



STRATEGIA DE COMUNICARE UNITARĂ LA NIVELUL SISTEMULUI JUDICIAR



Proiectul „TAEJ - *Transparență, accesibilitate și educație juridică prin îmbunătățirea comunicării publice la nivelul sistemului judiciar*”,
cod SIPOCA 454/cod MySMIS 118765 este cofinanțat din Fondul Social European,
prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020.

NUME BENEFICIAR:

Proiectul este implementat de Consiliul Superior al Magistraturii (lider), 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.

OBIECTIVUL GENERAL:

Îmbunătățirea și abordarea unitară a comunicării publice la nivelul sistemului judiciar în vederea consolidării imaginii acestuia, asigurarea unei transparențe sporite în interiorul și exteriorul sistemului, precum și îmbunătățirea accesului la justiție prin creșterea gradului de informare, conștientizarea drepturilor cetățenilor și dezvoltarea culturii juridice.

REZULTATE AȘTEPTATE:

Proiectul își propune să atingă următoarele rezultate:

1. Comunicarea publică îmbunătățită și abordată unitar la nivelul sistemului judiciar;
2. Grad ridicat de acces la justiție prin facilitarea accesului la informații privind sistemul judiciar și serviciile furnizate cetățenilor;
3. Nivel ridicat de informare, conștientizare a drepturilor și a gradului de educație juridică a publicului.

VALOAREA TOTALĂ A PROIECTULUI:

Valoarea totală a proiectului care face obiectul contractului de finanțare este de 29.667.068 lei, din care 24.915.549,67 lei (83,98%) reprezintă finanțare nerambursabilă din Fondul Social European, iar 4.751.518,33 lei reprezintă cofinanțarea beneficiarului și a partenerilor.

DATĂ ÎNCEPERE ȘI DATĂ FINALIZARE PROIECT:

Perioada de implementare a proiectului a început la data de 5.09.2018,
pentru 48 de luni.

Website: www.sipoca454.csm1909.ro



STRATEGIA DE COMUNICARE UNITARĂ LA NIVELUL SISTEMULUI JUDICIAR

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

România. Consiliul Superior al Magistraturii

**Strategia de comunicare unitară la nivelul
sistemului judiciar / Consiliul Superior al
Magistraturii. - Târgu Jiu : Măiastra, 2021**

ISBN 978-606-042-120-7

34

Cuprins

CAPITOLUL 1. Analiza situațională.....	6
CAPITOLUL 2. Viziune, valori și principii	9
CAPITOLUL 3. Adresabilitate și audiențe țintă.....	16
CAPITOLUL 4. Obiective strategice și obiective tactice de comunicare	24
CAPITOLUL 5. Mesaje cheie.....	27
CAPITOLUL 6. Strategii și tactici de comunicare	30
CAPITOLUL 7. Planul de măsuri	59
CAPITOLUL 8. Monitorizare și evaluare	65
CAPITOLUL 9. Sustenabilitate și formare profesională	67
CAPITOLUL 10. Responsabilități în implementare	73
CAPITOLUL 11. Recomandări și direcții strategice pentru dezvoltarea campaniei de informare și conștientizare	74
ANEXE.....	76

CAPITOLUL 1. Analiza situațională

Comunicarea sistemului judiciar din România a evoluat în ultimii ani. De la un sistem închis, cu o abordare orientată mai mult spre interior, se observă acum o deschidere mai mare către comunicarea externă, transparentizarea informației și creșterea gradului de accesibilitate a acesteia.

Nevoia rezultată din creșterea numărului de solicitări venite dinspre presă sau justițiabili, din presiunea generată de informațiile incomplete sau incorecte vehiculate despre sistem în spațiul public, de abundența de știri false (fake news) ori speculări mediatice axate pe senzational, coroborată cu nevoia de aliniere la reglementări și bune practici existente în sistemul juridic european, converg spre necesitatea unei abordări diferite a comunicării.

Astfel, punctul de start al Strategiei este reprezentat de o comunicare realizată independent de către fiecare instituție în parte, având o coordonare minimală la nivel de sistem. Un curent larg răspândit în interiorul sistemului consideră că “ce se întâmplă în justiție privește doar justiția”, iar modelul de comunicare este unul aproape eminentemente reactiv, ca răspuns la solicitările primite. Acesta se regăsește de facto și în principiile profesionale după care se ghidează magistrații - obligația de rezervă și reticența de a comunica cu părțile implicate, care explică lipsa de apetit spre comunicare a acestei profesii. În plus, legislația privind protecția datelor personale și accesul la informații de interes public nu este întotdeauna clară și lasă loc de interpretări.

La nivel central, instituțiile din sistem conștientizează nevoia și beneficiile comunicării, urmărind să răspundă interesului și nevoii de informare a publicului, chiar dacă nu într-un mod organizat sau coordonat. Și în teritoriu, fiecare instituție are propria abordare, care depinde de resursele disponibile și de evaluarea internă la nivelul conducerii a necesității efective a comunicării, aceasta fiind lăsată deseori pe plan secund.

Odată cu diseminarea la nivel de sistem a Manualului purtătorului de cuvânt și, ulterior, a Ghidurilor de bune practici în comunicarea cu mass-media, respectiv cel privind comunicarea magistraților în social media, sau cel al comunicării cu alte profesii din sistem, observăm că au fost introduse câteva repere și reguli de comunicare, la care majoritatea purtătorilor de cuvânt din instituții se raportează.

În comunicarea externă se menține un limbaj tehnic, greu de înțeles fără o pregătire în domeniu, iar complexitatea situațiilor din sistem este receptată de public în special prin prisma subiectelor pe care mass-media le preia, cu accent pe deficiențe și elementele negative. La polul opus, progresele înregistrate la nivel de sistem tind să fie subiecte care trec neobservate în spațiul public, fiind percepute de către publicul larg drept aspecte minimale.

Analizând rezultatele Sondajului și cele ale Auditului de comunicare derulate în proiectul TAEJ -Transparentă, accesibilitate și educație juridică prin îmbunătățirea comunicării publice la nivelul sistemului judiciar, se constată existența unui clivaj între percepția publică și încrederea în sistem - majoritar negative, și cea a profesioniștilor din sistem, aflată la polul opus, cu o percepție mult mai favorabilă.

Explicațiile rezidă pe de o parte în gradul scăzut de informare, asociat cu un nivel minim de cultură juridică la nivelul publicului larg, alături de lipsa unui demers coerent și constant de informare, educare și comunicare a publicului din partea sistemului juridic.

Mass-media, care reprezintă pentru sistem atât o audiență, cât și un instrument cheie de comunicare, se orientează majoritar spre subiecte care atrag atenția consumatorilor de informație, prin mediatizarea aproape exclusivă a cazurilor penale și a dosarelor cu răsunet. Informațiile utile și de prim interes pentru cetățean trec astfel pe planul doi, nefiind asumat rolul de informare și educare de niciuna dintre părți.

Analizând comunicarea în sistemul judiciar, putem delimita o serie de avantaje și dezavantaje existente, alături de oportunitățile și riscurile din mediul extern.

Analiza SWOT privind comunicarea în sistemul judiciar	
Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> • Progrese în zona comunicării, existența unor exemple de bune practici în interiorul sistemului, îmbunătățiri constante la nivelul activității birourilor de informare; • Progrese în zona digitalizării și accesării informațiilor online, diversificarea și rapiditatea accesării surselor de informare din domeniul juridic prin existența platformelor digitale, extinderea utilizării dosarului electronic; • Reglementarea conținutului și modalităților de comunicare prin ghidurile elaborate de CSM; • Existența unui corp de profesioniști de elită, ce pot deveni repere de etică și moralitate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pregătirea insuficientă în domeniul comunicării a celor care lucrează în BIRP și ca purtători de cuvânt; • Instabilitatea în funcție a purtătorilor de cuvânt; • Limbajul prea tehnicizat al sistemului; • Complexitatea sistemului face dificilă implementarea unui mod de comunicare unitar, a unor proceduri standard, chiar și a unei identități vizuale standard; • Lipsa unei comunicări coerente în interiorul sistemului de sus în jos, de la CSM și până la ultima instanță, la nivelul purtătorilor de cuvânt; • Progresele în zona comunicării sunt ne-unitare; • Sistemul are mai mulți comunicatori; • Reticență față de inovație în comunicare, preocupare minimă pentru atractivitate în comunicare; • Comunicarea fiecărei instituții juridice depinde în măsură ridicată de atitudinea managementului.
Oportunități	Riscuri / Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> • Conștientizarea nevoii de schimbare la nivelul instituțiilor din sistem privind modul în care se face comunicarea; • Posibilitatea implementării unor proceduri clare și a unui mecanism de gestionare a comunicării interne și externe la nivelul instituțiilor; • Justiția reprezintă un domeniu de interes pentru multe segmente de public; aceasta creează o facilitate pentru transmiterea mesajelor; • Digitalizarea creează oportunitatea unei transparentizări tot mai crescute: creșterea accesului la informații, rapiditatea transmiterii informației, degrevarea 	<ul style="list-style-type: none"> • Lipsa de încredere a unei mari părți din populație în sistemul de justiție din România; • Cultura juridică redusă a populației și a justițiabililor; • Complexitatea și natura tehnică a domeniului juridic; • Instituțiile juridice nu au un public de nișă, acestea se adresează publicului larg; • Constrângerile legislației care reglementează liberul acces la informațiile publice; • Neconcordanțe între ritmul justiției și ritmul mass-media;

<p>personalului din structurile de comunicare și a celor de la departamentele de arhivă și registratură de anumite sarcini rutiniere. Pe termen lung, digitalizarea ar putea reduce și mai mult timpii de reacție în comunicare, având ca rezultat creșterea satisfacției justițiabililor și petenților;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunitatea dezvoltării unui parteneriat între reprezentanții mass-media și instituțiile juridice: profesionalizarea personalului care lucrează în domeniul comunicării; creșterea educației juridice la nivelul publicului; profesionalizarea jurnaliștilor acreditați în domeniul juridic; • Preluarea de bune practici din țări membre UE, prin schimburile de experiență între profesioniștii din sistem și implementarea unor acțiuni cu aplicabilitate deja dovedită. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesul mass-media vizează mai degrabă aspecte care țin de domeniul penal; • Știri false (fake news)
---	---

Scopul Strategiei de comunicare este îmbunătățirea și dezvoltarea mijloacelor de comunicare externă a sistemului, urmărind transparentizarea și creșterea gradului de accesibilitate față de cetățean.

Direcțiile de acțiune avute în vedere, în elaborarea Strategiei, se grupează pe următoarele paliere:

- **Stabilirea unui cadru de comunicare, cu obiective măsurabile și a unui plan de măsuri ce poate fi adoptat de instituțiile din sistem în mod independent sau coordonat, în scopul unei comunicări publice unitare.** Scopul acestuia este migrarea de la o comunicare reactivă la asumarea unui plan de comunicare care susține obiectivele instituției și se înscrie în cele stabilite de către sistemul juridic. Măsurile propuse țin cont de realitățile din sistem, valorificând bunele practici existente, cu stabilirea priorităților de acțiune și a resurselor alocate pentru implementare la nivelul fiecărei instituții;
- **Acțiuni de formare, schimb de bune practici și coordonare inter-instituțională a purtătorilor de cuvânt, precum și a aparatului cu rol în comunicare din instituțiile aferente sistemului - compartimente de relații cu publicul, registraturi, arhive - pentru o practică unitară la nivel de sistem;**
- **Proceduri pentru cele mai frecvente situații** întâlnite în comunicare sunt detaliate ca secțiuni și anexe de tip „how to”, ușor de utilizat de către purtătorii de cuvânt, în completarea Ghidurilor de bune practici;
- **Acțiuni de informare și educare a publicului larg** privind rolul instituțiilor din sistem, modul de funcționare și cele mai frecvente situații cu care cetățenii se pot confrunța în relația cu sistemul judiciar și instituțiile implicate, și care vor fi derulate în campania de promovare din cadrul TAEJ sau prin micro-campanii pe teme identificate ca prioritare la nivelul unei instituții;
- **Stabilirea unei metodologii de monitorizare** pentru evaluarea progresului înregistrat și ajustarea direcțiilor de acțiune, prin preluarea de feedback și măsurarea constantă a rezultatelor la nivel de sistem sau instituții.

Coroborate, toate acestea vor facilita și eficientiza comunicarea, atât la nivelul sistemului judiciar, cât și în cadrul fiecărei instituții aflate în componența acestuia.

CAPITOLUL 2. Viziune, valori și principii

Diversitatea, înțeleasă ca multitudinea de puncte de vedere, aptitudini, abordări sau experiențe personale specifice fiecărei persoane în parte, care generează percepții diferite asupra aceleiași situații, definește societatea complexă de astăzi. Importanța unei diversități a punctelor de vedere este de necontestat, atât la nivelul instituțiilor publice, cât și în mediul privat sau în societate per ansamblu. O lume fără sisteme, însă, ar fi greu de imaginat.

Sistemul reprezintă, potrivit definiției, *un ansamblu de elemente (principii, reguli, forțe, instituții), dependente între ele, care formează un întreg organizat*. Referindu-ne în mod specific la sistemul judiciar, remarcăm că acesta are, prin natura sa, o serie de particularități care îi poate limita, uneori, libertatea de acțiune și poate crește complexitatea activității de comunicare. Cu toate acestea, tema principală ce transpare chiar din stadiul de definiție este *nevoia de unitate*, atât în abordare, cât și în mesaj.

Unitatea este diferită de uniformizare sau nivelare. Ea constituie un fir roșu, un numitor comun, ușor de urmărit atât de către corpul de profesioniști din sistem, dar și ușor de perceput și de asimilat de către toate categoriile de audiențe țintă - de la comunicările oficiale, la aparițiile în presă ale reprezentanților unei instituții, până la activitatea desfășurată în sala de judecată ori identitatea vizuală și aspectul materialelor de prezentare.

O astfel de abordare, axată pe unitate, poate fi de succes doar în măsura în care ea se fundamentează pe o viziune clară, care să includă atât brandul pe care sistemul judiciar dorește să îl contureze, cât și acțiunile specifice de comunicare, prin care acest brand să fie adus în atenția audiențelor țintă. **Viziunea**, sau promisiunea făcută de brand, formulată la nivel general devine astfel ***un sistem judiciar independent, modern, echitabil, transparent și accesibil pentru cetățean, care să răspundă în mod eficient nevoilor societății actuale***.

În scopul materializării acestei viziuni, Strategia a fost fundamentată pe Auditul de comunicare, desfășurat în prealabil, ca barometru al modului în care comunicarea s-a desfășurat în cadrul sistemului judiciar din România. Auditul a subliniat caracterul individual, chiar independent al comunicării, dar nu a putut determina existența unei strategii comune sau a unui set de principii cu valabilitate extinsă. Dimpotrivă, abordarea a variat atât în funcție de profilul instituțiilor și natura activității acestora (instanțe vs. parchete, de exemplu), cât și de la instituție, la instituție, conform obiectivelor asumate de către conducere și a resurselor umane și materiale avute la dispoziție. Cu toate acestea, la nivel de acțiuni individuale, au fost identificate Strategia de comunicare a Consiliului Superior al Magistraturii (CSM), finalizată la nivelul anului 2007, ori Strategia de comunicare a Inspecției Judiciare (IJ), alcătuită și implementată în perioada 2016 - 2018, urmare a solicitării venite din partea auditorului extern. Nu în ultimul rând, Ghidurile elaborate de către CSM pe tema relației cu mass-media, a relației cu reprezentanții celorlalte profesii juridice, dar și cel dedicat comunicării în mediul online reprezintă instrumente valoroase, fiind cunoscute și utilizate de către o bună parte a profesioniștilor din sistem.

Din punct de vedere al atenției acordate activităților de comunicare, instituțiile centrale, cu rol de coordonare, au arătat o preocupare constantă, fiind mai expuse, față de cele din teritoriu, atât solicitărilor venite din partea justițiabililor și a publicului larg, cât și a celor venite din partea mass-media.

Nevoia unei strategii de comunicare care să aducă laolaltă toate instituțiile beneficiare este subliniată și de Raportul Rețelei Europene a Consiliilor Judiciare (ENCJ) privind Încrederea publică și imaginea justiției pentru anul 2017 - 2018. ENCJ precizează că această strategie trebuie să țină cont de particularitățile sistemului și să evidențieze **valorile fundamentale ale justiției: atitudinea umană, independența, imparțialitatea și profesionalismul**. Totodată, se

arată în Raport, **orice comunicare venită dinspre sistem trebuie să fie bazată pe fapte, să fie transparentă și obiectivă**, iar membrii sistemului trebuie să fie direct implicați în realizarea acesteia, fie că este vorba despre conducători de instituție sau purtători de cuvânt, fie că este vorba despre judecători, grefieri sau alte categorii profesionale.

Strategia de față își propune să faciliteze trecerea de la comunicarea centrată pe instituție, la o comunicare axată pe beneficiar și să contureze un cadru de lucru flexibil, dar bine definit, în care să poată fi valorificate instrumentele utilizate și în prezent, urmărind răspunsul la trei întrebări principale:

- **Cum** trebuie să se comunice (limbajul);
- **Ce** trebuie să se comunice (mesajul);
- **Cât de des** trebuie să se comunice (constanța comunicării).

