

**Sprawozdanie z Seminarium  
Technicznego Międzynarodowego  
Stowarzyszenia Zabezpieczenia  
Społecznego (ISSA)  
z 29–30 października 2018 r.**

---

# Wprowadzenie

W dniach 29–30 października 2018 r. w Centrali ZUS odbyło się Seminarium Techniczne Międzynarodowego Stowarzyszenia Zabezpieczenia Społecznego (ISSA) poświęcone komunikacji w instytucjach zabezpieczenia społecznego. Głównym celem spotkania była wymiana wiedzy i doświadczeń przedstawicieli tych instytucji w Europie w zakresie realizowania komunikacji z klientami i innymi interesariuszami. Uczestnicy skupili się na wyzwaniach nowych form kontaktu poprzez media społecznościowe.

Seminarium otworzył Bartosz Marczuk, podsekretarz stanu w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Powołując się na swoje doświadczenie w pracy dziennikarza, podkreślił wagę komunikacji w procesie zmian. Odwołał się do kampanii informacyjnej towarzyszącej reformie emerytalnej wdrożonej w 1999 r., która nie przyniosła oczekiwanych rezultatów – właśnie ze względu na jakość przekazu i brak właściwych komunikatów.

B. Marczuk wyraził uznanie dla ZUS za organizację seminarium poświęconego właśnie tak ważnej kwestii – umiejętności przekazywania informacji o zmianach, komunikowania się z obywatelami i z innymi interesariuszami zabezpieczenia społecznego.

Następnie prof. dr hab. Gertruda Uścińska, prezes ZUS, wyjaśniła, że organizacja takiego spotkania wynika z potrzeby ciągłego doskonalenia w procesie komunikacji, zwłaszcza że towarzyszą mu ciągle transformacje technologiczne i oczekiwania obywateli. Podziękowała za udział licznych ekspertów z wielu instytucji krajowych i europejskich, który jest dowodem uznania jakości i celowości takiego przedsięwzięcia. Podkreśliła, że kierownictwo Zakładu przykładą ogromną wagę do wzmacniania swojej wiarygodności wśród obywateli, przedsiębiorców i innych instytucji – interesariuszy w systemie zabezpieczenia społecznego. Strategia komunikacji ZUS pozwala na podtrzymywanie statusu innowacyjnej instytucji zaufania społecznego, a misja zakładu sprawną, przyjazną i rzetelną obsługę klientów realizowaną na podstawie przepisów prawa, a także przy stosowaniu zasad racjonalnego i przejrzystego gospodarowania środkami finansowymi z wykorzystaniem nowoczesnych technologii i potencjału pracowników.

Klienci ZUS to kilkadziesiąt milionów ubezpieczonych, którzy oczekują starannej, terminowej realizacji zadań statusowych przeprowadzonych w sposób przyjazny i prosty. Od wielu lat wprowadzane są nowoczesne rozwiązania w zakresie obsługi klientów i zewnętrznej polityki informacyjnej, w tym także w kwestii komunikacji wewnątrz organizacji, aby usprawnić te procesy.

Finanse, którymi dysponuje ZUS, wynoszą około 70 proc. przychodów budżetu państwa. Oznacza to, że jest to instytucja o największym zasięgu w ramach ubezpieczeń socjalnego Polski. Niestety społeczeństwo, w tym ubezpieczeniobiorcy i płatnicy składek, nie jest tego świadome. Z tego względu Zakład wykonuje bardzo dużo pracy na rzecz upowszechniania wiedzy o ubezpieczeniach społecznych. Z bardzo dobrym rezultatem realizuje projekt „Lekcje z ZUS”, w który są zaangażowane

tysiące młodych osób, uczniów szkół podstawowych i liceów. Prowadzi też ogólnopolską olimpiadę z wiedzy o ubezpieczeniach społecznych dla licealistów. ZUS zawarł porozumienia z różnymi uniwersytetami w Polsce i dzięki temu finaliści otrzymują indeksy na tych uczelniach. Wszystkie te działania wpisują się w strategię komunikacji Zakładu.

Od wielu lat ZUS pracuje nad poprawą wizerunku, by w opinii publicznej stał się instytucją wiarygodną, przyjazną i innowacyjną. Pozytywne zmiany w postrzeganiu Zakładu można już dostrzec.

Prof. G. Uścińska podkreśliła, że spotkanie to skupiło znakomitych uczestników, ekspertów z zakresu zabezpieczenia społecznego i komunikacji, którzy będą mieli wyjątkową możliwość wymienienia się doświadczeniami, poglądami i wiedzą, co przyczyni się do poszerzenia świadomości na temat strategii komunikacji czy standardów obsługi klientów. Nie chodzi tu tylko o sam wizerunek organizacji, ale o znaczenie służby na rzecz dobra publicznego, czyli nadrzędną funkcję instytucji publicznych.

Dominique La Salle, dyrektor ISSA, podziękował kierownictwu ZUS oraz osobom zaangażowanym w organizację tego wydarzenia. Podkreślił, że podejmując tak istotny temat, ZUS po raz kolejny wykazał, że jest instytucją zabierającą głos na arenie międzynarodowej w ważnych kwestiach. Takie spotkania dają zarówno ekspertom, jak i praktykom od zabezpieczeń społecznych wyjątkową okazję do wymiany doświadczeń z osobami, przed którymi stoją te same wyzwania i które poszukują dla nich nowych rozwiązań.

D. La Salle podkreślił, że komunikacja nie jest łatwym zadaniem w zabezpieczeniu społecznym. Biorąc pod uwagę liczbę ludzi i transakcji, nawet najmniejszy błąd staje się dużym problemem. Sam jako prezes kanadyjskiej instytucji zabezpieczenia społecznego wiele razy stykał się z trudnościami wynikającymi z konieczności wielokrotnego wyjaśniania swoim klientom przepisów, które niekiedy bywają trudne w zrozumieniu (co wynika ze złożoności samego systemu). Bez właściwej komunikacji byłoby to niemożliwe. Obywatelom trzeba przekazywać informacje istotne z ich punktu widzenia. Społeczeństwo uważnie przygląda się działaniom instytucji zabezpieczenia społecznego, które są wizytówką rządu.

Komunikacja to wsłaniałe narzędzie, które pozwala dotrzeć do ludzi z informacją. Jest bardzo elastycznym instrumentem, który można dostosowywać do potrzeb i oczekiwań klientów. Nowe formy przekazu sprzyjają szybkiej dystrybucji informacji, przekłada się to na nowe wyzwania dla instytucji, która teraz musi umieć bezzwłocznie reagować na pojawiające się komunikaty.

Eksperci od komunikacji przy udzielaniu informacji muszą brać pod uwagę, co, kiedy i w jaki sposób mówimy, ale też – kto mówi oraz do kogo. Analiza oczekiwań społecznych skutkuje wypracowaniem przez organizację efektywnych rozwiązań – realnych do wykonania, które nie budzą fałszywych oczekiwań wśród opinii publicznej, wspierają w promocji.

Komunikacja może spajać organizację, budować porozumienie wokół tego, co jest wspólną sprawą dla instytucji i społeczeństwa. Dla członków ISSA istotne jest, by zabezpieczenie społeczne było nastawione na człowieka. Wiedza o preferencjach oraz poziomie zaspokojenia potrzeb obywateli jest bardzo przydatna dla organizacji i umożliwia doskonalenie samego procesu świadczenia usług. Informacje oraz wytyczne przekazywane

łatwo i zrozumiale oznaczają dla instytucji zabezpieczenia społecznego niższe koszty funkcjonowania.

D. La Salle zachęcił wszystkich uczestników do skorzystania z obecności tak wielu ekspertów zarówno z zakresu zabezpieczenia społecznego, jak i komunikacji, by wymienić się wiedzą, doświadczeniami i swoimi przemyśleniami. Podkreślił wagę aktywnego uczestnictwa, dzięki któremu można znacząco współtworzyć sukces tego spotkania.

Seminarium zostało podzielone na 5 sesji, w trakcie których prelegenci omówili następujące kwestie:

- jaka jest skuteczność strategii komunikacji w instytucjach zabezpieczenia społecznego,
- jak budować społeczne poparcie i zaufanie do zabezpieczenia społecznego,
- w jaki sposób dostosowywać przekaz do odbiorcy, jak używać zrozumiałego języka i jak właściwie dobrać kanały komunikacji do poszczególnych grup klientów,
- jak radzić sobie z komunikacją w sytuacjach kryzysowych,
- jak wykorzystywać nowe technologie w komunikacji, w tym media społecznościowe.

Uczestnicy omówili wyzwania i korzyści płynące z ich wykorzystywania, a także rozmawiali o oczekiwaniach klientów ZUS odnośnie kanałów, za pośrednictwem których Zakład się z nimi komunikuje i przekazuje informacje.

