

CONSILIUL SUPERIOR AL MAGISTRATURII**PLENUL****HOTĂRÂREA nr. 43****din 4 martie 2021**

Prin nota nr. 2520/7610/2017/16.02.2021, Direcția Afaceri Europene, Relații Internaționale și Programe a înaintat Plenului Consiliului Superior al Magistraturii *Manualul de comunicare în situații de criză*, document realizat în contextul implementării activității 2 – Elaborarea unei strategii de comunicare unitară la nivel de sistem, elaborarea unui plan de măsuri de intervenție coerentă și adaptat diverselor grupuri țintă, în vederea creșterii încrederii publice în justiție, precum și a unei metodologii de monitorizare a nivelului de percepție și a cauzelor care îl generează, în cadrul proiectului TAEJ – *Transparență, accesibilitate și educație juridică, prin îmbunătățirea comunicării publice la nivelul sistemului judiciar* (cod SIPOCA 454/ cod MySMIS 2014 118765).

Analizând nota direcției de specialitate și văzând înscrisurile anexate, Plenul Consiliului Superior al Magistraturii reține următoarele:

La data de 5 septembrie 2018 Consiliul Superior al Magistraturii a semnat contractul de finanțare nr. 249/05.09.2018, aferent implementării proiectului TAEJ- *Transparență, accesibilitate și educație juridică prin îmbunătățirea comunicării publice la nivelul sistemului judiciar* (cod SIPOCA 454/cod MySMIS2014+ 118765), derulat în parteneriat cu Școala Națională de Grefieri, Inspekția Judiciară, Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, Institutul Național al Magistraturii și Ministerul Justiției.

În cadrul rezultatului de proiect 1 - *Comunicarea publică îmbunătățită și abordată unitar la nivelul sistemului judiciar*, este prevăzută activitatea 2 care constă în elaborarea unei strategii de comunicare unitară la nivel de sistem, elaborarea unui plan de măsuri de intervenție coerentă și adaptat diverselor grupuri țintă în vederea creșterii încrederii publice în justiție, precum și a unei metodologii de monitorizare a nivelului de percepție și a cauzelor care îl generează.



Pentru buna implementare a acestei activități, Consiliul Superior al Magistraturii a derulat o procedură de achiziție publică, finalizată cu semnarea, la data de 3 iunie 2020, a contractului de achiziție publică de servicii de consultanță și elaborare documentații în cadrul proiectului cu asocierea condusă de S.C. BDR Associates Communication Group S.R.L (contract nr. 2085/7610/2017/2020).

În acest context, la data de 29.01.2021 au fost depuse, prin corespondență electronică, precum și cu adresa de înaintare nr. 04/29.01.2021 (înregistrată la Consiliul Superior al Magistraturii cu nr. 2491/7610/2017/29.01.2021), *Raportul intermediar nr. 6*, însoțit de livrabilele aferente, respectiv cinci manuale de comunicare în situații de criză, câte unul pentru fiecare instituție beneficiară, respectiv Consiliul Superior al Magistraturii, Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, Inspekția Judiciară, Institutul Național al Magistraturii și Școala Națională de Grefieri.

Raportul intermediar nr. 6 și documentele aferente acestuia, cu precădere Manualul de comunicare în situații de criză pentru Consiliul Superior al Magistraturii au fost analizate în cadrul ședinței Comisiei nr. 3 *Relații Internaționale și Programe* din data de 3 martie 2021, care, conform minutei nr. 06/624/03.03.2021, a luat act, fără observații, de nota DAERIP și de Manualul de comunicare în situații de criză pentru Consiliul Superior al Magistraturii, cu propunerea de înaintare către Plenul CSM, spre aprobare.

De asemenea, livrabilele aferente Raportului intermediar nr. 6 au parcurs un amplu proces de consultare în rândul partenerilor de proiect, precum și cu expertul cooptat, pentru comunicarea unui raport de analiză a livrabilelor, conform contractului de prestări servicii nr. 88/7610/2017/07.05.2018 încheiat cu Consiliul Superior al Magistraturii.

Pentru aceste considerente, în conformitate cu prevederile art. 134, alin. (4) din Constituția României, revizuită, coroborate cu art. 27 și art. 29, alin. (4) din Legea nr. 317/2004 privind Consiliul Superior al Magistraturii, cu modificările și completările ulterioare și cu art. 16, alin. (2) din Regulamentul de organizare și funcționare a Consiliului Superior al Magistraturii, aprobat prin Hotărârea nr. 1073/3.12.2018 a Plenului CSM, cu modificările și completările ulterioare, cu unanimitatea voturilor valabil exprimate;



PLENUL CONSILIULUI SUPERIOR AL MAGISTRATURII

HOTĂRĂȘTE

Art. 1 – Aprobă *Manualul de comunicare în situații de criză pentru Consiliul Superior al Magistraturii*, astfel cum a fost depus cu Raportul intermediar nr. 6, document elaborat în cadrul rezultatului 1 – activității 2 a proiectului TAEJ – *Transparență, accesibilitate și educație juridică, prin îmbunătățirea comunicării publice la nivelul sistemului judiciar* (cod SIPOCA 454/ cod MySMIS 2014 118765).

Art. 2 – Prezenta hotărâre a Plenului Consiliului Superior al Magistraturii se comunică Direcției Afaceri Europene, Relații Internaționale și Programe, pentru a fi pusă în aplicare, conform legii.

Data în București, la data de 4 martie 2021

Președinte,

Judecător Mihai Bogdan MATEESCU



Tel: (+40)21-311.69.02
Fax: (+40)21-311.69.01



Website: www.csm1909.ro
Email: secretar_general@csm1909.ro



Calea Plevnei nr. 1418, sector 6,
cod poștal 060011



MANUAL DE COMUNICARE ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ



PREFAȚĂ

Instituțiile de stat, oricare ar fi acestea, se confruntă relativ frecvent cu situații de criză ce implică tehnici speciale de gestionare din punct de vedere al comunicării publice. Cel mai dificil aspect este, de cele mai multe ori, modul în care o problemă ivită este reflectată în presă și în mediile sociale online, preponderent în detrimentul instituției.

Manualul de față cuprinde proceduri și planuri pentru gestionarea comunicării în cele trei etape principale ale unei crize și anume, perioada de pre-criză, criza propriu-zisă și perioada post-criză. Acest manual este un document de lucru care include date și contacte care se pot perima după o anumită perioadă de timp, astfel încât se recomandă actualizarea informațiilor de minim două ori pe an.

De asemenea, pentru buna însușire a procedurilor și etapelor de management al situațiilor de criză, sunt binevenite simulări anuale care permit un exercițiu util de organizare și declinare a rolurilor în instituție în astfel de situații.

La nivelul unei instituții, o situație de criză poate fi generată de cauze interne sau externe. Printre cauzele interne se pot afla: poziții divergente pe un anumit subiect în cadrul aceleiași instituții, poziții comunicate public, derapaje de la regulile cuprinse în regulamentul de organizare și funcționare și a fișelor de post aferente personalului angajat; eventuale conflicte de interese, ori incompatibilități, conduite profesionale și morale incorecte ale unor angajați; managementul defectuos la nivelul instituției. Cauzele externe, ieșite cu totul de sub controlul instituției, sunt greu previzibile și, de cele mai multe ori, imposibil de evitat, cum ar fi modificările legislative și/sau instituționale care pot afecta domeniul de activitate al instituției, campanii ostile împotriva instituției, folosind diverse medii de comunicare, incendiile, amenințările cu bombă, până la forță majoră, provocată de catastrofele naturale (inundații, cutremure, epidemii).

Acest manual este construit ținând cont de șase principii ale unei comunicări eficiente de criză:

1. **Viteză de reacție:** în situații de criză, timpul este esențial. Pentru public, prima sursă devine adesea sursa preferată de informare.
2. **Corectitudine:** corectitudinea informațiilor oferite generează credibilitate. Informațiile pot face referire la aspectele cunoscute, la elementele încă necunoscute și la măsurile luate.
3. **Credibilitate:** onestitatea și adevărul sunt elemente de bază într-o situație de criză.
4. **Empatie:** crizele generează emoții, iar acestea este bine să fie recunoscute și, atunci când se poate, gestionate.
5. **Respect:** o comunicare bazată pe respect are un rol important, mai ales în situațiile în care oamenii se simt vulnerabili. Aceasta încurajează o atitudine de cooperare din partea publicului.
6. **Orientarea spre soluții** într-o anumită situație, atunci când este posibil și se impun, iar acestea sunt vehement solicitate de către opinia publică, de către societate, de corpul profesional ori de alte profesii juridice.

CUPRINS

CAPITOLUL 1. DEFINIȚIA CRIZEI. OBIECTIVE PE PERIOADA CRIZEI. ETAPELE CRIZEI	4
1.1. <i>Definiția crizei</i>	4
1.2. <i>Obiectivele, managementul și comunicarea de criză</i>	5
1.3. <i>Bune practici</i>	6
1.4. <i>Etapele crizei</i>	7
CAPITOLUL 2. SITUAȚII SPECIFICE DE CRIZĂ – EXEMPLIFICĂRI	11
2.1. <i>Tipologii ale situațiilor de criză</i>	11
2.2. <i>Crize cu probabilitate ridicată. Pregătire și acțiuni pre-criză</i>	12
CAPITOLUL 3. MANAGEMENTUL CRIZEI ÎN ANSAMBLU. ROLUL COMUNICĂRII	17
3.1. <i>Planul de management</i>	17
3.2. <i>Rolul comunicării și celula de criză</i>	18
3.3. <i>Mecanisme de cooperare și comunicare între diferite entități, în situații de criză</i>	18
3.4. <i>Mecanisme de testare a eficienței planului de criză și pentru actualizarea lui periodică</i>	19
CAPITOLUL 4. PLANUL COMUNICĂRII DE CRIZĂ	19
4.1. <i>Etapele stabilirii planului de comunicare în situații de criză</i>	19
4.2. <i>Stabilirea publicurilor țintă /descriere/aplicabilitate</i>	23
4.3. <i>Stabilirea strategiei</i>	24
4.4. <i>Stabilirea mesajelor</i>	24
4.5. <i>Identificarea canalelor prin care ajunge mesajul la publicul țintă</i>	26
4.6. <i>Implementarea planului de comunicare</i>	31
4.7. <i>Stabilirea mecanismelor de monitorizare a reacțiilor în presă și social media</i>	32
4.8. <i>Declinarea mesajelor în funcție de publicul extern și canal</i>	32
4.9. <i>Purtătorul de cuvânt și bune practici în activitatea acestuia</i>	33
4.10. <i>Purtători de cuvânt și proceduri posibile</i>	35
4.11. <i>Media briefing pentru purtătorul de cuvânt</i>	35
CAPITOLUL 5. PROCEDURI PE PERIOADA CRIZEI	39
CAPITOLUL 6. COMUNICAREA CU MASS MEDIA ȘI ÎN SOCIAL MEDIA PE PERIOADA DE CRIZĂ	40
CAPITOLUL 7. POST-CRIZĂ	43
ANEXE	45
<i>Anexa 1. Schițe de întrebări, răspunsuri, soluții la fiecare scenariu de criză</i>	45
<i>Anexa 2. Auditul de vulnerabilități</i>	46
<i>Anexa 3. Contacte utile (de actualizat în permanență)</i>	47

CAPITOLUL 1. DEFINIȚIA CRIZEI. OBIECTIVE PE PERIOADA CRIZEI. ETAPELE CRIZEI

1.1. Definiția crizei

Situația de criză poate fi definită drept un fenomen complex, ce constă într-o situație neprevăzută, care poate pune în discuție responsabilitatea unei instituții în fața opiniei publice, care poate amenința capacitatea instituției de a-și desfășura în mod normal activitatea și care poate deteriora imaginea publică a instituției prin efecte negative în plan simbolic. Este de reținut faptul că o criză poate fi cauzată și de organizarea deficitară a schimbului de informații, prin intermediul mass media, dintre o instituție și opinia publică. Sistemul judiciar, ca oricare alt sistem din structura societății, este susceptibil să cunoască situații de criză cu atât mai mult cu cât este un sistem deschis, în care relația cu opinia publică este constantă și de importanță majoră, fiind supus unui permanent „conflict” între rigoarea obiectivă a legii și inerentul subiectivism caracteristic justițiabililor.

Sunt prezentate succint, în cele ce urmează, cauzele principale ce pot declanșa o situație de criză în general, consecințele sale și contextul specific acestora în cazul sistemului judiciar din România. Organizarea deficitară a schimbului de informații, prin intermediul mass media, dintre sistemul judiciar din România și opinia publică, are la bază o serie de factori determinanți:

A. Factori ce țin de sistem

- a) Sistemul este complex, ca atare o reacție rapidă și fundamentată a acestuia este uneori dificilă – un exemplu este Consiliul Superior al Magistraturii (CSM), unde anumite reacții/comunicate trebuie adoptate în foruri ce impun votul mai multor membri;
- b) Sistemul comunică adesea ne-unitar, prin mai multe voci, generând neîncredere la nivelul publicului;
- c) Reacțiile sunt uneori târzii și nu mai au capacitatea de a corecta impactul informației inițiale;
- d) Comunicarea pro-activă, care ar putea preveni anumite situații de criză, este insuficientă;
- e) Comunicarea nu se face prin personal format/specializat în comunicare;
- f) Personalul cu responsabilități în domeniul comunicării nu este neapărat unul stabil din punct de vedere al perioadei în care îndeplinește aceste atribuții (la fel nici cel din mass media);
- g) Limbajul prea tehnicizat utilizat în comunicarea publică, ceea ce poate accentua criza;
- h) Obligația de rezervă a judecătorilor și procurorilor, ce îi împiedică, în majoritatea cazurilor, să participe la dezbaterile publice.

B. Frânele unei informări corecte/obiective ale publicului asupra temelor legate de justiție, care țin de:

- a) Interpretările mass media, lipsa de obiectivitate a jurnalistului, lipsa de imparțialitate, derapaje, faptul că jurnaliștii vor știri care să prindă la public. Astfel sunt vândute cel mai adesea știri negative despre sistem, despre persoane din sistem, despre soluțiile pronunțate.
- b) Polarizarea modului în care mass media reflectă știrile din justiție, care nu mai permite identificarea datelor reale;
- c) Utilizarea mass media ca instrument de manipulare de către alte medii socio-politice ori profesionale;
- d) Interesele financiare ale mass media, care poate considera că informările obiective legate de justiție nu sunt suficient de atrăgătoare pentru public. Mass media favorizează subiectele care conțin factorul senzațional, în lupta pentru audiențe cât mai mari, care îi atrag venituri mai mari din publicitate.

Practic

O criză reprezintă orice situație care are riscul de a:

1. Escalada în intensitate;
2. Intra în atenția presei;
3. Afecta imaginea sau reputația instituției, a unor judecători sau procurori în concret, a credibilității înfăptuirii actului de justiție ori a unor soluții adoptate de instituție, a încrederii în sistemul de justiție.

1.2. Obiectivele, managementul și comunicarea de criză

Obiective pe perioada crizei

Obiectivele principale ale instituției pe perioada unei crize sunt:

- Operaționale:
Minimizarea timpului petrecut în criză
Rezolvarea crizei (recăștigarea controlului)
Minimizarea impactului crizei asupra activității instituției
- Reputaționale:
Limitarea impactului reputațional pe care criza îl poate avea asupra instituției, reprezentanților ei și sistemului judiciar, în general
Apărarea imaginii instituției în fața opiniei publice, a altor instituții ale statului, în fața altor profesii etc.

Managementul crizei

Odată ce criza s-a declanșat, managementul acestora cuprinde trei componente esențiale: **criza propriu zisă** (faptele obiective), **administrarea crizei** (cum se atenuează efectele și se rezolvă situația de criză), respectiv **protejarea imaginii** (cum se gestionează impactul reputațional al evenimentelor). Potrivit lui Ian Mitroff, co-autor al cărții „We're So Big, Nothing Bad Can Happen to Us” / „Suntem atât de mari, încât nu ni se poate întâmpla nimic” (1990), „modul în care oamenii răspund la crize oferă una dintre cele mai puternice ferestre, dacă nu cea mai puternică, către sufletul lor și al instituțiilor pe care le reprezintă”. Managementul crizei poate fi definit ca exercițiul bunului simț la viteza luminii.