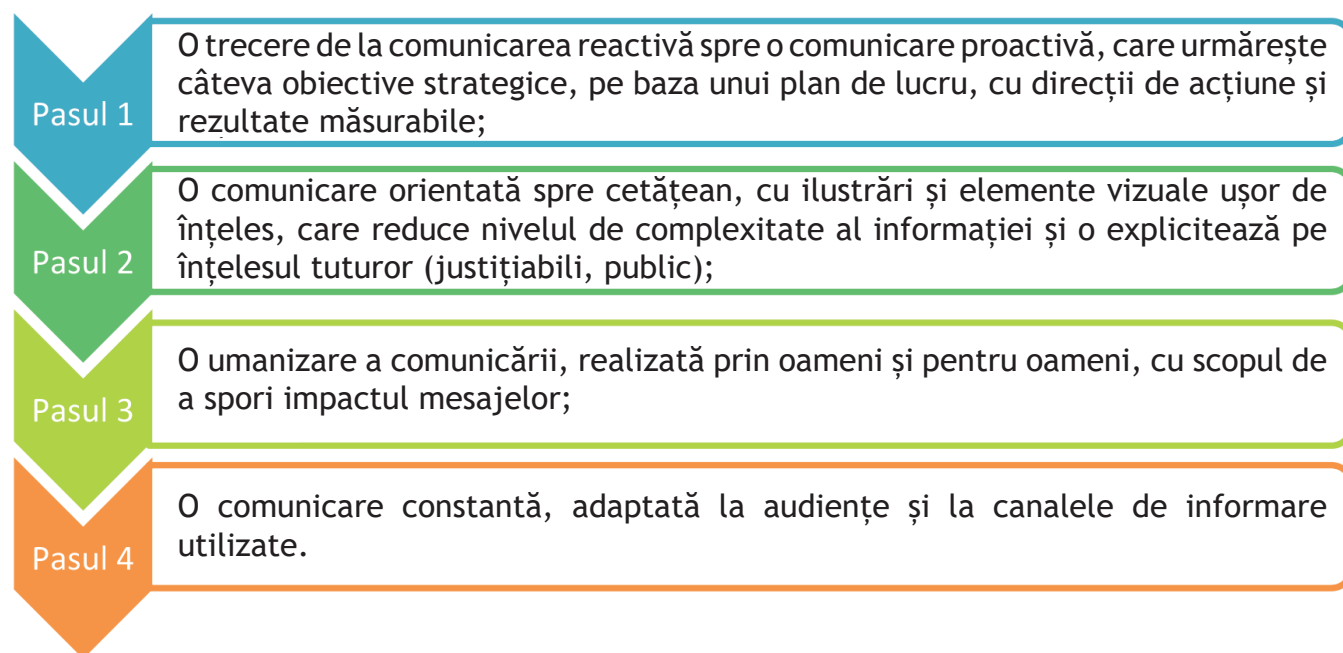
De asemenea, Strategia încurajează tranziția de la un tip de comunicare preponderent scrisă, către o comunicare vizuală, care să umanizeze emițătorul și să capteze în mod eficient atenția audienței țintă vizate.

Punctul de pornire în construirea unei abordări unitare, bazată pe reperele de mai sus, îl constituie viziunea de comunicare.

2.1. Viziunea de comunicare

Comunicarea unitară, transparentă, constantă și ușor accesibilă, realizată de către toate instituțiile beneficiare, exponente ale sistemului judiciar din România, cu scopul de a informa și modela pozitiv percepția publică, a preveni apariția unor situații de criză și a inspira o schimbare de atitudine, la nivel intern, folosind un set de principii cu relevanță comună.

Cum aplicăm această viziune de comunicare în activitatea de zi cu zi?



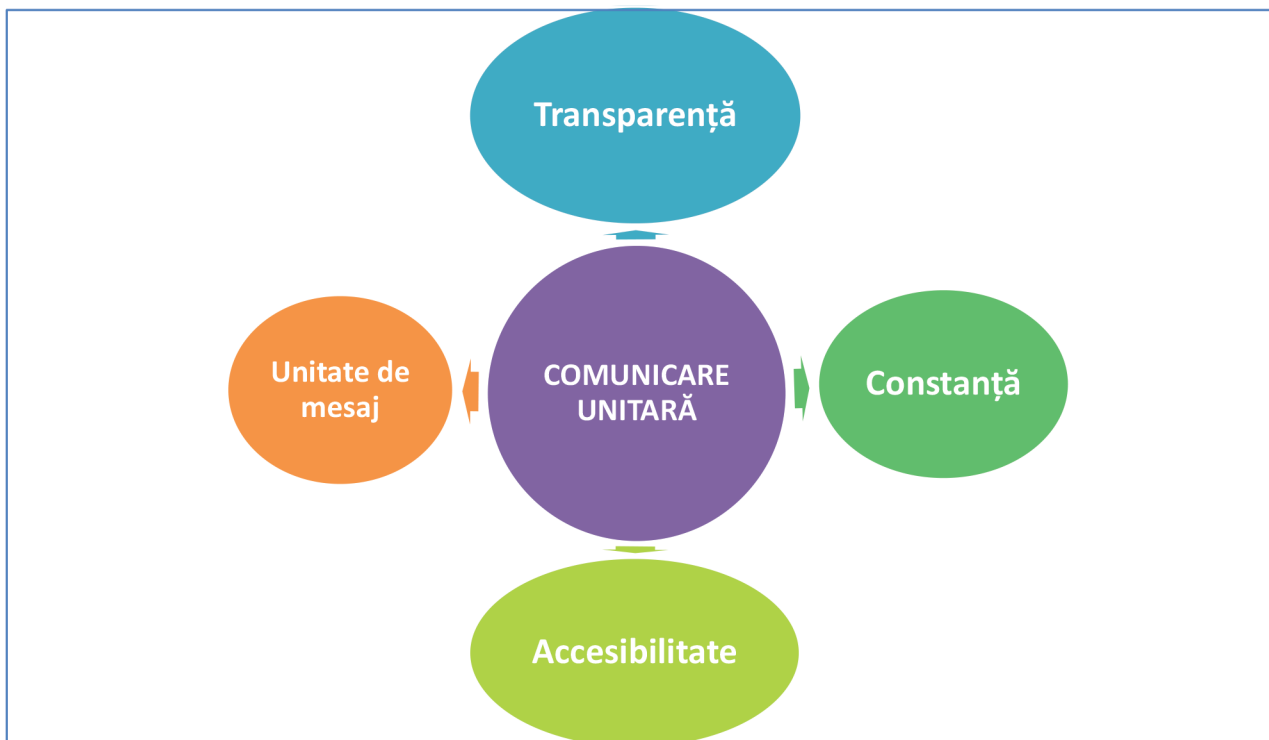


Figura 1: Viziunea asupra comunicării în sistemul judiciar din România.

Viziunea unitară, corelată cu celelalte repere și cu instrumentele și tacticile prezentate în capitolele dedicate, vor contribui la atingerea următoarelor **obiective de comunicare**:

Pe termen scurt: creșterea nivelului de vizibilitate și promovarea rolului instituțiilor ce alcătuiesc sistemul judiciar, în raport cu cetățeanul;

Pe termen mediu: schimbarea modului de comunicare la nivelul sistemului judiciar, astfel încât aceasta să fie definită de constanță în transmiterea consecventă a mesajelor cheie, conducând către crearea unui climat de opinie favorabil;

Pe termen lung: consolidarea identității instituțiilor din sistemul judiciar și a valorilor acestora, pentru a deveni cunoscute și acceptate de către toate categoriile de audiențe țintă și pentru a câștiga încrederea în justiție, respectul față de lege și credibilitatea corpului de profesioniști, ca obiective majore ale exercițiului de comunicare.

2.2. Valori considerate defnitorii pentru sistemul judiciar din România

Setul de valori vorbește despre ceea ce este cu adevărat important, atât pentru fiecare dintre instituțiile beneficiare, cât și pentru sistem per ansamblu.

La nivel internațional, un document reper este setul de Principii de la Bangalore privind Conduita Judiciară, elaborat în 2002. În cadrul acestuia sunt identificate 6 valori fundamentale, respectiv: Independența; Imparțialitatea; Integritatea; Eticheta; Egalitatea, respectiv Competența și Străduința.

O imagine actuală, valabilă la nivel național, este conturată prin Auditul de comunicare, reprezentanții sistemului considerând că **Profesionalismul; Respectul față de lege; Corectitudinea și Integritatea** sunt cele care ghidează activitatea la nivelul întregului sistem. Ele vor direcționa întreaga abordare și acțiunile de comunicare selectate, fiind reflectate prin toate mesajele cheie.



Figura 2: Setul de valori al sistemului judiciar din România, conform Auditului de comunicare.

Valorizarea principiilor și aplicarea acestora se va face într-o manieră strategică, astfel încât acestea să nu constituie frâne suplimentare în comunicare.

2.3. Scopul comunicării din sistemul judiciar¹

Pentru a facilita adoptarea unor practici unitare, Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției (CEPEJ) a elaborat, la finalul anului 2018, un Ghid al comunicării cu mass-media și publicul larg. Potrivit acestuia, comunicarea în sistemul judiciar urmărește 8 repere principale, respectiv:

- Să informeze categoriile de public țintă cu privire la activitatea sistemului judiciar;
- Să sublinieze rolul justiției în societate;
- Să accentueze independența instituțiilor, în special atunci când aceasta este contestată;
- Să promoveze respectul față de instituțiile juridice și reprezentanții acestora;
- Să consolideze sau să restabilească încrederea cetățenilor în instituții;
- Să adopte poziții publice, pe subiecte de interes pentru justiție și societate, atunci când circumstanțele justifică o astfel de acțiune;
- Să îmbunătățească nivelul de înțelegere a legislației, la nivelul publicului larg;
- Per ansamblu, să întărească imaginea justiției.

Perspectivelor europene i se adaugă nevoile specifice, existente la nivel local. Astfel, pe lângă aspectele descrise mai sus, activitățile de comunicare au ca scop:

- Creșterea gradului de înțelegere a noțiunilor juridice de bază, la nivelul societății;
- Educarea publicului cu privire la proceduri și soluții alternative (de ex: medierea);

¹ https://rm.coe.int/cepej-2018-15-en-communication-manual-with-media/16809025fe#_Toc524690289.

- Asigurarea predictibilității, atât în ce privește interpretarea normelor și reglementărilor, cât și din perspectiva tipului și frecvenței cu care sunt transmise informațiile.

2.4. Principii fundamentale ale comunicării în sistemul judiciar

Pentru a transpune cu succes viziunea de comunicare, este nevoie și de un set comun de principii, relevante pentru întregul sistem. Aceste principii vor fi avute în vedere la nivelul tuturor instituțiilor din sistem, pe ele urmând a se construi mesajele către audiențe.

- **Principiul transparenței:** informațiile publice sunt furnizate de către persoanele abilitate în mod complet, corect și în timp util;
- **Principiul promptitudinii:** instituțiile beneficiare vor răspunde cu promptitudine solicitărilor venite din partea categoriilor de public țintă cu care acestea interacționează și vor reacționa rapid la evenimentele din mediul extern;
- **Principiul consecvenței:** instituțiile vor căuta să furnizeze, ori de câte ori sunt solicitate, acele tipuri de informații ce pot fi făcute publice, păstrând același nivel de calitate și promptitudine;
- **Principiul accesibilității, cu două perspective complementare - limbaj & accesibilitate:**
 - *Accesibilitatea din punct de vedere al limbajului*, tratată și în Opinia Nr. 7 / 2005 a Consiliului Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE) privind „justiția și societatea”: limbajul judiciar simplu și clar este avantajos, deoarece face ordinea de drept accesibilă și previzibilă pentru cetățeni. Astfel, se vor evita, - dacă nu sunt necesare - expresiile în limba latină sau alte formulări dificil de înțeles de către publicul larg;
 - *Accesibilitatea din punct de vedere al accesului la informație*, ce presupune atât implementarea unor platforme și sisteme eficiente de informare (portaluri, site-uri, display-uri electronice, materiale de prezentare, etc.), dar și educarea și informarea publicului, astfel încât acesta să aibă capacitatea de a le utiliza în mod corespunzător.

De ce este importantă transpunerea principiilor în activitatea de comunicare?

Motivația principală, la fel ca și în cazul Strategiei de comunicare per ansamblu, o reprezintă stabilirea unor repere general aplicabile, care să conducă la schimbarea pozitivă a percepției principalelor categorii de audiență asupra sistemului judiciar, în contextul în care, potrivit Eurobarometrului² publicat în iulie 2020 de către Comisia Europeană, România a înregistrat cea mai mare scădere a încrederii în justiție față de anul 2016 (- 14 puncte procentuale), independența judecătorilor și a instanțelor fiind pusă sub semnul întrebării.

În plus, utilizarea principiilor comune contribuie la eficientizarea interacțiunii dintre instituțiile beneficiare, ca reprezentante ale sistemului, pe de-o parte și publicul larg, prin reprezentanții mass-media, de cealaltă parte, jurnaliștii remarcând, așa cum se arată în Sondajul privind percepția publică, a justițiabililor și a profesioniștilor din domeniul juridic asupra sistemului judiciar (denumit în continuare Sondajul), faptul că sistemul juridic în ansamblul său este dificil, „fărămițat”, iar acțiunile și comunicarea sau lipsa de comunicare generează mai degrabă confuzii și lipsă de încredere, cu referire la instituțiile centrale.

² <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurveydetail/instruments/flash/surveyky/2258>.

2.5. Cei 7 C ai comunicării strategice de succes

Un alt reper important în fundamentarea strategiei este dat de modelul celor 7 C, prezentat de Culip, Center și Broom. Potrivit autorilor, comunicarea de succes are la bază:

- **Credibilitatea:** încrederea receptorului în competența și prestigiul emițătorului;
- **Contextul:** corelația dintre mesajele planului de comunicare și realitățile din mediul înconjurător;
- **Conținutul mesajelor:** capacitatea mesajelor de a fi relevante și în consens cu valorile publicului vizat;
- **Claritatea:** calitatea mesajelor de a prezenta în mod simplu și accesibil ideile, temele, obiectivele și prioritățile sistemului judiciar;
- **Continuitatea și consistența:** caracterul permanent și proactiv al mesajelor, caracterul consecvent al acțiunilor de comunicare;
- **Canalul:** folosirea canalelor de comunicare relevante și actuale;
- **Considerație:** atenția față de necesitățile de informare ale fiecărei categorii de audiențe țintă (atât pentru comunicarea internă, cât și externă).

Modelul celor 7C este un instrument practic și ușor de aplicat, ce poate fi util pe termen lung, adresat cu precădere purtătorilor de cuvânt și a celorlalte persoane cu responsabilități de comunicare.

Astfel, Strategia de comunicare recomandă o grilă bazată pe modelul 7C, care să fie aplicată la nivelul fiecărei instituții din sistem.

2.6. Reglementări și bariere

Comunicarea în sistemul judiciar este reglementată de: Legea 544 din 2001 privind liberul acces la informații de interes public; Regulamentele proprii interne ale instituțiilor din componența sistemului; Ghidurile de comunicare elaborate de către CSM; Legislația privind protecția datelor personale (GDPR); Legislația vieții private și a minorilor.

Abordarea unitară presupune ca purtătorii de cuvânt și celelalte persoane cu atribuții de comunicare la nivel de sistem să demonstreze nu doar o bună cunoaștere, ci și o interpretare comună a acestor reglementări, astfel încât acestea să nu mai reprezinte niște „frâne”.

Un impact semnificativ asupra comunicării îl au și provocările cu care purtătorii de cuvânt se confruntă: insuficiența pregătire profesională în materie de comunicare, lipsa de continuitate în exercitarea funcției, diferitele niveluri de experiență și expunere sau timp alocat, dar și statutul de activitate secundară pe care îl are comunicarea, pe lângă activitatea de bază.

Comunicarea unidirecțională și pasivitatea sunt alte două teme evidențiate atât în Sondaj, cât și în Auditul de comunicare. Per ansamblu, o bună parte din agenda comunicării este stabilită de către cei din exteriorul sistemului (mass-media, justițiabili, etc), iar instituțiile sistemului judiciar (prin Birourile de Informare și Relații Publice) răspund în sensul de a pune la dispoziție informația solicitată. Rezultă astfel că, din punct de vedere al comunicării, sistemul judiciar, în cea mai mare parte, este unul fără inițiativă, care nu stabilește o agendă a comunicării, nu are ținte de comunicare, nu își propune un anumit impact, aspect recunoscut și de către purtătorii de cuvânt. De asemenea, se remarcă și limbajul tehnic și predilecția pentru comunicarea scrisă și, implicit, necesitatea unor audiențe de a apela la specialiști care să „traducă” informațiile, acestea fiind greu de asimilat de către justițiabili sau publicul larg.

Nu în ultimul rând, Auditul a indicat faptul că performanța limitată a activității de comunicare realizată până la acest moment este cauzată și de deficiențe de ordin material și logistic:

schema actuală de personal acoperă cu greu volumul real de muncă, iar lipsa echipamentelor și a tehnologiilor (calculatoare, conexiune la internet, programe specializate pentru realizarea materialelor de promovare) îngreunează și mai mult misiunea purtătorilor de cuvânt.