Poniżej znajdują się zreferowane wystąpienia wszystkich ekspertów występujących podczas seminarium.

## **Dr hab. Ewa Marciniak dyrektor Instytutu Nauk Politycznych na Uniwersytecie Warszawskim**

Dr hab. E. Marciniak wygłosiła pogłębiony wykład dotyczący strategii komunikacyjnej. Wyjaśniła, że choć strategia komunikacyjna jest jedna, jest wiele taktyk komunikacyjnych, które sprawiają, że staje się ona skuteczna.

### **Czym jest komunikacja?**

Wśród wielu koncepcji, które opisują komunikowanie społeczne, komunikowanie się instytucji ze społeczeństwem jest pomysłem, który powstał w latach 60. ubiegłego stulecia. Jego główny aksjomat brzmi: nie można nie komunikować się, tak jak nie można nie zachowywać się. Każde zachowanie, nawet milczenie czy nieodpowiadanie, jest komunikatem – ma charakter znaczący. Ta teoria jest rozwijana w Stanach Zjednoczonych oraz Niemczech i zyskała dużą popularność; wyjaśnia, jak powinny komunikować się instytucje publiczne.

Cele w komunikacji można rozpatrywać z różnych perspektyw. Narzędzie to służy przekazywaniu informacji, co jest kwestią oczywistą i najprostszą. Może służyć wymianie informacji, idei, emocji. Może tworzyć wspólnotę, która jest niezwykle ważna – oznacza, że współtworzymy i dzielimy znaczenia treści komunikacji. Jest to istotne zadanie dla instytucji zabezpieczenia społecznego. Komunikacja służy też perswazji. Nakłanianie do przyjęcia przez obywateli określonej postawy wobec ubezpieczenia społecznego jest

też celem funkcjonowania odpowiednich instytucji. Właściwe wykorzystanie sposobów przekazywania komunikatów może podnieść prestiż instytucji, który z kolei wspiera budowanie pozytywnego wizerunku. Jest to kluczowe, bo w sensie psychologicznym ludzie mają aspiracje do identyfikowania się z grupami, które społecznie są oceniane jako prestiżowe, i tworzenie wspólnoty jest wtedy o wiele prostsze.

O komunikowaniu można mówić w wymiarze instytucjonalnym i personalnym. Obie perspektywy powodują, że cele komunikacji powinny być wobec siebie komplementarne, nie mogą się wzajemnie wykluczać.

Wymiar instytucjonalny odnosi się zarówno do instytucji, która wytwarza daną informację, jak i do odbiorcy, który jest adresatem tego komunikatu. Wymiar ten oznacza, że instytucja tworzy pewne relacje, które są związane z bardzo wieloma operacjami intelektualnymi – należą do nich: odbieranie, gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie informacji. W efekcie tego wytwarza się kultura relacji, która nie jest stała, jest w ciągłym procesie tworzenia. Istotnym elementem jest też wymiana ról. Ten, kto jest obecnie adresatem, może zostać nadawcą.

Badania pokazują, że ludzie w większym stopniu koncentrują się na osobach komunikujących, przedstawicielach, kierownictwie instytucji, rzecznikach niż na samej organizacji. Jeśli osoby te mają niski poziom wiedzy o instytucjach zabezpieczenia społecznego, to przetwarzają informacje o nich przez pryzmat ludzi, którzy je reprezentują. Skupiają się na samej osobie i sposobie prezentacji, zwłaszcza gdy tematyka jest skomplikowana i brakuje widocznej korzyści dla odbiorcy.

W budowaniu procesu komunikacji chodzi o symetrię psychologicznie bezpieczną. Nadawcy powinni zadbać, by komunikaty były empatyczne i na poziomie doświadczeń odbiorcy, nie występować z pozycji „wiem lepiej, jestem mądrzejszy, jestem lepszy”, aby odbiorca nie czuł się lekceważony, niezrozumiany. Instytucja powinna odnosić się z szacunkiem i powagą do klienta. W analizie personalnego wymiaru komunikowania jest to bardzo istotny czynnik.

W konstruowaniu komunikacji odbiorca jest niezwykle ważny. Można wyróżnić co najmniej cztery rodzaje publiczności: masową, zainteresowaną, dobrze poinformowaną i elitarną. Ten podział i niejednorodność wynikające z każdego rodzaju oznaczają, że komunikacja musi być na tyle uniwersalna, by treść tych komunikatów była zrozumiała dla wszystkich, albo zróżnicowana dla każdej publiczności. Z badań wynika, że dywersyfikowanie komunikatów jest bardziej efektywne i buduje skuteczną strategię komunikacyjną.

### **Uwaga, rozumienie i interpretacja**

Prelegentka podkreśliła, że tylko komunikat, który zostanie zauważony, może być dalej przetwarzany. Jesteśmy bombardowani informacjami, wybieramy poszczególne wiadomości pod wpływem motywacji do pełniejszego zrozumienia sytuacji, a i tu jest potrzebny pewien wysiłek poznawczy. Następnie dokonujemy interpretacji odebranych wiadomości, a jeśli zrozumieliśmy i nadaliśmy im znaczenie – zapamiętujemy je. Ale to zwrócenie uwagi na komunikat jest podstawą tego procesu.

Należy przyjąć, że obecnie ważniejsze jest to, jak ludzie słuchają, co słyszą i co z tego rozumieją, niż to, co instytucje mówią i jak to robią. Fakt, że tylko niektóre informacje zauważamy i zapamiętujemy, sprzyja temu, iż instytucje zabezpieczenia społecznego są postrzegane przez pryzmat stereotypów, które bardzo mocno definiują myślenie. Informacja, że dana instytucja daje pieniądze na jakiś cel, sugeruje, że je wytwarza. Niestety niski poziom wiedzy wpływa na częstsze posługiwanie się stereotypami, czyli pojedynczy negatywny stereotyp wystarczy, żeby w naszym odczuciu mieć pełny obraz danego zjawiska.

### **Co daje komunikacja?**

Można natomiast zmieniać swoją sytuację, np. poprzez bezpośredni kontakt z instytucją. 75 proc. ludzi, którzy mają negatywne stereotypy dotyczące instytucji zabezpieczenia społecznego, ma je nie z bezpośrednich doświadczeń, ale dzięki przekazowi medialnemu. A media mogą bardzo wpłynąć na postrzeganie danej sytuacji.

Dużo osób uważa, że jeśli w mediach często się o czymś wspomina, to musi to być istotne. Środki masowego przekazu wpływają też na to, że w ogóle o jakimś temacie myślimy. Jest to tzw. hipoteza porządku dziennego. Częstotliwość pojawiania się np. nazwy ZUS sprzyja temu, że odbiorca ma poczucie, że jest to instytucja ważna i że ją kontroluje. Tę prawidłowość odkrył polski psycholog Robert Zajac i nazwał ją efektem czystej ekspozycji.

Odbiorca, który korzysta z mediów, ma poczucie, że edukuje się, pozyskując informacje i dane w określonej kwestii, wykorzystuje je później podczas rozmów, co z kolei wspiera proces integracji.

Jeśli treści medialne mają charakter edukacyjny i tożsamościowy, może się to wpisać w budowanie efektywnej strategii komunikacyjnej. Jednak media kierują się własną logiką, szukają tematów kontrowersyjnych, afer, skandali. A instytucja zabezpieczenia społecznego ma odmienne motywy i w związku z tym inaczej stara się wykorzystywać przekaz. Logika mediów musi się spotkać z logiką instytucji.

Trzeba założyć, że dla części publiczności komunikaty o instytucjach zabezpieczenia społecznego nie mają żadnego znaczenia, nie aktywizują jej i nie zmieniają jej postaw społecznych. Natomiast jest część odbiorców, wśród której częstotliwość i jakość informacji spowoduje aktywizację ich postaw adaptacyjnych.

Instytucja może komunikować się, tj. budować relację zwrotną, wspólną, dzięki następującym modelom: propagandowemu, marketingowemu i dialogowemu, którego istotą jest wymiana argumentów. Model propagandowy zakłada zapanowanie nad opinią publiczną, pokazywanie wyłącznie pozytywnych publikacji, ukrywanie prawdy i ochronę przed negatywnymi wiadomościami. Komunikacja ma charakter jednostronny, informacyjny. W modelu marketingowym, który jest bliski modelowi propagandy, jest istotne informowanie opinii publicznej tak, żeby była przychylna. W tym modelu mówi się prawdę i chce, by o temacie było głośno, podkreśla się wagę zdarzeń, organizuje się konferencje prasowe, różnego rodzaju eventy, po to, by instytucja była postrzegana jako niezwykle aktywna. W modelu asymetrycznej komunikacji dwustronnej przekazuje się prawdziwe wiadomości nawet wtedy, gdy są niekorzystne dla wizerunku. Dwustronność polega na tym, że prowadzi się bardzo precyzyjny monitoring mediów, artykułów czy audycji telewizyjnych.

