.</li> <li>▪ Niechęć do poniesienia dodatkowego ciężaru podatkowego, którym jest konieczność dopłaty podatku wraz z odsetkami.</li> </ul>
<p><b>Sposób rozwiązania</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Udzielenie jasnej i rzeczowej informacji wraz z próbą wyjaśnienia przyczyn błędnego rozliczenia Klienta.</li> <li>▪ Prowadzenie rozmowy przez konsultanta zgodnie z zasadami skutecznej komunikacji (dopytywanie, przeformułowywanie, aktywne słuchanie, używanie zrozumiałego języka, spokojny ton wypowiedzi).</li> <li>▪ Empatyczna postawa konsultanta.</li> <li>▪ Zaangażowanie i chęć pomocy ze strony konsultanta.</li> <li>▪ Unikanie przez konsultanta kategorycznych, stanowczych zaprzeczeń i nie dawanie się ponieść emocjom.</li> <li>▪ Wskazanie źródeł rzetelnych informacji (np. ustawa, broszury Ministerstwa Finansów).</li> </ul>




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

### Przykład 3. Biuro Krajowej Informacji Podatkowej

<p><b>Opis sytuacji</b></p> 	<p>Klienci powołując się na wskazany w art. 14d ustawy <i>Ordynacja podatkowa</i> trzymiesięczny termin na wydanie pisemnej interpretacji przepisów prawa podatkowego, często dzwonią do Infolinii Krajowej Informacji Podatkowej z prośbą o przyspieszenie postępowania w sprawie wydania dla nich interpretacji.</p>
<p><b>Diagnoza problemu</b></p> 	<p>Powodami, dla których interpretacje indywidualne wydawane są przed końcem ustawowego terminu, a nie w terminie oczekiwanym przez klientów, są:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ duża ilość składanych wniosków o wydanie pisemnych interpretacji przepisów prawa podatkowego,</li> <li>▪ rozpatrywanie wniosków w kolejności ich wpływu do Biura KIP (data wpływu jest jedynym czynnikiem determinującym termin wydania interpretacji),</li> <li>▪ składanie przez klientów wniosków obarczonych wadami formalnymi, co obliguje tutejszy organ do wzywania klientów do usuwania wyżej wymienionych wad, a w konsekwencji przedłużenia terminu wydania interpretacji,</li> <li>▪ duża ilość innych zadań wykonywanych przez pracowników przy obecnym stanie kadrowym.</li> </ul>
<p><b>Sposób rozwiązania</b></p> 	<p>Sposobem na rozwiązanie powyższego problemu, było opracowanie „12 przykazań spokojnej rozmowy z Klientem w sprawie przyspieszenia terminu załatwienia wniosku ORD-IN”. Zostały one opracowane przez pracowników wydających pisemne interpretacje podatkowe. Przy realizacji zadania poproszono o pomoc specjalistów, którzy posiadają wiedzę i doświadczenie w zakresie prowadzenia skutecznej komunikacji z „trudnym” Klientem.</p> <p>Owe 12 przykazań przyczyniło się do występowania mniejszej ilości konfliktowych (trudnych) rozmów, a także do większego zrozumienia specyfiki pracy biura przez klientów.</p>




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

#### Przykład 4. Izba Skarbowa

<p><b>Opis sytuacji</b></p> 	<p>Klient w trakcie wizyty w Izbie Skarbowej, związanej z prowadzonym postępowaniem, pozostawił przy biurku pracownika, bez jego wiedzy i w niewidocznym dla niego miejscu, reklamówkę z zawartością. Dopiero po wyjściu Klienta pracownik zorientował się, co się stało. Myśląc, że Klient pozostawił reklamówkę przez roztrągnięcie, pracownik podjął próbę jej oddania. Próba nie powiodła się, ponieważ Klienta nie było już na terenie urzędu.</p>
<p><b>Diagnoza problemu</b></p> 	<p>Klient pozostawił mienie. Na wstępie ustalono, że torba nie należy do żadnego z pracowników. W tym dniu i w tym pokoju poza Klientem nie było innych interesantów. W torbie znajdowały się: koniak, czekoladki, kawa, co mogło wskazywać na próbę wręczenia „dowodu wdzięczności”.</p>
<p><b>Sposób rozwiązania</b></p> 	<p>O powyższym zajściu pracownik poinformował bezpośredniego przełożonego. Postanowiono o konieczności telefonicznego skontaktowania się z Klientem w celu wyjaśnienia sytuacji. Zanim to nastąpiło, sporządzono protokół, w którym opisano przypadek, wyliczając szczegółowo co zawierała reklamówka. Próby skontaktowania się z Klientem nie powiodły się, więc zdecydowano o odesłaniu w formie przesyłki poleconej reklamówki wraz z jej zawartością na adres Klienta. Z uwagi na to, że Klient nie odebrał przesyłki, wysłano ją powtórnie. Jednocześnie skierowano do niego listem zwykłym informację o zwrocie pozostawionego w Izbie Skarbowej mienia. Powyższe działania odniosły pożądany skutek, gdyż paczka nie wróciła do Izby Skarbowej.</p>