Aceste bariere pot fi depășite mai ușor prin intermediul documentelor de suport, așa cum sunt Strategia de comunicare, Manualul purtătorului de cuvânt și Ghidurile elaborare de către CSM, dar și prin derularea unor programe de formare în domeniul comunicării.

2.7. Direcții prioritare de acțiune

Strategia își propune să ofere beneficiarilor un set de repere și instrumente clare, care să poată fi replicate ulterior și adaptate atât la specificul instituției, cât și la situațiile particulare ce pot fi întâlnite în practica de zi cu zi, rezultatul fiind o orientare pe termen lung.

Totodată, pe baza instrumentelor ce urmează a fi descrise în capitolele dedicate, va putea fi făcută tranziția de la o comunicare reactivă, axată pe furnizarea informațiilor atunci când acestea sunt solicitate, către o comunicare proactivă, ce explică modul de funcționare și activitatea instituțiilor, direcțiile prioritare de acțiune, rezultatele înregistrate și beneficiile pentru cetățean, contribuind în mod concret la îmbunătățirea nivelului de încredere în justiție și la educarea publicului larg.

Ori de câte ori este posibil, se va încerca aplicarea la nivel de sistem a bunelor practici întâlnite atât la nivel european, cât și în România, așa cum sunt, de exemplu:

- Dezvoltarea comunicării în online și furnizarea de informații practice în spațiul public;
- Lista celor mai frecvente întrebări și răspunsuri (FAQ), postată pe site-ul instituțiilor;
- Sistemul de fact-checking, care să simplifice comunicarea cu jurnaliștii, permițându-le să obțină în mod prompt o confirmare / infirmare a unei informații;
- Simplificarea interacțiunii între profesioniștii din sistem, prin utilizarea aplicațiilor de mesagerie (WhatsApp) și organizarea de ateliere și întâlniri.

Este încurajată și personificarea comunicării, prin desemnarea unei “voci” care să fie asociată cu instituția, dar și utilizarea unor canale ce permit interacțiunea directă, nemediată, așa cum sunt rețelele de socializare ori acțiunile adresate unei anumite audiențe țintă.

În același timp, Strategia va ține cont de direcțiile prioritare conturate prin Auditul de comunicare, respectiv:

- Crearea unui cadru predictibil al comunicării, care să susțină viziunea unitară;
- Îmbunătățirea activității purtătorilor de cuvânt și a aparatului de comunicare - compartimente BIRP, registratură, arhivă - în relația cu audiențele țintă;
- Intensificarea utilizării rețelelor de socializare în comunicarea instituțională;
- Elaborarea și utilizarea unui manual de comunicare de criză;
- Accesibilizarea limbajului juridic;
- Transferul instrumentarului de comunicare dinspre zona scrisă spre zona vizuală;
- Îmbunătățirea comunicării directe, nemediate, prin intermediul site-urilor;
- Elaborarea unor materiale de prezentare, preferabil în format audio-video, care să explice aspectele rutiniere, ce țin de interacțiunea cu sistemul;
- Încurajarea magistraților care sunt purtători de cuvânt de a participa la discursul public;
- Standardizarea unei identități de branding și a unei identități vizuale la nivelul sistemului.

CAPITOLUL 3. Adresabilitate și audiențe țintă

Justiția este un serviciu public și reprezintă un domeniu de importanță majoră pentru fiecare cetățean în parte. Mai mult decât atât, activitatea de comunicare a sistemului judiciar este analizată și de către organismele internaționale, așa cum este Uniunea Europeană - eficiența acestora și percepția astfel rezultate fiind evaluate prin diferite eurobarometre sau sondaje.

Dacă prin adresabilitate înțelegem totalitatea persoanelor către care este direcționată comunicarea, putem spune că, în cazul sistemului judiciar, aceasta poate fi catalogată drept universală. Totuși, abordarea și percepția variază semnificativ în funcție de publicul țintă, astfel că este esențială o analiză amănunțită, care să răspundă corect la întrebarea: ce așteaptă respectivul grup, din perspectiva comunicării și care sunt obstacolele întâlnite?

De asemenea, este necesară profilarea audiențelor țintă, atât la nivel de sistem, cât și pentru fiecare instituție în parte, ca prim pas spre o mai bună înțelegere a caracteristicilor ce le definesc.

Principalele tipuri de audiență

Imagine de ansamblu a tipurilor de audiență, comune la nivelul sistemului judiciar din România	
Audiență internă	Audiență externă
<ul style="list-style-type: none">• Instituțiile centrale: Consiliul Superior al Magistraturii; Ministerul Public; Inspekția Judiciară, Institutul Național al Magistraturii; Școala Națională de Grefieri;• Alte instituții centrale: Înalta Curte de Casație și Justiție; Ministerul Justiției;• Instituțiile teritoriale - instanțe;• Instituții teritoriale - parchete.	<ul style="list-style-type: none">• Publicul larg;• Justițiabili;• Reprezentanți ai celorlalte profesii juridice și asociații profesionale;• Mass-media (vector de transmitere a informației către toate categoriile de audiență);• Reprezentanți ai societății civile și mediului de afaceri;• Public instituțional.

În rândul audiențelor externe, publicul larg reprezintă categoria cea mai diversă, mai numeroasă și, implicit, cea mai complexă. Așa cum s-a precizat într-una din vizitele de documentare, realizate de către Consultant, „sala de ședințe reflectă, la scară mică, societatea românească”, reflectând multitudinea de puncte de vedere și așteptări mai mult sau mai puțin întemeiate. Cu privire la acest tip de audiență, Strategia de comunicare a Consiliului Superior al Magistraturii din 2007 propune împărțirea publicului larg în două sub-tipuri, respectiv publicul angajat, definit ca totalitatea persoanelor care au la un anumit moment dat o experiență directă cu oricare din instituțiile care formează sistemul, respectiv publicul neangajat, definit ca totalitatea persoanelor care nu au avut sau nu au o experiență directă cu sistemul, dar care recepționează opinii emise de alte categorii, prin expunerea acestora în presă.

La momentul elaborării prezentei Strategii, ca surse de informare pentru publicul neangajat putem aminti rețelele de socializare, dar și word-of-mouth, fie că este vorba despre opinii venite din partea publicului angajat sau a altor categorii.

Cum evoluează percepția audiențelor externe asupra sistemului?

Legătura dintre gradul de expunere, sursele de informare și nivelul de încredere în sistem este dintre cele mai strânse.

Dacă, de exemplu, în cazul publicului instituțional, interacțiunea dintre sistem, ca emițător de mesaj și beneficiar se realizează într-un mod normat, având un caracter oficial și formal, cetățenii de rând tind să se informeze din mass-media sau de pe platformele online, așteptând un conținut relevant, aplicat și transpus într-un limbaj accesibil, ceea ce pune o presiune suplimentară pe purtătorii de cuvânt sau reprezentanții instituțiilor în cauză.

Un alt element de avut în vedere este gradul de expunere - interacțiunea constantă cu sistemul și cunoașterea directă a modului de lucru va face ca imaginea să fie cât mai aproape de realitate. La polul opus, o interacțiune mediată, sporadică și influențată de mass-media poate face ca imaginea despre sistem să fie mai fluidă și, uneori, mai îndepărtată de realitate.

Astfel, potrivit concluziilor Sondajului, membrii sistemului sunt grupul cu nivelul de încredere cel mai ridicat, percepția lor fiind, în principal, rezultată din experiența directă și din realitatea activității zilnice.

Încrederea justițiabililor în sistem variază în funcție de natura interacțiunii cu justiția care, de la caz la caz, poate duce la o percepție îmbunătățită, față de așteptările inițiale sau, dimpotrivă, poate confirma imaginea negativă sau chiar o poate deteriora suplimentar. De asemenea, în cazul justițiabililor se distinge și o componentă afectivă - prin însăși natura activității, ce dă câștig de cauză uneia dintre părți, un răspuns sau o sentință nefavorabilă pot conduce, prin generalizare, la o imagine negativă proiectată asupra întregului sistem.

Percepția reprezentanților mass-media este alcătuită, în principal, de relația stabilită cu purtătorii de cuvânt, cu birourile de informare publică, dar și prin participarea în cadrul ședințelor de judecată, accesarea motivărilor judecătorești și alte modalități de informare.

Nu în ultimul rând, percepția publicului larg este influențată de mass-media și poate varia în funcție de canalele media în care respectivii cetățeni au cea mai mare încredere.

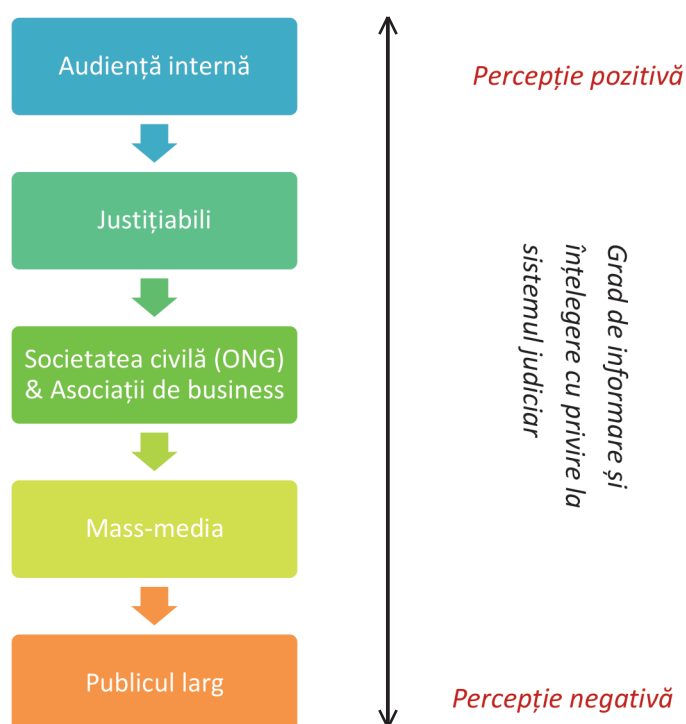


Figura 3: Evoluția percepției asupra sistemului judiciar, în funcție de gradul de înțelegere și informare al principalelor tipuri de audiențe (conform Sondaj).

Din perspectiva comportamentului de informare, se remarcă o serie de elemente comune tuturor categoriilor de audiență vizată, interesul față de activitatea sistemului fiind cel care determină accesarea unor canale cu un conținut mai degrabă specializat.

Segmentul tânăr tinde să se informeze din mediul online, prin accesarea website-urilor și a paginilor instituționale de pe rețelele de socializare, în timp ce publicul de vârstă medie sau de vârstă mai înaintată preferă informarea din media.

Audiență	Surse de informare
Publicul larg	<ul style="list-style-type: none"> • Mass-media (TV, radio); • Rețele de socializare; • Platforme online (website-uri).
Justițiabili	<ul style="list-style-type: none"> • Platforme online aparținând instituțiilor de interes (website-uri, portaluri, canale specializate); • Word-of-mouth; • Reprezentanții profesiilor juridice.
Reprezentanți ai societății civile și ai asociațiilor de afaceri	<ul style="list-style-type: none"> • Interacțiuni directă cu purtătorii de cuvânt / reprezentanți ai sistemului judiciar; • Platforme online; • Reprezentanții profesiilor juridice; • Alte surse.
Jurnaliști	<ul style="list-style-type: none"> • Interacțiuni directă cu purtătorii de cuvânt / reprezentanți ai sistemului judiciar; • Platforme online; • Rețele de socializare; • Alte surse de documentare.
Public instituțional (profesioniști din sistem)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicări oficiale; • Interacțiuni directă cu purtătorii de cuvânt / reprezentanți ai sistemului judiciar; • Platforme online; • Rețele de socializare; • Mass-media (TV, radio).

Figura 4: Comportamentul de informare al principalelor tipuri de audiență (conform Sondaj).

Audiențe, particularități și așteptări

Comunicarea eficientă nu se limitează la furnizarea unor informații, ci răspunde în mod specific nevoilor și așteptărilor persoanei sau respectivului grup țintă. Etapa de documentare, alături de Sondaj și Auditul de comunicare realizat a permis conturarea unei imagini - de ansamblu și de detaliu, privind specificul, practicile și așteptările fiecărui tip de audiență identificat.

Tabelul de mai jos urmărește 3 direcții principale:

- Cui i se adresează comunicarea?
- Care este principalul obstacol?
- Ce ar trebui îmbunătățit?

Totodată, analiza reprezintă și un punct de pornire pentru conturarea obiectivelor specifice, a mesajelor cheie și a planului de măsuri, astfel încât acestea să contribuie în mod concret la atingerea scopului asumat: o percepție îmbunătățită asupra sistemului judiciar din România.

CUI I SE ADRESEAZĂ COMUNICAREA?		CARE ESTE PRINCIPALUL OBSTACOL?		CE AR TREBUI ÎMBUNĂTĂȚIT?	
Tipul audienței	Descrierea audienței	Tip de interacțiune	SWOT	Particularități ale comunicării	
Internă	Instituții centrale și teritoriale, din componența sistemului judiciar, alți reprezentanți ai instituțiilor juridice.	Directă	<p>Puncte forte: percepție pozitivă asupra sistemului, datorată experienței directe și a bunei înțelegeri;</p> <p>Puncte slabe: complexitatea sistemului și a instituțiilor, birocratizarea; lipsa infrastructurii care să faciliteze comunicarea;</p> <p>Oportunități: dorința de a contribui la deschidere și transparentizare, din punct de vedere al comunicării;</p> <p>Vulnerabilități: posibilitățile limitate de interacțiune / schimb de opinii și bune practici; reticența în a cere sfaturi sau ajutorul colegilor din alte instituții.</p>	De cele mai multe ori, comunicarea scrisă este punctuală și formală, conform normelor în vigoare și specificului activității fiecărei instituții în parte. Există o practică organizării de evenimente profesionale interne, destinate formării profesionale a reprezentanților instituțiilor.	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivitate; • Transparență; • Abordare unitară; • Atitudine solidară; • Interactivitate și oportunități de cooperare; • Respect reciproc și recunoașterea meritelor.
Externă	Public instituțional (instituții cu putere legislativă și executivă, autorități publice centrale și locale)	Directă	<p>Puncte forte: percepție pozitivă asupra sistemului, datorată experienței directe și a bunei înțelegeri, profesionalism;</p> <p>Puncte slabe: complexitatea sistemului și a instituțiilor; birocratizarea;</p> <p>Oportunități: dorința de a contribui la deschiderea și transparentizarea sistemului, din punct de vedere al comunicării;</p> <p>Vulnerabilități: diversitatea punctelor de vedere și abordarea neunitară.</p>	Se comunică punctual și formal, conform normelor în vigoare și specificului activității fiecărei instituții în parte. Din perspectiva prezenței în cadrul dezbaterii spațiului public, puterea judecătorească este cea mai puțin vizibilă, prin comparație cu puterea legislativă și executivă.	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivitate și transparență; • Deschidere pentru dialog, atunci când situația este de așa natură.

CUI I SE ADRESEAZĂ COMUNICAREA?		CARE ESTE PRINCIPALUL OBSTACOL?		CE AR TREBUI ÎMBUNĂTĂȚIT?	
Tipul audienței	Descrierea audienței	Tip de interacțiune	SWOT	Particularități ale comunicării	
Externă	Reprezentanți ai celorlalte profesii juridice (avocați, experți, executori, mediatori, etc.).	Directă	<p>Puncte forte: set de valori și repere comune privind calitatea și eficiența activității; experiența directă și buna înțelegere a modului în care sistemul funcționează;</p> <p>Puncte slabe: barierele de comunicare, în special în sala de judecată; birocratizarea; înțelegerea fragmentată a rolului fiecărei părți;</p> <p>Oportunități: dorința de eficientizare a comunicării;</p> <p>Vulnerabilități: transferul responsabilității către cealaltă parte (de exemplu, nevoia de educare a publicului larg privind limbajul de specialitate / complexitatea actului de justiție).</p>	<p>Interacțiunea include atât comunicarea scrisă, cât și comunicarea orală ori non-verbală;</p> <p>Se distinge o comunicare formală și una informală (în incinta instituției sau în afara spațiului instituțional).</p>	<p>Așteptări</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deschidere pentru dialog; • Abordare unitară; • Transparență; • Respect.
Externă	Instituții cu care sistemul colaborează, pentru realizarea actului de justiție.	Directă	<p>Puncte forte: set de valori și repere comune privind calitatea și eficiența activității; experiența directă și buna înțelegere a modului în care sistemul funcționează;</p> <p>Puncte slabe: birocratizarea și complexitatea sistemului;</p> <p>Oportunități: dorința de eficientizare a comunicării;</p> <p>Vulnerabilități: potențiala interpretare diferită a reglementărilor, viteza redusă de reacție, în ceea ce privește comunicarea.</p>	<p>Se comunică punctual și formal, conform normelor în vigoare și specificului activității fiecărei instituții în parte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivitate; • Transparență; • Cooperare și respect reciproc;

Externă	Persoane aflate în curs de pregătire pentru o carieră în sistemul judiciar (în cadrul INM și SNG).	Directă	<p>Puncte forte: percepție pozitivă datorată experienței directe, existența unui flux de comunicare formal și informal, bine stabilit; conectarea la organismele europene; entuziasm și inițiativă;</p> <p>Puncte slabe: complexitatea sistemului; nișarea dictată de natura activității;</p> <p>Oportunități: digitalizarea; colaborarea cu reprezentanții celorlalte profesii juridice și cu societatea civilă, pentru dezvoltarea de proiecte comune, diversificarea canalelor de comunicare;</p> <p>Vulnerabilități: promovarea insuficientă a rolului celor două instituții și a importanței profesiei de magistrat și grefier.</p>	<p>Comunicarea externă este direcționată, în principal, către studenții facultăților de Drept din România;</p> <p>De asemenea, pentru activitatea de formare continuă (INM), comunicarea poate fi destinată și magistraților în funcție.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivitate; • Interactivitate și oportunități de cooperare; • Canale de comunicare diversificate & digitalizare.
Externă	Justițiabili	Directă	<p>Puncte forte: interesul justițiabililor față de comunicarea venită dinspre sistem;</p> <p>Puncte slabe: așteptările diferite; lipsa unei culturi juridice de bază; subiectivismul justițiabililor în modul de percepere a sistemului; complexitatea sistemului și birocratizarea;</p> <p>Oportunități: dorința de a contribui la deschiderea și transparentizarea sistemului, din punct de vedere al comunicării;</p> <p>Vulnerabilități: lipsa resurselor umane și materiale care să permită eficientizarea comunicării; practicile neunitare (centru vs. teritoriu, de exemplu).</p>	<p>Interacțiunea include atât comunicarea scrisă, cât și comunicarea orală ori non-verbală.</p> <p>Percepția asupra sistemului este dictată de experiențele personale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilitate, atât în limbaj, cât și din perspectiva canalelor de comunicare folosite; • Empatie și atenție; • Respect reciproc.