Ale instytucji zależy też na tym, żeby przyciągać uwagę odbiorców, realizować tzw. model rozgłosu. Są tu informacje prawdziwe, czasami również niekorzystne. W symetrycznej komunikacji dwustronnej główną ideą jest model rytuału, czyli uczestnictwo w różnych praktykach kulturowych – konferencjach, „otwartych drzwiach”, spotkaniach z pracownikami itp. Tworzą one wspólnotę i są bardziej efektywne niż reklama w mass mediach. Tu jest istotne budowanie relacji z podmiotami sfery publicznej, które są strategicznie najważniejsze, czyli z instytucjami władzy, mediami i liderami opinii publicznej.

Do taktyk komunikacyjnych organizacji zabezpieczenia społecznego powinna zaliczać się autopromocja, mówienie o sobie pozytywnie, podkreślanie własnych kompetencji i fachowości, zarówno w sensie instytucjonalnym, jak i w znaczeniu personalnym.

Bardzo często sytuacja kryzysowa dotyka instytucje zabezpieczenia społecznego. Media mogą wykorzystywać kryzys i stereotyp wielkiej instytucji i małego człowieka, który walczy z systemem, jako spektakl, aby polaryzować opinię publiczną, co jest bardzo łatwe, ponieważ odwołuje się do silnych emocji. Pojawiają się wtedy bariery i trudności w komunikacji między organizacją a odbiorcą.

Rzecznicy prasowi, działający w komunikacji społecznej to ludzie, którzy mają doświadczenie i wiedzę w budowaniu pozytywnych taktyk komunikacyjnych. Efektywna, skuteczna strategia komunikacyjna jest intencjonalna, czyli zamierzona, przemyślana, systematycznie konstruowana, elastyczna i poddająca się cyklicznym badaniom.

### **Jak komunikować się z trudną publicznością?**

Prelegentka podkreśliła, że ignorowanie grupy tzw. trudnej publiczności nie jest dobrą drogą. Są wśród nich ludzie, którzy zmieniliby się, gdyby mieli trochę więcej wiedzy. Zdobędą ją, jeśli otrzymają jasne językowo komunikaty poparte przykładami. Dokonanie zmian wśród tych osób wymaga bardzo dużo czasu. Najlepiej działają spotkania w grupach zawodowych albo lokalnych, których liderem spotkania nie jest naukowiec czy prezes ZUS, lecz osoba, która doświadczyła podobnej sytuacji, która podjęła jakieś działania i można powiedzieć, że osiągnęła sukces. Ma to bardzo dużą siłę mobilizacyjną.

## **Stefan Boltz rzecznik prasowy niemieckiego Zakładu Społecznego Zabezpieczenia Wypadkowego (DGUV)**

### **Transparentność i zaangażowanie interesariuszy – podstawy zaufania publicznego**

S. Boltz w swojej prezentacji skupił się na najważniejszej grupie interesariuszy, czyli na decydentach politycznych i na tym, w jaki sposób można wpłynąć na politykę. Od właściwej instytucji zależy, jak jest zorganizowane ubezpieczenie społeczne. Te instytucje powinny promować własną ideę sprawiedliwości społecznej. Bez względu na to, w jaki sposób ubezpieczenia społeczne są zbudowane. Ważne jest, by doradzać politykom w tej dziedzinie, choć pojawiają się głosy sprzeciwu i obawy o lobbying.

Prelegent zwrócił także uwagę na debatę polityczną i czym ona jest. Debatę polityczną jest próbą wymiany poglądów np. o decyzjach politycznych. Można w niej wykorzystywać np. metafory, krótkie historyjki, które umożliwiają zmniejszenie jej złożoności (większa przystępność). Powtarza się też pewne chwytliwe schematy, czego dobrym przykładem mogą być każdorazowe obietnice obniżenia podatków, choć przecież są niezbędna składką. Należy być świadomym, że są tam obecne też metafory dotyczące zabezpieczenia społecznego.

Komunikacja jest bardzo ważnym składnikiem budowania zaufania. Fundamentem jest sama postawa nadawcy komunikatu – jeśli zarząd wspiera transparentną komunikację, to oznacza, że większość ludzi w nią uwierzy. To się przekłada na wartości i na kulturę, którą kieruje się instytucja. To wpływa też na relacje z interesariuszami, na decyzje polityczne, a narzędzia profesjonalnej komunikacji mogą nam pomóc w tym procesie. Wielkość zaufania zależy od tego, na ile sami jesteśmy przekonani, że rzeczywiście jesteśmy wiarygodną osobą.

## **Łukasz Borowski** **dyrektor Gabinetu Prezesa w ZUS**

### **Strategia informacji i promocji ZUS – perspektywa rozwoju**

Strategia komunikacji ZUS jest dokumentem, który szczegółowo opisuje cele dotyczące komunikacji. Są tam dwa obszary komunikacji: zewnętrzna i wewnętrzna.

#### **Komunikacja zewnętrzna**

Największą grupą odbiorców w komunikacji ubezpieczenia społecznego i ZUS są odbiorcy masowi. To oznacza potrzebę dostosowania charakteru i języka przekazów tak, by informacja została właściwie odebrana i zrozumiana. Strategia Zakładu w kontekście klienta zakłada cel dotyczący usprawnienia systemu komunikacji zewnętrznej i polityki informacyjnej.

Głównym celem strategii ZUS jest wzmocnienie wizerunku Zakładu jako wiodącej instytucji w ubezpieczeniach społecznych wśród liderów opinii, którzy z kolei mają wpływ na recepcję wśród klientów i interesariuszy. W strategii ZUS znajduje się również inny bardzo ważny cel, który odnosi się do zmiany postaw obywatelskich wobec systemu. Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że działania ZUS prowadzą do lepszego rozumienia tematu ubezpieczeń społecznych. Rośnie również zaufanie zarówno do ZUS, jak i do systemu ubezpieczeń społecznych; szczególnie wśród świadczeniobiorców jest coraz lepiej.

By zmieniać postawy obywatelskie, ZUS organizuje wiele działań edukacyjnych skierowanych do młodzieży i studentów. Ważnym aspektem też jest współpraca naukowo-badawcza – w związku z nią Zakład zawarł już umowy z kilkudziesięcioma uczelniami w Polsce. Jej efektem ma być lepsze zrozumienie kwestii zabezpieczenia społecznego wśród studentów, którzy niebawem wejdą na rynek pracy i staną się klientami ZUS.



„Lekcje z ZUS” to projekt skierowany do uczniów, który Zakład prowadzi już od dłuższego czasu i obecnie jest kluczowym przedsięwzięciem edukacyjnym. W związku z nim ZUS korzysta z Facebooka, by mocniej wykorzystywać media społecznościowe w celach edukowania i informowania o swoich działaniach. Za realizację tych działań Zakład otrzymał w 2016 r. certyfikat dobrych praktyk od Międzynarodowego Stowarzyszenia Zabezpieczenia Społecznego.

ZUS prowadzi także stronę internetową, która pozwala kontaktować się z klientami. Szczególna uwaga skierowana jest na sposób przekazywania informacji, by były jasne i przystępne. W 2016 r. ZUS zapoczątkował stosowanie prostego języka w komunikacji. Zaczęło się od upraszczania języka pism, formularzy i materiałów informacyjnych. System szkoleń wewnętrznych i podręczniki z tego zakresu pozwalają upowszechniać tę wiedzę wśród pracowników wszystkich oddziałów.

### **Komunikacja wewnętrzna**

Strategia ZUS zawiera również zadanie usprawnienia procesu komunikacji wewnętrznej. Wszyscy pracownicy mają dostęp do istotnych wiadomości dotyczących organizacji z możliwością przekazania informacji zwrotnej. Wpisuje się to w społeczną odpowiedzialność Zakładu. Wykorzystywana jest sieć intranetowa, aby dotrzeć jak najszybciej z istotnymi sprawami do pracowników, wysyłany jest też newsletter wewnętrzny. Jednak ZUS wykorzystuje też i tradycyjne formy komunikacji – szkolenia, wydarzenia. Również jest istotne wzmacnianie wśród zatrudnionych w Zakładzie wizerunku ZUS jako wiodącej instytucji ubezpieczenia społecznego, która stosuje wysokie standardy obsługi klienta.