Cele 7 repere de luat în considerare pentru managementul crizei:

1. Studiarea cu atenție a semnalelor. Care este cel mai rău scenariu care se poate întâmpla? Pentru că este posibil ca spre el să se îndrepte lucrurile!
2. Evaluarea efectelor imediate, posibile, asupra imaginii instituției sau asupra imaginii justiției.
3. Nu trebuie reacționat imprudent sub presiune – luarea deciziei întemeiate pe argumente obiective, în cel mai scurt timp.
4. Ca răspuns la critici, se reacționează cu generozitate și cu respect. Acest lucru poate să însemne economie de timp și de alte costuri mai târziu.
5. Trebuie luat în calcul că situația se poate înrăutăți, înainte de a se îmbunătăți.
6. Se evită blocajul într-un plan rigid. O criză este un proces fluid, care solicită un proces de luare a deciziilor la fel de fluid.

7. Se analizează temeinic cum poate fi întoarsă situația de criză / contextul, în care instituția se află în lumina reflectoarelor, în favoarea sa.

Comunicarea de criză

Comunicarea de criză reprezintă schimbul de informații între instituții, autorități, indivizi, media și, în general, diverse grupuri, înaintea, în timpul și după o criză.

Care sunt aspectele de luat în considerare în cazul unei comunicări de criză:

- **Factor 1:** Cât de pregătită este instituția/sistemul să facă față situațiilor de criză – aici contează atitudinea managementului instituției, **competența oamenilor pe care îi are în acest scop**, experiența lor teoretică și practică în gestionarea unei situații de criză. Capacitatea sistemului judiciar de a reacționa la crize de comunicare este indubitabil și indisolubil legată de capacitatea persoanelor care fac comunicare publică.
- **Factor 2:** Cât de bună este **relația cu presa**, astfel încât să se poată conta pe obiectivitatea reprezentanților mass media în a reda cât mai clar și cât mai bine situația: *degeaba sunteți pregătit dacă presa e ostilă; ceea ce veți comunica poate vor întoarce la 180 de grade.*
- **Factor 3:** Cât de organizată și puternică este reacția la nivel de sistem: **reacția la criză trebuie să vină de sus în jos**; această viteză de reacție poate fi atinsă numai prin realizarea unui corp de profesioniști în domeniul comunicării, prin întâlniri periodice, prin întărirea comunicării inter-instituționale între Birourile de Informare și Relații Publice, pentru a se stabili un limbaj comun, ținte comune.
- **Factor 4:** Existența unui **mesaj unitar este un principiu de bază**: atunci când există o situație de criză și se dau multe informații, trebuie să existe un comunicator legitim care să ofere un mesaj unitar; în lipsa acestuia, publicul accesează alte surse și primează fake news-urile; instituția trebuie să nu comunice lucruri contradictorii. În lipsa acestei coerențe și a unui mesaj puternic, constant, comunicatorul își pierde credibilitatea în timp.
- **Factor 5:** **Amploarea reacției trebuie să fie pe măsura crizei.** Gravitatea situației sau complexitatea ei ori impactul acesteia trebuie să dea și răspunsul instituțional. În situații de criză majoră, cel mai potrivit comunicator este conducătorul instituției, pentru a arăta că acordă seriozitate maximă subiectului respectiv. O parte importantă din reacția la criză este purtătorul de mesaj; rolul principal trebuie să vină din partea celui cu vizibilitate mai mare și el să își asume coordonarea răspunsului sau livrarea mesajului.

1.3. Bune practici

A. Pentru prevenirea situațiilor de criză

Bune practici din sistemul judiciar ce îi pot ajuta pe profesioniștii cu responsabilități în domeniul comunicării să nu ajungă în situații de criză:

- comunicarea pro-activă, transparentă, pe tot parcursul anului,
- cultivarea relației profesionale cu jurnaliștii,
- atenția la mesajele de nemulțumire care vin din partea justițiabililor, prin monitorizarea constantă a plângerilor acestora și răspunsul cât mai prompt la acestea,
- cunoașterea foarte bună a temelor/subiectelor din interiorul instituției care ar avea potențial de risc printr-o expunere publică incorectă.

Exemple concrete de astfel de „teme/subiecte” cu potențial de risc în cazul CSM

Șansele unei reacții negative din partea opiniei publice cresc atunci când, în situația de criză, comunicarea nu este bine pregătită. Planificarea adecvată, coordonarea și instruirea pot contribui la dezvoltarea abilităților de comunicare în astfel de situații.

Printre practicile cu potențial de risc se numără:

- Mesaje amestecate, contradictorii, emise de surse diferite;
- Transmiterea cu întârziere a informațiilor de importanță vitală;
- Comunicare nerealistă, exagerată în mesaje pozitive;
- Zvonuri ignorate sau necorectate;
- Purtători de cuvânt ori reprezentanți ai instituției care nu acordă atenție comportamentului și emoțiilor adecvate situației;
- Lupte publice pentru putere;
- Percepția că anumite grupuri au un tratament preferențial.

B. Pentru comunicarea în situații de criză

Analiza bazată pe cercetarea de tip *desk research* a identificat următoarele bune practici privind comunicarea în situații de criză, în domeniul juridic, la nivel național:

- Răspunsul cât mai rapid la solicitările presei;
- Păstrarea comunicării în limitele prevederilor legale și ale faptelor/datelor verificate, în ciuda presiunii jurnaliștilor;
- O atitudine de parteneriat în comunicarea cu presa;
- Susținerea mediatică intensă a unei declarații / comunicări oficiale; cu cât aceasta este preluată de mai multe canale media, cu atât cresc șansele să acopere zgomotul dat de punctele de vedere neoficiale;
- Existența unui plan B / *back-up* în comunicarea cu presa, dacă un reprezentant delegat nu poate prelua / livra la un anumit moment un mesaj, astfel încât să fie asigurată o disponibilitate 24 de ore din 24;
- Degrevarea purtătorului de cuvânt de alte sarcini și creșterea procentuală a acestei degrevări în situații de criză;
- Existența unui grup de WhatsApp unde să fie prezenți cât mai mulți jurnaliști, pentru o comunicare rapidă, transparentă, eficientă (mesajul ajunge instant la toți reprezentanții media interesați de subiect) cu aceștia.

1.4. Etapele crizei

Este vital de știut că fiecare criză evoluează în etape, în funcție de acestea fiind elaborat și pus în practică și planul de comunicare. Prin împărțirea crizei în următoarele etape, pot fi anticipate nevoile de informare ale media, ale organizațiilor sau ale publicului larg. Pentru fiecare dintre acestea, trebuie create și livrate audienței tipuri specifice de informații.

Strategia pentru fiecare etapă va fi diferită în funcție de evenimentul care a declanșat-o. Intensitatea și durata sa determină evaluarea resurselor necesare pentru managementul ei. Trebuie spus că o criză poate reprezenta o oportunitate de consolidare a reputației instituției, dacă este adresată corect.

Conform "Manualului pentru purtătorii de cuvânt și structurile de informare publică și relații cu mass-media", "caracterizarea unei situații drept una de criză, în specificul de activitate al instanțelor, parchetelor și Consiliului Superior al Magistraturii presupune, cumulativ, următoarele: a) producerea unui eveniment a cărui gravitate sau amploare este de natură să creeze tulburări și reacții puternice în rândurile opiniei publice (explozii, incendii, atentate, accidente rutiere, de muncă, luarea măsurilor procesuale împotriva unor persoane cu notorietate, a unor magistrați, orice alt eveniment în legătură cu care sistemul judiciar și/sau CSM are responsabilități directe și nemijlocite etc.);

b) evenimentul să suscite interesul sporit al mass media, rezultând un mare număr de solicitări de informații".

Etapa pre-criză

În această etapă, rolul purtătorului de cuvânt este de a:

- Monitoriza și identifica riscurile unei potențiale crize, având în vedere următoarele criterii: impactul emoțional al evenimentului, ce se discută pe agenda zilei (dacă este un eveniment mai puternic în atenția publică este foarte probabil să capteze atenția acestuia).
- Anticipa și crea răspunsuri la posibile întrebări ale audienței. Acest lucru va fi cu atât mai util cu cât reacțiile/ comunicatele pot fi aprobate din timp în cadrul instituției, câștigând, astfel, un timp important de reacție.
- Construi propuneri de mesaje, pe care să le valideze ulterior cu președintele instituției / președinții instituțiilor.
- Identifica alți purtători de cuvânt, resurse și mecanisme de gestionare a crizei.
- Crea parteneriate cu alte instituții implicate (dacă este cazul), pentru a se asigura că experții implicați/purtătorii acestora de cuvânt sunt coordonați la nivel de mesaje, complementaritate, agendă a declarațiilor, timp de reacție.
- Dezvolta și testa sisteme și rețele de comunicare (ex. grupuri de discuții pe WhatsApp).

Colectarea punctului de vedere al audiențelor țintă este o parte esențială a procesului de comunicare. Aceasta îi permite emițătorului să înțeleagă cum este primit mesajul și cum este interpretat. În funcție de el, mesajele pot fi ajustate pentru a le îmbunătăți eficiența. Contextul unei crize nu este propice construirii unui sistem de colectare a unor astfel de informații, de aceea în etapa premergătoare a crizei este util să fie create mecanisme de obținere și de analiză a acestora. În acest demers, următoarele aspecte pot fi luate în considerare:

- Planificarea modalităților și tehnicilor de răspuns.
- Ascultarea comentariilor venite de la cetățeni și/sau lideri de opinie, fie direct, fie prin media, social media.
- Asigurarea că sunt deschise canalele de comunicare dintre instituție și public.

Practic

În timpul unei crize, mesajele din partea publicului pot veni într-un volum prea mic sau prea mare. Un număr ridicat al reacțiilor poate face imposibil răspunsul acordat fiecărei persoane, în parte. O posibilă soluție este un sistem automatizat cu un mesaj standard, care să transmită ideea "suntem interesați de opinia dv", în care să fie inclusă o trimitere către o sursă unde se află răspunsuri la cele mai frecvente întrebări.

Etapa inițială

O primă variantă de mesaj inițial, pregătită din timp și aprobată de conducerea instituției, poate fi lansată imediat ce debutează o criză. Nu întâmplător, i se mai spune și "centura de siguranță". Când sunt situații de criză care au ca subiect „pierderi de vieți omenești/ răpiri/crime/etc.", o minimă empatie față de cei afectați ar trebui exprimată în partea de început a mesajului. Audiențele sunt mai deschise să primească un mesaj și să reacționeze pozitiv la el, dacă remarcă aceste comportamente. Este important să recunoașteți starea trăită de cei afectați: teamă, suferință, nesiguranță, revoltă etc.

Cu toate acestea, în orice mesaj empatic se va acorda foarte mare atenție păstrării unui echilibru care să garanteze respectarea obligației de imparțialitate, precum și a obligației de rezervă.

Mesajul poate fi publicat pe site-ul CSM și distribuit pe contul de Facebook al instituției, pe grupul pe WhatsApp dedicat jurnaliștilor, fiind recomandat ca pe site să fie creată o rubrică/pagină specială, unde vor fi puse toate declarațiile oficiale dedicate evenimentului sau unde se regăsesc toate comunicatele oficiale ale instituției.

Pasul doi va fi evaluarea necesității redactării unui comunicat de presă mai elaborat, care să aducă mai multe informații și lămuriri cu privire la gestionarea respectivei situații de criză.

Comunicarea în această etapă vizează o reacție rapidă, ținând cont de următoarele repere:

- Formularea mesajelor în concordanță cu natura subiectului, dând asigurări că situația este conștientizată și înțeleasă.
- Desemnarea purtătorului de cuvânt și identificarea canalelor și metodelor de comunicare.
- Reducerea la maxim a elementelor de neclaritate corelate cu situația de criză.
- Informarea corectă și completă, astfel încât publicul să înțeleagă responsabilitățile și atribuțiile diverselor instituții eventual implicate, anunțând când vor putea fi transmise ulterior mai multe informații.
- Direcționarea publicului către alte surse / instituții unde sunt disponibile mai multe detalii (dacă este cazul).

În această etapă, caracterizată adesea de confuzie și un interes crescut al media, este important ca informația să fie prezentată în mod simplu, credibil, consistent, corect și la timp. Informațiile care vin dinspre media sau din alte surse s-ar putea să nu fie 100% corecte, de aceea trebuie verificate și colectate cât mai multe date, pentru a avea o imagine cât mai completă și reală a situației, în cel mai scurt timp. Angajamentul făcut publicului, că va fi informat de îndată ce vor fi disponibile noutăți, poate fi util. Toate mesajele trebuie să arate că instituția este direct și activ implicată.

Acum poate să se facă simțită presiunea de a transmite prematur anumite informații. În majoritatea cazurilor, tot ce ajunge în media trebuie să fie făcut cu aprobarea reprezentanților instituției către care se raportează de obicei sau care sunt desemnați să coordoneze situația. Dacă procedurile de obținere a acestora sunt prea lente, ar trebui eficientizate în testarea din etapa pre-criză.

Etapa de platou a crizei

Obiectivele de comunicare ale acestei etape includ:

- Asigurarea că publicul este ținut la curent cu evoluția evenimentelor, cunoașterea riscurilor și soluții de gestionare a acestora.
- Furnizarea de informații – suport celor care au nevoie de acestea. Colectarea reacțiilor – „ascultă, învață și evaluează”. Corectarea eventualelor zvonuri, neînțelegeri sau date neclare.
- Anticiparea unui interes continuu manifestat de către media și pregătirea pentru o eventuală escaladare a situației.

Zvonurile sau informațiile eronate pot genera în continuare solicitări către purtătorul de cuvânt al instituției. Alți experți sau profesioniști din alte domenii, care nu fac parte din sistem, pot comenta public asupra subiectului. Uneori, vor contrazice sau vor interpreta greșit mesajele transmise de instituție. Critica este inevitabilă și de așteptat. În acest context, este esențial ca informațiile oficiale adresate publicului să fie cele mai vizibile și să existe o coordonare apropiată cu restul persoanelor implicate în demersul de comunicare.

În toată această perioadă, are loc o analiză continuă a evoluției evenimentului și adaptarea modelului de alocare a resurselor, dacă este necesară.

O schemă pe care pot fi construite acum mesajele este:



Etapă de rezoluție

Obiectivele de comunicare din această etapă urmăresc comunicarea continuă cu publicul țintă. Acum, purtătorul de cuvânt ar putea avea în vedere:

- Prezentarea măsurilor luate și a rezultatelor.
- Facilitarea discuțiilor deschise, oneste referitoare la cauze, părți responsabile, decizii.
- Transmiterea capabilităților și activităților instituțiilor și / sau a profesioniștilor implicați, pentru a întări percepția pozitivă asupra acestora.

Pe măsură ce situația de criză se apropie de final, poate exista o revenire la status quo, cu o mai mare înțelegere cu privire la evenimentele întâmplate. Sunt activate mecanismele de recuperare. Deși interesul publicului și al media este în scădere, pot apărea solicitări din partea jurnaliștilor legate de bilanțul crizei și modul în care a fost administrată. Acestea pot reprezenta o oportunitate de a include în răspunsuri mesaje-cheie recomandate în strategia de comunicare și de a aminti eventuale noutăți / măsuri luate de sistem de interes pentru public, raportate la subiectul în discuție.

Etapă post-criză / de evaluare

Obiectivele din timpul acestei etape au în vedere evaluarea eficienței răspunsurilor din perioada crizei, prin discuții și împărtășirea concluziilor trase. În urma consultării cu persoanele cheie implicate și a centralizării reperelor principale ale crizei, poate fi elaborat un raport unde pot fi identificate acțiuni specifice de îmbunătățire a comunicării de criză și a resurselor necesare.