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




## Przykład 5. Izba Skarbowa

<p><b>Opis sytuacji</b></p> 	<p>Do jednego z pokoi biurowych Izby Skarbowej wszedł Klient, krzycząc od progu i używając wulgarnych słów. Pracownik, mimo prób uspokojenia awanturującego się Podatnika, nie był w stanie tego zrobić ani też ustalić przyczyn agresywnego zachowania. Klient przekrzykiwał słowa pracownika.</p>
<p><b>Diagnoza problemu</b></p> 	<p>Klient był wzburzony i zdenerwowany sprawą, którą chciał załatwić. Jego zachowanie wskazywało na to, że oczekuje od pracownika natychmiastowego zajęcia się jego problemem i załatwienia sprawy w pierwszej kolejności. Postawa podatnika uniemożliwiła pracownikowi nawiązanie rozmowy.</p>
<p><b>Sposób rozwiązania</b></p> 	<p>W sytuacji, takiej jak opisana, należy pamiętać, że Klient nie jest zdenerwowany personalnie na pracownika, do którego zgłasza się ze swoją sprawą. Przede wszystkim należy poprosić Klienta, aby usiadł, wskazać mu miejsce i chwilę odczekać. Następnie należy poprosić go o przedstawienie problemu, przyczyny jego wizyty w Izbie Skarbowej, pozwolić mu się swobodnie wypowiedzieć, nie przerywać. Powinno to przynajmniej w części „ostudzić” emocje zdenerwowanego Klienta. Adekwatnie do okoliczności pracownik powinien okazać zainteresowanie przedstawionym problemem. Udzielając podatnikowi informacji, należy wyrażać się w sposób jasny i zrozumiały, bez zagłębiania się w zbędne szczegóły sprawy. Styl prowadzenia rozmowy należy umiejętnie dostosować do typu rozmówcy i sposobu jego myślenia. Po zakończeniu rozmowy należy podziękować Klientowi za spotkanie, akcentując gotowość do dokładnego wyjaśnienia sprawy.</p>