CUI I SE ADREAZĂ COMUNICAREA?		CARE ESTE PRINCIPALUL OBSTACOL?		CE AR TREBUI ÎMBUNĂTĂȚIT?	
Tipul audienței	Descrierea audienței	Tip de interacțiune	SWOT	Particularități ale comunicării	
Externă	Societatea civilă și comunitatea de afaceri	Direcță	<p>Puncte forte: dorința de transparentizare și îmbunătățire a cooperării și a comunicării;</p> <p>Puncte slabe: birocratizare, complexitatea sistemului, pasivitatea din punct de vedere al inițiativelor și a comunicării;</p> <p>Oportunități: identificarea de oportunități de colaborare; dezvoltarea de proiecte în beneficiul societății civile și a comunității de afaceri;</p> <p>Vulnerabilități: lipsa resurselor umane și materiale care să permită eficientizarea comunicării; statutul de activitate secundară a comunicării.</p>	<p>Interacțiunea include atât comunicarea scrisă, cât și comunicarea orală ori non-verbală;</p> <p>Inițiativa dezvoltării proiectelor comune aparține, în majoritatea cazurilor, reprezentanților ONG-urilor sau ai organizațiilor de afaceri.</p>	<p>Așteptări</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deschidere către dialog și oportunități de cooperare; • Proactivitate.
Externă	Mass-media	Direcță	<p>Puncte forte: interesul față de comunicarea venită dinspre sistem;</p> <p>Puncte slabe: așteptările diferite; complexitatea sistemului înțelegă ca lipsă de transparență, obligația de rezervă și restricțiile legislative ce impun furnizarea unui volum relativ redus de informație; atitudinea reactivă a purtătorilor de cuvânt / reprezentanților instituțiilor, resurse umane limitate (număr redus de jurnaliști);</p> <p>Oportunități: dorința de a contribui la deschiderea și transparentizarea sistemului, din punct de vedere al comunicării; intensificarea pregătirii profesionale a purtătorilor de cuvânt,</p>	<p>Mass-media reprezintă principalul vector de transmitere a informației dinspre sistem către publicul larg;</p> <p>Comunicarea cu mass-media se realizează printr-o varietate de instrumente: declarație de presă, comunicat de presă, conferință de presă, interviu, sincron.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivitate; • Transparență; • Deschidere pentru dialog; • Consecvență în transmiterea informațiilor și tipul acestora.

Externă	Publicul larg	Mediată	<p>în materie de comunicare; adoptarea unei strategii unitare de comunicare la nivelul sistemului judiciar și definirea unor repere care să ghideze activitatea de comunicare;</p> <p>Vulnerabilități: statutul de activitate secundară a comunicării; competențele reduse ale personalului în materie de comunicare; diversitatea punctelor de vedere, ce face dificilă comunicarea „pe o singură voce”; activitățile individuale de comunicare ale profesioniștilor din sistem.</p> <p>Puncte forte: interesul publicului larg față de informațiile venite dinspre sistem, atunci când sunt prezentate într-o manieră accesibilă;</p> <p>Puncte slabe: așteptările diferite; lipsa unei culturi juridice de bază; comunicarea unidirecțională, dinspre sistem;</p> <p>Oportunități: creșterea nivelului de deschidere și transparență al instituțiilor; diversificarea canalelor de comunicare; posibilitatea de a extinde, la nivel național, bunele practici dezvoltate la nivel local sau întâlnite în activitatea instituțiilor omologe din EU;</p> <p>Vulnerabilități: înțelegerea inadecvată a comunicării realizată de instituțiile sau profesioniștii din sistemul judiciar, posibil a fi interpretate de către publicul larg ca lipsă de transparență / subiectivism / lipsă de empatie / aroganță; neclaritate cu privire la ce poate și ce nu poate fi comunicat & în ce context (i.e. afirmații în nume propriu, făcute de persoane din interiorul sistemului, pe rețelele de socializare).</p>	<p>Comunicarea este mediată, mass-media și rețelele de socializare reprezentând principalele surse de informare; în lipsa unei experiențe directe, percepția asupra sistemului este influențată de modul în care mass-media reflectă un anumit subiect.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilitate, atât în limbaj, cât și din perspectiva canalelor de comunicare folosite; • Aplicabilitate - informații practice, care să poată fi valorificate în situații punctuale; • Transparență și imparțialitate; • Asumarea rolului de educator, de către sistem. 		
---------	---------------	---------	--	---	---	--	--

CAPITOLUL 4. Obiective strategice și obiective tactice de comunicare

Rolul strategiei de comunicare este acela de a contribui la asigurarea unei transparențe și integrități sporite la nivelul sistemului judiciar, în vederea îmbunătățirii accesului și calității serviciilor furnizate la nivelul acestuia. Pe scurt, **prestigiu și încredere în justiție**.

Cum poate fi transpusă viziunea, prin acțiuni de comunicare, având în vedere concluziile desprinse din faza de documentare? Printr-un set de obiective de comunicare de natură strategică (pe termen lung) și tactică (pe termen scurt), formulate în deplină concordanță cu profilul instituțiilor beneficiare, dar și cu particularitățile categoriilor de public țintă, așa cum au fost ele descrise în capitolul anterior.

Obiectivele reprezintă nucleul întregii planificări și vor fundamenta mesajele, tacticile și instrumentele viitoare, dar și resursele necesare pentru implementarea acestora.

Precondiții: factori ce influențează gradul de atingere a obiectivelor:

Definirea unui set de obiective strategice și tactice - pentru sistemul judiciar în ansamblu, dar și pentru fiecare instituție beneficiară în parte - este o primă etapă pentru aplicarea Strategiei de comunicare. Ulterior, pentru ca aceste obiective să poată fi îndeplinite, este important să fie avute în vedere o serie de aspecte precum:

- **Înțelegerea nevoii și existența consensului în implementarea unei politici de comunicare unitare, la nivelul întregului sistem judiciar:** îmbunătățirea modului în care este realizată comunicarea depinde de fiecare instituție în parte și de fiecare profesionist cu atribuții în domeniul comunicării;
- **Prioritizarea comunicării în cadrul activității Biroului de Informare și Relații Publice și a purtătorului de cuvânt,** astfel încât aceasta să nu mai reprezinte o preocupare secundară, realizată în puținul timp rămas liber, după activitatea de judecată;
- **Degrevarea parțială a purtătorilor de cuvânt și a celorlalți responsabili cu activitatea de comunicare sau realizarea demersurilor necesare pentru extinderea / ajustarea schemei de personal și recunoașterea efortului acestora;**
- **Demararea unor proiecte sau inițiative care să asigure accesul comunicatorilor din sistem la echipamente și alte resurse materiale necesare activității de comunicare:** laptop-uri de generație nouă cu cameră video și microfon integrate; telefoane mobile de generație nouă; trepied pentru realizarea filmărilor; ecrane pentru difuzarea materialelor informative, destinate publicului, tipărirea materialelor de comunicare, cărți de vizită pentru purtătorii de cuvânt;
- **Preocuparea pentru formarea profesională continuă în materie de comunicare,** astfel încât toți profesioniștii cu rol în comunicare și cei din suport - ex. experții BIRP să aibă acces la informații practice, pe care să le poată aplica în mod unitar;
- **Conlucrarea cu factorii implicați în creșterea nivelului de informare și îmbunătățire a culturii juridice la nivelul publicului larg,** cum sunt Ministerul Educației, mass-media, ONG-uri, alții.

4.1. Obiective de comunicare la nivelul întregului sistem:

4.1.a. Obiectivul strategic general

Relevant pentru toate părțile implicate, este **creșterea nivelului de încredere în sistemul judiciar și în instituții, raportat în rândul celorlalte profesii juridice, al mass-media și al**

publicului larg. Atingerea acestuia nu trebuie să reprezinte un efort de comunicare punctual, pe o perioadă de timp bine determinată, ci mai degrabă un deziderat adoptat de către toți membrii sistemului. Deși pot părea episoade izolate, sau acțiuni de importanță minoră, cu o audiență restrânsă, trebuie avut în vedere faptul că orice comunicare venită dinspre instituțiile beneficiare contribuie în mod direct la construcția imaginii de ansamblu.

Factori interni ce contribuie la atingerea obiectivului strategic general:

- Corecta înțelegere a importanței pe care o are comunicarea în modelarea percepției asupra sistemului judiciar, în special în cadrul acelor categorii de public unde nu există o experiență directă;
- Dorința profesioniștilor din sistem de a adopta o atitudine unitară și deschisă cu privire la comunicare;
- Nivelul de pregătire în materie de comunicare al purtătorilor de cuvânt, al grefierilor dar și al personalului din cadrul registraturilor și arhivelor, acestea fiind cele care interacționează în mod curent cu publicul;
- Resursele umane și materiale ce pot fi utilizate în activitatea de comunicare;
- Capacitatea de a colecta și prezenta informații pozitive, bune practici și exemple de succes existente la nivelul sistemului, care să permită conturarea unei imagini echilibrate despre justiție.

4.1.b. Obiective tactice generale:

- Îmbunătățirea cunoștințelor în domeniul comunicării și consolidarea capacităților instituționale pentru a crește încrederea publicului în justiție și a corecta percepția acestuia față de sistem;
- Consolidarea relației cu mass-media, în beneficiul fiecărei instituții, dar și a sistemului judiciar per ansamblu;
- Îmbunătățirea calității activității de comunicare, prin adoptarea unei abordări pro-active și implementarea unui model bidirecțional, care să permită audiențelor externe să ofere un feedback structurat;
- Îmbunătățirea nivelului de educație juridică în rândul justițiabililor, în principal, dar și la nivelul societății.

4.2. Obiective de comunicare specifice instituțiilor beneficiare:

Consiliul Superior al Magistraturii:

- Îmbunătățirea colaborării cu instituțiile din teritoriu, pentru a transmite un mesaj unitar;
- Informarea corectă și completă a cetățenilor cu privire la activitatea Consiliului și a sistemului judiciar, în sens larg;
- Consolidarea relației cu reprezentanții mass-media și eficientizarea fluxului comunicării;
- Poziționarea Consiliului ca reper central în cadrul sistemului și garant al independenței justiției.

Inspekția Judiciară:

- Informarea corectă și promptă a cetățenilor cu privire la activitatea instituției;
- Consolidarea relației cu reprezentanții mass-media și eficientizarea fluxului comunicării;
- Diversificarea canalelor de comunicare cu audiențele specifice sau actualizarea acestora.

Institutul Național al Magistraturii:

- Poziționarea Institutului ca școală de formare și promovarea activității acestuia;
- Diversificarea canalelor de comunicare cu audiențele specifice, cu accent pe digitalizare.

Școala Națională de Grefieri:

- Poziționarea ca școală de formare și promovarea activității și a oportunităților profesionale oferite;
- Diversificarea canalelor de comunicare cu audiențele specifice sau actualizarea acestora.

Ministerul Public:

- Promovarea rolului constituțional al Ministerului Public de a reprezenta, în activitatea judiciară, interesele generale ale societății și de a apăra ordinea de drept, precum și drepturile și libertățile cetățenilor;
- Informarea corectă și completă a cetățenilor cu privire la activitatea parchetelor;
- Consolidarea relației cu reprezentanții mass-media și eficientizarea fluxului comunicării.

CAPITOLUL 5. Mesaje cheie

Practica profesională pune specialiștii în comunicare în posturi extrem de diverse, pentru că fiecare situație vine cu propriul set de particularități și de provocări. Alături de reglementările specifice domeniului, mesajele cheie sunt numitorul comun - ele trebuie să reiasă din fiecare acțiune de comunicare și să fie percepute întocmai de cei cărora li se adresează. O poveste simplă, argumentată și suficient de puternică pentru a determina o schimbare de percepție sau de comportament.

Altfel spus:

- Ce vrem să transmitem?
- Care sunt argumentele?
- Ce ar trebui să facă audiența?

Arhitectura mesajelor cheie începe cu Sloganul, nucleu al întregii comunicări, înțeles ca promisiunea general valabilă pe care sistemul, în ansamblu, prin fiecare instituție beneficiară, o face respectivului grup țintă. Sloganul vorbește despre garanția independenței justiției, putere fundamentală într-un sistem democratic și, implicit, despre egalitatea în fața legii, pentru fiecare cetățean în parte. În susținerea sloganului sunt valorile și cuvintele cheie, acei termeni considerați indispensabili pentru discurs, pentru că îl fac ușor de identificat. Narativul este povestea ce se vrea a fi spusă prin respectivul mesaj, definită prin cuvinte puține, simple și relevante pentru audiență. Din el vor deriva mesajele, susținute de argumente și, ulterior, activitățile prin care aceste mesaje vor fi făcute cunoscute.

A. Slogan (<i>Promisiunea făcută de către sistem, prin fiecare instituție beneficiară în parte</i>)				
B. Diferențiatori (cuvinte cheie)				
C. Narativ <i>Povestea ce se vrea a fi spusă prin respectivul mesaj, definită prin cuvinte simple, relevante pentru audiență</i>				
D. Cele 5 straturi ale mesajului (elemente cheie pentru fiecare palier în parte)				
1. Convingerea <i>Punctul de plecare</i>	2. Provocarea <i>Realitatea ce trebuie avută în vedere / limitările, rezervele sau preconcepțiile existente</i>	3. Modelul <i>Modul în care am acționat / ce facem diferit, ce ne propunem</i>	4. Rezultatele <i>Beneficiul concret pe care urmărim să îl aducem prin respective acțiune</i>	5. Impactul <i>Ce ne motivează să facem asta și care este etapa următoare</i>
E. Argumente strategice: cifre, date, povești de succes, exemple relevante (maxim 3 argumente pentru fiecare mesaj cheie)				
F. Acțiuni concrete pentru comunicarea mesajelor <i>Activități prin care mesajele astfel construite vor fi aduse în atenția grupurilor de audiențe țintă</i>				

Ce vrem să transmitem?

Pentru a putea fi credibilă și eficientă, comunicarea externă trebuie să reflecte reperele existente în plan intern. Așa cum se arată în Auditul de comunicare, mesajele cheie elaborate de fiecare dintre instituțiile beneficiare, dar și comunicarea la nivel de sistem, în ansamblul ei, ar trebui să conțină:

- Elemente care să umanizeze sistemul: empatie, mesaje de apropiere;
- Elemente care să reflecte valoarea utilă a justiției în societate: soluționare, arbitru, echitate;
- Elemente care să se refere la finalitatea justiției: adevărul, dreptatea, realizarea justiției, echitate, nediscriminare, justețe;
- Elemente care să demonstreze transparența, deschiderea și accesibilitatea sistemului;
- Elemente care să sublinieze faptul că activitatea este desfășurată în interesul cetățeanului - justiția ca serviciu public;
- Elemente care să accentueze calitatea corpului de profesioniști - competență, profesionalism.

Formularea mesajelor va urmări, astfel, trei paliere principale, care se vor regăsi și în campania de informare și conștientizare derulată de către Consiliul Superior al Magistraturii:

- Transparentizarea și accesibilizarea comunicării: transmiterea informației într-un mod ușor de înțeles pentru cetățean;
- Umanizarea sistemului, atât prin modul de prezentare a informației, cât și prin asocierea de „fețe” și imagini;
- Rigoarele din interiorul sistemului: de exemplu, magistrații sunt cei care aplică legea, nu cei care o elaborează; limitări ce țin de comunicare; obiectivitatea și setul de norme pe care se bazează activitatea magistraților (adevărul faptic și cel al probelor).