## **Giuseppe Conte dyrektor ds. public relations w Krajowym Zakładzie Zabezpieczenia Społecznego (INPS) Republiki Włoskiej**

### **INPS blisko obywateli i z perspektywą na przyszłość**

G. Conte przedstawił INPS, który jest krajową instytucją zabezpieczenia społecznego, odpowiednikiem ZUS w Republice Włoskiej. We Włoszech 98 proc. zatrudnionych jest ubezpieczonych w INPS. Dochód i wydatki tej instytucji to ponad 800 mld euro, co powoduje, że dysponuje ona drugim co do wielkości budżetem, po państwowym.

G. Conte omówił obecne plany INPS wobec realizacji polityki komunikacyjnej. INPS zamierza być coraz bliżej ludzi, budować i podtrzymywać ich zaufanie. Planowanie i realizacja działań komunikacyjnych wynika z obserwacji oczekiwań klientów. INPS wdraża działania, które skutecznie odpowiadają na ich potrzeby. Hasło przewodnie brzmi: INPS blisko ludzi. I organizacja ma również na myśli cyfrową bliskość. Tradycyjny kontakt zapewniają również wspólnoty, lokalne biura, wydarzenia, gdzie ludzie będą mogli się spotykać i rozmawiać z przedstawicielami instytucji, poczuć, że im się pomaga. Obecnie

we Włoszech istnieje 800 punktów kontaktowych. INPS jest trzecią co do wielkości instytucją publiczną, po szkołach publicznych i policji.

Aktualna strategia INPS zakłada przejście od modelu marketingowego do modelu dialogu, czyli nie będzie tylko informować, będzie wchodzić w dialog z klientem. W tym celu INPS dąży do umocnienia obecności w internecie i w mediach społecznościowych, poprzez które kontakt będzie prostszy. Instytucja wykorzystuje też różne kanały komunikacyjne w internecie, np. portal, aplikacje, sieć społecznościową – Tweeter i Facebook (4 konta dla różnych grup docelowych: dla rodzin, młodych ludzi, pracowników instytucji publicznych oraz migrantów), oficjalne ma też kanał na YouTube, a od niedawna istnieje konto na Instagramie. Dzięki tej dywersyfikacji są zauważalne również preferencje użytkowników. Język i forma są na tyle proste, aby każdy mógł z nich skorzystać, bez względu na wiek czy umiejętności obsługi komputera. Na przykład Facebook jest ważniejszy dla osób starszych. INPS optymalizuje 3 aplikacje ogólnodostępne: INPS mobile, INPS press office, INPS multimedia museum. We wszystkie te działania angażuje interesariuszy, influencerów, blogerów i dziennikarzy. Kolejnym krokiem będzie rozwój pomocy nawigacyjnych oraz wprowadzenie wersji wielojęzycznych.

Prelegent wyjaśnił, że ważną rolę pełni komunikacja z personelem. Pracownicy są ambasadorami instytucji, w której pracują. To oni przekazują wartości wewnątrz i na zewnątrz organizacji. INPS zamierza stworzyć kartę wartości wyjaśniającą, na jakich zasadach działa, czym się kieruje.

### **Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi**

W razie wewnętrznych i zewnętrznych zagrożeń władze publiczne przedstawiają specjalne zasady co do tego, jak chronić reputację instytucji w sposób zorganizowany. W listopadzie 2018 r. ma zostać przyjęta ustrukturyzowana ścieżka zarządzania sytuacją kryzysową z określonymi działaniami w tym zakresie. By skutecznie i szybko reagować w sytuacjach kryzysowych INPS potrzebuje pełnego monitoringu i analizy wyników wpływu działań komunikacyjnych na grupę docelową.

## **Wojciech Andrusiewicz rzecznik prasowy ZUS**

### **Kontekst polityczny i rzeczywistość prawna w narracji medialnej**

W. Andrusiewicz przedstawił realizację komunikacji w ZUS. W Zakładzie komunikacją zewnętrzną zajmuje się jeden rzecznik prasowy w centrali, pod którego podlega 16 rzeczników regionalnych. Dzięki temu przekaz może być jednolity.

Każdego dnia w przeglądzie prasy pojawia się około 100 pozycji o ZUS, w tym większość z nich było zainicjowanych przez rzeczników. Codziennie na skrzynkę rzecznika prasowego i rzeczników regionalnych wpływa po kilkadziesiąt pytań od dziennikarzy. Rzecznicy współpracują z ok. 200 tytułami prasowymi, mediami elektronicznymi, nie licząc lokalnych portali internetowych.

Temat nie jest łatwy. Kontekst polityczny to jest sfera, która w dużej mierze wpływa na funkcjonowanie takiej instytucji jak ZUS. Jednym z trudniejszych zadań w komunikacji jest przekazywanie informacji o zmianach w przepisach.

### **Komunikowanie zmian**

Od czasów największej reformy ubezpieczeń społecznych w 1999 r. mieliśmy już około 800 zmian w prawie, które dotyczyły ZUS i zabezpieczenia społecznego. Zmiany te należało wprowadzić i zakomunikować. Każdego miesiąca świadczenia z Zakładu pobiera 7,6 mln emerytów i rencistów, dla większości z nich świadczenie to jest jedynym dochodem. Dlatego też osoby te są bardzo zainteresowane kolejnymi informacjami pochodzącymi z Zakładu. To jest też 7,6 mln osób, które chodzą na wybory, jest to więc istotna grupa dla polityków, a odpowiednia komunikacja może wesprzeć wizerunek rządu.

Zmienność prawa wpływa na to, jak klienci postrzegają Zakład. Często ZUS ilustrowany był jako np. kula u nogi. Obecnie takich interpretacji jest coraz mniej. Świadczy to, że działania komunikacyjne Zakładu są odpowiednio ukierunkowane i odnoszą coraz lepszy efekt. Kształtując komunikację, rzecznicy starają się zmienić wizerunek ZUS.

W. Andrusiewicz wyjaśnił też podstawowe zasady realizacji strategii komunikacji. Przede wszystkim w każdej wypowiedzi umieszczone zostają zwroty „tak wygląda system prawny, to wynika z przepisów prawa”. To się powtarza, aby podkreślić, że wszystkie decyzje i działania ZUS są oparte na przepisach prawa. Kiedy w jednym z artykułów pojawił się przy opisie historii schorowanej kobiety bez przyznanej renty zapis: „ale takie jest prawo”, uznano, że działania rzeczników odniosły właściwy skutek.

Komunikacja w zestawieniu z ludzkim nieszczęściem, z emocjami jest bardzo trudna. Zwłaszcza kiedy trzeba stanąć przed kamerą, a po drugiej stronie jest żywy człowiek, który płacze, przeżywa tragedię życiową. To jest dramat ludzki kontra wielka instytucja. A ZUS jest traktowany jako biurokratyczna organizacja. Pracownik czysto po ludzku współczuje, ale musi kierować się przepisami prawa. Następnie pokazuje, co można zrobić w tej sytuacji, np. jak przyspieszyć procedury, jednak nigdy nie może złamać prawa i przyznać świadczenia, kiedy się ono nie należy.

Rzecznicy ZUS pomagają społeczeństwu i mediom zrozumieć, jak funkcjonuje system. Często sami dziennikarze dzwonią z prośbą o wyjaśnienie istoty problemu, tak by potem w zrozumiwały sposób przekazać informacje odbiorcom.

### **Angażowanie do współpracy organów zwierzchnich**

W. Andrusiewicz zaznaczył, że dla wielu obywateli zmiany w prawie są bardzo istotne. Ze względu, że Zakład nie powinien wyrażać swojego stanowiska, angażuje się do współpracy organy zwierzchnie. Prawo do komentarza należy do instytucji ustawodawczej, a do ZUS należy wyjaśnianie go swoim klientom. W ważniejszych kwestiach stanowisko jest uzgadniane z ministerstwem i z centrum informacyjnym Rady Ministrów. Zmiany

w prawie, które wchodzi w życie, dotyczą milionów obywateli, więc każdy komunikat ma pewną wagę polityczną, którą należy uzgodnić.

## **Magdalena Mazur-Wolak** **dyrektor Departamentu Obsługi Klienta w Centrali ZUS**

### **Po pierwsze klient**

M. Mazur-Wolak przedstawiła prezentację dotyczącą kierunków działań w obsłudze klienta ZUS przyjętych na najbliższe lata, które skupiają się na udzielaniu pomocy i załatwianiu spraw w bezpośrednim kontakcie z interesantami na salach obsługi. Rocznie obsługiwanych jest ok. 20 mln klientów. Od 2012 r. funkcjonuje Centrum Obsługi Telefonicznej, gdzie w jednym miejscu jest zgromadzona informacja telefoniczna dla wszystkich klientów. Rocznie to ok. 3 mln rozmów telefonicznych. Najważniejsze wiadomości pojawiają się też na stronie internetowej ZUS. Choć kanał elektroniczny staje się coraz bardziej popularny, statystyki nie są zadowalające. Tylko 2,5 mln klientów posiada profil na Platformie Usług Elektronicznych ZUS (PUE). Dla sprawniejszej obsługi ZUS korzysta z wymiany informacji z innymi instytucjami, by klient nie musiał ich podawać przy każdej sprawie, w której są niezbędne.