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

## Przykład 6. Izba Skarbowa

<p><b>Opis sytuacji</b></p> 	<p>Klient składa skargę na działanie Urzędu Skarbowego dotyczącą zajęcia rachunku bankowego. Wnioskuję o natychmiastową interwencję w podległym organie podatkowym w celu „spowodowania” aby Urząd Skarbowy niezwłocznie uchylił zajęcie. Uzasadniając skargę Klient informuje, że zaległość podatkowa została już zapłacona, a mimo to zajęcie konta bankowego nie zostało uchylone.</p> <p>Klient nie przyjmuje do wiadomości wyjaśnień, że nie jest możliwe natychmiastowe rozpatrzenie złożonej skargi. Informuje, że „daje czas do jutra na załatwienie sprawy”. Następnego dnia na pytanie Klienta jak została rozpatrzona jego skarga i czy Izba Skarbowa „kazała odblokować konto” poinformowano go, że skarga nie została jeszcze rozpatrzona. Jednak z informacji uzyskanych z urzędu wynika, że w dniu następnym po dokonaniu zapłaty zaległości podatkowej, organ egzekucyjny wysłał do banku skarżącego uchylenie zajęcia. Przez kilka następnych dni skarżący codziennie dzwoni z informacją, że jego konto nie zostało jeszcze zwolnione z zajęcia i wyraża swoje niezadowolenie z działania zarówno Urzędu Skarbowego jak i Izby Skarbowej.</p>
<p><b>Diagnoza problemu</b></p> 	<p>Złożenie skargi uruchamia postępowanie, które jest w dużej mierze odformalizowane, ale wymaga przestrzegania zasady pisemności oraz pewnych procedur. Procedury te stanowią gwarancję prawidłowego i obiektywnego rozpatrzenia skargi. Rozpatrzenie skargi wymaga analizy stanu faktycznego i prawnego sprawy oraz umożliwienia ustosunkowania się do zarzutów skargi przez urząd, którego ona dotyczy. W związku z powyższym nie jest możliwe rozpatrzenie skargi w ciągu jednego dnia.</p> <p>Problemem jest takie prowadzenie rozmowy z osobą, która jest w stanie dużego wzburzenia, aby nie spowodować zaognienia konfliktu a jednocześnie jasno dać do zrozumienia, że nie jest możliwe rozpatrzenie skargi w ciągu jednego dnia. Należy też prowadzić z Klientem rozmowę w taki sposób, aby skutecznie wytłumaczyć, że codzienne telefony nie przyspieszą sprawy a jedynie powodują niepotrzebne emocje.</p>
<p><b>Sposób rozwiązania</b></p> 	<p>Częściowym sposobem rozwiązania problemu i rozładowania narastającego niezadowolenia Klienta było poinformowanie go o stanie sprawy jeszcze przed formalnym rozpatrzeniem skargi. Należało wyjaśnić, że Urząd uchylił zajęcie a odblokowanie kont jest tylko kwestią czasu, który jest potrzebny na doręczenie korespondencji bankowi. Natomiast formalne rozpatrzenie skargi nastąpiło w terminie późniejszym.</p> <p>W przedstawionej sytuacji sprawa będąca przedmiotem skargi była prosta, bo nie wymagała analizy akt sprawy oraz przepisów. Dzięki temu, możliwe było udzielenie Klientowi wyczerpującej informacji na wstępnym etapie załatwiania sprawy.</p>




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

## Przykład 7. Komenda Powiatowa Policji

<p><b>Opis sytuacji</b></p> 	<p>Do Komendy Powiatowej Policji zgłasza się Klient, który oczekuje rozmowy z kierownikiem jednostki Policji. Chciałby złożyć skargę na niewłaściwe zachowanie policjantów tej jednostki. Ze względu na czas przybycia nie może on zostać przyjęty przez kierownika Policji.</p>
<p><b>Diagnoza problemu</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nieobecność kierownika jednostki Policji w jej siedzibie, gotowego do przyjęcia Klienta w momencie jego przybycia.</li> <li>▪ Niedostępna dla Klienta informacja o terminach przyjęć przez kierownika jednostki w sprawach skarg i wniosków oraz brak wiedzy na temat możliwych sposobów złożenia skargi.</li> </ul>
<p><b>Sposób rozwiązania</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Określenie w regulaminie jednostki Policji godzin, w których kierownik przyjmuje w sprawach skarg i wniosków dotyczących funkcjonowania jednostki oraz dostosowanie tych godzin do potrzeb interesantów.</li> <li>▪ Zamieszczenie informacji o godzinach, w których kierownik przyjmuje interesantów w sprawach skarg i wniosków, na tablicy ogłoszeń w siedzibie jednostki Policji oraz na jej stronie internetowej BIP.</li> <li>▪ Wyznaczenie osób zastępujących kierownika w sprawach: <ul style="list-style-type: none"> <li>• przyjmowania interesantów chcących złożyć skargę lub wniosek,</li> <li>• informowania interesantów o możliwym, innym niż bezpośrednia rozmowa z kierownikiem jednostki, sposobie złożenia skargi.</li> </ul> </li> <li>▪ Poinstruowanie wyznaczonych pracowników na temat zasad przyjmowania skarg i wniosków dotyczących funkcjonowania jednostki Policji.</li> </ul>