Odată situația de criză depășită, managementul instituției va proceda la:

- Analiza finală a cazului și ajustarea/suplimentarea măsurilor de atenuare a efectelor (dacă este cazul).
- Sesiuni periodice de instruire în managementul crizei și comunicare de criză pentru echipa de conducere și angajații cu atribuții în acest domeniu.
- Măsuri de prevenție a unor situații similare pe viitor (ceea ce poate implica discuții cu instituțiile superioare, replanificarea resurselor).
- Acțiuni periodice de identificare și evaluare a vulnerabilităților instituției (analiza SWOT, audituri de vulnerabilitate), cu rolul de a identifica soluții proactive și eventuale elemente de prevenire a posibilelor viitoare crize.

Un plan de evaluare ar trebui să răspundă la întrebări precum:

- Au fost acțiunile întreprinse în timpul crizei în acord cu valorile și principiile instituției?
- Ce aspecte ale crizei au fost anticipate de planul de comunicare?
- Ce aspecte nu au fost anticipate și ce schimbări trebuie aduse, în consecință, în planul de comunicare?
- Cum s-au comportat membrii instituției?
- Au fost ei pregătiți pentru a face față crizei?
- Care sunt efectele de durată ale crizei?
- Ce măsuri trebuie luate?
- Cum privește publicul implicat modul de gestionare a situației de criză?
- Ce acțiuni pot fi declanșate pentru a se profita de oportunitățile aduse de rezolvarea crizei?

CAPITOLUL 2. SITUAȚII SPECIFICE DE CRIZĂ – EXEMPLIFICĂRI

2.1. Tipologii ale situațiilor de criză

Pe baza Auditului de comunicare al sistemului judiciar și a analizei bazate pe o cercetare de tip "desk research" au fost identificate trei tipologii ale situațiilor de criză în domeniul instituțional și cu precădere în domeniul juridic. Analiza menționează pentru fiecare posibili factori declanșatori care au cea mai mare probabilitate și cel mai mare impact potențial să declanșeze o criză necesită un plan de răspuns.

I. Crize generate de factori / evenimente care pot atrage atenția asupra instituției. Printre acestea se află:

- Schimbările legislative și/sau instituționale care pot afecta domeniul de activitate al instituției;
- Elementul de proximitate – cazuri, dosare care sunt "mai aproape" de cititor ca distanță socială;
- Proteste ale corpului profesional al magistraților ori ale altor profesii juridice;
- Plângeri ale justiciabililor;
- Declarații formulate de persoane cu anumite funcții în sistemul de justiție ori din cadrul altor profesii juridice, din cadrul puterii executive ori puterii legislative;
- Soluții pronunțate/hotărâri judecătorești ce pot stârni reacții puternice;
- Cazuri cu încălcătură socială ridicată;
- Dosare de anvergură / cazuri legate de corupție;
- Implicarea / influența politicului în justiție;
- Articol cu un ton negativ, publicat într-un canal media de mare audiență;
- Zvonuri negative cu privire la activitatea instituției.

II. Crize operaționale, cu potențial de a atrage atenția asupra instituției, precum:

- Comunicare internă și inter-instituțională defectuoasă;
- Conflictul de interese;
- Scurgeri de informații în presă din activitatea instituției, anterior momentului în care acestea devin publice;
- Defecțiuni ale sistemelor informatice;
- Deschiderea unui dosar / anchetarea unui reprezentant/membru al instituției;
- Aspecte financiare;
- Reorganizări.

Dintre acestea, conform auditului de comunicare, cele mai frecvent întâlnite situații de criză sunt:

I. La nivel de sistem

Crize generate de legislație – ex. modificările legislative (pensiile de serviciu, modificări în legislația penală, modificări în legislația privind organizarea judiciară, statutul magistratului), interpretări diferite ale unei legi care generează soluții opuse, limitările legislative care nu permit comunicarea publică a unor informații și care lasă loc de speculații, atât la nivelul opiniei publice, cât și al canalelor media etc.; situații de criză legate de lipsa resurselor din sistem (sau de insuficienta disponibilitate a acestora); situații de criză generate de monitorizări UE.

II. La nivel de instituții

Cazuri / dosare de anvergură;

Cazuri cu încălcătură socială ridicată;

Notorietatea persoanelor/părților implicate, personaje cunoscute – fie că sunt oameni de afaceri, persoane publice foarte cunoscute, oameni politici;

Valoarea prejudiciului din dosar;

Ineditul cazului/dosarului/procesului, cazurile originale;

Cazuri legate de corupție;

Neglijențe de comunicare;

Situații scoase din context;

Cazuri COVID: 1. extern, în instituțiile în care se lucrează cu publicul larg/justițiabili; 2. intern, acolo unde un angajat este marginalizat din cauza contactării virusului, după vindecare;

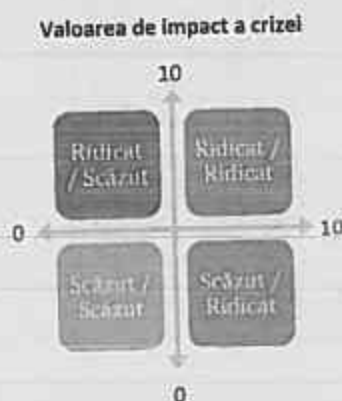
Confuzii ale publicului legate de atribuțiile instituțiilor din sistem (ex. justițiabilii acuză sistemul de calitatea legilor, de care îl consideră responsabil; una dintre cauzele lipsei de încredere în sistem este dată de educarea insuficientă a publicului pentru a face diferența între puterea legislativă și puterea executivă).

2.2. Crize cu probabilitate ridicată. Pregătire și acțiuni pre-criză

La nivel general, pentru evaluarea unei situații specifice, poate fi aplicată **diagrama situațiilor cu risc de criză** bazată pe două axe: **valoarea impactului crizei** și **factorul de probabilitate a crizei**. Pe prima axă, amploarea crizei este determinată cu ajutorul a cinci întrebări (fiecare fiind punctată pe o scară de la 0 la 10):

1. Dacă o criză riscă să crească în intensitate, cât de mare este această intensitate și cât de repede se poate produce creșterea?
2. În ce măsură va intra criza în sfera de interes a publicului și a mass-media?
3. În ce măsură va influența criza activitățile normale ale instituției?
4. În ce măsură instituția este vinovată de declanșarea crizei?
5. În ce măsură este afectată instituția de respectiva criză?

Pe a doua axă, probabilitatea crizei este determinată pe o scară de la 0 la 10, în care 0 reprezintă probabilitatea zero de ivire a unei crize, iar 10 certitudinea apariției unei crize. Rezultă un barometru util de evaluare a unei crize.



Întrebări de ajutor în evaluarea factorului de probabilitate a crizei

- Este primul / cel mai mare eveniment de acest gen?
- Este un interes cauzat de noutatea evenimentului sau este un interes legitim al opiniei publice?

- Are loc într-o zonă urbană, unde canalele media sunt bine reprezentate sau într-o zonă retrasă, slab reprezentată din punct de vedere media? Este un eveniment local sau național?
- Evenimentul include copii sau alte persoane din segmente vulnerabile ale populației?
- Sunt persoane publice implicate / angajați ai instituției sau membri ai familiei acestora?

Dacă purtătorul de cuvânt, în urma evaluării unei situații, plasează potențialul acestuia în cadranul din zona dreapta-sus, obiectivul său imediat este de a determina **Gradul de influență**, respectiv de a explora orice soluție prin care poate atenua amploarea acestuia. Întrebări utile în această etapă:

- Ce pași pot fi făcuți pro-activ pentru a reduce valoarea impactului crizei?
- Ce soluții există pentru a diminua factorul de probabilitate?

Situații cu probabilitate ridicată/medie și impact ridicat – pregătire și acțiuni pre-criză, monitorizare și planuri de acțiune pre-definite

Tipologie	Factor declanșator	Semnale	Acțiuni preliminare / monitorizare
1. La nivel de sistem	(Propuneri de modificări legislative privind modul de funcționare a sistemului, privind aspecte financiare (ex. sistemul public de pensii) <i>(probabilitate ridicată, impact ridicat)</i>)	Solicitări ale presei Articole în presă Postări / comentarii în social media Reacții ale societății civile / organizațiilor non-guvernamentale	Monitorizare și analiză mass media Monitorizare și analiză social media Monitorizarea opiniei publice Schimb permanent de informații cu parteneri cheie
	Limitări legislative care nu permit comunicarea publică a unor informații și care lasă loc de speculații atât la nivelul opiniei publice, cât și al canalelor media. <i>(probabilitate ridicată, impact ridicat)</i>	Solicitări ale presei Solicitări ale justițiabililor Articole în presă Postări / comentarii în social media	Monitorizare și analiză mass media Monitorizare și analiză social media Monitorizare și analiză a plângerilor înregistrate de către Biroul de Relații cu Publicul și / sau Compartimentul Registratură
	Interpretări diferite ale unei legi care generează soluții opuse.	Comentarii în social media Articole Plângeri ale justițiabililor	Monitorizare și analiză mass media Monitorizare și analiză social media

	(probabilitate ridicată, impact ridicat)		Monitorizare și analiză a plângerilor înregistrate de către Biroul de Relații cu Publicul și / sau Compartimentul Registratură
	Lipsa resurselor din sistem sau insuficienta disponibilitate a acestora (probabilitate ridicată, impact ridicat imediat sau pe termen lung)	Viteza de răspuns la solicitările jurnaliștilor Viteza de soluționare a dosarelor / comunicare a deciziilor către justițiabili Calitatea experienței / interacțiunii pe care o au jurnaliștii / justițiabilii cu instituția	Monitorizare și analiză mass media Monitorizare și analiză social media Monitorizare și analiză a plângerilor înregistrate de către Biroul de Relații cu Publicul și / sau Compartimentul Registratură Analiza indicatorilor optimi de funcționare a instituției în relația cu justițiabili și în relația cu presa, compararea cu indicatorii reali Audit periodic de vulnerabilitate a instituției
	Monitorizări UE (probabilitate ridicată, impact ridicat asupra credibilității sistemului)	Scrisori ale oficialilor Comisiei Europene către oficiali români / Notificări oficiale Publicarea raportărilor UE Solicitări ale presei pe această temă Articole în presa națională și internațională	Monitorizare și analiză mass media națională și internațională Monitorizare și analiză social media Monitorizarea opiniei publice Schimb permanent de informații cu parteneri cheie
2. La nivel de instituție	Cazuri / dosare de anvergură	Articole Solicitări ale jurnaliștilor	Monitorizare și analiză mass media

<i>(probabilitate ridicată, impact ridicat)</i>	Zvonuri	Monitorizare și analiză social media Raportări de la structurile din aparatul CSM și instituțiile subordonate
Cazuri cu încălțătură socială ridicată <i>(probabilitate ridicată, impact ridicat)</i>	Articole Solicitări ale jurnaliștilor Zvonuri	Monitorizare și analiză mass media Monitorizare și analiză social media Raportări de la structurile din aparatul CSM și instituțiile subordonate
Notorietatea persoanelor / părților implicate <i>(probabilitate ridicată, impact ridicat)</i>	Articole Solicitări ale jurnaliștilor Zvonuri	Monitorizare și analiză mass media Monitorizare și analiză social media Raportări de la structurile din aparatul CSM și instituțiile subordonate
Valoarea prejudiciului din dosar <i>(probabilitate ridicată, impact ridicat)</i>	Articole Solicitări ale jurnaliștilor Zvonuri	Monitorizare și analiză mass media Monitorizare și analiză social media Raportări de la structurile din aparatul CSM și instituțiile subordonate
Ineditul cazului <i>(probabilitate ridicată, impact ridicat)</i>	Articole Solicitări ale jurnaliștilor Zvonuri	Monitorizare și analiză mass media Monitorizare și analiză social media Raportări de la structurile din aparatul CSM și instituțiile subordonate

Cazuri de corupție (probabilitate ridicată, impact ridicat)	Articole	Monitorizare și analiză mass media
	Solicitări ale jurnaliștilor	Monitorizare și analiză social media
	Zvonuri	Un sistem obiectiv, imparțial, public, de evaluare internă periodică a angajaților Raportări de la structurile din aparatul CSM și instituțiile subordonate
Neglijențe de comunicare (probabilitate ridicată, impact ridicat pe termen lung)	Articole	Monitorizare și analiză mass media
	Părerii / opinii/plângeri ale Justifiabililor	Monitorizare și analiză social media Monitorizare și analiză a plângerilor înregistrate de către Biroul de Relații cu Publicul și / sau Compartimentul Registratură
		Raportări de la structurile din aparatul CSM și instituțiile subordonate
Situații scoase din context (probabilitate ridicată, impact mediu sau ridicat)	Articole	Monitorizare și analiză mass media
	Postări în social media	Monitorizare și analiză social media
		Raportări de la structurile din aparatul CSM și instituțiile subordonate

CAPITOLUL 3. MANAGEMENTUL CRIZEI ÎN ANSAMBLU. ROLUL COMUNICĂRII

3.1. Planul de management

Un plan de succes pentru managementul crizei implică 1. recunoașterea faptului că are loc o criză 2. luarea măsurilor pentru a remedia situația 3. *a fi văzut* că faci acest lucru 4. *a fi auzit* că spui lucrurile potrivite. Este important de subliniat că, într-o criză, percepția devine realitate.

Ușor de urmărit, de folosit și de înțeles, planul de management al crizei este aprobat de echipa de conducere a instituției. Acesta este evaluat periodic și modificat (atunci când este cazul), pentru a include elementele necesare unei bune intervenții în situații de criză. El ar trebui să conțină:

Proceduri

Acestea indică modul de lucru al echipei, mecanismele și persoanele de contact desemnate pentru diseminarea informației.

Echipa de management al crizei (celula de criză)

Fiecare instituție are nevoie de o echipă de management al situației de criză, un grup care să îndeplinească funcții cheie în cadrul unei situații de criză. Aceasta ar trebui să fie formată din specialiști ai instituției/șefi de departamente, inclusiv șeful Biroului de comunicare publică și relații cu mass media, și condusă de președintele instituției.

În planul de management al crizei sunt menționați membrii echipei de management al crizei, persoanele care îi pot înlocui, departamentele de care aceștia aparțin și toate datele lor de contact. Pentru fiecare sunt menționate rolurile alocate, aria de responsabilitate și datele de contact ale instituțiilor cheie implicate și ale jurnaliștilor, pentru ca fluxul comunicării să fie rapid și eficient. Pot fi menționate și persoane cheie din afara echipei cărora este posibil să li se solicite să se alăture acesteia. Aici este precizat cine are rolul de a verifica orice informație înainte de a fi făcută publică, un aspect esențial într-o situație de criză, precum cine, când, cum și cui comunică, ținându-se cont de faptul că responsabilul delegat să facă acest lucru trebuie să aibă legitimitate.

Este util să se aibă în vedere răspunsul la următoarele întrebări:

Cine este responsabil de comunicarea internă?

Care este persoana care înlocuiește responsabilul de comunicarea internă?

Cine este responsabil pentru comunicarea cu presa?

Care este persoana care înlocuiește responsabilul pentru comunicarea cu presa?

Dacă se impune comunicarea cu alte instituții și cine va gestiona această comunicare?

Practic

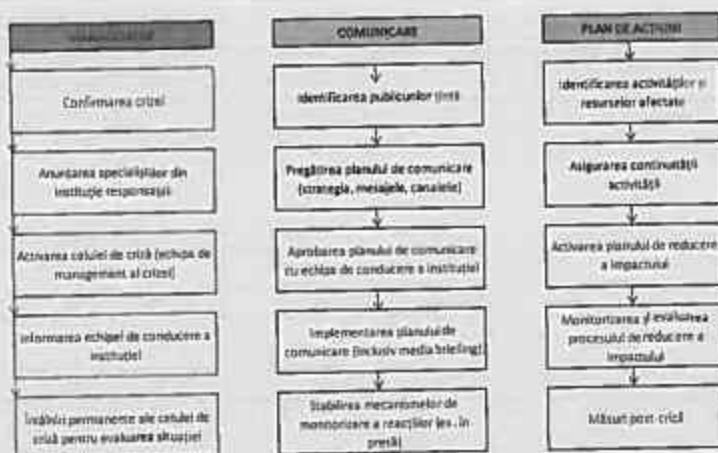
Dacă se impune ca presa să fie anunțată cu privire la un eveniment care are loc noaptea târziu sau dimineața devreme, este posibil ca numărul de telefon disponibil pentru un post de radio să fie cel apelabil în timpul orelor de program din timpul zilei. Când este realizată lista cu datele de contact ale media este recomandat să se țină cont și de astfel de situații, solicitându-se în redacții numerele de telefon funcționale pentru urgențe care nu au loc în timpul orelor de program. De asemenea, se va dovedi utilă actualizarea permanentă a bazei de date cu jurnaliștii interesați de activitatea instituției.