Prelegentka odniosła się do strategii Zakładu na lata 2017–2020, która stawia klienta w centrum uwagi oraz definiuje politykę obszarową. Polityka obszarowa z kolei określa kierunki strategiczne, by zrealizować założone inicjatywy i osiągnąć cele. W tym właśnie zawarte jest usługowe podejście, w którym priorytetem jest, by klient został w pełni obsłużony, bez względu na kanał obsługi. Ważne jest też, by ludzie mieli poczucie, że otrzymali pełną informację w swoich sprawach.

Nie chodzi tylko o dotarcie z informacją do klienta, ale także wysłuchanie go. W ZUS funkcjonuje nowe podejście do projektowania i wdrażania usług. Dzieje się ono również poprzez włączanie klienta w ten proces. Ma to na celu uzyskanie informacji o jego oczekiwaniach, preferencjach i zastrzeżeniach, dlatego tak istotna jest odpowiednia rozmowa.

W takim procesie następuje również segmentacja, czyli dobieranie określonych produktów do danych grup klientów. W polskim systemie zabezpieczenia społecznego główne grupy to: płatnicy składek, ubezpieczeni, świadczeniobiorcy. Dla nich usługi są różne, zależne od ich potrzeb. Świadczeniobiorca potrzebuje więcej czasu, ma go też więcej i chętnie go poświęci na wizytę w jednostce. Zupełnie inna jest komunikacja z przedsiębiorcą, który oczekuje szybkiej i zoptymalizowanej usługi. Z tego względu dużo częściej wybiera kontakt telefoniczny niż kontakt bezpośredni w placówce ZUS.

Dla realizacji zadań statusowych ZUS wdrożył model współpracy pomiędzy *front office* i *back office*. Relacje między tymi strefami zostały opracowane tak, by było to optymalne dla obsługi klientów. W obsłudze bezpośredniej obowiązują standardy zachowania pracowników, ich wyglądu, obsługi osób z niepełnosprawnościami, sposobu

kierowania rozmową. Prowadzony jest także monitoring poprzez badania *mystery shopping* oraz kontrole wewnętrzne. Obsługa telefoniczna oceniana jest poprzez odsłuchiwanie rozmów, gdzie dokonuje się oceny merytorycznej oraz standardu przebiegu konwersacji.

Od 1,5 roku ZUS stara się opiekować klientem przy wdrażaniu nowych usług. Tak było np. przy zmianie wysokości wieku emerytalnego. Była wtedy duża grupa potencjalnych klientów, którzy składali wnioski emerytalne. Ustawa wchodziła w życie 1 października 2017 r., a od 1 września można było złożyć wniosek o emeryturę. Dzięki wcześniej rozpoczętej kampanii informacyjnej oraz uruchomieniu stanowiska doradcy emerytalnego, który pomagał np. przy wypełnianiu wniosku, pracownicy obsługi klienta byli w stanie poradzić sobie z ogromną liczbą wniosków. Formuła doradcy sprawdziła się, z jego pomocy skorzystało ponad 3 mln klientów. Dlatego obecnie ZUS przy kolejnych projektach wprowadza podobne usługi. Dzięki temu, że klient otrzyma potrzebne informacje i wyjaśnienia, zmiany mają szansę być przez niego pozytywnie ocenione.

Od 1 grudnia 2018 r. zwolnienia lekarskie można wystawić jedynie w formie elektronicznej. Już rok wcześniej ZUS uruchomił kampanię informacyjną, w której starał się przekonać lekarzy, by przechodzili na tę formę już w okresie przejściowym. Na początku wskaźnik udziału zwolnień elektronicznych wynosił 1,5 proc., w październiku 2018 r. to prawie 50 proc. Stało się tak dzięki ogromnemu zaangażowaniu wielu osób, w tym producentów aplikacji gabinetowych, lekarzy, placówek medycznych. Został zmieniony sposób komunikacji z jednokierunkowej na dwukierunkową. Zamiast organizowania szkoleń wyłącznie w jednostkach Zakładu eksperci ZUS spotykali się z lekarzami w ich miejscu pracy. 80–90 proc. spotkań, szkoleń i instruktaży odbyło się w placówkach medycznych.

Na początku fazy wdrażania projektu przeprowadzono spotkania z producentami aplikacji gabinetowych, organizacjami lekarskimi, które powiedziały, jakich rozwiązań oczekują i bez czego ten projekt nie osiągnie sukcesu. Na prośbę organizacji lekarskich ZUS wprowadził rolę asystentów medycznych, by mogli pomagać lekarzom wystawiać zwolnienia. To pokazuje, jak istotne jest słuchanie odbiorcy i komunikowanie się z nim.

### **Wsluchujemy się w głosy klientów**

M. Mazur-Wolak zwróciła jeszcze uwagę, że Centrum Obsługi Telefonicznej ZUS prowadzi badania ankietowe i analizuje poziom satysfakcji klienta dzięki zewnętrznej firmie, która robi to na masową skalę. Respondenci oceniają w nich określone usługi. Prowadzone są też dla ZUS badania fokusowe, w których 10–12-osobowe grupy, np. przedsiębiorców, przedstawiają swoje potrzeby, wskazują, co np. na portalu jest zbyt trudne w obsłudze. Pod te konkretne oczekiwania Zakład projektuje nowe usługi. Przynosi to bardzo pozytywne efekty. ZUS już nie jest instytucją, która coś komunikuje, ale tą, która wsluchuje się w głos klientów.

## **Anne-Berit Herstad** **szef Wydziału Komunikacji w norweskim Urzędzie Pracy** **i Ochrony Społecznej (NAV)**

### **Otwarta, aktywna i zrozumiała komunikacja w zarządzaniu ryzykiem**

NAV jest odpowiedzialny za wdrażanie polityki społecznej i emerytur na rynku pracy. Jest największą publiczną agencją w Norwegii. Pracuje tu 90 tys. pracowników i jest wypłacanych ok. 60 rodzajów świadczeń na każdym etapie życia.

### **Komunikacja w obliczu kryzysu**

Norwegia jest krajem polegającym na swoich złożach ropy – gdy jej ceny spadają na światowym rynku, NAV dokonuje cięć wysokości świadczeń. Za każdym razem trzeba o tym poinformować mieszkańców. Najważniejsze jest, żeby nie dopuścić, aby kryzys stał się też kryzysem komunikacji. By to osiągnąć, należy mieć te same cele i zasady w komunikacji i w zarządzaniu ryzykiem. Bardzo ważne jest zaufanie ze strony ludzi.

Prelegentka podkreśliła, że NAV prowadzi transparentną politykę komunikacji. Dziennikarze zgodnie z ustawą o wolności do informacji mają prawo do wglądu we wszystkie dokumenty instytucji publicznych. Trzeba mieć bardzo dobry powód, by ich nie udostępnić.

Polityka komunikacji rządu jest narzędziem wykorzystywanym strategicznie. Komunikacja umożliwia obywatelom dostęp do informacji nawet w trudnych czasach. Agencja rządowa dla obywatela powinna być otwartą instytucją. To oznacza dialog i przejrzysty język. Bardzo często interesariusze proszeni są, żeby przeglądać teksty pod kątem tego, czy są zrozumiałe. Prosty język to okazywanie szacunku odbiorcy.

Do prowadzenia dialogu z ludźmi NAV wykorzystuje też komunikację cyfrową. Na stronie internetowej można zalogować się do osobistego profilu i mieć dostęp do informacji, formularzy itp., można również wysłać zapytanie. Jest też serwis telefoniczny. Na Facebooku jest kilka kont NAV, które są otwarte na rozmowę z obywatelami. Dostępne są tam również czaty zarówno z ludźmi, jak i ze sztuczną inteligencją. Prawie wszyscy w Norwegii wiedzą, jak korzystać z kanałów i uzyskać właściwe informacje.

Wypowiedź w prasie musi być wiarygodna. NAV nie ma rzecznika prasowego. W Norwegii osoba, która prowadzi daną sprawę, jest również odpowiedzialna za komunikację. Przechodzi szkolenie i może udzielać wywiadów odnośnie swojej pracy. Dzięki temu wiarygodność takiej wypowiedzi jest większa. Pracownikom się to podoba, bo są rzeczywiście właścicielami sprawy i mogą wykazać się wiedzą na dany temat. Na zapytania dziennikarzy NAV odpowiada zawsze szybko.