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

## Przykład 8. Urząd Celny

<p><b>Opis sytuacji</b></p> 	<p>Sytuacja ma miejsce w Referacie Ogólnym (sekretariacie Urzędu Celnego). Klient żąda niezwłocznej rozmowy z Naczelnikiem, nie podając, jaki jest cel jego wizyty. Zarówno naczelnik, jak i wszyscy zastępcy, nie są w danej chwili dyspozycyjni. Zachowanie Klienta wskazuje na irytację, podenerwowanie. Mówi on głośno, perspektywa oczekiwania na możliwość przyjęcia oraz propozycja skierowania do właściwego rzeczowo referatu powoduje narastającą agresję.</p>
<p><b>Diagnoza problemu</b></p> 	<p>Klient jest zapewne niezadowolony z jakości obsługi w którejś z komórek organizacyjnych urzędu celnego. Ma poczucie krzywdy i pretensje do konkretnego funkcjonariusza, któremu zarzuca niekompetencję, brak kultury lub celowe działanie na jego szkodę. Jednocześnie Klient jest przekonany, że bezpośrednia interwencja u najwyższego rangą przełożonego spowoduje zmianę zachowania funkcjonariusza w przyszłości. Dostęp do Naczelnika Urzędu podnosi, w opinii Klienta, rangę jego pretensji. Poza tym znacząco dowartościowuje osobę zdeprecjonowaną przez podwładnego. Oczekiwanie na możliwość osobistego spotkania z naczelnikiem Klient odbiera jako kolejną szykanę. Podobnie dzieje się w przypadku propozycji, aby jego sprawa została oceniona przez Kierownika właściwego merytorycznie referatu.</p>
<p><b>Sposób rozwiązania</b></p> 	<p>Funkcjonariusz w sekretariacie urzędu powinien poprosić o to, by Klient usiadł (ponieważ jest to pozycja obniżająca poziom agresji) i dążyć do wyjaśnienia celu wizyty. Następnie powinien osobiście lub telefonicznie poinformować Naczelnika Urzędu o oczekującym Kliencie w taki sposób, by ten widział i/lub słyszał podejmowane działania. Następnie zaleca się, aby funkcjonariusz poinformował Klienta o terminie (konkretnej godzinie), w której Naczelnik Urzędu będzie dyspozycyjny. Jako alternatywę, można przedstawić możliwość spotkania z zastępcą lub Kierownikiem referatu merytorycznego. Za każdym razem należy wskazać, kiedy Klient może zostać przez daną osobę przyjęty. Przekazując oczekującemu maksimum informacji i dając realną możliwość wyboru pomiędzy różnymi opcjami, stawia się Klienta w komfortowej pozycji. Powinno to wpłynąć pozytywnie na jego samopoczucie, ponieważ sam może zdecydować o dalszym toku swojej sprawy.</p>




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

## Przykład 9. Urząd Celny

<p><b>Opis sytuacji</b></p>	<p>Sytuacja dzieje się w Referacie Ogólny (kasie Urzędu). Klient domaga się obsługi poza godzinami otwarcia kasy. Głośno i agresywnie wyraża niezadowolenie z braku możliwości dokonania wpłaty w wybranym przez siebie miejscu i czasie.</p>
<p><b>Diagnoza problemu</b></p>	<p>Klient przyjechał z miejscowości dość odległej od siedziby urzędu, specjalnie w celu dokonania bezprowizyjnej wpłaty zobowiązania (np. z tytułu mandatu karnego). Kasa urzędu zamykana jest dla klientów zewnętrznych na 30 min. przed zakończeniem pracy urzędu. Dzieje się tak ze względu na konieczność sporządzenia dokumentacji, zamknięcia zmiany systemie, a także przygotowania wpłaty do banku. Klient ma poczucie zmarnowanego czasu oraz pewność, że odmowa obsłużenia go w kasie urzędu pociągnie za sobą dolegliwości finansowe (prowizje od przelewu bankowego lub przekazu pocztowego).</p>
<p><b>Sposób rozwiązania</b></p>	<p>Funkcjonariusz w kasie urzędu obsługuje Klientów przez okienko. W sytuacji spornej powinien wyjść z pomieszczenia, by porozmawiać z Klientem na takim samym poziomie. Jeżeli istnieje taka możliwość, obaj powinni podczas rozmowy siedzieć. Funkcjonariusz informuje Klienta o przyczynach zamknięcia kasy oraz wyjaśnia, że przyjęcie wpłaty w takich okolicznościach byłoby niezgodne z prawem. Przedstawia Klientowi adresy najbliższych banków oraz urzędów pocztowych oraz tłumaczy, jak do nich dojechać. Jednocześnie wręcza broszury informacyjne o sposobie wypełnienia poszczególnych dokumentów (polecenia przelewu, przekazu pocztowego) z uwzględnieniem właściwego numeru konta oraz tytułu wpłaty. Broszura taka zawiera dane o wysokości prowizji pobieranych przez poszczególne placówki. Funkcjonariusz przekazuje ponadto Klientowi numer bezpośredniego telefonu do kasy Urzędu. Prosi go, by wszelkie przyszłe czynności kasowe poprzedzone były telefonicznym uzgodnieniem, co do możliwych godzin obsługi.</p>