Este important de subliniat că un mesaj cheie va include doar acele elemente considerate a fi cele mai potrivite pentru respectiva comunicare. Utilizarea lor va fi eșalonată, în funcție de scop, dar și de publicul țintă.

De asemenea, mesajele cheie vor urma o structură clară, în care informația de natură tehnică să fie însoțită de clarificări pentru publicul larg, astfel încât beneficiile sau elementele de interes ale cetățenilor să poată fi ușor de identificat și de asimilat.

Exemple de mesaje cheie valabile pentru întregul sistem judiciar:

- *Egali în fața legii*: indiferent de rolul pe care îl avem în societate, fiecare dintre noi se supune rigorilor legii și răspunde pentru faptele sale;
- *Justiția asigură echilibrul societății*: activitatea din sistemul judiciar restabilește ordinea în interiorul comunităților și al societății în ansamblu;
- *Justiția este în slujba cetățeanului*: un serviciu public, ce are scopul de a asigura respectarea drepturilor și libertăților cetățenești;
- *Fiecare cetățean are dreptul la justiție*: oricare ar fi statutul social, resursele materiale sau gradul de educație, orice om se poate adresa instanței pentru soluționarea unui conflict;
- *Aționăm cu independență, pentru dreptate*: ca magistrați tratăm în mod egal fiecare cauză și luăm decizii corecte, conform prevederilor legale;
- *Independența justiției, esența unei societăți moderne*: cunoașterea și aplicarea în mod corect și independent a legii, de către judecători și procurori, contribuie la progresul întregii societăți.

Exemple de mesaje cheie transmise de către sistemul judiciar, în raport cu fiecare tip de audiență:

Pentru publicul larg: Judecăm drept fiecare cauză;

Pentru justițiabili: În serviciul dumneavoastră;

Pentru reprezentanții altor profesii juridice: Colaborare și respect reciproc;

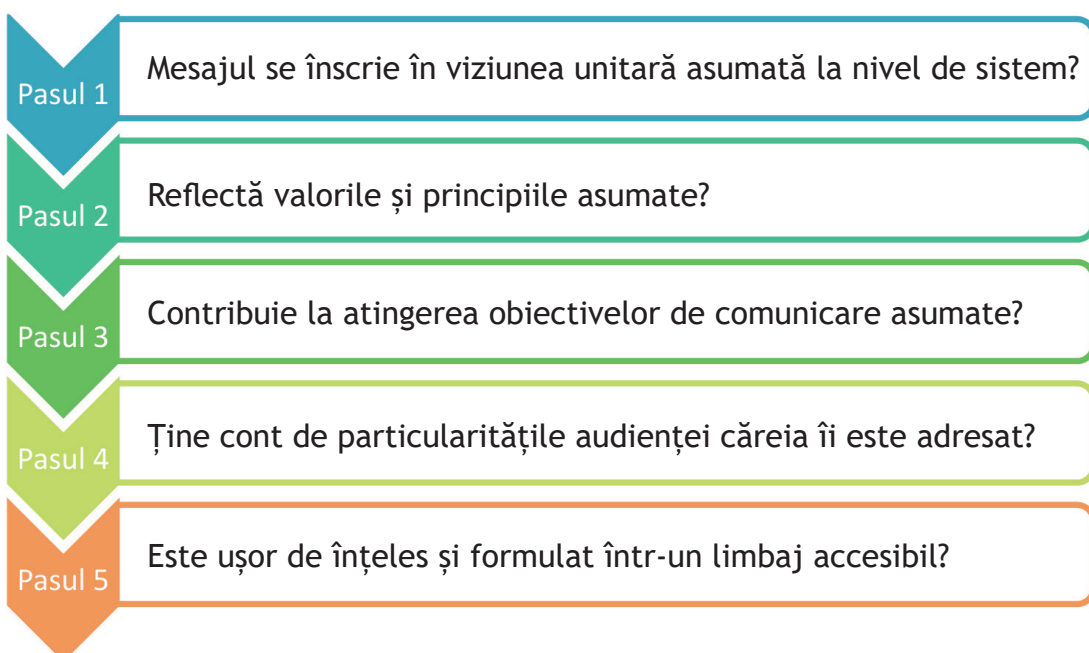
Pentru mass-media: Parteneri pentru corecta informare și educare a cetățenilor;

Pentru societatea civilă: Implicarea dumneavoastră contează;

Pentru publicul intern: Împreună construim justiția.

Cuvintele cheie validate în cadrul atelierelor de lucru, ce pot servi drept punct de plecare în formularea mesajelor: independență; respect; empatie; ascultare; cunoaștere; echilibru; justiția ca serviciu public; cetățeanul ca beneficiar.

Grilă de verificare pentru mesajele cheie:



CAPITOLUL 6. Strategii și tactici de comunicare

Informația este pretutindeni, iar oamenii vor să fie informați. Oportunitățile aduse de noile tehnologii, alături de mijloacele tradiționale de comunicare au dus accesul la informație pe noi culmi. Potrivit unui studiu realizat în 2011, la Universitatea din California de Sud, o persoană obișnuită este expusă, în fiecare zi, unui volum de informații echivalent cu 174 de ziare, de 5 ori mai mult față de nivelul anului 1986³. Și totuși, disponibilitatea, la nivel teoretic, nu este suficientă. Ea trebuie structurată în funcție de niște repere clare, care să țină cont de obiectivele celui care transmite mesajul, dar și de așteptările, nevoile și capacitatea de procesare specifică receptorului.

Cadrul general și normele de reglementare

Dincolo de rolul său în societate și de prestigiul corpului de profesioniști și al instituțiilor pe care le are în componență, sistemul judiciar trebuie să demonstreze și o preocupare sporită față de comunicare. De la aspectul paginii de web, la conținutul comunicatelor de presă și discuțiilor purtate în sala de judecată, fiecare componentă contribuie la formarea imaginii despre întreg. Într-adevăr, prezentarea în spațiul public a unor informații referitoare la activitatea profesională poate constitui, într-o anumită măsură, o formă de expunere. Lipsa de **transparență**, însă, are un impact negativ și mai pronunțat și poate fi interpretată drept autosuficiență sau, în cazuri extreme, drept o tentativă de a mușamaliza situații și evenimente mai puțin funcționale. În același timp, este nevoie de **un efort asumat la nivel colectiv și în mod autentic**.

Activitatea de comunicare în sistemul judiciar este reglementată, așa cum am arătat în Capitolul 2.6, atât din punct de vedere legislativ, cât și din punct de vedere al codurilor de conduită dezvoltate la nivel național și internațional. Aceste elemente, menite să simplifice și să clarifice responsabilitățile purtătorilor de cuvânt și a profesioniștilor din structurile de informare pot deveni, în anumite contexte, o barieră importantă.

În același timp, participanții la Audit au subliniat faptul că Ghidurile elaborate de către Consiliu, până la acest moment, nu reușesc să acopere toate situațiile ce pot fi întâlnite în practica profesională, astfel că este nevoie de sesiuni de formare axate pe situații specifice, la care să participe magistrații, personalul de la registratură și arhive - expus în permanență interacțiunii cu publicul, dar și experții din cadrul Birourilor de Informare și Relații Publice, aceștia având statutul de funcționari publici.

Prezentul capitol descrie platformele și instrumentele utilizate pentru relaționarea cu fiecare audiență în parte și include o serie de recomandări pentru îmbunătățirea activității de comunicare pe respectivul palier. Măsurile concrete, propuse pentru implementarea acestor recomandări, vor fi detaliate în secțiunea dedicată planului de comunicare.

6.1. Recomandări în domeniul comunicării pentru purtătorii de cuvânt, compartimentele BIRP, Arhivă și Registratură

Purtătorul de cuvânt, alături de specialiștii din Birourile de Informare și Relații Publice, din arhive și din registraturi sunt principala interfață a sistemului judiciar, în relația cu justițiabilii și cu publicul larg. În mod concret, însă, atribuțiile profesionale ale acestora nu se limitează la activitatea de comunicare, ci includ numeroase alte aspecte de natură tehnică sau administrativă.

Din punct de vedere al modului de organizare, Birourile de Informare și Relații Publice au o componență diferită în funcție de tipul instituției sau de nivelul ierarhic, dar și de anvergura

³<https://science.sciencemag.org/content/332/6025/60>

activității de comunicare. Astfel, Curțile de Apel au obligatoriu un judecător care e purtător de cuvânt, un consilier care e funcționar public /expert BIRP și, în funcție de nevoi, unul sau mai mulți grefieri. În cazul tribunalelor, structura se reduce, cel mai adesea, la un judecător/purtător de cuvânt și un consilier, iar în cazul judecătoriilor mici comunicarea este realizată doar de către purtătorul de cuvânt.

O situație similară se observă și în cazul Parchetelor, unde instituțiile precum Direcția Națională Anticorupție (DNA), Direcția de Investigare a Infracțiunilor de Criminalitate Organizată și Terorism (DIICOT) sau Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție (PÎCCJ) au o structură complexă de comunicare, în timp ce în restul instituțiilor structura este mai simplă: de regulă procurorul - purtător de cuvânt se ocupă de relația cu mass-media, iar grefierul de petiții și solicitări scrise.

Rolul Birourilor de Informare și Relații Publice și al purtătorilor de cuvânt este unul complex - de la realizarea strategiei și alegerea tacticilor de comunicare potrivite, la interacțiunea directă cu publicul și până la monitorizare și întocmirea rapoartelor de activitate.

Recomandări în domeniul comunicării, pentru experții din cadrul Birourilor de Informare și Relații Publice:

- **Definirea proactivă a unui cadru de lucru:** subiectele de interes a fi comunicate de către instituția respectivă, pe parcursul unui anumit interval (de exemplu, un an de zile); stabilirea modurilor cele mai eficiente de comunicare cu justițiabilii și cu mass-media;
- **Dezvoltarea de conținut și actualizarea periodică** a informațiilor legate de activitatea respectivei instituții, atât în format fizic (afișe, flyere, texte informative / înregistrări video și anunțuri pentru ecrane), cât și online (întrebări frecvente, anunțuri și comunicate de presă publicate pe website, comunicarea prin social media);
- **Monitorizarea periodică a activității de comunicare**, prin analiza calitativă și cantitativă a aparițiilor instituției și reprezentanților săi în mass-media, petiții și cereri de informații recurente, cu scopul de a identifica aspecte care pot fi îmbunătățite și a le valida pe cele care funcționează;
- **Asigurarea suportului pentru extinderea și uniformizarea canalelor de comunicare și a tipului de informații prezentate**, prin înființarea unei pagini instituționale pe rețelele de socializare și actualizarea frecventă a acesteia cu informații de interes: schimbări ale programului de funcționare; îmbunătățiri / investiții realizate în cadrul instituției; acțiuni sau evenimente pe care instituția le organizează sau pe care le sprijină; uniformizarea datelor de contact (coordonate BIRP, registratură, arhivă) și a informației de interes pentru cetățean (broșuri informative) disponibile pe website;
- **Adoptarea unei atitudini** definite de calm, deschidere către dialog, transparență și promptitudine, în relația cu cetățenii care solicită informații;
- **Accesibilizarea limbajului juridic**, pentru ca informațiile oferite să poată fi înțelese ușor și corect de către cetățeni;
- **Dezvoltarea, la nivelul instituției, a unui mecanism de procesare a feedback-ului** din partea publicului, prin chestionare sau formulare de contact afișate pe website-uri sau pe paginile rețelelor de socializare;
- **Consolidarea pregătirii în comunicare**, prin participarea la cursuri și seminarii dedicate profesioniștilor din sistemul judiciar, prin schimburi de bune practici, prin analiza feedback-ului onest și prin studiul individual.

Recomandări în domeniul comunicării pentru arhivari, registratori și alți grefieri implicați în interacțiunea cu publicul:

- **Sprijinirea activității de informare a justițiabililor**, prin elaborarea și/ sau afișarea unor materiale informative care să faciliteze orientarea în instituție sau să explice aspectele procedurale;
- **Adoptarea unei atitudini** definite de calm, deschidere către dialog, transparență și promptitudine, în relația cu cetățenii care solicită informații;
- **Accesibilizarea limbajului juridic**, pentru ca informațiile oferite să poată fi înțelese ușor și corect de către cetățeni;
- **Consolidarea pregătirii în comunicare**, prin participarea la cursuri și seminarii dedicate profesioniștilor din sistemul judiciar, prin schimburi de bune practici și prin analizarea feedback-ului onest;
- **Organizarea eficientă a activității**, astfel încât timpii de așteptare să fie reduși, în interacțiunea cu publicul și justițiabilii.

6.2. Purtătorul de cuvânt

În conformitate cu prevederile art. 16 din Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, „(...) autoritățile și instituțiile publice au obligația să desemneze un purtător de cuvânt, de regulă din cadrul compartimentelor de informare și relații publice”.

Numirea în funcția de purtător de cuvânt al unei instituții poate reprezenta simultan o oportunitate și o provocare:

- Purtătorul de cuvânt reprezintă instituția în plan extern, în activitățile de comunicare, în interviuri și la conferințe;
- Purtătorul de cuvânt ar trebui să se folosească de obiectivele și informațiile cheie selectate în prealabil, feedback-ul primit de la audiențele țintă, de cursul evenimentelor și de acoperirea mediatică, pentru a-și modela mesajul;
- Purtătorul de cuvânt poate fi considerat „fața” instituției. Audiența, indiferent de tipul său, va fi întotdeauna mai dispusă să accepte mesajele care vin dinspre o instituție care are o „față”, în locul mesajelor neasumate, generice, transmise sub formă de șabloane sau într-un limbaj tehnic, greu de descifrat;
- Purtătorul de cuvânt se subordonează direct și nemijlocit conducătorului instituției.

De aceea, pentru a își putea desfășura cu succes activitatea, este important ca purtătorul de cuvânt:

- Să cunoască foarte bine modul de organizare și funcționare al instituției pe care o reprezintă, activitatea și specificul fiecărui compartiment din instituție;
- Să aibă capacitatea și capabilitatea de a prezenta de o manieră accesibilă informațiile despre activitatea instituției, să aibă capacitatea de a „traduce” pe înțelesul tuturor limbajul tehnic, juridic sau/și jargonul profesional specific domeniului de activitate;
- Să poată înțelege și, uneori, anticipa care sunt așteptările reprezentanților mass-media și care pot fi consecințele declarațiilor date, astfel încât să își structureze eficient răspunsurile;
- Să răspundă corect, complet, cu siguranță și fermitate la întrebările reprezentanților mass-media, fapt ce presupune o temeinică documentare și stăpânire a domeniului de activitate a instituției. O informație eronată sau incompletă este de natură să dea naștere unui sentiment

de frustrare și ostilitate printre jurnaliști, care poate avea ca efect crearea unei opinii publice negative. Un ton ezitant sau răspunsuri evazive pot permite exploatarea speculativă, deformată și chiar tendențioasă a mesajului;

- Să se abțină de la reacții de tipul no comment. În cazul în care purtătorul de cuvânt nu deține toate informațiile pentru a formula un răspuns la o întrebare, mult mai potrivit este să recunoască sincer acest lucru, cu precizarea imediată că în cel mai scurt timp se va documenta și va oferi răspunsul dorit; totodată, dacă nu se poate răspunde în mod obiectiv la o întrebare, existând în acest sens interdicția de a furniza informații și date cu caracter personal aflate sub incidența legii, prejudicierea rezultatelor anchetei penale în cadrul unităților de parchet), este recomandat să explice faptul că nu are dreptul să răspundă la întrebarea respectivă și să facă trimitere la textele de lege care interzic formularea unui răspuns public;
- Să nu comunice informații ce pot fi asimilate sau echivalate cu antepunerea în cazurile supuse atenției mass-media, ținând seama de principiul prezumției de nevinovăție, sau să exprime opinii personale, indiferent dacă acestea ar putea fi confirmate ulterior;
- Să nu intre în polemică cu jurnaliștii, să-și păstreze echilibrul, calmul, atenția, răbdarea și disponibilitatea și să nu se arate „deranjat” de unele întrebări oricât de dificile, eronate, tendențioase sau inconfortabile s-ar dovedi acestea;
- Să coordoneze activitatea de realizare a dosarelor (kit-urilor) de presă, a comunicatelor, declarațiilor de presă, a tuturor materialelor destinate presei, emise de instituție;
- Să „treacă de sticla” televizorului, să nu aibă defecte de vorbire, să fie o prezență agreabilă care inspiră încredere, echilibru și calm, să acorde atenție propriei imagini (vestimentație, accesorii, coafură etc.), ținând cont de faptul că, psihologic, receptorul este tentat să echivaleze imaginea proprie a purtătorului de cuvânt cu imaginea instituției pe care o reprezintă, să aibă o voce plăcută (să nu „zgârie cu vocea difuzoarele”), intonație echilibrată și dicție clară, să-și controleze mimica și gestică - puse în slujba sublinierii ideilor din mesajele transmise - să aibă prezență de spirit, să-și stăpânească tracul și să știe să creeze o relație de bună colaborare, în mod egal, cu toți reprezentanții instituțiilor mass-media;
- Să manifeste disponibilitatea de a furniza reprezentanților mass-media informațiile de actualitate solicitate, chiar și în afara orelor de program. În egală măsură, trebuie să aibă capacitatea de a imprima relației cu aceștia un caracter responsabil și de respect personal care să limiteze tendința de a fi solicitat în afara orelor de program pentru a furniza informații ce nu presupun urgență sau care pot fi obținute prin simpla consultare a site-ului oficial al instituției, date statistice sau informații care necesită o documentare laborioasă, ce nu poate fi realizată fără sprijinul departamentelor de specialitate din instituție. Este recomandat ca în discuțiile cu reprezentanții mass-media, aceștia să fie îndrumați ca astfel de solicitări să fie transmise pe e-mail, urmând să fie soluționate în regim de urgență în cadrul orelor de program ale zilei următoare. O știre bazată pe zvonuri sau supoziții, care apare din cauza imposibilității contactării purtătorului de cuvânt sau pentru că acesta refuză să-și exprime opinia pe motiv că „este în afara programului de lucru” va avea un ecou negativ în percepția opiniei publice. Chiar dacă purtătorul de cuvânt va transmite ulterior un „drept la replică” sau precizări, acestea, de obicei, trec neobservate întrucât receptorul, „beneficiarul” informației și-a format deja o opinie și nu acceptă să fie contrazis. Purtătorul de cuvânt este obligat să țină seama de realitatea faptului că prima impresie contează, doar informația primară este remanentă în memorie și modelează convingerile receptorului. De aceea, este important să furnizeze informația atunci când e solicitată, dacă este în legătură cu un eveniment de actualitate.