3.2. Rolul comunicării și celula de criză

Purtătorul de cuvânt elaborează setul principal de materiale scrise sau video care vor primi acordul celorlalți membri ai celulei de criză și care vor fi aprobate de conducătorul celulei de criză (inclusiv declarații oficiale, lista de potențiale întrebări și răspunsuri, conținutul paginii de internet, scrisori, anunțuri publice, mesaje e-mail oficiale, comunicate de presă etc.). Conținutul comunicării trebuie să fie sub forma unei singure voci, care să meargă de sus în jos, de la instituțiile centrale spre cele din teritoriu, pentru a se asigura coerența.

Următoarea matrice cuprinde principalii pași care trebuie întreprinși pe perioada unei crize, atât pentru atenuarea ei, cât și pentru gestionarea impactului reputațional. După cum se poate observa, comunicarea este unul dintre pilonii principali.

Nota: Schema de mai jos se poate declina pe orice tip de criză în comunicarea publică ce implică instituția.



3.3. Mecanisme de cooperare și comunicare între diferite entități, în situații de criză

Coordonarea este una dintre cele mai importante provocări pentru un parteneriat eficient într-o situație de criză. În cazul CSM, aspectele de subordonare ierarhică sunt prevăzute de lege și de regulamentul de organizare și funcționare a CSM și nu se poate deroga de la ele. Acestea, în esență, sunt:

- BIPRMM se află în subordinea directă a președintelui CSM, astfel că orice comunicat de presă trebuie avizat în final de către președintele CSM. La fel și orice altă formă de comunicare publică trebuie aprobată de președintele CSM în scris ori prin mijloace de comunicare electronică/telefonică, în situații foarte urgente. În lipsa președintelui CSM, avizarea se face de către vicepreședintele CSM.
- În situația în care un comunicat este emis de către Plenul CSM ori de Secția pentru judecători, comunicatul poartă de asemenea viza de aprobare spre publicare a președintelui CSM. Dacă

comunicatul este emis de Secția pentru procurori, poartă viza de publicare a vicepreședintelui CSM, însă va fi efectiv publicat numai dacă președintele CSM este de acord cu publicarea.

3.4. Mecanisme de testare a eficienței planului de criză și pentru actualizarea lui periodică

Eficiența unui plan de criză depinde de flexibilitatea sa, ținând cont de natura diversă a crizelor de comunicare și de complexitatea sistemului, precum și de necesitatea ca persoanele implicate să ajungă să fie familiarizate cu mecanismele de gestionare a acestora.

De aceea, ca parte a unui plan complet de management al crizei, este recomandată existența unor mecanisme de formare/ training, testare și simulare a unei crize, după cum urmează

- Toate persoanele responsabile cu comunicarea în situații de criză să beneficieze periodic de formare profesională specifică.
- Cursurile de formare în domeniul comunicării să vizeze: abordarea unor aspecte practice cât mai variate din activitatea de comunicare; clarificarea informațiilor publice și a celor nepublice; în ce situații devin datele cu caracter personal informații de interes public; formare profesională pentru vorbitul în public, limbaj non-verbal, impact diferențiat al informației transmise, impactul utilizării noilor media în comunicare, formare profesională cu privire la accesibilizarea limbajului juridic (conform rezultatelor Auditului de comunicare).
- Reluarea periodică a cursurilor, pentru a beneficia de acestea toți angajații care preiau funcția de purtător de cuvânt. În cadrul acestora, exercițiile vor fi construite pornind de la provocările specifice unei situații de criză.
- Testarea periodică a scenariilor/planurilor de criză, efectuată prin simulări spontane sau pregătite, care să antreneze toți factorii implicați, cum ar fi celula de criză din care face parte și purtătorul de cuvânt, alți factori (conform auditului).
- Evaluarea periodică a planului de criză, ca parte componentă a testărilor, pentru modificarea acestuia (atunci când este cazul), astfel încât să includă elementele necesare unei bune intervenții în situații de criză.

CAPITOLUL 4. PLANUL COMUNICĂRII DE CRIZĂ

4.1. Etapele stabilirii planului de comunicare în situații de criză

Etapa	Descriere	Aplicabilitate
Echipa de comunicare în situații de criză (celula de criză)	▪ Conducă de către președintele instituției sau persoana împuternicită să înlocuiască președintele ▪ Președintele instituției colaborează îndeaproape cu purtătorul de cuvânt ▪ Include, de obicei: ✓ Președintele ✓ Purtătorul de cuvânt ✓ Reprezentanți ai biroului IT ✓ Alte persoane din instituție cu	▪ Președintele instituției ▪ Plenul CSM/ Secțiile CSM ▪ Purtătorul de cuvânt al CSM ▪ Personal din cadrul Biroului de Informare publică și relații cu mass-media al CSM ▪ Personal cu atribuții de comunicare directă cu publicul din cadrul Serviciului de relații cu publicul, registratură, secretariat și arhivă al CSM

	responsabilități în situația respectivă	
Stabilirea publicului țintă	- Publicul intern: categoriile decidente (președintele instituției, vicepreședintele instituției, membrii CSM, secretarul general, dar și angajați din cadrul instituției cu atribuții în gestionarea respectivei situații de criză ori pentru a căror activitate are relevanță gestionarea situației de criză, pentru o comunicare internă transparentă - Publicul extern: categoriile de cetățeni ce ar putea fi interesați/afecțați de eveniment (populația din zona de impact, organizații profesionale ale judecătorilor sau procurorilor, presa), dar și organisme de intervenție și reglementare (autorități locale/ centrale)	Publicul intern: - Orice persoană din cadrul instituției cu responsabilități în gestionarea respectivei situații de criză ori pentru a căror activitate are relevanță situația creată Publicul extern: - Societatea civilă în sens larg - Autorități - Populația din zona de impact/ comunitatea afectată - Organizații profesionale ale judecătorilor sau procurorilor - Presa locală/ centrală (inclusiv televiziuni)
Stabilirea strategiei	Strategii posibile: - Poziție publică + acțiuni corectoare / de clarificare (dacă este cazul) - Elaborarea unui punct de vedere oficial/comunicat de presă/drept la replică doar în baza unor argumente solide, în funcție de instrumentul de comunicare care se pliază cel mai bine în gestionarea respectivei situații de criză - Pregătirea unor argumente solide care să susțină poziția instituției și eventual a unor documente ce vor fi publicate, atunci când	- Strategia de comunicare va fi stabilită de la un caz la altul, de către sau împreună cu echipa de management a crizei - În situațiile de comunicare tensionată cu justițiabili / grupurile afectate, se va încerca mai întâi aplanarea conflictului prin furnizarea de informații complete și imediate relevante pentru situația de criză, în limitele legii; - În situații excepționale, pot fi organizate întâlniri între reprezentanții instituției și reprezentanții altor instituții implicate, ai altor profesii juridice, alte grupuri pentru care rezolvarea situației

	este posibil, pentru clarificarea situației și creșterea gradului de încredere în mesajul transmis • În cazul unor afirmații false/ <i>fake news</i>, poziție fermă în care sunt subliniate consecințele pe care știrile false le au asupra instituției și opiniei publice, argumente solide pentru a invalida și corecta afirmațiile • În cazul în care nu sunt disponibile toate informațiile necesare, reacția poate fi o declarație de luare la cunoștință și angajamentul de a analiza situația/ de a găsi soluții cât mai rapid • "Nu comentez" NU este recomandat în nici o situație	prezintă relevanță ori interes etc.
Stabilirea mesajelor	• Elaborarea mesajelor – în linie cu mesajele-cheie ale strategiei de comunicare și adaptate situației punctuale • Mesajul trebuie să transmită claritate, siguranță, încredere, competență • Specificul informației "de criză": rapidă, transparentă, credibilă și cât mai mult DISPONIBILĂ • Existența unei poziții oficiale (declarație fermă, empatică, aprobată) • Existența unor materiale informative instituționale, ca suport pentru comunicarea de criză	• Propunere de mesaje pentru situațiile cele mai des întâlnite, identificate în cadrul auditului • Materiale informative realizate în cadrul campaniilor de comunicare și sensibilizare
Identificarea canalelor	Canalele prin care mesajul ajunge la publicul țintă în cel mai eficient mod	

	Canale de comunicare internă recomandate: • Întâlnirile directe, față în față (de preferat) • Mesaje/ mailuri interne • Intranetul • Forumul intern de discuții sau chat-ul intern • Newslettere interne Canale de comunicare externă recomandate: • Website • Social media (FB) • Presa (declarație ca reacție/ comunicat de presă/ conferința de presă / interviu) • Scrisori oficiale de informare • Emailuri externe • Grupuri WhatsApp • Vocea specialiștilor credibili din sistem	
Desemnarea purtătorului de cuvânt	• Președintele instituției / Purtătorul de cuvânt (în funcție de gravitatea crizei) • Este important să existe o singură voce care transmite mesajele • Bun vorbitor în public/ în fața presei, carismatic, concis, credibil, recognoscibil (a apărut în public și cu alte ocazii, este o figură deja cunoscută)	• A se vedea capitolul 4.9.
Aprobarea planului de comunicare cu echipa de conducere	• Responsabil pentru comunicarea cu instituțiile din sistem / organizații este Președintele sau purtătorul de cuvânt (în funcție de amploarea crizei)	• Președintele/ vicepreședintele • Plenul/Secțiile CSM • Purtătorul de cuvânt
Media training pentru purtătorul	• Ținut de un specialist extern în comunicare	• Consultant extern • Purtătorul de cuvânt

de cuvânt (briefing)	• Include informații esențiale despre situația de criză • Include posibile întrebări din partea presei și răspunsuri recomandate (Q&A - aprobate de echipa de comunicare creată pentru gestionarea situației de criză)	• Echipa de comunicare în situația de criză
Implementarea planului de comunicare (inclusiv media briefing)	• Planul de comunicare agreat cu conducerea instituției / Instituțiilor implicate	• Echipa de comunicare în situația de criză • Purtătorul de cuvânt
Stabilirea mecanismelor de monitorizare a reacțiilor (ex. în presă)	• Asigurarea de servicii de monitorizare a presei și raportarea zilnică/ în timp real • Urmărirea subiectului în social media și raportarea zilnică/ în timp real • Centralizarea reacțiilor din partea publicului țintă, în funcție de canalele de comunicare utilizate (ex. dacă se primesc răspunsuri la emailuri/ scrisori, mesaje postate pe forumurile externe / social media etc.)	• Purtătorul de cuvânt • Biroul de relații cu publicul • Echipele de monitorizare alocate • Revista presei

4.2. Stabilirea publicurilor țintă /descriere/aplicabilitate

O parte importantă a strategiei de comunicare constă în identificarea și descrierea susținătorilor, adversarilor și a persoanelor neutre, raportat la subiectul crizei. Trebuie identificat ce își dorește fiecare să aștepte și posibilele lor reacții; de asemenea trebuie identificat segmentul de public a cărui reacție va avea cel mai mare impact dacă escaladează criza.

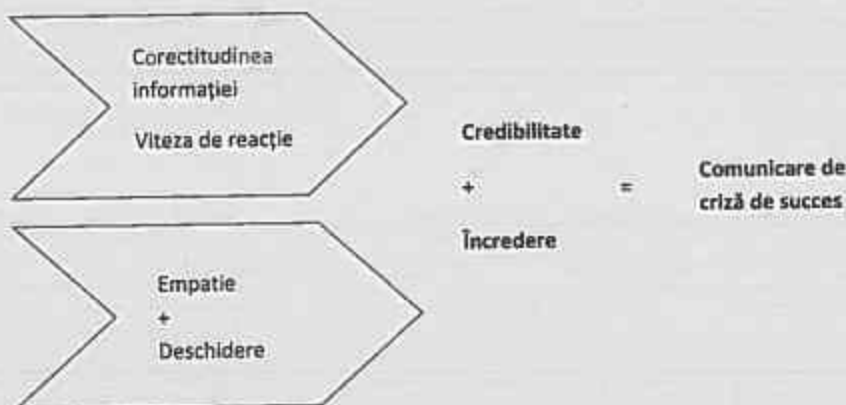
Audiență internă	Audiență externă
• Instituțiile centrale: Consiliul Superior al Magistraturii; Ministerul Public; Inspekția Judiciară, Institutul Național al Magistraturii; Școala Națională de Grefieri;	• Publicul larg;
	• Justițiabili;
	• Reprezentanți ai celorlalte profesii juridice și asociații profesionale;
	• Mass-media locală și centrală (vector de transmitere a informației către toate categoriile de audiență) ;

- Alte instituții centrale: Înalta Curte de Casație și Justiție, Ministerul Justiției; - Instituțiile teritoriale – instanțe; - Instituțiile teritoriale – parchete.	- Reprezentanți ai societății civile și mediului de afaceri; - Public instituțional, ONG-uri.
--	--

4.3. Stabilirea strategiei

Strategia va avea în vedere: comunicarea completă a informațiilor în așa fel încât să lase puțin loc de interpretare, transparența maximă (în condițiile legii) din partea instituției, intervenția rapidă pentru corectarea conținuturilor eronate.

Cheia comunicării de succes într-o situație de criză constă în a poziționa instituția ca fiind singura sursă cu autoritate în livrarea de informații referitoare la cele întâmplate și la măsurile care se iau.



4.4 Stabilirea mesajelor

În elaborarea strategică a mesajelor, următoarele repere sunt utile:

- să se adreseze preocupărilor și reacțiilor principale ale publicului;
- să stabilească strategiile menite să minimizeze reacțiile negative;
- să identifice acțiuni cu potențial de a construi încrederea și modalități de comunicare a acestora;
- să formuleze mesaje consistente;
- să ia în considerare modalități de comunicare în avans cu audiențele importante;
- să prioritizeze părțile interesate, în funcție de tipul urgenței.

Mesajele cheie și declarațiile trebuie să fie prezentate unitar, pe toate canalele, pentru toate audiențele. Lipsa consistenței este unul dintre marile eșecuri ale proceselor de management al crizei. Audiențele vor evalua conținutul mesajelor din perspectiva a 3 criterii: viteza de reacție, conținut bazat pe fapte / date, încrederea și credibilitatea.

Viteza de reacție: mesajul trebuie livrat rapid, în cel mai scurt timp posibil de la declanșarea crizei, cu informații corecte și cât mai complete.

Conținut bazat pe fapte / date: se livrează date corecte, sunt repetate dacă este necesar, evitând

folosirea termenilor de specialitate sau explicându-i atunci când este posibil.

Încredere și credibilitate: obținerea credibilității prin comunicare depinde de trei elemente de bază:

- intenția față de receptor, care presupune empatie, dedicare, implicare, grijă față de starea celor afectați
- expertiză – audiențele recunosc următoarele tipuri de expertiză: educație, experiență, titulatură
- onestitate și transparență – sistemele de comunicare și procedurile limitează, în mod specific sistemului, posibilitatea de a dezvălui anumite informații. Se explică motivele pentru care informația nu poate fi transmisă sau de ce nu poate fi transmisă public la acel moment prin afirmații precum "verificăm datele pe care le avem, pentru a vă transmite informațiile corecte în cel mai scurt timp." Transparența se referă la a oferi publicului ocazia să fie martorul procesului care are loc pentru remediarea / clarificarea situației.