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

## Przykład 10. Urząd Celny

<p><b>Opis sytuacji</b></p> 	<p>Do Wydziału Egzekucji zgłasza się Klient. Jest zdenerwowany, krzyczy i potrząsa dokumentami, które trzyma w dłoni. Twierdzi, że nie wie, o co chodzi, dlaczego został mu doręczony tytuł wykonawczy, uważa, że decyzja, w której wymierzono mu podatek akcyzowy jest niesprawiedliwa, że to nie on powinien być obciążony podatkiem, w związku z czym egzekucja wobec niego powinna być umorzona.</p>
<p><b>Diagnoza problemu</b></p> 	<p>Po analizie akt sprawy okazuje się, że Klient składał odwołanie do Dyrektora Izby Celnej. Po rozpoznaniu sprawy wydał on decyzję utrzymującą w mocy decyzję organu I instancji. Klient nie złożył skargi do WSA. Próby kontaktu z poborcą skarbowym są nieskuteczne, nie otwiera drzwi mieszkania i robi wszystko, aby nie zapłacić.</p>
<p><b>Sposób rozwiązania</b></p> 	<p>Klientowi wyjaśniono krok po kroku, dlaczego wszczęto wobec niego egzekucję. Powiedziano, że wszczęcie nastąpiło po wydaniu decyzji przez II instancję, a termin płatności upłynął. Klientowi zaproponowano, że może zwrócić się do Naczelnika UC z wnioskiem o rozłożenie spłaty podatku akcyzowego na raty. Poinformowano go o treści stosownych przepisów z ustawy Ordynacja podatkowa. Zwrócono uwagę, że każdy dzień zwłoki w zapłacie to dodatkowe odsetki i lepiej byłoby, aby wniosek złożony został jak najszybciej. W przypadku, gdy zobowiązanie zostanie rozłożone na raty, Wydział Egzekucji zawiesi postępowanie egzekucyjne.</p> <p>Klient nieco uspokojony twierdzi, że złoży taki wniosek, ale nadal uważa, że nie powinien płacić.</p>




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

## Przykład 11. Urząd Statystyczny

<p><b>Opis sytuacji</b></p> 	<p>Do Urzędu Statystycznego zgłosił się jeden ze współników spółki cywilnej w celu wykreślenia numeru identyfikacyjnego REGON spółki z rejestru. Pracownik Urzędu poinformował Klienta, że w tym celu należy wypełnić wniosek RG-2 i załączyć do niego aneks do umowy spółki.</p> <p>Informacja o konieczności przedstawienia aneksu bardzo zdenerwowała Klienta, ponieważ takiego dokumentu nie posiadał i nie był zorientowany jakie informacje powinny się na takim dokumencie znaleźć. Gdy ponadto okazało się, że aneks musi zostać podpisany przez wszystkich współników spółki cywilnej, nie ukrywał frustracji wykrzykując, że nie zdobędzie podpisu pozostałych współników, ponieważ są w konflikcie. Klient naciska, aby pracownik Urzędu przyjął dokument tylko z jego podpisem. Zdenerwowany narzeka na „biurokrację” i nie chce opuścić pokoju. Klient nie chce przyjąć do wiadomości przekazywanych mu przez pracowników Urzędu informacji.</p>
<p><b>Diagnoza problemu</b></p> 	<p>Problemem jest fakt, iż Klient nie posiada kompletnej dokumentacji, jaka jest wymagana przy wykreśleniu spółki cywilnej z rejestru REGON. Nie bez znaczenia jest również to, że Klient jest skłócony ze współnikami.</p>
<p><b>Sposób rozwiązania</b></p> 	<p>Problemu jest nie do rozwiązania podczas wizyty Klienta w Urzędzie, ponieważ umowa spółki cywilnej oraz jej aneks zawsze muszą być podpisane przez wszystkich współników. Bez kompletu podpisów takie dokumenty nie mogą być przyjęte. Klienta należy spokojnie poprosić, aby udał się do współnika i podpisał dokumenty.</p> <p>Ponadto można poinformować Klienta, że nie musi się on ponownie fatygować do Urzędu, tylko przesłać podpisane dokumenty pocztą.</p> <p>Do rozwiązania problemu może się również przyczynić się karty usług, które krok po kroku prezentują Klientom sposób załatwiania sprawy, w tym objaśniają wymagane dokumenty.</p>