Agencja rządowa powinna konsultować się z obywatelami i angażować ich w formułowanie polityki. NAV monitoruje ryzyko, żeby szybko je dostrzec i włączyć się właściwie w debaty o nim. Należy być pewnym, że odpowiednie informacje dotrą do wszystkich zainteresowanych stron. Do tego potrzebne jest zdefiniowanie grup docelowych i dobranie do nich stosownych kanałów. Komunikacja bywa trudna, zwłaszcza gdy pojawia

się ustawa, która może np. wpłynąć na obniżenie świadczeń. Wtedy NAV wykorzystuje najlepsze kanały i stosuje zasadę: nie czekaj, powiedz.

Przekazywanie wiadomości musi być wyczerpujące i skoordynowane z innymi agencjami, politykami. Dzięki temu ludzie nie będą musieli szukać informacji np. na wielu stronach internetowych. Łatwość w znalezieniu szukanych komunikatów da im poczucie, że mają pełny obraz sytuacji.

## **Pipsa Lotta Marjamäki** **dyrektor ds. kontaktów z mediami w fińskim Zakładzie** **Ubezpieczeń Społecznych (KELA)**

### **Kiedy powiedzieć przepraszam? Wnioski wyciągnięte z komunikacji w sytuacjach kryzysowych**

W 2017 r. KELA po raz pierwszy w swojej 80-letniej historii doświadczyła kryzysu do tego stopnia poważnego, że pracownicy prawie nie byli w stanie wykonywać zadań statusowych.

W tym właśnie roku parlamentarzyści postanowili przenieść podstawową opiekę społeczną do KELA, aby bardziej zunifikować praktykę, efektywniej przetwarzać wnioski i umożliwić łatwiejszy dostęp do opieki socjalnej. Niestety informacje przekazane klientom dotyczące zmiany zasad składania wniosków o świadczenia socjalne nie były wystarczające. To spowodowało, że zapanował chaos wśród klientów i w samej organizacji. KELA nie była w stanie wydać zgodnie z ustawą decyzji w ciągu 7 dni roboczych. By podołać nowym obowiązkom w ciągu kilku miesięcy przyjęto około 750 pracowników, których trzeba było przeszkolić. Dla klientów zostały opracowane ulotki, na stronie internetowej zamieszczone były informacje w trzech językach, odbyły się spotkania z klientami, na bieżąco informowano media. Uprzedzano klientów, że mogą być kolejki, przekazywano instrukcje. Na miesiąc przed wprowadzeniem zmian KELA umożliwiła aplikowanie on-line oraz pomoc telefoniczną. Wydawało się, że wszystko było pod kontrolą i gotowe na 1 stycznia. W styczniu i w lutym liczba formularzy podwoiła się, co dramatycznie odbiło się na funkcjonowaniu organizacji. Ludzie czekali nawet po 3–4 godziny, a ci, którzy przyszli później, mogli w ogóle nie być obsłużeni. Trzeba pamiętać, że są to świadczenia dla ludzi w trudnej sytuacji, więc napięcie było tym większe. Linie telefoniczne były obciążone, aplikacje przetwarzające działały wolniej, a część procesu decyzyjnego zajęła więcej czasu, niż się spodziewano. Klienci próbowali kontaktować się z instytucją nawet jeszcze częściej. W połowie lutego organizacja przekroczyła ustawowy termin 7 dni na wydanie decyzji i wtedy sprawa stała się obecna w mediach. Przykładowy nagłówek brzmiał: *Tak wygląda chaos w KELA*. Z jednej strony byli narzekający klienci, a z drugiej niezadowoleni pracownicy. Nie było łatwo przekazać te zadania gminom i samorządom, bo cały czas trzeba było rozpatrywać bieżące sprawy.

Gdy pojawia się natłok prac i przekracza się ustawowy termin na wydanie decyzji, to przywrócenie po tym równowagi wymaga sporo czasu. Media przekazywały, że KELA robi wszystko, co może, by rozwiązać problem. Przez 4 miesiące komunikacja z mediami

była bardzo intensywna. W KELA to specjaliści oraz zarząd są odpowiedzialni za kontakt z mediami. Dziennikarze są bardzo aktywni na Tweeterze, więc było to świetne narzędzie do tego, by szybko reagować i korygować błędne informacje. Również klienci chętnie korzystają z Tweetera do przedstawiania swojej sytuacji. W odpowiedzi pracownicy zaczęli korzystać ze swoich kont, by kontynuować dyskusje. Na bieżąco informowany był zarząd, parlament, ministerstwo spraw społecznych i zdrowia oraz inne ministerstwa. W organizacji podjęto też decyzje, że należy przeprosić za błąd i że instytucja bierze odpowiedzialność za całą sytuację. W mediach była debata, czy KELA powinna przeproszać, czy to nie jest sztuczne. W opinii kierownictwa KELA opublikowanie przeprosin wydawało się ważne i konieczne, nie dla samych mediów, ale dla klientów. Pod koniec kwietnia został przywrócony termin wydawania decyzji.

Prelegentka zwróciła uwagę, że instytucja powinna mieć grupę specjalistów do spraw komunikacji, która będzie zawsze trzymać rękę na pulsie. Musi być na tyle duża i sprawna, by móc działać szybko i efektywnie. Gdy pojawia się kryzys, nie ma czasu, by ustalać komunikat. Należy również pamiętać o interesariuszach i decydentach politycznych, których na bieżąco należy informować. Nie zawsze można poprawić realia, ale jeśli nie przekaze się odpowiednich informacji, może to spowodować, że sytuacja jeszcze się pogorszy.

Trzeba też patrzeć, co się dzieje w samej instytucji i dbać o własnych pracowników, podziękować im za pracę w tak trudnym czasie. Im gorsza sytuacja, tym więcej pracownicy oczekują od wewnętrznej komunikacji. Lepiej, by byli informowani o kryzysie przez kierownictwo niż z gazet.

## **Julita Varanauskienė** **doradca w litewskim Krajowym Funduszu** **Ubezpieczeń Społecznych (Sodra)**

### **Rozwiązywanie sytuacji kryzysowej,** **gdy jest możliwa do przewidzenia**

Często pracodawcy podawali, że ich pracownicy pracują w niepełnym wymiarze godzin, podczas gdy byli zatrudnieni na pełny etat. To umożliwiało im płacenie niższej składki i ukrywanie dochodów. W danej chwili może wydawać się to korzystne, ale zmienia się to, gdy pracownik występuje o emeryturę. 20 proc. pracowników nie ma wystarczającej liczby przepracowanych godzin do uzyskania pełnej emerytury. Dla osób samozatrudnionych ta sytuacja jest jeszcze gorsza. Przeciętne świadczenie emerytalne dla tych z pełnym wymiarem godzin wynosi 300 euro, co nie jest wysoką kwotą. W pewnym momencie ludzie stają w obliczu ryzyka ubóstwa i nie mogą już nic zrobić, bo czas upłynął. By nie dochodziło do oszustw i wykorzystywania systemu, Sodra wyszła z inicjatywą zwiększenia składki na ubezpieczenie społeczne.

Nowa ustawa określała, że pracodawca musi płacić składkę na ubezpieczenie społeczne nie mniejszą niż od minimalnej płacy, bez względu na przepracowane godziny. Były przewidywania, że ustawa nie będzie dobrze przyjęta. Zostały więc wcześniej opracowane projekcje pozytywnych i negatywnych skutków tak w krótkiej, jak i w dłuższej



perspektywie, np. uzyskanie lepszych gwarancji socjalnych czy utrata zatrudnienia w przypadku, gdy dla pracodawcy nie będzie opłacalna składka za niepełny etat.

Reforma weszła w życie w styczniu 2018 r. Proces komunikowania wdrażania tych zmian w ustawodawstwie przewidywał dyskusje w parlamencie oraz rozmowy z uznanymi ekspertami. Byli to rzecznicy, banki oraz dzienniki biznesowe. W debacie uczestniczyli także przedstawiciele wolnego rynku, którzy byli przeciwni tej ustawie. Utrzymywali, że małe przedsiębiorstwa padną. Większe firmy stwierdziły, że mają dość nieuczciwej konkurencji. Oszczędzanie kosztem podatków jest wyniszczające dla gospodarki i konkurencji.