În cele ce urmează sunt menționați factorii de luat în considerare, în pregătirea mesajelor:

- Audiențele primesc și interpretează mesajele selectiv, în funcție de cunoștințele lor, atitudini, convingeri și nevoi prezente.
- Publicul este mai receptiv la un mesaj care concordă cu atitudinile și convingerile sale.
- Mesajele construite astfel încât să se adreseze intereselor și nevoilor audienței au un succes mai mare față de acelea oferite din punctul de vedere al vorbitorului.
- Persoanele cu un nivel de educație ridicat sunt mai puțin dispuse să se lase influențate decât acelea care au un nivel de educație juridică mai scăzut.
- Ascultătorii cu o atitudine ostilă sau excesiv de apatică sunt mai puțin probabil să fie influențați de mesajele transmise de instituție.
- Participarea mentală, verbală sau fizică a ascultătorului crește șansele ca acesta să fie influențat de mesaj.
- Unele audiențe răspund mai bine argumentelor logice, bazate pe fapte concrete. Altele răspund mai degrabă argumentelor emoționale, în vreme ce unele sunt influențate, cu prioritate, de credibilitatea vorbitorului.

Tipuri de mesaje

Tipul mesajului	Metode de organizare	Beneficii
Distribuirea de noi informații, atunci când rezistența publicului este scăzută	▪ Abordarea directă – este prezentată ideea principală sau concluzia, urmată de detalii ▪ Abordarea indirectă – mai întâi sunt aduse în discuție argumentele, iar concluzia / mesajul cel mai puternic este la final	▪ Abordarea directă – face ideea clară, nu lasă loc pentru speculații sau așteptări nefondate ▪ Abordarea indirectă – audiența este condusă, prin argumente, la o concluzie.
Raportări ale progresului	▪ Modelul cronologic – arată cum s-au desfășurat evenimentele într-o perioadă de timp sau oferă instrucțiuni pas cu pas	▪ Modelul cronologic – ajută ascultătorul să urmărească progresul din punctul unde s-a aflat instituția către punctul către care se îndreaptă ▪ Modelul priorităților – potrivit pentru situațiile în care există

	Modelul priorităților – prezintă aspectul cel mai important la început, urmat de celelalte, enunțate în ordinea importanței	limitări de timp sau deja au mai fost date anterior alte mesaje privind evoluția evenimentelor
Explicarea motivelor evenimentelor	Modelul cauză-efect – explică modul în care a avut loc un eveniment sau prezintă consecințele unor acțiuni	Este convingător, cu atenție ca mesajele să nu fie prea optimiste sau să nu se bazeze pe speculații

4.5. Identificarea canalelor prin care alunge mesajul la publicul țintă

Comunicarea internă

La debutul crizei, angajații vor primi toate recomandările necesare pentru a ști cum să procedeze în cazul în care sunt abordați de presă. Rolul lor și folosirea corectă a mijloacelor de comunicare media sunt esențiale în gestionarea crizei. Mai mult decât atât, ei trebuie să fie în măsură să explice, dacă s-ar impune, membrilor familiei, prietenilor, justițiabililor ce s-a întâmplat, într-o manieră armonizată cu mesajele comunicării de criză.

Este bine să se comunice clar regula că rolul lor nu este de a le oferi informații jurnaliștilor și că, dacă li se solicită acest lucru, să răspundă politicos, să transmită că toate solicitările venite din partea presei trebuie adresate purtătorului de cuvânt și să comunice datele de contact ale acestuia. O notă în acest sens ar putea fi integrată în mesajele de informare transmise către ei, înainte și în timpul crizei, și formulată astfel: "În situația în care sunteți abordat de un membru al presei pentru a comenta cu privire la un aspect legat de activitatea instituției, vă rugăm să le răspundeți că nu aveți atribuții în acest sens și să le transmiteți datele de contact ale purtătorului de cuvânt sau ale biroului de presă al instituției".

Pentru ca angajații să aibă informația corectă și să poată să se alăture eforturilor instituției de a-i apăra reputația, este necesară existența unui proces prin care toți să fie ținuti la curent cu aceleași mesaje și aceleași informații legate de subiectul crizei. Comunicarea internă în cadrul instituției va avea în vedere cinci aspecte:

- Comunicare transparentă, sinceră, consistentă, clară cu privire la deciziile luate pentru remedierea situației, prin care angajații sunt ținuti la curent cu evoluția lucrurilor.
- Obiectivul este ca ei să simtă că sunt implicați în demersul de remediere a situației.
- Se ține cont, în același timp, de faptul că există mari șanse ca, la un moment dat, conținutul acestei comunicări interne să răzbată în spațiul public.
- Este bine ca informările către presă / medii externe să fie transmise în același timp și angajaților.
- Informările către angajați le vor da acestora posibilitatea de a adresa întrebări, acolo unde este posibil.

Comunicarea internă: canale, obiective / caracteristici, repere privind mesajele

Canal	Obiective / Caracteristici	Repere de conținut
Email	• Menținerea nivelului de motivare al angajaților și al încrederii în instituție • Combaterea zvonurilor interne • Reducerea distanței care poate apărea între echipa de conducere și restul angajaților	• Prima comunicare către angajați este recomandat să aibă loc în maxim 2 ore de la declanșarea crizei • Prezentarea situației curente • Măsurile luate de instituție • Punctul de vedere al instituției legat de situație • Datele de contact ale biroului de informare, pentru direcționarea oricăror solicitări externe către acesta • Când este de așteptat revenirea cu noutăți
Intranet	• Paginile de internet de uz intern pot fi utilizate atunci când actualizarea prin e-mail este atât de frecventă încât ar provoca întreruperea angajaților din sarcinile zilnice • Rolul cheie al actualizării acestui canal este de a răspunde nevoii de informare, fără a veni cu un surplus de conținut într-o perioadă scurtă de timp • Permite schimbul de informații și centralizarea acestora în același loc	• Cele mai noi informații, cifre, statistici • Mesaje de încurajare
Scrisoare/circulară din partea președintelui/secretarului general/altă persoană cu responsabilități	• Ideal, scrisoarea/circulara trebuie să ajungă la toate persoanele interesate • Rolul său este de impact atunci când este vorba despre o situație în care moralul angajaților	• Explicarea situației exacte, precizarea poziției instituției • Prezentarea pașilor următori • Importanța angajaților implicați în această situație • Redactată într-un ton sincer și direct

	riscă să fie afectat de criză Poate fi trimisă atât în timpul, cât și după ce criza a trecut	
Panou de Informații	În cazul în care toți angajații se află în același sediu, un panou de informații aflat în apropierea intrării sau a unui loc frecventat de angajați poate centraliza toate materialele informative: comunicate de presă, buletine informative etc.	Funcționează ca un centralizator off-line al informațiilor transmise de instituție, atât în intern, cât și în extern
Întâlniri directe/ședințe	- Întâlnirile față-în-față sau, în contextul Covid-19, prin intermediul platformelor video, au un impact mult mai ridicat. - Posibilitatea de interpretare subiectivă a mesajului este redusă, comparativ cu tipurile de comunicare scrisă, care sunt, totodată, impersonale	Este un canal recomandat în situații de conflicte interne, pentru a explica/aplana și rezolva situația

Comunicarea externă

Conduita angajaților contribuie în sens larg la conturarea imaginii instituției, fapt ce le conferă un rol important în ce privește modul în care aceasta este percepută de către opinia publică, atât pe perioada de desfășurare a unei crize, cât și în general. Este esențial ca aceștia să folosească în mod corect mijloacele de comunicare media. Comportamentul lor pe rețelele de socializare poate duce la apariția unor știri negative despre instituție. Aceștia pot reacționa sau distribui informații intenționat, prin alte persoane sau cu o identitate falsă sau pot cădea în capcana jurnaliștilor pentru a face publice informații despre instituție, fără a avea aceste atribuții sau înainte de momentul la care conducerea instituției decide să transmită public anumite informații.

Relevanța unui set de precauții legate de comunicarea angajaților în media este dată de studiile făcute în ultimii ani, care arată că știrile negative se viralizează mult mai rapid decât cele pozitive. Psihologic este demonstrat că oamenii reacționează la povești negative, știri proaste, informații controversate. Oamenii au tendința de a distribui rapid o știre negativă pentru că acest lucru le oferă sentimentul că se implică, că iau atitudine într-o anumită situație, fără să verifice veridicitatea acesteia.

Website-ul oferă un mijloc rapid de comunicare cu părțile interesate de activitatea instituției, direct de la sursă, fără riscul interpretărilor făcute de media. Folosit tot mai mult și de jurnaliști ca sursă de documentare, acesta este suportul ideal pentru a publica detalii cu privire la situația de criză, comunicate de presă, declarații audio sau video ale purtătorului de cuvânt (ideale pentru canalele de televiziune și posturile de radio) etc. Punctele vulnerabile ale acestui canal țin de:

- Probabilitatea să fie dificil de accesat, dacă serverul nu susține o creștere consistentă a traficului;
- Posibilitatea de a crea nemulțumire în rândul jurnaliștilor dacă informația nu este prezentată clar și nu este ușor de accesat (este posibil ca unii dintre ei să acceseze site-ul prima dată și să nu fie familiarizați cu el)
- Probabilitatea să fie atacat de hackeri;
- Posibilitatea lipsei de acces la acest canal a persoanelor aflate în zonele rurale sau cele în vârstă.

Existența unei pagini oficiale a instituției în **social media** (de exemplu Facebook) și actualizarea sa constantă creează un grad de transparență foarte mare, asigurând comunicarea directă, în timp real și interactivă a instituției cu cetățenii. Dezavantajele social media țin de faptul că, într-o situație de criză, poate fi necesar un mare volum de timp alocat pentru monitorizarea acestora (moderarea comentariilor, răspunsul la întrebări etc.), informația se distribuie foarte rapid, sunt mai expuse comentariilor negative față de canalele media tradiționale.

Mass-media este o prezență constantă în viața cetățenilor și joacă un rol esențial în informarea publicului. Audiența canalelor media este tot mai fragmentată și o singură sursă de informare nu va ajunge la toate grupurile țintă implicate, cu atât mai mult cu cât sunt persoane care nu consumă aceeași sursă de informare, în mod regulat.

Este important de știut că jurnaliștii nu vor accepta să primească din partea instituției comunicări pe marginea unor subiecte delicate / de criză și să le preia ca atare, fără să adreseze mai multe întrebări. Ei decid ce spun publicului lor.

Scrisorile oficiale de informare, dacă situația o impune, sunt o modalitate de transmitere a informației către persoane cheie, lideri de opinie, membri implicați ai comunității. Dezavantajele țin de faptul că:

- nu sunt la fel de rapide ca modalitățile electronice de livrare a informației;
- nu permit interacțiunea cu membrii comunității sau oportunitatea acestora de a adresa întrebări;
- un volum mare de scrisori poate presupune provocări logistice.

Comunicarea externă: canale, obiective / caracteristici, repere privind mesajele

Canal	Obiective / Caracteristici	Repere de conținut
Vocea angajaților	• Alinierea la mesajele oficiale, pentru o voce comună. • Amplificarea impactului mesajelor oficiale.	• Prelucarea informațiilor oficiale aprobate pentru distribuie publică în social media. • Redirecționarea jurnaliștilor care îi abordează către purtătorii de cuvânt.

Website	▪ Informarea rapidă, simultană, a publicurilor țintă. ▪ Un canal transparent, unde atât media, cât și celelalte publicuri țintă văd același mesaj. ▪ Îi permite instituției să vorbească direct cu audiențele sale, fără filtrul media. ▪ Documentele și informațiile din arhivă pot constitui o bază de documentare oficială pentru media. ▪ Zvonurile, miturile, dezinformarea pot fi corectate direct. ▪ Permite distribuirea către media de materiale video și imagini oficiale, în format digital, la rezoluție foarte bună. ▪ Rubrica de „Întrebări frecvente” reprezintă o modalitate simplă de a oferi informații utile / de a educa. ▪ Eficient din punct de vedere al costurilor.	▪ Rubrică / Pagina specială dedicată evenimentului (dacă este un eveniment major, de importanță națională), unde vor fi centralizate toate informațiile cu privire la acesta. ▪ Conținut ușor de găsit și rapid de accesat, în cât mai puține click-uri din homepage. ▪ Toate materialele informative transmise prin intermediul altor canale vor avea trimitere la adresa site-ului unde pot fi găsite mai multe detalii.
Social media	▪ Social media înseamnă comunicare imediată. Canalele social media pot fi folosite pentru a clarifica aspecte ce alimentează diverse zvonuri și a transmite informații corecte rapid. ▪ Pot fi incluse linkuri către anunțuri oficiale publicate pe site-ul instituției.	▪ Informații tip “pastile”, ușor de asimilat, exprimate succint. ▪ Infografice, realizate pe baza unor cifre, statistici, calendar de evenimente (au mare potențial de redistribuire). ▪ Formatul video pentru comunicările importante are un impact major în social media, din punct de vedere al numărului de persoane care îl vizualizează. ▪ Măsuri speciale în activitatea instanțelor judecătorești și

		parchetelor ori a CSM justificate de evenimente deosebite (ex. COVID-19), alte informații de interes general.
Presă	• Funcționează după propriile reguli – are propriile termene limită și propriul unghi de abordare a unei situații de criză. • Jurnaliștii pot solicita informații la cele mai neașteptate ore și este important să li se răspundă.	• Informația consistentă are cele mai mari șanse să fie preluată de presă. Citarea persoanelor cu autoritate oferă legitimitate informației. • Informația scrisă este bine să fie însoțită de elemente vizuale (poze, infografice etc.).
Scrisoare deschisă/ Apel public	• Transmite un mesaj general ori specific direcționat într-o anumită situație, cu scopul de a solicita, de cele mai multe ori, mass mediei ori altor instituții publice, profesii juridice o anumită conduită care să respecte independența, prestigiul sau imaginea judecătorilor și procurorilor, autorității judecătorești ori a sistemului de justiție în ansamblu.	• Explică situația și cuprinde clar mesajul ce se dorește transmis. • Poate include informații punctuale și chiar documente accesibile dintr-un hyperlink. • Poate cuprinde informații privind agenda conducerii CSM. • Conținutul este formulat adecvat situației și grupului țintă, concentrat, într-un limbaj accesibil.

4.6. Implementarea planului de comunicare

1. Verificarea informațiilor

Orice informație în legătură cu sau care poate genera o criză în comunicare poate fi, intenționat sau nu, subiectivă. Purtătorul de cuvânt o va evalua, va estima magnitudinea acesteia, va căuta informații suplimentare dacă sunt disponibile, pentru a pune evenimentul în perspectivă, raportat la impactul asupra imaginii instituției, sistemului judiciar, puterii judecătorești ori autorității judecătorești, a publicului și a reprezentanților mass media.

Întrebări de ajutor: Care este sursa? Este aceasta credibilă? Este o sursă oficială / neoficială sau un zvon distribuit prin social media / e-mail?

2. Notificări și coordonare

Odată verificat evenimentul / informația, purtătorul de cuvânt va informa de îndată conducerea instituției, pentru a stabili pașii de urmat în continuare. Aceasta va include toate informațiile pe care le deține și cât mai multe exemple despre cum știrea a fost difuzată în mass media, precum și descrierea impactului evenimentului din perspectiva media și / sau a publicului, în măsura în care este posibilă această evaluare la acel moment. Va analiza, de asemenea, dacă situația a devenit una de

criză în funcție de interesul mare al mass media sau al publicului față de aceasta, precum și de potențialul de amplificare a situației raportat la rapiditatea cu care informațiile sunt preluate.

Este de asemenea posibil ca, în anumite circumstanțe, să fie necesară o coordonare care presupune informarea persoanelor din cadrul instituțiilor partenere, identificate în planul de management al crizei.

3. Răspunsul imediat la solicitările presei

Mesaje posibile

- "Permiteți-mi, vă rog, să verific în cadrul departamentelor care au competențe cu privire la informațiile solicitate/ cu conducerea instituției, și revin către dumneavoastră de îndată ce informațiile sunt disponibile."
- "Urmează ca în cel mai scurt timp să fie comunicată public o poziție oficială în legătură cu aspectele ridicate de dumneavoastră. După ce va fi finalizată, aceasta va fi comunicată către reprezentanții mass media și, de asemenea, va fi publicată pe site-ul instituției și pe pagina oficială din social media."
- "Solicitarea formulată presupune o verificare complexă a informațiilor în cadrul instituției, într-o perioadă de timp mai îndelungată. Vă rog să transmiteți o solicitare scrisă prin corespondență electronică, iar aceasta va fi soluționată cât mai repede posibil, în termenul prevăzut de lege."