Așadar, un purtător de cuvânt trebuie întotdeauna să denote:

- Profesionalism;
- Încredere în sine;
- Competență;
- Autoritate;
- Transparență și deschidere spre dialog.

Și să se ghideze după viziunea unitară asumată în ceea ce privește comunicarea:

- Mesaje sunt coerente și consecvente, pentru a preveni declarațiile controversate;
- O singură “față” face declarații bine construite și aprobate în prealabil de către superiorii ierarhici / conducătorii instituției.

În aceeași notă se înscriu și concluziile Auditului, potrivit cărora purtătorul de cuvânt este principalul responsabil pentru ”umanizarea” mesajului care vine dinspre sistemul juridic. În plus, informațiile pe care acesta le furnizează trebuie să fie actuale și să nu se rezume doar la ce se întâmplă în instituția pe care o reprezintă. Astfel, este nevoie de o asumare a rolului de lider în comunicare și de formator - educator al publicului larg, identificând și aducând în spațiul public teme de interes, specifice sistemului judiciar.

Pentru a pune bazele unei relații de bună cooperare cu omologii din celelalte instituții, dar și cu jurnaliștii, este indicat ca purtătorii de cuvânt să parcurgă, la momentul numirii în funcție, câteva etape. Acestea vor contribui la diminuarea impactului pe care îl aduce asumarea unei noi responsabilități profesionale, generând un cadru predictibil pentru desfășurarea activității.

Nu există comunicatori „buni” și comunicatori „răi”. Există doar comunicatori cu experiență și comunicatori fără experiență.

Note: Regulile de bază în relația purtătorului de cuvânt cu mass-media sunt detaliate în **Anexa 1**.

*Pașii de urmat de către purtătorul de cuvânt, la momentul numirii în funcție, sunt detaliați în **Anexa 2**.*

6.3. Strategii și tactici de comunicare în interiorul sistemului judiciar

La nivel interinstituțional, dar și în cadrul instituțiilor ce alcătuiesc sistemul judiciar, comunicarea are, de cele mai multe ori, un caracter formal și sporadic, fiind realizată în scris, sub formă de adrese, cereri, informări, scrisori oficiale. Acestora li se adaugă o comunicare informală, realizată fie în scris (prin e-mail sau prin intermediul aplicațiilor de mesagerie), fie verbal (personal sau telefonic).

Din punct de vedere al structurii, se distinge o comunicare pe orizontală, între instituțiile aflate la același nivel ierarhic sau inter-departamentală, atunci când este vorba de aceeași instituție, și o comunicare pe verticală, între instituțiile aflate la nivel ierarhic diferit sau între diferite departamente ale unei singure instituții.

Potrivit Auditului de comunicare, la momentul cercetării a fost observată o anumită reticență în ceea ce privește comunicarea informală. Mai precis, solicitarea de informații suplimentare sau schimbul de opinii pe un anumit subiect, în special între profesioniștii din teritoriu și cei de la centru, nu a fost descrisă drept o practică uzuală, o bună parte preferând să gestioneze situațiile „pe cont propriu”. De asemenea, există un număr limitat de ocazii în care persoanele cu responsabilități de comunicare din diferite instituții se pot reuni pentru a discuta teme de interes comun sau a împărtăși bune practici.

În interiorul instituției, comunicarea se desfășoară în baza unui flux bine definit. Informația este procesată de către Purtătorul de cuvânt, care decide ceea ce se comunică sau nu și, în final, este aprobată de către conducătorul instituției.

Imaginea sistemului în presa locală și centrală este surprinsă prin monitorizările de presă recepționate de către Consiliu, ce sunt transmise mai departe către celelalte instituții centrale.

Tactici pentru îmbunătățirea comunicării în interiorul sistemului judiciar:

- **Dialog**, pentru asigurarea schimbului de bune practici și practică unitară: Organizarea periodică (1/an) a unor evenimente dedicate profesioniștilor din sistem, cu responsabilități de comunicare, în cadrul cărora să fie prezentate subiecte de actualitate, studii de caz, bune practici din România sau la nivel european;
- **Educație continuă**: Organizarea periodică (1/an) a unor sesiuni de formare profesională în materie de comunicare, la care să participe magistrați, grefieri, arhivari și personalul BIRP;
- **Cifre și rezultate**: Comunicarea periodică a direcțiilor de acțiune dinspre instituțiile centrale, către instituțiile din teritoriu, acolo unde acest lucru este posibil, pentru a crește nivelul de încredere în reprezentare și a încuraja practica unitară.

Comunicarea între instituțiile centrale: CSM, MP, IJ

Cele trei instituții centrale - Consiliul Superior al Magistraturii, Ministerul Public și Inspekția Judiciară au, în esență, atribuții distincte, expres prevăzute de lege, îndeplinite în maniere diferite. Ele reprezintă structuri de echilibru în cadrul sistemului judiciar și contribuie, prin activitatea lor, la realizarea unui act de justiție de calitate.

Astfel, comunicarea dintre CSM, MP și IJ are un caracter oficial, realizat în scris, dar și unul personal, în care purtătorii de cuvânt sunt implicați în realizarea unui schimb de bune practici sau se consultă privind soluționarea corectă a unui aspect punctual, întâlnit în activitatea profesională.

Având în vedere rolul lor de reprezentare și ghidare (în cazul CSM și MP), respectiv de analiză a conduitei judecătorilor și procurorilor (în cazul IJ), cu impact la nivel național, este important ca între cele trei să existe o comunicare constantă, transparentă și bazată pe respect reciproc.

Tactici de comunicare:

- Asigurarea unui dialog continuu inter-instituțional, în special între purtătorii de cuvânt în contextul prezentei strategii de comunicare unitară, pentru a identifica temele de interes, a asigura schimbul de bune practici și a identifica proceduri sau soluții comune. Această abordare va asigura o comunicare unitară atât cu instituțiile din teritoriu, cât și în plan extern și va contribui la creșterea nivelului de încredere în sistemul judiciar;
- Implementarea unui mecanism de bune practici prin intermediul căruia Consiliul Superior al Magistraturii să poată prelua anumite informații sau subiecte identificate de către Ministerul Public și Inspekția Judiciară ca fiind de interes larg și explicitarea sau corectarea acestora, după caz, în relația cu profesioniștii din sistem sau cu celelalte categorii de public țintă.

Comunicarea cu instituțiile coordonate de CSM: Institutul Național al Magistraturii și Școala Națională de Grefieri

Relația dintre instituțiile centrale - Consiliul Superior al Magistraturii, Inspekția Judiciară și Ministerul Public - și Institutul Național al Magistraturii are la bază două dimensiuni. Pe de-o parte, vorbim despre componenta educațională, INM fiind implicat în formarea inițială și, apoi, în dezvoltarea profesională pe termen lung a magistraților. În același timp, este vorba

și de o colaborare pe aspecte de interes comun, precum opiniile privind curricula, aprobarea programelor de formare ale Institutului, accesul la sesiuni de formare, proiecte derulate în comun sau alte subiecte care presupun definirea unui punct de vedere comun.

Paliere similare se remarcă și în relația cu Școala Națională de Grefieri, aceasta din urmă fiind implicată în formarea grefierilor - un corp de profesioniști cu rol fundamental pentru bunul mers al justiției.

Tactici de comunicare:

- Întâlniri periodice între CSM, INM și SNG alături de instituțiile din sistem, pentru armonizarea comunicării, bune practici și propuneri de coordonare inter-instituțională, cu scopul de a răspunde eficient la nevoile identificate;
- Dezvoltarea unui mecanism de feedback care să permită integrarea observațiilor ce țin de pregătirea viitorilor magistrați și grefieri, în mod onest și în linie cu realitățile și așteptările existente în sistem.

6.4. Strategii și tactici de comunicare cu puterea executivă și legislativă

În ultimele decenii, se arată în Opinia Nr. 18 (2015), relația dintre cele trei puteri ale statului (legislativă, executivă și judecătorească) a suferit transformări. Puterea executivă și cea legislativă au devenit mai interdependente. Puterea legislativului de a cere socoteală executivului s-a diminuat. În același timp, rolul puterii judecătorești a evoluat. Numărul cazurilor aduse în fața instanțelor judecătorești și numărul actelor legislative pe care instanțele trebuie să le aplice au crescut dramatic. Creșterea puterii executive a condus în mod special la un număr tot mai mare de contestații în instanță ale acțiunilor acesteia, ceea ce, la rândul său, ridică anumite întrebări privind obiectul rolului de control al puterii judecătorești asupra executivului. Numărul contestațiilor în instanță privind puterile și acțiunile legislativului a crescut. Prin urmare, puterea judecătorească este nevoită tot mai des să examineze și uneori chiar să restrângă acțiunile celorlalte două puteri.

Din această perspectivă, se înțelege nevoia unui cadru care să susțină comunicarea instituțională constantă între autoritatea judecătorească - sistemul judiciar în ansamblul său - și puterea executivă și legislativă, să inițieze și să promoveze un mecanism de dialog permanent între acestea. Această abordare va contribui la creșterea gradului de informare a cetățenilor cu privire la activitatea sistemului judiciar, la îmbunătățirea percepției publice asupra activităților și responsabilităților constituționale ale acestora, care, în final, să se înscrie în obiectul general asumat de Strategie, respectiv creșterea încrederii în justiție.

Principii pentru comunicarea cu puterea executivă și legislativă:

Colaborarea loială, în care fiecare dintre puterile statului recunoaște faptul că celelalte puteri au funcții legitime care trebuie respectate. Este necesar ca informațiile să fie: i) verificate atent; ii) să fie prezentate în mod obiectiv și cu bună-credință și iii) argumentate temeinic, prin raționamente suficiente, clare și în concordanță cu textele propuse.

Reflectare echilibrată: fiecare dintre puteri se va informa despre activitățile și responsabilitățile celeilalte puteri, înainte de a formula o opinie și va solicita un punct de vedere, în cazul în care informațiile disponibile ar putea influența în mod negativ imaginea asupra activității. În același scop, comunicările vor include și aspectele pozitive, nu doar pe cele negative, judecățile de valoare personale fiind clar delimitate de cele de fapt.

Respectarea libertății de exprimare și a obligației de rezervă a magistraților: potrivit Principiilor de la Bangalore privind Conduita Juridică, magistrații se bucură de libertate de exprimare asemenea tuturor celorlalți cetățeni. Cu toate acestea, ei nu își pot manifesta

convingerile politice, pentru a asigura neutralitatea și independența. Totodată, magistrații trebuie să se abțină de la orice fel de comentarii defăimătoare, indiferent dacă acestea vizează o persoană sau o instituție. Puterea executivă și puterea legislativă au aceleași drepturi și obligații - libertatea de a se exprima, fără a aduce atingere independenței justiției și fără a încerca să influențeze soluționarea unor cauze într-un anumit sens. Altfel spus, critica trebuie să fie limitată și respectoasă.

Parteneri pentru educația juridică: Lipsa cunoașterii drepturilor și a mecanismelor de exercitare a acestora este una dintre situațiile frecvente cu care magistrații se confruntă în interacțiunea cu justițiabilii. Este astfel indicată dezvoltarea de proiecte comune, cu scopul de a îmbunătăți nivelul de educație juridică, atât în rândul elevilor și studenților, cât și în rândul publicului larg per ansamblu.

Tactici pentru îmbunătățirea comunicării cu puterea executivă și legislativă:

- **Menținerea unei comunicări constante între CSM și instituțiile din sistem** cu privire la impactul unor decizii ale puterii legislative sau executive, precum gradul de încărcare la nivelul sistemului, aspecte prioritare ce pot fi îmbunătățite, domenii și proiecte de interes comun;
- **Diseminarea Ghidurilor de bune practici** privind relația cu puterea executivă și cu puterea legislativă care, odată finalizate, vor contribui la susținerea dialogului între autoritatea judecătorească și puterile legislative și executive.

Comunicarea cu ale instituții - ex . Curtea Constituțională a României

În fața instanțelor judecătorești, Curtea Constituțională a României poate fi sesizată în cazul în care sunt ridicate excepții privind neconstituționalitatea unei legi sau ordonanțe care are legătură cu soluționarea cauzei, în orice fază a litigiului și oricare ar fi obiectul acestuia. Comunicarea este, astfel, una exclusiv formală, procedurală, ca parte a activității de judecată.

6.5. Strategii și tactici de comunicare cu alte profesii juridice

Activitatea magistraților, dar și a personalului de suport, așa cum sunt grefierii și arhivarii, este interconectată cu cea a reprezentanților celorlalte profesii juridice, ceea ce face ca și comunicarea să aibă o notă puternic subiectivă. Se identifică o comunicare oficială, în scris, parte integrantă a actului de justiție și o comunicare orală și non-verbală, prezentă în special în cazul ședințelor de judecată. Totuși, potrivit Auditului de comunicare, aceasta este sporadică și imprecisă.

Este important de precizat că acest tip de interacțiune nu se înscrie în specificul funcționării birourilor de informare publică și al purtătorilor de cuvânt - activitatea acestora vizând relația cu mass-media și furnizarea de informații de interes public. În situația în care solicitările făcute de către reprezentanți ai altor profesii pot fi încadrate în sfera comunicării publice, modalitățile de răspuns și procedurile sunt identice cu cele folosite în comunicarea cu justițiabilii, respectiv cu publicul larg.

Cu toate acestea, strategia de comunicare cu celelalte profesii juridice ar trebui să aibă la bază ideea de cooperare și dorința mutuală de a găsi un numitor comun. Așa cum se arată și în concluziile Sondajului, sursa neînțelegerilor între cele două părți este setul diferit de așteptări și dificultatea de a identifica nevoile comune și soluții de comunicare reciproc avantajoase. Deși se află de o parte și de cealaltă a baricadei, cu roluri diferite, magistrații, grefierii și reprezentanții celorlalte profesii juridice au, în fond, același obiectiv: un act de justiție corect, în beneficiul cetățeanului.

Consiliul Superior al Magistraturii și instituții precum Uniunea Națională a Barourilor din România pot avea un rol activ în promovarea acestor principii de bună cooperare, prin organizarea

periodică a unor întâlniri destinate schimbului de bune practici, dar și prin solicitarea unui feedback anonimizat din partea profesioniștilor din sistem.

Tactici pentru îmbunătățirea comunicării cu reprezentanții altor profesii juridice:

- **Diseminarea Ghidului de bune practici** privind relația sistemului judiciar cu celelalte profesii juridice, adoptat de Consiliul Superior al Magistraturii la finalul anului 2019, care oferă un set de reperi utile privind modul în care interacțiunea dintre cele două părți ar trebui să se desfășoare;
- **Dialog: schimb de bune practici și organizarea unor întâlniri periodice** între CSM / instituțiile din sistem și reprezentanții altor profesii, prin care să se identifice proiecte comune / problematica actuală și temele de interes pentru forumurile de discuții;
- **Mecanism de feedback:** chestionar de feedback anonimizat, distribuit de către CSM și instituții echivalente din rândul celorlalte profesii juridice, prin care să poată fi conturat un profil profesional ideal al magistratului / avocatului / notarului / executorului judecătoresc, din punct de vedere al comunicării. Rezultatele vor fi comunicate apoi tuturor instituțiilor, pentru ca fiecare dintre specialiști să poată înțelege mai bine cum pot fi armonizate nevoile celorlalte părți.

6.6. Strategii și tactici de comunicare cu mass-media

Filtru, mediator și partener - așa poate fi rezumat rolul mass-media. Canal de comunicare și sursă de informare de prim rang, ea reprezintă, în același timp, un excelent instrument de promovare, dar și o potențială sursă de evenimente neprevăzute.