Sodra opracowała informacje dla pracodawców dotyczące sposobów wyliczania składek na ubezpieczenie społeczne swoich pracowników. Wprowadzenie nowych zasad przeszło dość gładko. W odpowiedzi na pojawiające się w mediach informacje, że przez tę ustawę nastąpi wzrost stopy bezrobocia, Sodra – zgodnie ze swoją strategią – postanowiła utrzymać statut organizacji, która przekazuje tylko wiarygodne informacje. Organizowane były konferencje prasowe, podczas których przedstawiciele Sodra podkreślali, że więcej jest skutków pozytywnych. Do publicznej wiadomości podawane były wyniki przeglądu kwartalnego na temat wszystkich efektów wprowadzenia minimalnej stawki składki na ubezpieczenie społeczne. Skuteczna i merytoryczna kampania informacyjna sprawiła, że mimo pojawiających się początkowo w mediach wielu negatywnych informacji i komentarzy po pewnym czasie sytuacja się zmieniła. Po kilku miesiącach zaczęły przeważać wzmianki pozytywne, by w pewnym momencie udział negatywnych uwag był już bardzo niski.

Długoterminowe relacje z mediami są pomocne, zwłaszcza gdy instytucja potrzebuje komunikować trudne informacje. Jeśli organizacja jest jeszcze nieprzygotowana do udzielenia pełnych informacji, warto dać sobie czas. Nie należy bać się, że w opinii publicznej opóźnianie podawania sprawdzonej wiadomości będzie odebrane jako „granie na czas”, wiarygodna instytucja musi przekazywać rzetelne informacje.

## **Stefanie Brüning** **kierownik projektu „Media społecznościowe”** **w Federalnym Niemieckim Ubezpieczeniu** **Rentowo-Emerytalnym (DRV-Bund)**

### **Wykończ ich uprzejmością! – szanse i wyzwania związane z wykorzystaniem mediów społecznościowych w sektorze publicznym**

DRV-Bund podjął decyzję, by zwiększać świadomość odnośnie rent, rehabilitacji i profilaktyki. W tym celu postanowił wykorzystać media społecznościowe. Zostały określone grupy docelowe, do których trzeba dotrzeć z tą tematyką. Dane liczbowe dotyczące tych mediów pokazują, że najwięcej osób korzysta z Facebooka i 63 proc. z nich to 20–29-latkowie. Osoby w wieku 14–19 lat korzystają raczej z Instagramu (62 proc.) i Snapchatu. Facebook został wybrany jako główna sieć społecznościowa, na której DRV-Bund ma konto. Mimo że nie reklamował się w żaden sposób, obecnie jest już około 3 tys. fanów jego profilu.

Konto DRV-Bund na Facebooku jest poświęcone karierze zawodowej, jego regionalna strona funkcjonuje od grudnia 2017 r. Podobnie jest z kanałem na Instragramie. W mediach społecznościowych DRV-Bund zamieszcza krótkie filmy zawierające często zadawane pytania. Są tam również dane statystyczne. Główny zespół redakcyjny składa się z 7 redaktorów zewnętrznych, ekspertów od komunikacji zatrudnionych przez DRV-Bund oraz specjalistów w danej tematyce, np. od rehabilitacji, rent i emerytur. Jest to dobre połączenie wiedzy i twórczego podejścia. Dodatkowo zespołowi redakcyjnemu doradza zewnętrzna agencja zajmująca się obsługą mediów społecznościowych.

Wśród użytkowników wyróżnia się 3 typy odbiorców: fan, ekspert i krytyk. Mogą to być też pracownicy DRV-Bund. Najbardziej lubianym typem jest fan, który reaguje pozytywnie na posty. Ekspert przekazuje istotne informacje, koryguje, gdy znajdzie błąd. Są też specjaliści w organizacji, którzy rewidują poprawność komunikatów, ale i eksperci zewnętrzni, którzy sprawdzają treści, dzielą się informacją zwrotną. Często inicjują dyskusję, zadają konkretne pytania. A to bywa przydatne dla innych użytkowników. Największym wyzwaniem pozostają krytycy. Ważna jest reakcja – szybka i zawsze przyjazna. DRV-Bund kultywuje przyjazne podejście do klienta i dąży do pozytywnego wizerunku.

Prelegentka podkreśliła, że nie należy bać się krytyków, czasem i oni powiedzą coś miłego, podziękują za szybką odpowiedź. Nawet od krytyka można uzyskać wiele interakcji i istotnych informacji. Bez względu na sposób wypowiedzi użytkownika pracownicy DRV-Bund zawsze odpowiadają klientom w sposób uprzejmy, by pokazać, że szanują klientów i trzymają się etykiety w sieci.

## **Siiri Kärkkäinen specjalista ds. komunikacji i mediów społecznościowych w fińskim Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych (KELA)**

### **Jak dotrzeć do obywateli i klientów za pomocą mediów społecznościowych? Najlepsze praktyki**

W Finlandii jest 5,5 mln ludzi, a na Facebooku 3,2 mln Finów. Trudno wyobrazić sobie inny kanał, poprzez który można by było dotrzeć do takiej ilości obywateli równocześnie. Na Facebooku KELA ma 4 strony: główną (po fińsku i szwedzku), stronę dla rodzin, dla studentów i odnoszącą się do opieki zdrowotnej i recept. KELA jest również obecna na Tweeterze, gdzie ma 5 kanałów: główny, dotyczący rehabilitacji, dla statystyki i badań, dla transgranicznych usług zdrowotnych, a ostatni dotyczący opieki zdrowotnej.

W instytucji pracuje 5-osobowy zespół, który jednocześnie zajmuje się obsługą mediów społecznościowych i wykonuje inne zadania związane z obsługą klienta. Każdy z nich ma kilka godzin w tygodniu, kiedy jest na Facebooku i odpowiada na pytania interesariuszy. Aktywne uczestnictwo w mediach społecznościowych powoduje dużo pracy. Jednak warto z nich korzystać. Dzięki nim można kontaktować się z obywatelami czy reklamować swoje usługi. Są też wygodne dla klientów, którzy mogą złożyć wniosek on-line, zamiast przychodzić

do urzędu. To powoduje, że łatwiej jest być obecnym w codziennym życiu tych ludzi. KELA ma platformę, dzięki której klienci mogą uzyskać i przekazać informację zwrotną. Jeśli instytucja chce być nowoczesna i przyjazna, to musi być otwarta na rozmowę. Organizacja nie może tylko przekazywać stwierdzeń, ogłoszeń i nie patrzeć na to, co sądzą klienci.

KELA prowadzi kampanię informacyjną, która omawia, jak przesłać załącznik, np. dokument, dokumentację medyczną albo umowę o wynajem mieszkania. Klienci mogą dowiedzieć się, jak złożyć wniosek on-line, ale nie zawsze mają świadomość, że wystarczy wysłać zrobione zdjęcie załącznika telefonem. Ci, którzy już korzystają z takich rozwiązań, to głównie młode rodziny i studenci.

Nie wszystkie informacje pasują do postów. Czasami klient potrzebuje więcej wskazówek. W tym celu KELA wysyła zwięzłe listy dotyczące usług i świadczeń. Ten projekt wyróżniono nagrodą. Teksty są krótkie i w prosty sposób tłumaczą trudne rzeczy, nie trzeba czytać obszernych materiałów KELA. Można ich również wysłuchać. Jest to dogodne dla osób niewidzących lub mających trudności z czytaniem.

### **Kanał dla wszystkich to kanał dla nikogo**

W mediach społecznościowych ważny jest ton wypowiedzi, sposób wchodzenia w interakcję oraz dobór właściwego kanału i odpowiednich form prezentowania informacji. Dlatego KELA prowadzi kanały dla różnych grup odbiorców.

Na Tweeterze ton głosu i komunikacja jest inna. Tu KELA z interesariuszami, politykami i mediami, również z obywatelami porusza ważne tematy, takie jak bezpieczeństwo w sieci, badania czy dane. Na Facebooku i na Instagramie znajdują się krótkie, praktyczne wskazówki, a na Tweeterze są informacje o zabezpieczeniu społecznym – KELA chce być postrzegana jako ekspert i instytucja, która ma dużo wiedzy i chce ją przekazać. Na tym kanale można znaleźć treści trochę prowokacyjne, by inicjowały dyskusje.

Bardzo trudno organizacji publicznej przyznać się, że reklamuje się na Facebooku. Ale jest to potrzebne, by obywatele wiedzieli, że jest to dobry kanał. Na stronie internetowej instytucji jest dużo informacji, ale w mediach społecznościowych klient może łatwiej je zauważyć. By dotrzeć do większej liczby użytkowników, jest potrzebna reklama w mediach społecznościowych, bez niej zasięg nowych postów to liczba obserwujących profil na Facebooku, czyli tylko 25–30 tys. osób.