4.7. Stabilirea mecanismelor de monitorizare a reacțiilor în presă și social media

Pentru monitorizarea reacțiilor în presă și social media pot fi folosite structurile de comunicare existente din cadrul Consiliului Superior al Magistraturii, care întocmesc zilnic revista presei centrale și o comunică tuturor instanțelor și parchetelor prin intermediul structurilor de comunicare de la nivelul acestora.

Alte mecanisme de monitorizare a reacțiilor în presă și social media:

- Organizarea de servicii de monitorizare a presei și a social media cu raportare zilnică în timp real;
- Centralizarea reacțiilor din partea publicurilor țintă, în funcție de canalele de comunicare utilizate (emailuri/scrieri, mesaje postate pe intranet sau pe forumurile interne etc.);
- Analiza de conținut a tuturor știrilor de presă/social media, a comentariilor și întrebărilor puse pe Internet;
- Sinteză de presă pentru o anumită perioadă;
- Mapă de presă cu toate știrile difuzate într-o anumită perioadă de timp pe un anumit subiect.

4.8. Declinarea mesajelor în funcție de publicul extern și canal:

PUBLIC	CANALE	TIP DE MESAJE
• Publicul larg • Corpul magistraților • Alte autorități pentru care mesajul prezintă relevanță • Mass media • Alte profesii juridice, asociații profesionale, ONG-uri etc	Comunicat de presă	Prezentarea situației, declarație oficială privind poziția instituției – Plen CSM/Secția CSM, eventual documente publicate pentru a oferi mai multe informații și a spori încrederea cititorului în informația prezentată
	Informare de presă	
	Drept la replică	
	Declarație de presă	
	Conferință de presă	

4.9. Purtătorul de cuvânt și bune practici în activitatea acestuia

Imaginea comunică la fel de puternic precum faptele. Se estimează că 58% din impactul unei prime comunicări este dat de prezența persoanei care livrează mesajul, 35% din tonul voci și doar 7% de cuvintele folosite. Așadar, așa cum aprecia editoriașul canadian Marshall McLuhan, "transmițătorul este mesajul". Acest lucru face cu atât mai importantă alegerea și pregătirea purtătorului de cuvânt pentru gestionarea situației de criză.

În cel mai scurt timp de la declanșarea unei crize, în cadrul celei de criză se va decide persoana mandatată să reprezinte instituția, în comunicarea externă: purtătorul de cuvânt sau Președintele. În cazul în care este desemnat cel dintâi, acesta va comunica public acest lucru.

Purtătorul de cuvânt trebuie să comunice eficient faptele într-o manieră credibilă, să fie o persoană calmă, care să transmită siguranță. El are pregătirea necesară pentru a comunica într-o situație de criză, pentru că beneficiază de training-uri specifice în mod constant, alături de toți ceilalți membri ai celei de criză.

În „Manualul pentru purtătorii de cuvânt și structurile de informare publică și relații cu mass-media”, se recomandă ca purtătorul de cuvânt să aibă în vedere faptul că destinatarul final al informațiilor oferite nu este presa, ci **opinia publică**. Percepția oamenilor asupra justiției, implicit, încrederea în justiție sunt determinate, într-o foarte mare măsură, de știrile apărute în mass media. Din acest motiv, în relația cu mass media, este potrivit ca purtătorii de cuvânt să dea dovadă de transparență, rapiditate, disponibilitate, adaptabilitate, inițiativă, capacitate de anticipare și tratament nediscriminatoriu față de instituțiile de presă. Este extrem de important ca, pe perioada situației de criză, să existe un singur comunicator care să gestioneze eficient relația cu jurnaliștii și să exprime un punct de vedere coerent, unic, folosind un limbaj standardizat și accesibil publicului, evitându-se astfel emiterea unor mesaje confuze, complicate sau contradictorii. Se elimină, astfel, dezvoltarea zvonurilor sau neînțelegerilor care conduc la situația în care fiecare jurnalist sau chiar fiecare membru al opiniei publice își construiește propria versiune despre respectiva situație de criză, amplificând efectele acesteia.

Aspecte esențiale legate de activitatea purtătorului de cuvânt:

- transmite un mesaj unitar cu fiecare ocazie, identic cu acela regăsit în celelalte comunicări ale instituției (ex. comunicatul de presă);
- este accesibil și ușor de contactat în relația cu media;
- primește toate întrebările jurnaliștilor cu politețe și maximă deschidere.
- furnizează presei informații precise, sincere, care nu induc în eroare;
- tratează presa nediscriminatoriu, are disponibilitate și nu în ultimul rând capacitate de anticipare; nu se limitează, pe criterii subiective, la transmiterea punctului de vedere oficial doar instituțiilor de presă acreditate. Procedând nediscriminatoriu, se restrânge aria ipotezelor/ zvonurilor/speculațiilor, interpretărilor și comentariilor fără suport factual;
- se pregătește din timp și exersează posibile întrebări și răspunsurile la acestea;
- pregătește din timp seturi de materiale informative care îl vor ajuta să poată livra, împreună cu noutățile legate de criză, și un set de informații utile, eventual cu o notă pozitivă;
- ține cont de faptul că, fie că răspunde sau nu presei la o solicitare legată de o informație negativă, jurnalistul va reuși să realizeze un material pe tema respectivă. În situația în care o face fără ajutorul purtătorului de cuvânt, este posibil ca acesta să fie perceput de către media

ca vinovat, într-o oarecare măsură; răspunzând la solicitarea presei privind o informație negativă, purtătorul de cuvânt are ocazia să prezinte lucrurile din perspectiva instituției, controlând, astfel, mai bine mesajul preluat de către media; în unele situații, răspunsul prompt al purtătorului de cuvânt la o solicitare a unui jurnalist îl poate determina pe acesta să renunțe la subiect (ex. confirmarea rapidă a unei situații de angajat confirmat COVID pozitiv a oprit jurnalistul din a investiga în continuare situația și a oprit pregătirea unui articol pe această temă);

- comunica cu presa continuu și pe termen lung, nu începe sau se rezumă la momentul crizei. Perioada cea mai bună pentru a începe comunicarea de criză este atunci când nu are loc o criză. Purtătorul de cuvânt ar trebui să se asigure că are o relație bună cu media, că facilitează realizarea de interviuri. Prioritățile sale sunt crearea și menținerea relațiilor strânse cu reporterii și stabilirea de contacte cu reporterii dificili sau sceptici. El se va poziționa ca fiind o sursă de informații reale referitoare la activitatea instituției;
- actualizează permanent baza de date cu jurnaliștii care sunt interesați de activitatea instituției.

Purtătorul de cuvânt va acționa în conformitate cu „Manualul pentru purtătorii de cuvânt și structurile de informare publică și relații cu mass-media”, gestionând situația de criză astfel:

Pasul nr. 1: Va da asigurări jurnaliștilor că urmează să fie prezentate, în cel mai scurt timp, informații și un punct de vedere oficial, cu privire la evenimentul petrecut.

Pasul nr. 2: Va depune, la nivelul instituției proprii și a celor implicate sau responsabile, toate diligențele necesare pentru a se informa cât mai repede și complet în legătură cu toate aspectele privind evenimentul care s-a produs și care decurg din întrebările adresate de jurnaliști pentru a putea formula un răspuns oficial, în limitele de publicitate ale informațiilor ce pot fi furnizate, ale procedurilor derulate sau care urmează a fi puse în aplicare de instituție. În acest sens, în funcție de natura aspectelor aflate în discuție, purtătorul de cuvânt al CSM va lua legătura cu președinți de instanțe/prim-procurori, pentru a solicita informații relevante, cu acordul conducerii CSM.

Pasul nr. 3: Va analiza toate informațiile primite și va redacta, în situația în care conducerea CSM dispune, un instrument de comunicare adecvat, care va acoperi punctual, pe cât posibil, un răspuns la interesul manifestat de presă, în conformitate cu prevederile „Ghidului de bune practici în relația cu mass media”.

Pasul nr. 4: Va informa, în urma consultării cu conducerea instituției și în baza instrucțiunilor primite de la aceasta purtătorul de cuvânt asupra modalității de transmitere către mass media și, astfel, către opinia publică a punctului de vedere oficial al instituției prin:

- declarație oficială a conducătorului instituției (briefing, conferință de presă);
- comunicat de presă, postat pe pagina de internet a instituției și transmis concomitent pe e-mail/grupul de WhatsApp către jurnaliștii acreditați și către cei neacreditați aflați în evidență, dar și celor care au solicitat informații;
- comunicare telefonică, intervenție audio-video a conducătorului instituției/purtătorului de cuvânt în cazul în care acesta nu se află la serviciu (având în vedere momentul producerii evenimentului: week-end, sărbători legale sau în cursul nopții, respectiv în afara orelor de program).

4.10. Purtători de cuvânt și proceduri posibile

Poziție	Expertiză	Nivel de criză
Președinte	Comunicarea valorilor și misiunii instituției, precum și exprimarea poziției acesteia în situația de criză traversată.	• Poate deveni purtător de cuvânt în funcție de gravitatea situației – răspunsuri la interviuri televizate, interviuri prin telefon. • Informații concrete, măsuri, control.
Șef Biroul de informare publică și relații cu mass-media	Cunoașterea în detaliu a informațiilor legate de situație (unde, câte, etc.), modul în care s-a petrecut situația, estimarea perioadei de remediere etc. Gestionează comunicarea prin social media și comunicarea cu presa tradițională (inclusiv solicitările jurnaliștilor pe perioada de criză).	• Implicare directă în perioada de pre-criză (monitorizare, analiză, semnalare, formulare de mesaje) și de desfășurare a crizei - atenuarea situațiilor / menținerea unui nivel optim de informare pe perioada crizei (online și în relația cu presa). • Deține informații concrete la zi despre situația de criză, măsuri, control. Contribuie la formularea mesajelor. • Asigură difuzarea informației la nivel intern. • Implicare în post-criză / Consolidare mesaje

4.11. Media briefing pentru purtătorul de cuvânt

„Patru ziare ostile sunt mai de temut decât o mie de baionete” – Napoleon Bonaparte

Conform cercetărilor, în percepția publicului, credința că un răspuns la o criză a fost eficient este corelată cu gradul de acces la informații în timpul acesteia. Provocarea fundamentală pentru comunicator stă în echilibrul dintre viteză și informații corecte. Ignorarea media atunci când aceasta semnalează probleme sau situații de criză poate avea consecințe grave asupra imaginii instituției. Mecanismul după care aceasta funcționează este că, dacă nu primește informații direct de la sursă, va căuta surse alternative de informare, devenind, totodată, suspicioasă cu privire la instituție.

Fiecare informație prezentată greșit, trunchiat sau pe baza unor percepții eronate ori erori, poate afecta imaginea instituției și avea impact major asupra gradului de credibilitate al acesteia. De aceea, este util să enunțăm soluțiile recomandate purtătorilor de cuvânt, atunci când se confruntă cu astfel de situații.

1. Atitudine calmă, respectuoasă – în orice interacțiune cu media, purtătorul de cuvânt este vocea instituției pe care o reprezintă. Orice reacție negativă din partea sa în relația cu presa se va reflecta negativ asupra lui și a organizației. Îl îndepărtează de misiunea sa de a comunica publicului informații corecte legate de sistem și instituția pe care o reprezintă. Purtătorul de cuvânt va acorda o atenție deosebită unor elemente care țin de limbajul corpului: postură, privire, inflexiunea vocii, haine și accesorii. Gesturile și mimica feței susțin informațiile transmise, sau le contrazic. Contactul vizual permanent cu interlocutorul este decisiv pentru a transmite încredere.

Poate că unii reporteri consideră că reprezintă o știre doar poveștile senzaționale, negative. "Senzaționalul vinde" și "O știre bună nu e știre" sunt convingeri frecvent auzite în redacțiile care au astfel de practici. În plus, jurnaliștii nu au întotdeauna timp să verifice în amănunt informațiile. Este posibil ca locul lor de muncă să depindă de rapiditatea predării materialelor. Dacă petrec prea mult timp documentându-se, un reporter de la un canal media concurent poate lansa știrea mai repede. Jurnaliștii încearcă să își facă treaba, prin urmare este util să nu fie luat personal un unghi negativ din relatarea lor. Este de ajutor o poziționare a purtătorului de cuvânt ca partener de dialog, care contribuie la educarea media și construiește modalități pentru ca în viitor reportajele să fie realizate pe baze corecte.

2. Analizarea situației – purtătorul de cuvânt poate evalua care este relația sa cu reporterul și cu canalul media, cât de credibil este cel din urmă și dacă s-a mai intersectat în trecut cu jurnalistul. O știre cu o componentă negativă / eronată nu este cel mai indicat moment pentru a contacta un ziarist pentru prima dată. Exprimarea unei plângeri în condițiile în care există o relație profesională bazată pe încredere este un demers mai ușor și mai productiv. În situația în care canalul media nu este dispus să asculte punctul de vedere oficial, o soluție alternativă de transmitere a mesajului este de luat în considerare.

Este de ajutor încercarea de a înțelege punctul de vedere al reporterului, precum și faptul că el nu este angajat la departamentul de relații cu mass-media al instituției. Reporterii nu au obligația de a relata numai știri pozitive despre o instituție. Este posibil ca ei să nu vadă ca pe o eroare afirmațiile percepute de purtătorul de cuvânt ca părintoare, incomplete sau senzaționale.

Dacă relatarea lor este în mare parte adevărată, cu inadvertențe minore, este de luat în considerare varianta de a nu reacționa. Contrazicerea unui reporter pominde de la aspecte neimportante dintr-un material de presă nu va contribui la construirea unei relații pe termen lung cu acesta. Este util ca purtătorul de cuvânt să îl contacteze pe ziaristul respectiv, pentru a deschide un dialog dedicat unor posibile relatări pozitive, în viitor.

3. Formularea solicitării: înainte de abordarea jurnalistului, este util ca purtătorul de cuvânt să știe ce vrea să obțină de la acesta, în scenariul ideal, și care este soluția de compromis acceptată. Iată câteva posibile variante:

- Solicitarea unei erate/retractări: posibilă atunci când o eroare serioasă a fost făcută și există date clare, care o contrazic.
- Realizarea unui material care prezintă punctul de vedere al instituției, atunci când un important punct de vedere al acesteia a fost complet ignorat sau interpretat greșit. Cele mai mari șanse de a reuși acest lucru există atunci când reporterului îi sunt propuse unghiuri concrete de abordare, care aduc și un factor de noutate față de relatarea inițială, prin informații sau perspective noi. Altfel, este puțin probabil să prezinte un material care doar îl va contrazice pe cel inițial, pentru că nu își dorește să își piardă credibilitatea.
- Clarifică lucrurile și atât: uneori eroarea reporterului a fost neintenționată și, dacă aceasta nu are impact asupra reputației instituției sau al unui reprezentant al ei, poate fi suficientă o clarificare telefonică, pentru viitor. Este o ocazie bună pentru a crea o relație profesională cu acesta, care poate genera relatări corecte, pozitive, în viitor.

4. Contactarea strategică a echipei redacționale: este recomandat ca mai întâi să fie contactat jurnalistul care semnează materialul, pentru a vedea ce s-a întâmplat (poate că acesta a fost schimbat de un editor, fără știința lui, poate că producătorul care a editat materialul a înțeles greșit mesajul reporterului sau i-a adăugat un element de senzațional). Dacă reporterul nu poate fi convins în vederea gășirii unei soluții într-o situație importantă, relatată eronat, următorul contactat va fi șeful

departamentului sau producătorul. Dacă nici la acest nivel nu se găsește o soluție, se va continua pe firul ierarhic, până la redactorul-șef.

5. Evaluarea opțiunii de a aborda un alt canal media, competitor, dacă există îndoieli cu privire la integritatea canalului media, dacă reporterul sau canalul media care a prezentat materialul negativ sau eronat sunt cunoscuți ca având probleme legate de integritate. Desigur, i se va propune un subiect cât mai interesant, nu o plângere legată de practica celor dintâi.