Mediul de presă

În România există un număr mare de canale de presă private, peste o sută de televiziuni și radiouri, sute de reviste și ziare tipărite, sute de canale online, multe dintre ele grupate în trusturi de presă. Televiziunea este canalul cel mai utilizat la nivelul țării, 92% dintre români urmărindu-l aproape zilnic. Internetul este al doilea cel mai popular canal din România - 42% dintre oameni îl folosesc utilizează zilnic. Radio-ul și presa tipărită ocupă locul al treilea în ceea ce privește popularitatea, cu mai puțin de un sfert dintre români care ascultă radio zilnic și doar 6% dintre aceștia citesc un ziar (conform CEU Center for Media, Data and Society, estimări 2019).

Publicațiile tipărite sunt cele mai afectate de schimbările economice și digitale din ultimii ani. Mass-media tipărită este puțin răspândită în mediul rural, atât din cauza lipsei de interes a publicului, dar și a slabei acoperiri a rețelelor de distribuție.

La nivel național, publicațiile campioane din punct de vedere al audienței, atât în online, cât și cele tipărite, sunt ziare cu conținut tabloidizat.

Tendința de a închide edițiile tipărite și de a le transfera în online continuă. Publicațiile cu conținut general au un tiraj de 10-15 ori mai mic față de cel mai cumpărat tabloid din piață.

Media digitală este foarte bine reprezentată în România de portaluri online, cu o audiență importantă de peste 8 milioane de vizitatori unici pe lună, dedicate știrilor generale, afacerilor sau segmentate pe categorii de audiență precum: familie, femei, bărbați, tineri sau pe domenii de interes, precum: sănătate, gătit, agro, auto. De asemenea, rețelele de socializare continuă să-și crească influența ca sursă de informații, peste 60% dintre români informându-se în principal din surse precum Facebook, Instagram, YouTube, alte platforme similare.

Tactici și recomandări în relația cu presa

Cum lucrează jurnaliștii?

Este știut că presa lucrează într-un mediu foarte competitiv. Un jurnalist primește zeci de comunicate de presă pe zi și participă la cel puțin 3-4 conferințe de presă. Din acest motiv,

informația conținută într-un comunicat de presă sau transmisă la o conferință de presă trebuie să aducă noutate, să fie documentată, să atragă atenția cu ceva diferit, limbajul folosit să fie accesibil, să aibă susținere din partea unor persoane competente.

Știrile senzaționale precum accidente, acte teroriste, crize politice interne și internaționale, evenimentele din viața politică/publică cu precădere cele negative, părerile experților din domenii de actualitate și „anumite figuri publice” sunt subiecte frecvente în presa românească.

Principalele surse de informații publice folosite de jurnaliști sunt: evenimentele de presă; comunicatele de presă; agențiile de presă interne și internaționale; plus documentarea proprie folosind articole anterioare, site-uri private sau publice, prezentări sau analize publicate, surse, materiale publicate de asociații; evenimente specializate; rapoarte ale unor analiști; bloguri; Facebook.

Aspecte care țin de relațiile cu jurnaliștii

Este firesc să existe o anumită atitudine circumspectă între cei responsabili de imaginea instituțiilor și jurnaliști. Obiectivele și perspectivele lor sunt diferite însă, cu toate acestea, amândouă categoriile pot beneficia de pe urma unei relații firești, profesionale.

Cheia către construirea unei bune relații cu media o reprezintă nivelul de abordare, cooperarea și credibilitatea. Jurnaliștii vor dezvolta o atitudine de încredere dacă pot obține informații folositoare și precise, într-o formă care să le satisfacă nevoile. Este important pentru purtătorii de cuvânt să creeze imaginea unei surse de informație în cunoștință de cauză, care oferă cât mai multă informație valoroasă fără a-și periclita însă interesele.

Relația cu reporterii sau cu alți reprezentanți din presă va porni de la premisa că jurnaliștii nu reprezintă neapărat o categorie de prieteni sau de dușmani. Stabilirea unei relații cordiale cu un jurnalist este de dorit, însă un reporter prietenos nu înseamnă automat unul care prezintă informația în modul dorit de către instituție.

Reporterii nu își iau niciodată realmente timp liber, așa că orice interacțiune ar trebui tratată ca un interviu oficial. Nu spuneți nimic din ce nu ați vrea să citiți în ziar sau să auziți la radio.

Reporterilor nu le place să le spuneți cum să își facă treaba. Nu cereți să vedeți un articol înainte de a fi publicat sau difuzat. Totuși, e o idee bună să vă oferiți ajutorul în revizuirea materialelor mai complexe, pentru acuratețe, înainte de a fi publicate sau difuzate. Și este întotdeauna bine să îi spuneți unui reporter să vă sune dacă are nevoie de clarificări sau informații suplimentare pentru materialul la care lucrează.

Principalele instrumente de comunicare cu presa

Conferința de presă: organizarea unei conferințe de presă este o modalitate de a fi cunoscut și, în plus, mediatizat, dar numai cu condiția să aveți ceva cu adevărat important de spus. Dacă nu aveți ceva cu adevărat important, s-ar putea ca reporterii să decidă să nu mai vină la următoarea dumneavoastră conferință de presă. Pentru că totuși trebuie să comunicați, în cazul în care informația nu justifică organizarea unei conferințe de presă, un instrument mai potrivit poate fi transmiterea unui comunicat de presă.

Comunicatul de presă: este cea mai simplă modalitate de informare a jurnaliștilor privind activitatea instituției și cea mai utilizată modalitate de comunicare între specialiștii în comunicare/instituții și jurnaliști. Acesta poate fi de informare, comunicat invitație, comunicat de anunțare, comunicat de reamintire, comunicat (de) răspuns.

Conținutul comunicatului de presă trebuie să fie: atractiv, concis, ușor de parcurs de către jurnalist(i), **suficient de cuprinzător încât să poată fi preluat ca atare**. Cel mai important: **trebuie să conțină date verificabile**.

Notă: Etapele organizatorice ale elaborării unui comunicat de presă sunt descrise în Anexa 3.

Tipuri de informații ce pot fi valorificate prin intermediul comunicatelor de presă, independente de spețe sau de activitatea de bază a instituției: date statistice, vizite oficiale, lucrări / investiții în beneficiul cetățeanului; aniversări; expoziții; proiecte educaționale; mesaje transmise cu ocazia anumitor evenimente.

Declarația de presă: o formă de interacțiune cu presa, live, în fața mai multor jurnaliști, sau înregistrată, la care se recurge atunci când o instituție/ o persoană publică trebuie să comunice informații legate de o problemă / situație de interes public. Trebuie să fie concisă și să conțină date foarte clare, fără ambiguități, legate de situația/problema respectivă. NU se iau întrebări de la ziariști.

La fel ca în cazul tuturor celorlalte instrumente de comunicare dedicate publicului larg, este deosebit de important ca reprezentantul instituției să abordeze subiectul declarației într-un stil cursiv, în care să fie accentuat mesajul principal într-un limbaj cât mai simplu, fără fraze sau propoziții lungi, fără divagații „pe lângă subiect”, evitându-se, pe cât posibil, utilizarea termenilor de specialitate care s-ar preta la o „traducere” în limbajul comun, colocvial. În permanență, purtătorul de cuvânt este obligat să țină seama de nivelul auditorului, reprezentat de „auditorul mediu”, care este format din imensa majoritate a ascultătorilor.

Notă: Etapele organizatorice ale elaborării unei declarații de presă sunt descrise în Anexa 3.

Dreptul la replică și dreptul la rectificări sunt componente ale dreptului la informație. Acest tip de comunicare are drept scop informarea corectă și completă a opiniei publice, respectiv consumatorul de informație, care este în măsură - și în drept - să cunoască și poziția părții criticate, pentru a își putea forma o opinie corectă. Stilul dreptului la replică trebuie să fie sobru, fără „asperități” de limbaj sub forma invectivelor, evitându-se tonul vindicativ, acuzator, victimizat ori superior-ironic față de susținerile articolului de presă avut în vedere.

Aspecte particulare privind dreptul la replică

Potrivit Deciziei nr. 220 din 24 februarie 2011 a Consiliului Național al Audiovizualului, art. 54, „Cererea de drept la replică/rectificare va fi înregistrată de radiodifuzor, cu precizarea datei și orei primirii, iar solicitantului i se va înmâna o dovadă scrisă în acest sens”. (2) „În cazul în care radiodifuzorul refuză să înregistreze cererea, solicitantul se poate adresa direct Consiliului Național al Audiovizualului în termen de cel mult 30 de zile de la data difuzării programului care a produs lezarea”.

Având în vedere existența unui Protocol de colaborare încheiat - în temeiul prevederilor susmenționate din Decizia nr. 220/24 februarie 2011 - între Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Național al Audiovizualului, este recomandabil ca, în situații de genul celei evidențiate în art. 54, alin. (2), să fie imediat sesizat Consiliul Superior al Magistraturii și să se solicite concursul acestuia în vederea obținerii reparațiilor care se impun.

Notă: Etapele organizatorice ale elaborării unui drept la replică sunt descrise în Anexa 3.

Precizarea

Este posibil ca o instituție de presă să dea publicității un material de presă care conține unele informații eronate, confuze sau incomplete, cauzate de o insuficientă documentare a autorului.

În această situație, în care buna credință a autorului nu poate fi pusă sub semnul întrebării, structura de comunicare, prin purtătorul de cuvânt, cu aprobarea conducătorului instanței sau parchetului, poate elabora precizări prin care sunt corijate și completate informațiile difuzate în mediul public.

Spre deosebire de un comunicat de presă, drept la replică sau declarație de presă, precizarea are un caracter punctual. Diferența dintre precizare și un drept la replică constă în faptul că precizarea nu reprezintă replica unei „părți” din cadrul unui dialog, ci doar o erată.

Textul precizărilor se va referi, pe un ton neutru, impersonal, strict la aspectele identificate ca fiind eronate, confuze sau incomplete fără alte comentarii, aprecieri sau judecăți de valoare cu privire la subiect, autor sau instituția de presă.

Interviul trebuie privit, în primul rând, ca pe o oportunitate, deoarece oferă posibilitatea de a prezenta audienței mesajele cheie ale instituției; de a poziționa reprezentantul instituției drept expert în domeniul său de activitate; de a preveni crizele, zvonurile și percepțiile negative; consolida și restabili reputația instituției, dar și a sistemului judiciar în ansamblu.

În funcție de canalul de presă pentru care este acordat, interviul poate fi: pentru presa scrisă / radio / TV / online/ scris (pe hârtie) și/sau online + filmat/ înregistrat sau live (în direct) - video - sincron.

Interviurile pot fi realizate: telefonic/față-n față/ pe e-mail/televizate: cu un singur invitat sau cu mai mulți invitați.

Dezbaterea (talk show) - o emisiune de televiziune sau radiofonică, în care se dezbate o temă importantă pentru societate. Alături de moderatorul emisiunii participă mai mulți invitați, care își pot exprima punctul de vedere asupra unei teme a zilei.

Fenomenul știrilor false: ce înseamnă și cum poate fi combătut

Numărul tot mai mare de platforme de comunicare extrem de accesibile, dar și volumul uriaș de informații transmis zilnic prin intermediul acestora au făcut ca evaluarea critică să fie tot mai dificil de realizat. În mod involuntar sau deliberat, unele publicații sau pagini de pe rețelele de socializare aduc în atenția publicului știri false, prezentate sub aparența unor fapte sau situații adevărate.

Mecanismele unui astfel de demers sunt diverse - de la reluarea unor știri mai vechi, plasate sub o dată recentă, la titluri care nu au nicio legătură cu subiectul de fond al unui articol și merg până la clipuri video cu un puternic impact emoțional, dar care nu se bazează întotdeauna pe fapte reale ori acestea sunt distorsionate. Dacă modalitățile de construcție a unei știri false diferă, motivațiile, în schimb, pot fi în mare parte comune: posibila miză financiară (pentru că mai multe click-uri sau mai multe vizualizări înseamnă și încasări mai mari), respectiv schimbarea percepției cu privire la o anumită temă, instituție sau persoană, posibil în beneficiul unei terțe părți.

Efectele negative ale dezinformării prin știri false se răsfrâng și în plan social: pentru că distorsionează realitatea, se poate ajunge ușor la manipularea opiniei publice, iar încrederea în dovezi și în întregul sistem democratic scade, rezultatul fiind o polarizare accentuată.

Tipuri de știri false:

- Informații fictive, plasate într-un context aparent credibil;
- Informații denaturate, care au la bază fapte sau evenimente reale;
- Informații care interpretează fapte sau evenimente reale, pe care le manipulează conform unei agende;
- Informații de tip click-bait, în care titlul sau descrierea au un caracter senzațional, pentru a atrage cititorii, însă conținutul propriu-zis este evaziv.

Educația și încurajarea gândirii critice sunt principalele forțe care, în timp, pot limita propagarea știrilor false. Un pas important, însă, este însușirea unui set de repere simple, care să ajute atât profesioniștii în comunicare, cât și publicul larg, în a deosebi informarea de manipulare.

Întrebări pentru depistarea unei știri false:

- *Care este sursa informației?* Se vor avea în vedere site-ul sau pagina de socializare care a publicat știrea, politica adoptată de respectiva platformă;

- *Care este frecvența postării articolelor?* Este vorba despre o activitate susținută sau sporadică?
- *Cine este autorul?* Este un jurnalist, sau un simplu utilizator? Este identificabil autorul? Ce alte articole a mai scris? A fost citat și de alte surse?
- *Titlul reflectă subiectul articolului?*
- *Există dovezi în susținerea informației respective?* Sunt și alte platforme oficiale care au preluat respectiva informație?
- *Care este tonul și limbajul?* Știrile cu un caracter „senzațional” se pot dovedi a fi un pamflet;
- *Subiectul știrii este tratat în detaliu sau plasat în contextul real?*
- *Care este data publicării?* Este o știre actuală sau o știre veche reluată?

Pași pentru identificarea și combaterea știrilor false apărute în presă, atunci când acestea vizează sistemul judiciar:

- Monitorizarea constantă a presei, atât la nivelul instituțiilor centrale, cât și în cele teritoriale;
- Identificarea posibilelor știri false și analiza acestora într-o manieră critică;
- Stabilirea, de către purtătorul de cuvânt și conducătorul instituției, a pașilor de urmat, respectiv a formulării unui drept la replică, dacă este cazul;
- Diseminarea poziției oficiale a instituției cu privire la respectiva informație, atunci când aceasta este de natură să aducă prejudicii reputaționale importante;
- Explicitarea temelor care tind să genereze știri false prin interpretări eronate sau prin scoaterea din context în interviuri sau articole, limitând astfel apetitul cititorilor.

Știrile false distribuite pe rețelele de socializare

Fake news și dezinformarea sunt două fenomene care au luat simultan amploare pe rețelele de socializare și, din acest motiv, ar trebui tratate împreună.

Dezinformarea se referă la informații înșelătoare sau părtinitoare, un conținut sau date prin care se manipulează. Dezinformarea se face deliberat și se răspândește urmărind o tactică precisă. Scopul său este de a genera confuzie sau de a determina audiența vizată să creadă respectiva „minciună”. Nu în ultimul rând, putem spune că dezinformarea este o tactică folosită în războiul informațional.

La rândul lor, știrile false sunt create special, au un caracter senzațional și o încărcătură emoțională considerabilă. Ele se bazează pe informații parțial adevărate sau fabricate în totalitate și au un aspect identic cu cel al unei știri, astfel încât să fie mai greu de identificat și de catalogat drept false. O mare parte a conținutului care se distribuie masiv în social media și care se încadrează în categoria știrilor false este alcătuit din montaje foto sau video, prelucrate extrem de bine, pentru ca utilizatorul să nu își poată da seama că respectivul conținut nu este real. Este important de precizat că majoritatea utilizatorilor se informează folosind dispozitive de mici dimensiuni, precum telefoanele mobile sau tabletele, iar detaliile care ar putea ridica orice suspiciune devin greu de observat - formatul contribuind la „viralizarea” rapidă a acestui tip de conținut.

Dezinformarea și știrile false sunt extrem de frecvente în anumite perioade, precum campaniile electorale, sau se folosesc în campanii agresive care susțin anumite cauze. Scopurile principale sunt schimbarea percepției publicului pe un anumit subiect și generarea unei reacții emoționale.

Propagarea știrilor false pe rețelele de socializare

De multe ori, știrile false sunt generate de platforme online și website-uri care se vor a fi reale și credibile sau de pagini de Facebook / Twitter sau conturi personale „fabricate”, dar care par a aparține unor persoane reale. Când activitatea respectivelor entități online nu mai este

sporadică și se transformă în acțiuni bine organizate și sunt susținute de un efort comun, acestea iau forma unei campanii de dezinformare agresive și periculoase pentru întreaga societate.