## **Geertje Visser doradca ds. komunikacji w holenderskim Banku Ubezpieczenia Społecznego (SVB)**

### **Media społecznościowe w czasie kryzysu. Oparte na faktach**

Z mediów społecznościowych SVB zaczęło korzystać w 2011 r. Założono konto na Facebooku i Tweeterze. Pracownicy korzystają z nich, by dzielić się informacjami i odpowiadać na pytania, które są ważne dla klientów i innych interesariuszy. Na początku ludzie nie byli zbyt aktywni. Taki stan trwał do 2015 r., czyli do momentu, gdy SVB

stało się odpowiedzialne za płatności świadczeń dla osób z chorobami przewlekłymi, które zatrudniają opiekunów. Wcześniej świadczenia te otrzymywali bezpośrednio z gmin i organizacji zajmujących się opieką. Mimo wielu starań i przygotowań wprowadzenie tej zmiany nie przeszło zgodnie z planem. SVB nie wypłaciło tych świadczeń na czas lub przekazało niewłaściwe kwoty. W wielu przypadkach ludzie nie otrzymali żadnych pieniędzy. Linie telefoniczne były przeciążone.

Wszystko zaczęło się właściwie od jednej kobiety, która nie otrzymała świadczenia i nie mogła się dodzwonić. Postanowiła wyrazić na Tweeterze swoje frustracje. Wezwała innych, którzy mają takie same problemy, by zrobili to samo. W pewnym momencie pojawiło się aż 40 tys. podobnych wpisów, również w innych mediach.

To jest przykład, jak media społecznościowe zmieniły sposób wchodzenia w relację z klientami, którzy teraz sami podejmują decyzje o interakcji. Jeszcze niedawno instytucja publiczna mogła kontrolować to, co się o niej mówi, mogła wysłać notatki prasowe, umieścić tylko te informacje na stronie internetowej, które chciała. Wszystko, co można zrobić, to upewnić się, że jest się świadomym, co wiąże się z użytkowaniem mediów społecznościowych.

### **Dach należy naprawiać, kiedy nie pada**

Sformułowanie właściwej odpowiedzi na te 40 tys. wpisów zajęło bardzo dużo czasu. Nikt z kierownictwa nie wypowiedział się publicznie, chciano najpierw uzgodnić stanowisko z ministrem i gminami. Nie było wiadomo, kto za to odpowiada, SVB nie miało nawet właściwego zespołu.

Na szczęście były też rzeczy, które były zrobione dobrze. Pomogła zasada: zabij klientów uczciwością. To jest trudne, ale należy rozmawiać z ludźmi z empatią i robić wszystko, co się da, by rozwiązać problem, zrozumieć ich kłopoty i silne emocje. Gdy pojawia się skarga na Tweeterze, to nie wystarczy zakończyć słowem przepraszam. Należy wyjaśnić sprawę bez odsyłania na infolinię czy do biura. W przeciwnym razie problem nie będzie rozwiązany.

SVB zmieniło podejście do obsługi mediów społecznościowych. Teraz członkowie zespołu komunikacyjnego zajmują się tylko samą obsługą tych mediów i jest to ogromna praca. Dodatkowo SVB ma 15 ekspertów, którzy pomagają przy odpowiadaniu na pytania. Po kilku tygodniach nastroje na Tweeterze się zmieniły i SVB nie było już organizacją, która sobie nie radzi. W opinii publicznej stała się firmą, w której pracownicy starają się pomóc. Ludzie, którzy na początku byli wrogo nastawieni, później chcieli poznać zespół.

Obsługa mediów społecznościowych powinna być prowadzona głównie poza godzinami pracy, bo wtedy najwięcej ludzi z nich korzysta. Istotne komunikaty na temat danej instytucji mogą pojawić się w każdej chwili, dlatego monitoring mediów powinien odbywać się przez 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu. Kryzysy są jak pożar, pojawiają się w ciągu kilku minut i gdy wydaje się, że jest już w porządku, to nadal zagrożenie ponownym wybuchem istnieje.

Nawet wtedy, gdy instytucja jeszcze nie korzysta z mediów społecznościowych, trzeba być przygotowanym i mieć gotowe zespoły. Kiedy coś złego się wydarzy, to nie będzie na

to czasu. Ponadto media te mogą służyć nie tylko do obsługi klienta, można korzystać z nich także jak z barometru, który pokazuje, co się mówi o organizacji i jak postrzegane są jej działania i komunikaty.

## **Martin Nellen, szef działu komunikacji wewnętrznej w szwajcarskim Funduszu Ubezpieczeń Wypadkowych (SUVA)**

### ***Corporate storytelling w SUVA – umiejętne opowiadanie historii***

SUVA jest największą firmą ubezpieczającą od wypadków w Szwajcarii. Jest w pewnego rodzaju monopolistą. Ma około 2 mln polis i klientami są na ogół firmy oraz osoby indywidualne. W SUVA jest zatrudnionych 4 tys. osób, 1,5 tys. w agencjach i 1,5 tys. w centrali oraz tysiąc osób w dwóch klinikach.

W SUVA funkcjonuje zintegrowany model biznesowy, jest to firma nie tylko od ubezpieczeń od wypadków – zajmuje się także profilaktyką, prewencją i rehabilitacją. Priorytetem SUVA jest doprowadzenie osób ubezpieczonych z powrotem do rodziny, do pracy, by odzyskali normalne życie. W tym celu opracowano wytyczne oraz strategie. Komunikacja jest realizowana z wykorzystaniem różnych narzędzi, głównie poprzez stronę internetową, ale też poprzez czasopisma i media społecznościowe. Marketing i komunikacja są zintegrowane i współpracują ze sobą, by personalizować komunikację. Dzięki mediom cyfrowym mniejsza jest też ilość druku.

Dla SUVA bardzo ważna jest kontrola mediów. Każdego dnia prowadzony jest monitoring prasy pod kątem kwestii dotyczących firmy. Informacje kierowane do klientów muszą być istotne, czasem zaskakujące. Często dotyczą zdrowia, znajduje się tam dużo relacji ludzi, którzy ulegli wypadkom, więc są naładowane emocjami. Media lubią takie historie, bo wzbudzają zainteresowanie. SUVA jako instytucja ubezpieczenia wypadkowego koncentruje się nie tylko na samym ubezpieczeniu, ale i na profilaktyce. Stąd ważna jest edukacja klientów, jak mogą chronić swoje zdrowie przed wypadkami. Do tego SUVA używa różnych kanałów komunikacji dostosowanych do odbiorcy i różnorodnych form przekazu – wideo, rysunki, arkusze informacyjne o zasadach bezpieczeństwa.

Co roku firma prowadzi akcje informacyjne skierowane do konkretnych grup docelowych na dany temat. Czasem trzeba stworzyć plan kampanii w mediach społecznościowych pod wybrany temat, niekiedy wystarczy adnotacja na stronie internetowej lub plakat. Każde działanie jest później oceniane, czy zadziałało i co można poprawić.

## **Podsumowanie i zamknięcie seminarium**

D. La Salle podziękował serdecznie wszystkim panelistom za wygłoszenie bardzo ciekawych, praktycznych i inspirujących prezentacji. Pokazują one, jak bardzo istotny jest obecnie temat komunikacji oraz ważna jest potrzeba sięgania po nowe rozwiązania komunikacyjne, którymi są media społecznościowe. Przekazał prof. G. Uścińskiej

i jej pracownikom wyrazi wdzięczności za organizację tego wydarzenia. Stwierdził, że uczestnictwo tak wielu ekspertów dodało wartości temu seminarium; dzielenie się doświadczeniami jest dobrą praktyką.

Odnosił się też do trudnego zagadnienia, jakim jest komunikacja instytucji zabezpieczenia społecznego w obecnych czasach oraz do samej percepcji i natury ludzkiej. Komunikacja jest ważna w kształtowaniu w ludziach właściwej postawy wobec zabezpieczenia społecznego. Jest to praca syzyfowa i długofalowa, ale istotna dla funkcjonowania systemu. Wiele też zostało powiedziane odnośnie sposobów i treści przekazywanych informacji. Czasami to, co instytucja może uważać za pozytywny komunikat, odbiorca może źle przyjąć. Tu D. La Salle podał przykład organizacji, która podzieliła się informacją o efektywnej walce z oszustami, media jednak wyciągnęły inny wniosek – instytucja musi być źle zarządzana, skoro dokonano aż tylu przestępstw.

Uproszczenie przekazywanej wiadomości wymaga bardzo dużo wysiłku. Winston Churchill w liście do swojego przyjaciela napisał „przykro mi, że ten list jest taki długi, nie miałem czasu, żeby go skrócić”. Nie ma co do tego wątpliwości, że komunikat musi być prosty, łatwy i krótki. Dobra komunikacja i dostarczenie usługi redukuje koszty, ogranicza liczbę błędów, poprawia jakość usług i wpływa na satysfakcję klientów.

*Anna Pątek*  
*Departament Współpracy Międzynarodowej*  
*Centrala ZUS*