6. Transmiterea mesajului prin canale alternative: dacă toate eforturile de a prezenta publicului informația corectă eșuează, alte canale de distribuire a acesteia pot fi luate în considerare: pagina web a instituției, invitarea partenerilor strategici implicați, din perspectiva de experți în domeniu, de a include, de exemplu, un unghi corect cu privire la subiect, în intervențiile lor publice, redactarea de articole și promovarea acestora prin intermediul newsletter-ului instituției și / sau al partenerilor acesteia.

7. Elaborarea unui plan, înainte să fie nevoie de el: având o imagine clară a provocărilor interne ale instituției și a principalelor aspecte care fac obiectul criticilor adresate acesteia, este utilă elaborarea unei liste de subiecte de articole care să le prezinte, găsind unghiul lor pozitiv, înainte ca jurnaliștii să se gândească să o facă.

8. Construirea constantă a relației cu presa: jurnaliștii apreciază să știe că reportajele lor sunt urmărite cu atenție. Un material reușit poate fi o ocazie pentru purtătorul de cuvânt de a-l contacta, pentru a fi felicitat.

9. Poziționarea ca sursă de încredere pentru viitor: identificarea unor posibili lideri de opinie din interiorul instituției și a unor teme de interes public asociate acestora poate fi o ocazie de a pregăti interviuri credibile, constructive acordate de aceștia jurnaliștilor.

Următorii factori sunt de luat în considerare în interacțiunea purtătorului de cuvânt cu presa, referitor la conținut și limbaj:

- **Nivelul de înțelegere al mesajului trebuie să fie foarte ridicat:** scurt, concis, cu puține detalii. Când publicul este invadat de o emoție, îi este dificil să absoarbă un volum prea mare de informații.
- **Prezentarea esenței:** se includ doar informații relevante în primele mesaje. Nu se includ prea multe informații de context – o propoziție sau două sunt suficiente.
- **Folosirea afirmațiilor pozitive, care nu conțin negații.**
- **Evitarea întreruperilor:** cel care întrerupe va pierde simpatia audienței.
- **Atacul nu este recomandat.**
- **Ritmul moderat în vorbire.** Dacă de obicei vorbiți repede, vă puteți antrena cu ajutorul unui reportofon.
- **Sinceritatea echilibrată este cel mai bun aliat.** În timpul unei crize, nu există cuvinte mai bune ca „vă rog”, „mulțumesc”, „regretăm cele întâmplate / ne cerem scuze”.
- **Folosirea pronumelor personale cu referire la instituție** ajută la credibilitate. Utilizați formulări precum „Toate eforturile noastre ...” sau „Înțelegem nevoia de...”
- **Evitarea formulărilor de judecăți** precum „Numai cineva care nu are capacitate de discernământ ar putea crede că...”
- **Menținerea atenției pe problemă, nu pe persoană sau instituție:** în cazul în care este necesară critica la adresa unei persoane care de exemplu a oferit o informație eronată, mai întâi va fi menționată informația respectivă și apoi sugerat că este posibil să existe surse mai bune legate de aceasta.
- **Evitarea speculațiilor sau a presupunerilor din partea presei cu privire la ce se poate întâmpla mai rău.** Rezumarea doar la informațiile deja cunoscute. Nu se răspunde, de asemenea, la

întrebări care încep „Ce faceți dacă...”. Sunt descriși pașii făcuți pentru a colecta informațiile. Speculațiile scad credibilitatea.

- **Evitarea numirii de vinovați:** adesea, într-o criză presa va dori să afle cine este responsabil / vinovat. Nu este recomandat să se dea nume în etapele de început ale crizei. Pot fi folosite afirmații precum „Toate eforturile noastre acum se concentrează pe rezolvarea situației.”
- **Evitarea umorului:** rareori, dacă nu chiar niciodată, umorul este o idee bună, într-o situație de criză. El poate fi un remediu anti-stres în culisele crizei, cu toate acestea nu se știe niciodată când rămâne un microfon deschis sau un telefon pornit pe funcția de înregistrare.

Elemente de avut în vedere la prima solicitare din partea media pe o temă cu potențial de a declanșa o criză:

- **Nu cedați presiunii de a confirma sau oferi o informație înainte ca aceasta să fie confirmată de echipa de experți.**
- **Fiți onești cu privire la proces.** Următoarele răspunsuri pentru media îți pot câștiga timpul necesar pentru a colecta / verifica informațiile solicitate: „Tocmai am aflat de situație și facem tot ce putem să aflăm cât mai multe informații. Revenim în cel mai scurt timp cu primele detalii.” / „Instituția noastră nu are autoritatea de a face declarații pe această temă. Voi vorbi cu [numele instituției] să ia legătura cu dumneavoastră în cel mai scurt timp.”

Media și publicurile țintă au nevoie ca mesajul pe care îl primesc să le răspundă la următoarele întrebări:

Cine se ocupă de problemă?

Cine este afectat?

Este situația sub control?

La ce ne putem aștepta?

Ce ar trebui să facem?

De ce s-a întâmplat acest eveniment (nu specula, relatează fapte, menționează date concrete)?

Știai că se poate întâmpla un astfel de eveniment? De ce nu a fost prevenit?

Ce altceva se poate întâmpla rău?

Când s-a început lucrul la remedierea situației?

Ce înseamnă aceste date / informații / ce consecințe au asupra cetățenilor?

Ce lucruri / date negative ne ascunzi?

Un instrument util pentru pregătirea interacțiunii cu presa este un **document cu simulări de întrebări și răspunsuri, pregătit din timp**. Acest exercițiu își propune să identifice întrebările dificile ce pot fi adresate de presă. Ele vor fi formulate intenționat într-un mod agresiv, așa cum este posibil să fie adresate în întâlnirea cu **jurnalștii**.

Interviul pentru media generalistă

- Stabiliți un scop clar pentru interviu;
- Identificați mesajele cheie pe care vreți să le transmiteți
- Căutați oportunități de a reitera mesajul principal, eventual cu alte cuvinte, scurt, în doar 30 de secunde;
- Însoțiți interviul de materiale suport, pe care jurnalistul să le aibă ca documentare.

Capcane în acordarea de declarații presei:

- Nu le permiteți reporterilor să vă atribue cuvinte / declarații. Aceștia pot folosi cuvinte emoționale sau puternice. Nu le repetați.
- Dacă întrebarea conține o afirmație subiectivă / manipulative, reformulați-o în termeni neutri, pentru a elimina orice posibilă interpretare.

- Dacă un reporter citează declarația unei oficialități, nu presupuneți că are dreptate. Nu reacționa la o informație nouă prezentată de reporter. Puteți spune "Ar trebui să verific înainte de a vă răspunde."
- Dacă reporterul continuă să țină microfonul îndreptat spre dumneavoastră după ce ați răspuns, controlați tendința de a reveni cu mai multe informații. Puteți spune "Am răspuns, dacă aveți și alte întrebări legate de subiect?", pe un ton politicos, fără sarcasm sau iritare.
- Nu spuneți nimic înainte, în timpul sau la finalul întâlnirii cu presa pe care să nu fiți pregătit să îl vedeți preluat în media la buletinele de știri sau în social media în următoarele minute. Interviu se încheie atunci când reporterul și întregul echipament au plecat.
- Anticipați întrebările și pregătiți, în avans, un set de întrebări posibile, dificile; pregătiți răspunsul la ele.
- Împărțiți formulările care conțin mai multe întrebări și răspundeți pe rând.
- Asigurați-vă că sunteți oricând la dispoziția presei și, dacă intervine ceva, că există o persoană care vă poate înlocui și care va prelua și răspunde la toate mesajele media, în lipsa dumneavoastră.
- Nu abordați subiecte pe care nu doriți să le vedeți în social media sau la știri.
- Nu răspundeți cu „nu comentez” la întrebarea unui reporter. Dacă nu puteți răspunde la o întrebare, este de preferat să oferiți asigurări că este o situație aflată încă în curs de analiză ori de desfășurare, că instituția nu a luat încă o decizie referitoare la aceasta sau că reglementările legale împiedică oferirea informațiilor respective.

Recomandări legate de interviul telefonic:

- Întrebați care este numele jurnalistului și al publicației pe care o reprezintă.
- Întrebați dacă interviul este înregistrat.
- Întrebați unde și când va fi difuzat/publicat.
- Obțineți numărul său de telefon și adresa de e-mail înainte de începerea interviului, dacă va fi nevoie să reveniți cu detalii.
- Evitați folosirea termenilor tehnici.

CAPITOLUL 5. PROCEDURI PE PERIOADA CRIZEI

Fluxul informației și procesul decizional în interiorul instituției:

Faza 1: Identificarea situației, colectarea datelor și organizarea echipei

Imediat ce purtătorul de cuvânt al instituției identifică o situație care are potențialul de a deveni o criză de comunicare referitoare la activitatea instituției a sistemului judiciar în ansamblu, a autorității judecătorești, a puterii judecătorești sau alte asemenea situații, rezumă informațiile obținute din mass-media, social media și articole de presă deja apărute ori alte reacții publice, informând de îndată președintele CSM cu privire la aceste aspecte.

În funcție de indicațiile și decizia adoptată de către conducerea Consiliului, se procedează în continuare la convocarea celulei de criză ce va gestiona comunicarea publică în acea situație.

În cadrul celulei de criză, condusă de către președintele CSM, se discută situația de ansamblu, pașii ce ar trebui urmați, dacă este necesară o reacție publică, implicațiile pe care aceasta le-ar putea avea și ce se urmărește prin reacția publică adoptată, în ce poate consta aceasta, dacă există riscul unei antepuneri în situația în care ar putea urma proceduri în cadrul cărora Plenul ori secțiile CSM să adopte hotărâri, inclusiv în materie disciplinară.

Faza 2: Gestionarea comunicării de criză

În funcție de hotărârea adoptată la nivelul celulei de criză, purtătorul de cuvânt procedează la redactarea sau elaborarea mijloacelor de informare a presei și a opiniei publice.

În situația în care sunt necesare informații din cadrul altor departamente, purtătorul de cuvânt ia legătura în cel mai scurt timp cu conducătorii departamentelor implicate și solicită, din dispoziția președintelui CSM, furnizarea acestora în timp util pentru redactarea reacției publice, inclusiv eventuale documente necesar a fi atașate instrumentelor de comunicare ce vor fi utilizate (comunicat de presă/informare de presă).

Procedurile operaționale elaborate la nivelul Biroului de Informare Publică și Relații cu Mass Media vor fi urmate întocmai.

După finalizarea documentului ce cuprinde reacția publică elaborată la nivelul CSM, acesta este aprobat de către președintele Consiliului și transmis spre publicare către Biroul Informatică, fie de către purtătorul de cuvânt, fie de către personalul BIPRMM. În funcție de decizia adoptată cu privire la canalele de diseminare a informațiilor, acesta va fi publicat pe site, pe pagina oficială de Facebook a CSM și transmis către mass media.

În situația în care, în respectiva situație de criză, se decide că este necesară organizarea unei declarații de presă ori a unei conferințe de presă, se va proceda la organizarea acesteia întocmai conform procedurilor operaționale existente la nivelul BIPRMM, fiind stabilite clar data, ora, locul și persoanele care participă.

De asemenea, în funcție de necesitatea generată de respectiva situație de criză, se poate opta și pentru elaborarea unor mesaje mai scurte ce vor fi comunicate direct de către purtătorul de cuvânt către mass media, cu aprobarea președintelui CSM.

Faza 3: Încheierea perioadei de criză

Ulterior finalizării activităților de comunicare publică, BIPRMM va urmări preluarea acestora de către mass media și va oferi eventuale lămuriri ori date suplimentare dacă sunt solicitate.

În situația în care mijloacele de comunicare utilizate nu au avut efectul scontat ori impactul public necesar diminuării ori eliminării situației de criză, se revine în etapa 1, analizându-se în cadrul celulei de criză dacă se impun și alte demersuri de comunicare publică.

Evaluarea situației de criză va fi transmisă tuturor membrilor Celulei de Criză în perioada post-criză.

CAPITOLUL 6. COMUNICAREA CU MASS MEDIA ȘI ÎN SOCIAL MEDIA PE PERIOADA DE CRIZĂ

Mass media și social media sunt factori majori de influențare a percepției asupra justiției. Nu trebuie uitat că social media a devenit un mijloc de documentare pentru mulți jurnaliști, iar o postare în social media poate deveni o știre într-o publicație online cu audiență într-un timp scurt (cu atât mai repede și mai de impact dacă pornește de la o persoană publică/blogger/lider de opinie).

Principalii pași în gestionarea relației cu mass media

Pasul 1: Se monitorizează și se evaluează cu atenție ce a apărut deja în presă pe subiectul respectiv (veridicitatea faptelor, canalul care a difuzat știrea, jurnalistul care a scris știrea, cine a preluat știrea, comentariile în social media). Pe baza evaluării, se stabilește dacă situația respectivă se preconizează a fi una de criză și care ar putea fi strategia de comunicare ce trebuie adoptată în circumstanțele date.

Pasul 2: Se stabilesc audiențele și strategia generală de comunicare de criză – se stabilește modul de abordare a presei și instrumentele potrivite – proactiv vs. pasiv/reactiv, comunicat de presă vs. declarație de presă vs. conferință de presă vs. răspuns la solicitările presei.

Pasul 3: Se elaborează comunicatul de presă / declarația de presă care va conține informații verificate atent, dacă se decide că este necesară emiterea unui comunicat de presă ori susținerea unei declarații de presă. În situația în care se apreciază că este necesară organizarea unei conferințe de presă, se va proceda de îndată la luarea măsurilor necesare pentru organizarea acesteia în cel mai scurt timp posibil, cu respectarea procedurilor operaționale incidente la nivelul BIPRMM.

Pasul 4: Pe cât posibil, se vor planifica și centraliza toate interacțiunile cu presa, astfel încât să existe un singur responsabil pentru prezentarea reacției instituției, ceea ce asigură continuitatea și consecvența mesajelor. Orice solicitare din partea presei către alt reprezentant al instituției în afară de purtătorul de cuvânt desemnat trebuie direcționată către acesta din urmă. În cazul în care presa solicită telefonic poziția instituțională înainte de transmiterea comunicatului de presă / a declarației de presă – se vor temporiza solicitările până la emiterea în scris a poziției/reacției oficiale a instituției *(vă rugăm să ne transmiteți întrebările în scris și vă vom răspunde în cel mai scurt timp)*.

Pasul 5: Diseminarea comunicatului de presă / a declarației de presă către reprezentanții mass media și către publicul larg.

Pasul 6: Se vor monitoriza în permanență toate aparițiile în presă (cu sau fără punctul de vedere al instituției) și realiza rapoarte de monitorizare intermediare și, eventual, un raport de monitorizare final post-criză.

Principali pași în gestionarea comunicării în social media

Pasul 1: Se monitorizează și se evaluează cu atenție dacă a luat naștere o situație de criză în comunicare, iar în caz afirmativ care este nivelul de gravitate al crizei, veridicitatea faptelor, comentariile în social media. Pe baza evaluării, se stabilește strategia de comunicare în social media.

Pasul 2: Se transmite un mesaj ori o declarație video, dacă se apreciază necesar în circumstanțele respective, în cel mai scurt timp posibil.

Pasul 3: Se monitorizează discuțiile / comentariile publicate în social media, volumul de distribuire a mesajelor, tonul preponderent al acestora, numărul de vizualizări și se gestionează, dacă se impune, comentariile postate în acord cu recomandările din "Îndrumarul privind activitatea judecătorilor și procurorilor în spațiul social media/platforme online".

Pasul 4: Pot fi realizate rapoarte de monitorizare intermediare și, eventual, un raport de monitorizare final post-criză.

Pasul 5: Este recomandabil să existe o evaluare a căilor de prevenire a unor situații similare.

Principii de bază în comunicarea cu mass media

- În cele mai multe cazuri, comunicarea cu presa în situațiile de criză este reactivă (după ce constatați ca publicația respectivă a abordat deja subiectul). Comunicatul de presă este transmis în cazul în care situația de criză este de amploare și este reflectată de mai multe surse de presă;
- Asigurați-vă că reacționați prompt, transparent și profesionist (o reacție este așteptată și recomandată în primele 60 de minute de la identificarea situației de criză).
- Aveți întotdeauna pregătită lista jurnaliștilor acreditați și, eventual, neacreditați, actualizată cu publicațiile și datele de contact ale jurnaliștilor.