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

## Przykład 12. Urząd Wojewódzki

<p><b>Opis sytuacji</b></p> 	<p>Do Urzędu Wojewódzkiego zgłosił się 80 letni Klient z problemem związanym z realizacją prawa do rekompensaty za mienie zabużańskie. Twierdził, że pomimo kompletu przedłożonych dokumentów, pracownicy Urzędu nie chcą przyznać mu stosownego zadośćuczynienia finansowego.</p> <p>Po dokonaniu weryfikacji okazało się, że dokumentacja, przedłożona przez Klienta zawiera braki formalne. Między innymi brakuje oryginału dokumentu stwierdzającego wielkość majątku pozostawionego poza granicami kraju. W dokumentacji znajdowała się jedynie jego kopia. Oryginał zaginął bowiem przed laty, w trakcie wykonywania przez rzeczoznawcę operatu majątkowego.</p>
<p><b>Diagnoza problemu</b></p> 	<p>Klient bardzo emocjonalnie podszedł do sprawy. Nie zamierzał odszukać oryginału brakującego dokumentu, ponieważ nie widział potrzeby uzupełniania dokumentacji, lekceważąc tym samym obowiązujące przepisy prawne. Wciąż domagał się przyznania należnego mu świadczenia. Uważał, że ze swojej strony zrobił wszystko, aby sprawa została załatwiona po jego myśli.</p> <p>Atmosfera stawiała się coraz bardziej napięta, gdyż obsługujący Klienta pracownicy Urzędu czuli się bezsilni. Osiemdziesięciolatek zachowywał się agresywnie, krzyczał i nie dał sobie nic spokojnie wytłumaczyć. Z każdą kolejną wizytą Klienta w Urzędzie następowała eskalacja konfliktu, która z czasem przerodziła się w jawną wrogość.</p> <p>Po kolejnych ostrych wymianach zdań, pracownicy Urzędu ustalili, że należy zmienić sposób rozmowy z Klientem. We względu na jego podeszły wiek pracownicy postanowili pominąć niezrozumiałe formuły i paragrafy prawne zastępując je prostym językiem.</p> <p>Zmiana sposobu rozmowy pracowników Urzędu z Klientem sprawiła, że konflikt zamienił się we współpracę.</p>
<p><b>Sposób rozwiązania</b></p> 	<p>Wyznaczony pracownik biura obsługi wystąpił w roli negocjatora pomiędzy zwaśnionymi stronami i w obecności zainteresowanych (Klienta i obsługujących go pracowników) sprawdził dokumentację. Zbadał również wszystkie możliwości załatwienia sprawy.</p> <p>W spokojnej już atmosferze ponownie przeanalizowano całą sprawę pod kątem zgodności z prawem. Ustalono, że dane zawarte w kserokopii dokumentu mogą zostać potwierdzone na podstawie zeznań dwóch świadków wskazanych przez Klienta, dawnych bliskich sąsiadów.</p> <p>Urząd wystąpił o pomoc prawną do Urzędu Miasta z prośbą o przesłuchanie wskazanych świadków.</p> <p>Po dwóch tygodniach do Urzędu Wojewódzkiego wpłynęły protokoły przesłuchań i można było sprawę rekompensaty zakończyć pozytywnie.</p>