- Monitorizați în permanență acoperirea subiectului în presă => mediatizarea crește dimensiunea crizei
- Fiți sinceri! În cazul în care nu dețineți toate informațiile, poziția instituției poate include o declarație de luare la cunoștință și angajamentul de a analiza situația/ de a găsi soluții cât mai rapid.
- Prezentați fapte și soluții, cât mai obiectiv, dacă situația o impune, atașând inclusiv documente care să fie accesibile din textul comunicatului de presă. Structura comunicatului de presă/ declarației de presă poate varia în funcție de informațiile disponibile.
- Negarea situației sau *Nu comentez* NU sunt recomandate.

Principii de bază în comunicarea în spațiul social media

Informări constante – mesajele publicate ori de câte ori este necesar generează percepția de transparență, precum și aceea că instituția acționează responsabil pentru gestionarea situației.

Distragerea atenției – în funcție de context, poate crește numărul mesajelor de informare cu privire la alte teme, pentru distragerea atenției de la criză.

Trimitere la website-ul instituției – pentru a direcționa traficul de pe pagina de Facebook a instituției, astfel încât să se atenueze discuția pe marginea situației de criză, persoanele interesate pot fi încurajate să viziteze website-ul instituției, respectiv al unei pagini dedicate întrebărilor frecvente legate de tema care îi preocupă.

Atenție pentru a nu declanșa încă o criză – este recomandată o atitudine precaută și respectuoasă, pentru a nu declanșa încă o criză, știută fiind apetența unui anumit segment al publicului de a vâna greșeli de etichetă ale instituțiilor, în social media.

Izolarea crizei – când o criză are loc pe un canal social media, prioritatea instituției este de a o izola și menține strict pe canalul respectiv. O discuție declanșată pe Facebook, care continuă tot acolo, va fi menținută pe același canal. Orice comunicare într-un alt mediu nu va face decât să colporteze informația și în mediul respectiv.

Adecvarea tonului general al comunicării și a limbajului – limbajul este accesibil, fără termeni de specialitate.

Răspundeți la obiect – dacă decideți să răspundeți comentariilor, nu alimentați o conversație, răspundeți de maxim două ori aceleiași persoane – este suficient pentru ca oamenii să vadă implicare, deschidere, transparență. Dacă persoana respectivă are nevoie de informații suplimentare, recomandați-i să formuleze o solicitare către BIPRMM al Consiliului.

Practic

Este recomandat ca procesul de comunicare cu presa să fie unul continuu și pe termen lung, nu să înceapă sau să se rezume la momentul crizei.

Spre exemplu, instituția poate comunica proactiv proiecte și realizări (ex. rezultate, proiecte de implicare în comunitate, interviuri cu angajați excepționali prin etică, pregătire și rezultate etc).

Instrumente pentru comunicarea în social media

- A. Monitorizare**
- B. Programarea mesajelor pentru sincronizarea cu transmiterea mesajelor oficiale** – vor putea fi folosite aplicații de programare a mesajelor ce conțin informații / actualizări (ex. Hootsuite.com, serviciu gratuit), pentru sincronizarea acestora cu momentul transmiterii pe alte canale (dacă este cazul).
- C. Centralizarea informației** – o pagină cu FAQ / întrebări frecvente. Aceasta poate fi creată pe site-ul instituției și poate centraliza toate informațiile relevante pentru situația de criză, precum și comunicările oficiale. Va fi de ajutor pentru a le răspunde rapid utilizatorilor, oferindu-le un link către această pagină, unde pot găsi informații deja pregătite. Este o modalitate excelentă pentru a economisi timp și de a extrage oamenii din social media către un canal aflat 100% în controlul instituției.
- D. Mesaje video** – sunt modalitatea preferată de utilizatori, în social media, și sunt forma de conținut care se bucură de cea mai mare vizibilitate. Sunt recomandate pentru informările de importanță medie sau mare.
- E. Infografice / vizualuri** – mesajul text publicat în social media poate fi însoțit de o grafică / un infografic unde să fie evidențiate realizările / acțiunile importante făcute în contextul crizei. Imaginea de copertă a contului de Facebook al instituției poate fi chiar înlocuită, temporar, cu un astfel de vizual, dacă este de o importanță majoră.
- F. Cuvinte cheie (tag-uri)** – folosirea aceluiași cuvinte cheie ca și în cazul materialului care a provocat criza va face mai ușor ca, la o căutare pe Google sau pe alte motoare de căutare, să fie găsit răspunsul instituției.

CAPITOLUL 7. POST-CRIZĂ

Mecanisme de refacere a eventualelor daune de imagine, post-criză

Planul de management

În procesul de refacere a eventualelor daune de imagine este de mare ajutor dacă planul de management al crizei are în vedere, încă de la început, un set de intenții de comunicare: sinceritatea, deschiderea, adevărul, empatia, implicarea. Indiferent de amploarea unei crize și viteza ei de răspândire, aceste 4 întrebări sunt repere pentru orice gând, cuvânt sau acțiune corelat cu situația de criză:

- Este ADEVĂRAT?
- Este CORECT?
- Va atrage BUNĂVOINȚA?
- Va fi BENEFIC pentru toți cei implicați?

Soluții proactive

La finalul crizei sunt identificate și luate măsuri concrete pentru remedierea situației, pentru a arăta angajamentul total al instituției față de rezolvarea aspectului care a declanșat criza. În etapa post-criză, eforturile de management al reputației trec de la răspunsuri reactive la proiecte proactive, sustenabile, gândite ca soluții menite să remedieze vulnerabilitatea care a permis declanșarea crizei, în linie cu cu valorile și misiunea instituției, în interesul societății.

Comunicare internă

Comunicarea cu angajații va avea în vedere împărtășirea concluziilor rezultate pe timpul crizei, dacă respectiva situație prezintă interes pentru angajați, iar o astfel de comunicare se impune.

Comunicarea cu instituțiile partenere și alți colaboratori implicați în criză

Vor fi redactate și trimise scrisori / mesaje de mulțumire instituțiilor partenere și celor care au participat la gestionarea crizei.

Evaluarea post-criză

Analiza tuturor mesajelor emise, a modului cum au fost preluate de către media/social media, analiza reacțiilor opiniei publice, reacțiile angajaților și sugestiile lor pentru îmbunătățirea comunicării; reacția și concluziile din partea instituțiilor partenere și a altor colaboratori.

Concluziile la care se ajunge în urma analizei crizei se vor reflecta într-un raport care poate fi îndosariat în evidența BIPRMM, pentru a crea repere în situații similare ce ar putea apărea în viitor.

Pe termen lung

- Sesiuni periodice de instruire în gestionarea crizei și comunicarea de criză pentru conducerea instituției/ Biroul de Informare publică și relații cu mass-media.
- Acțiuni periodice de identificare și evaluare a vulnerabilităților instituției (analiza SWOT, audituri de vulnerabilitate), cu rolul de a identifica soluții proactive și eventuale elemente de alertă rapidă pentru posibile crize viitoare.
- Reglarea punctelor vulnerabile din comunicare externă.

ANEXE

ANEXA 1. Schițe de întrebări, răspunsuri, soluții la fiecare scenariu de criză

Cauza crizei	Soluții	Schițe de Q&A
Venituri angajați (pensii, salarii etc.)	Pe termen lung -Interviuri scrise și materiale video cu angajați care să releve volumul de lucru, responsabilitățile etc. -Materiale care să transmită, într-un limbaj accesibil, consecințele / beneficiile asupra societății date de activitatea angajaților.	
Cazuri legate de corupție sau	Soluții imediate - Declarație de presă purtător de cuvânt despre măsurile luate pentru verificarea situației; - Declarație de presă purtător de cuvânt despre concluziile anchetei și măsurile luate; - Declarație de presă purtător de cuvânt despre măsurile luate pentru prevenirea unor astfel de situații în viitor.	
Cazuri COVID / pandemii	Comunicare internă - Regulament intern legat de prevenire, comportament între angajați; - Mesaje de încurajare și solidaritate; - Mesaje de informare din surse credibile privind siguranța angajaților în situația revenirii la locul de muncă a unui angajat afectat; -Obiectiv pe termen lung de orientare a culturii organizaționale către o cultură incluzivă, a spiritului de echipă. Comunicare externă - Regulament privind măsurile de prevenire și protecție luate în cazul angajaților care interacționează cu justițiabili făcând public pe site, la avizierele din sedii și pe pagina de Facebook.	- Ce măsuri de prevenire și protecție ați luat? Măsuri privind adaptarea spațiilor (ex. sistem de ventilație / aerisire spații, dezinfectare a acestora), comportament angajați și vizitatori, resurse alocate (covoare cu dezinfectant etc.). - Câte cazuri de angajați care au contractat virusul s-au înregistrat până acum? Număr cazuri. - Care sunt cele mai rele scenarii și ce planuri de remediere a acestora aveți? Situația este sub control, suntem pregătiți să ne adaptăm în funcție de evoluția lucrurilor. - Cum vor afecta aceste scenarii activitatea instituției, respectiv Interesele Justițiabililor? Situația este sub control, suntem pregătiți să ne adaptăm în funcție de evoluția lucrurilor.

ANEXA 2. AUDITUL DE VULNERABILITĂȚI

Vulnerabilități, exemple:

LIPSĂ DE PROCEDURI/ STRATEGII/ PLANURI DE REACȚIE	- Conform majorității opiniilor exprimate, modalitățile de reacție prin intermediul instrumentelor de comunicare la o situație de criză nu sunt suficient de clarificate și sistematizate. - Se impune îmbunătățirea instrumentarului de prevenție a eventualelor crize. Un ansamblu de bune practici i-ar ajuta pe comunicatori să nu ajungă în situații de criză (aici ar intra comunicarea pro-activă, cultivarea relației profesionale cu jurnaliștii, cunoașterea foarte bună a temelor/subiectelor din interiorul instituției care ar avea potențial de risc printr-o expunere publică incorectă). Analiza interviurilor nu relevă neapărat că lipsesc aceste elemente, ci faptul că ele nu sunt organizate, că se folosesc "după ureche", că utilizarea lor e diferită de la o instituție la alta, ele nefiind abordate într-o manieră unitară. - Criza reclamă din partea comunicatorilor câteva elemente: rapiditate în identificarea ei, promptitudine în reacție, o reacție care prin amploarea ei să egaleze amploarea crizei, o comunicare printr-o singură voce sau, dacă sunt mai multe voci, acestea să urmeze o anumită coerență sau niște principii comune. Pentru a nu crea prejudicii de imagine semnificative, criza mai necesită eficiență, aceasta însemnând că acele conținuturi livrate să aibă impactul preconizat. Este așadar nevoie de alcătuirea unui instrumentar complex de abordare și reacție la situații de criză.
COMUNICAREA EXTERNĂ	- Comunicarea individuală, din partea unor membri ai instituției, în social media, are un efect pozitiv sau negativ în funcție de contextul și scopul respectivelor comunicări. Impactul este unul negativ în cazul în care, pe același subiect, din interiorul sistemului provin foarte multe poziții contrare. Deși este un element normal și democratic, care reflectă complexitatea sistemului, din punct de vedere al impactului comunicațional poate crea neîncredere. Oportunitatea comunicării individuale publice pe social media, dar și în afara ei, generează opinii contradictorii, mai degrabă polarizate între: categoria celor care consideră că obligația de rezervă ar impune o limitare a pozițiilor individuale și că întreaga comunicare dinspre sistem s-ar rezuma la comunicarea instituțională; categoria celor care consideră că magistrații "ar trebui să coboare din turnul de fildeș", să contribuie la dezbateră publică. - În activitatea de comunicare, poate cu atât mai mult în contextul comunicării într-o situație de criză, reprezentanții instituțiilor juridice trebuie să abordeze comunicarea într-o paradigmă în care mass media să devină mai mult un partener și mai puțin un adversar.

	- Factori care afectează relația cu mass-media: cei care țin de instituțiile juridice (instabilitatea persoanelor care ocupă funcția de purtători de cuvânt, insuficienta competență a acestora în domeniul comunicării, apetența redusă spre comunicare a unor purtători de cuvânt sau a management-ului anumitor instituții, volumul de muncă ce afectează activitatea de comunicare) dar și cei care țin de mass media (insuficiente competențe ale jurnaliștilor în domeniul juridic, campanii de denigrare, dezinformări, <i>fake news</i>). - Reacțiile sunt uneori târzii și nu au darul de a corecta impactul informației inițiale. - Două categorii de factori care afectează o comunicare pro-activă eficientă: cel care țin de instituția care comunică (lipsa de apetență în a comunica mai mult decât "se cere", atitudinea reactivă a sistemului și mai puțin activă, insuficienta abilitate a comunicatorilor de a traduce sau a prezenta datele factuale, pozitive, legate de activitatea sistemului în conținuturi și forme interesante, care să trezească interes) și publicul receptor (interesul mass media aproape exclusiv față de domeniul penal, personalități publice care au dosare, etc) - Există multă curiozitate din partea publicului, dar puțină pregătire pentru a asimila răspunsurile primite din partea instituției juridice. Astfel, comunicarea nu este una elastică. În acest context, instituțiile juridice preferă să comunice foarte rigid, tehnicizat, foarte exact din punct de vedere juridic, pentru a avea și controlul informației pe care o livrează, ca să nu lase loc de interpretări eronate sau distorsiuni, în condițiile în care nu se înțelege conținutul informației livrate. Dar, în timp ce se câștigă pe partea de control, exactitate și completitudine a informației, se pierde la elasticitate, rapiditate și impact al comunicării. - Sistemul comunică adesea ne-unitar, prin mai multe voci, fapt care creează neîncredere la nivelul publicului.
COMUNICAREA INTERNĂ	- Volumul de muncă, atât al celor care furnizează informația cât și a celor care au nevoie de ea. - Lipsa unei comunicări coerente în interiorul sistemului de sus în jos, dinspre CSM până la nivelul instanțelor și al purtătorilor de cuvânt.
RESURSELE UMANE	Instabilitatea personalului cu privire la ocuparea funcției de purtător de cuvânt nu este benefică deoarece de-profesionalizează activitatea de comunicare.
ADMINISTRATIVE	Justiția are un anumit ritm, cel mai adesea ne-sincronizat / coordonat cu ritmul în care mass media dorește informațiile: presa dorește informația imediat, însă în sistemul juridic motivările apar târziu; mai mult, în funcție de complexitatea cauzei, deseori sunt depășite mai multe termene și atunci motivările sunt și mai târzii. În acest context apar discuții, interpretări în presa scrisă, audio-vizuală, în care sunt apreciate pozitiv sau negativ unele

ALTELE	soluții, cu impact asupra imaginii justiției. Reprezentanții justiției nu au cu ce argumente să vină, deoarece nu le au încă.
	• Una dintre problemele semnalate de către respondenți se referă la Legea 544/2001, care nu este adaptată neapărat sistemului juridic și este oarecum incompletă în privința multor situații particulare, lăsând spațiu de interpretare, generează dificultăți de încadrare a unor spețe particulare în reglementarea legislativă. Respondenții subliniază faptul că, din cauza generalității, legea lasă de multe ori la aprecierea comunicatorului categoriile de acte care ar putea fi livrate publicului.

ANEXA 3: Model contacte utile (de actualizat în permanență)

Intern

NUME	TELEFON	EMAIL

Servicii de urgență

SERVICIU	TELEFON

Autorități

INSTITUTIE	PERSOANA DE CONTACT	TELEFON	EMAIL

Instituții partenere

INSTITUTIE	PERSOANA DE CONTACT	TELEFON	EMAIL

Presa

Nota: Lista de publicații și jurnaliști va fi actualizată periodic într-un document separat.

CANAL DE PRESA	JURNALIST	TELEFON	EMAIL



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020.*

**Titlul proiectului: " TAEJ - Transparentă, accesibilitate
și educație juridică prin îmbunătățirea comunicării
publice la nivelul sistemului judiciar"**

Codul proiectului: SIPOCA 454/cod MySMIS 2014+118765

Denumirea beneficiarului: CONSILIUL SUPERIOR AL MAGISTRATURII

Data publicării: ianuarie 2021

*Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu
poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României*

Material distribuit gratuit