Știrile false sunt amplificate și se distribuie rapid prin intermediul conturilor false de pe rețelele de socializare sau în mod automat, de către roboți. Rețelele de socializare precum Facebook au încercat să stopeze fenomenul „roboților”, dar a luat amploare fenomenul „postacilor” - persoane cooptate special în diverse campanii de dezinformare, care au rolul de a posta continuu pe pagini de interes, cu scopul de a induce în eroare și a manipula, lansând diverse zvonuri, distribuind mesaje tip spam, calomniind sau, pur și simplu, agitând spiritele în diferite conversații care se derulează pe anumite teme.

Printre indiciile unui profil fals se numără: absența unei fotografii cu o persoană reală, absența informațiilor de contact, lipsa activității pe pagină sau existența unor postări sporadice, numărul foarte mic de prieteni sau urmăritori.

Preluarea știrilor false și diseminarea lor de către un public indus în eroare crește amploarea și vizibilitatea subiectului, de regulă, pe subiecte emoționante, reacția publică este imediată și se trag concluzii după o citire superficială.

Pași pentru combaterea știrilor false apărute pe rețelele de socializare, atunci când acestea vizează sistemul judiciar:

- Monitorizarea paginilor social media instituționale și a comentariilor primite la postări;
- Formularea și diseminarea, prin intermediul rețelelor de socializare, a punctului de vedere oficial al instituției, ori de câte ori acest lucru este necesar;
- Educarea audiențelor, prin campanii, acțiuni și articole menite să explice, într-un limbaj accesibil, ce înseamnă o informație / știre reală sau conținutul de calitate și care sunt pericolele dezinformării;
- Verificarea conturilor care au o activitate intensă în cadrul respectivei pagini instituționale, pentru a vedea dacă acestea aparțin sau nu unei persoane reale și, atunci când este cazul, blocarea și raportarea lor.

Informarea corectă a publicului cu privire la activitatea sistemului judiciar presupune un efort asumat de către toate părțile implicate, inclusiv prin corectarea știrilor false, atunci când este cazul. De asemenea, tema știrilor false poate fi avută în vedere în cadrul schimburilor de bune practici între purtătorii de cuvânt, ceea ce va contribui la unitatea abordării și, în final, la o activitate de comunicare eficientă.

Comunicarea de criză

Situația de criză poate fi definită drept un fenomen complex, ce constă într-o situație neprevăzută, care poate pune în discuție responsabilitatea unei instituții (organizații, sistem etc.) 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.

Ce înseamnă o situație de criză în sistemul judiciar:

Caracterizarea unei situații drept una de criză, în specificul de activitate al instanțelor, parchetelor și Consiliului Superior al Magistraturii presupune, cumulativ următoarele:

- 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.);

- Evenimentul să suscite interesul sporit al presei; rezultând un mare număr de solicitări de informații.

Alți factori care indică existența unei situații de criză: prezența subiectului în mass-media; tonul negativ al mediatizării; escaladarea situației.

Aspecte esențiale pentru gestionarea cu succes a unei situații de criză:

- Securizarea informației;
- Comunicarea printr-o singură voce;
- Presiunea timpului;
- Buna comunicare și colaborare cu conducătorul instituției;
- Răspunsul instituției, proporțional cu anvergura crizei.

Notă: Pașii de urmat de către purtătorul de cuvânt în vederea gestionării unei situații de criză sunt enumerați în Anexa 4. Recomandări detaliate vor fi oferite în cadrul Manualelor de Criză.

Tactici pentru îmbunătățirea comunicării cu mass-media:

- **Deschidere:** Adoptarea unui mod de comunicare orientat către exterior, care să țină cont de caracteristicile celor care recepționează mesajul;
- **Încredere:** Consolidarea relației dintre conducerea instituțiilor și purtătorii de cuvânt, pe de-o parte și jurnaliști, de cealaltă parte, prin reuniuni deschise semestriale, organizate la nivel central și local;
- **Interacțiune:** Amenajarea unor spații, în incinta instituțiilor, în care să poată avea loc întâlniri/ discuții cu reprezentanții mass-media, dar și cu alte categorii de audiențe;
- **Conținut:** Identificarea în mod proactiv de teme de actualitate, care să poată fi valorificate prin apariții în media;
- **Viteză de reacție:** Promptitudine în furnizarea informațiilor solicitate și dialog constant (jurnaliștii trebuie să fie informați cu privire la orizontul de timp în care vor primi informația / care este motivul pentru care o anumită informație nu poate fi furnizată);
- **Echilibru:** Generarea constantă de informații pozitive / neutre, cu privire la activitatea instituțiilor, care să încurajeze formarea unei imagini echilibrate în rândul publicului larg;
- **Justiția pentru toți:** Folosirea unui limbaj simplu și accesibil, ori de câte ori acest lucru este posibil.

6.7. Strategii și tactici de comunicare cu societatea civilă și cu ONG-urile

O parte importantă a democrației o reprezintă colaborarea dintre autorități și societate. Societatea civilă are nevoie să găsească în sistemul judiciar un partener de încredere, alături de care să poată dezvolta proiecte pe teme de interes larg, așa cum sunt, de exemplu, educația sau asistența furnizată persoanelor din grupuri vulnerabile. La rândul său, sistemul judiciar poate fi cel care inițiază dialogul, pentru a transmite mesaje importante pentru societate în ansamblu, pentru a realiza campanii de informare sau de conștientizare, dar și pentru a contribui la creșterea gradului de educație juridică în rândul unor anumite categorii de public.

În cadrul Consiliului Superior al Magistraturii membrii ce activează ca reprezentanți ai societății civile reprezintă un liant și au posibilitatea să implice într-un efort comun atât profesioniști din domeniul juridic, cât și din mediul economic, academic sau organizațional, astfel încât nevoile fiecărei structuri să fie identificate și înțelese.

Punctul de plecare în comunicarea cu societatea civilă este deschiderea către dialog, urmată de transparență. Printre direcțiile de colaborare se numără și:

- Parteneriatele - pentru educarea sau informarea publicului pe un anumit subiect, inclusiv prin dezvoltarea de materiale sau platforme de comunicare comune;
- Promovarea drepturilor și libertăților cetățenești fundamentale;
- Schimbul de bune practici și transferul de know-how dinspre profesioniștii din sistemul judiciar către publicul larg.

Fiecare dintre aceste acțiuni trebuie să aibă influență și relevanță, să țină cont de context și specificul local și, nu în ultimul rând, să fie benefică tuturor părților implicate - inițiatori, autorități, beneficiari și public larg.

Rolul comunicării cu societatea civilă:

- **Informare și conștientizare:** organizațiile neguvernamentale au, de cele mai multe ori, resursele necesare pentru diseminarea mesajelor la o scară largă;
- **Expertiză:** societatea civilă poate oferi informații valoroase, analize și competențe profesionale complementare celor din sistemul judiciar;
- **Inovație:** organizațiile și asociațiile profesionale pot formula noi soluții și abordări pentru situațiile frecvente cu care sistemul judiciar se confruntă (de exemplu - aplicații de telefonie mobilă / platforme de comunicare);
- **Cooperare:** organizațiile neguvernamentale pot reprezenta o foarte bună platformă de comunicare, atât la nivel local, cât și la nivel național și internațional, întrucât reunesc în jurul lor experți și susținători din domenii diverse.

Pași pentru inițierea sau consolidarea comunicării cu societatea civilă:

- Identificarea subiectelor / segmentelor de interes;
- Definirea unor criterii de selectare a partenerilor;
- Stabilirea gradului de implicare ce poate fi alocat, la nivelul instituției - furnizare de informații specializate, elaborare de conținut pentru diferite materiale sau prezentări, organizarea sau participarea în cadrul diferitelor acțiuni;
- Modalități și resurse necesare implementării proiectului - umane, logistice.

Tactici pentru îmbunătățirea comunicării cu societatea civilă și ONG-urile:

- **Proactivitate:** identificarea unor domenii, a unor organizații și asociații relevante în plan local sau național și contactarea acestora, pentru a defini potențiale zone de colaborare;
- **Dialog colaborativ:** organizarea de întâlniri / dezbateri, la nivel central și / sau local, pentru a colecta idei sau teme de interes.

6.8. Strategii și tactici de comunicare cu justițiabilii

Interacțiunea cu justițiabilii se află în centrul actului de justiție și poate fi considerată, alături de comunicarea cu mass-media, una dintre ramurile cele mai complexe - din punct de vedere al așteptărilor, dar și a multitudinii de canale folosite.

Se remarcă o comunicare scrisă (paginile web ale instituțiilor, portaluri, solicitări, citații, sentințe, materiale de prezentare, etc.) și o comunicare verbală și non-verbală, în cazul ședințelor de judecată, dar și în raport cu grefierii, arhivarii sau membrii Birourilor de Informare și Relații Publice. Prin natura ipostazei în care se află, cetățenii tind să adauge o încărcătură

emoțională actului de comunicare, putându-se cu ușurință considera tratați cu indiferență sau cu superioritate, atunci când cursul evenimentelor nu este cel dorit sau imaginat inițial.

Pe de altă parte, interacțiunea dintre reprezentanții sistemului și justițiabili reconfirmă lipsa educației pe teme juridice și gradul limitat de înțelegere, la nivelul publicului larg. Există o confuzie cu privire la tipurile de instanțe (tribunale / judecătoria / curți de apel), dar și în plan procedural sau tehnic - cum se formulează o cerere, care este motivul pentru care s-a dispus o anumită sentință, care sunt atribuțiile celorlalte categorii profesionale, în special ale avocaților. Aceste dificultăți pot fi mai ușor depășite prin derularea unor campanii de informare și educare, cu ajutorul cărora să poată fi explicate, în mod accesibil, rolul instituțiilor ce alcătuiesc sistemul judiciar, terminologia, etapele și opțiunile disponibile pentru cele mai frecvent întâlnite spețe.

Tactici pentru îmbunătățirea comunicării cu justițiabilii:

- **Accesibilitate:** Afișarea, pe site-urile instituțiilor, a unui calup de informații utile, adaptat pe cele mai frecvente situații (cum se redactează un anume document, ce competențe are respectiva instituție, care sunt etapele de urmat, etc.);
- **Digitalizare:** Completarea activității BIRP prin puncte de informare electronice, amplasate în incinta instituțiilor;
- **Interactivitate:** Consolidarea prezenței instituțiilor în mediul online și, în special, pe rețelele de socializare;
- **Atitudine umană:** Adoptarea, de către toți profesioniștii cu responsabilități de comunicare, a unei atitudini empaticе și cordiale în relația cu justițiabilii, atitudine ce trebuie însoțită de respect reciproc;
- **Pe înțelesul tuturor:** Elaborarea / diseminarea unor materiale de informare, pe suport fizic și digital, privind activitatea instituției; întrebări frecvente și răspunsuri; proceduri de urmat pentru rezolvarea anumitor spețe;
- **Respect:** de la respectarea programului, până la atitudinea magistraților la sală.

6.9. Strategii și tactici de comunicare cu persoanele care urmează studii de specialitate pentru o viitoare carieră în sistemul judiciar

Încă din etapa de formare, viitorii profesioniști din sistemul judiciar ar trebui să fie familiarizați cu rolul important pe care îl are comunicarea în realizarea actului de justiție și nu numai. Un prim pas în acest sens îl reprezintă însăși deschiderea pe care instituțiile reprezentative - Institutul Național al Magistraturii și Școala Națională de Grefieri o arată în raport cu aceștia.

Astfel, strategia de comunicare cu persoanele care urmează studii de specialitate, pregătindu-se pentru o viitoare carieră în sistemul judiciar, ar trebui să fie bine ancorată în contextul actual:

- Informația să fie formulată în mod clar, să fie ușor de identificat și diseminată în mod egal atât pe suport clasic, fizic (aviziere, afișe, flyere), cât și pe site-urile și paginile instituționale de pe rețelele de socializare;
- Mesajul să aibă, ori de câte ori este posibil, un caracter personal, nu doar unul oficial, astfel încât barierele să fie limitate, iar cursanții și formatorii să simtă că aparțin aceluiași sistem și vor fi în curând parte a aceleiași echipe extinse de profesioniști;
- Postările de pe paginile instituționale de pe rețelele de socializare să nu se limiteze la aspecte ocazionale, precum concursuri sau diferite evenimente, ci să aducă în discuție și alte teme de interes - bune practici, opinii ale experților pe diferite subiecte, povești de succes sau sfaturi utile din partea formatorilor / profesioniștilor, materiale disponibile în biblioteca virtuală;

- Interacțiunea să fie structurată sub forma unui dialog, în locul unei transmiteri unidirecționale a unor mesaje, dinspre instituție către viitorii profesioniști;
- Este încurajată implementarea unui mecanism de feedback, care să faciliteze preluarea sugestiilor și opiniilor dinspre cursanți, pentru a stabili care sunt aspectele de interes și cum pot fi acestea adresate. Feedback-ul venit dinspre persoanele care urmează studii de specialitate va fi coroborat cu feedback-ul venit dinspre Consiliul Superior al Magistraturii și celelalte instituții centrale, astfel încât pregătirea să țină cont atât de realitățile sistemului, cât și de așteptările fiecărei categorii de beneficiari.

Tactici pentru îmbunătățirea comunicării cu persoanele aflate în curs de pregătire pentru o carieră în domeniul judiciar:

- **Accesibilitate:** utilizarea multiplelor suporturi și instrumente de comunicare - materiale în format fizic, website, pagini pe rețele de socializare, aplicații de mesagerie sau aplicații mobile, astfel încât informațiile să poată fi ușor accesate de către cei interesați;
- **Proactivitate:** furnizarea de informații atractive, care anticipează așteptările și consolidează relația dintre sistemul actual și viitorii profesioniști: de exemplu - modele de urmat, din punct de vedere profesional, exemple de bune practici din anumite instanțe sau parchete, exemple de bune practici la nivel european;
- **Formare:** organizarea, eventual în parteneriat cu instituțiile centrale, a unor acțiuni dedicate formării în domeniul comunicării, care să trateze aspecte practice cu care viitorii profesioniști se vor confrunta în activitate: interacțiunea din sala de judecată, relația cu mass-media, relația cu justițiabilii;
- **Feedback:** colectarea periodică, în mod structurat, a opiniilor și sugestiilor dinspre viitorii profesioniști, în scopul consolidării / recalibrării activității de comunicare.

6.10. Strategii și tactici de comunicare cu publicul larg, prin intermediul platformelor digitale și a rețelelor de socializare

Unde se oprește, în mod corect, comunicarea din mediul instituțional și până unde merge nevoia de accesibilitate? Deși părerile sunt în continuare împărțite, importanța mediului online și a rețelelor de socializare poate fi observată cu ușurință în activitatea de zi cu zi, dar, în special, în momentele dificile pentru întreaga societate, așa cum a fost apariția pandemiei de Covid-19.

Transparentizarea sistemului judiciar prin digitalizare a fost încurajată, potrivit Auditului, de către reprezentanții CSM și reglementată prin Îndrumarul de bune practici privind activitatea judecătorilor și procurorilor în spațiul social-media/platforme online. Tot aici pot fi menționate platformele ROLLI și Ecris, care au îmbunătățit semnificativ accesul la informație și au degrevat, parțial, profesioniștii cu responsabilități de comunicare de anumite sarcini.

Prezența instituțiilor beneficiare în mediul online include pagina de web, social media și platformele digitale, dar și comunicarea realizată prin e-mail.

În privința rețelelor de socializare, există o comunicare oficială, prin intermediul paginilor de Facebook ale instituțiilor și o comunicare de tip informal - prin intermediul WhatsApp. Grupurile de WhatsApp sunt considerate un instrument util, atât pentru comunicarea din interiorul instituției, cât și în relația cu mass-media, unde transmiterea simultană a unei informații crește eficiența și reduce riscul unor percepții greșite (favorizarea anumitor jurnaliști, din perspectiva vitezei de răspuns).

Dezvoltarea prezenței sistemului judiciar în cadrul spațiului / platformelor social media

Rețelele de socializare constituie singurul mod de comunicare nemediat, prin care instituțiile pot aduce mesajele în atenția publicului țintă și pot obține un feedback din partea acestuia. Nu

În ultimul rând, acestea sunt și principala sursă de informare utilizată de către populația tânără și de vârstă medie - segment tot mai numeros și, implicit, mai relevant pentru obiectivele de comunicare asumate.

În România, Facebook este cea mai populară platformă folosită atât de către instituții, cât și de către publicul larg. Apoi, în clasamentul preferințelor se situează Instagram, YouTube și aplicații de mesagerie precum WhatsApp sau Facebook Messenger, urmate la o anumită distanță de Twitter. Fiecare dintre acestea poate reprezenta un vector util de transmitere a informației, în funcție de context, formatul ales și obiectiv.

Dezvoltarea prezenței sistemului judiciar în social media presupune ca două condiții să fie întrunite simultan - instituțiile, purtătorii de cuvânt și ceilalți membri ai Birourilor de Informare și Relații Publice să înțeleagă relevanța înființării unei pagini instituționale, iar administrarea acestora să se bazeze pe o metodologie clară.

Astfel, pentru a asigura un flux de comunicare constant și pentru a încuraja un dialog transparent, colaborarea și participarea, respectând în același timp dreptul la liberă exprimare a utilizatorilor rețelelor de socializare se recomandă:

Realizarea și publicarea pe pagina de Facebook a unui Regulament de utilizare, spre informarea utilizatorilor care doresc să interacționeze prin metodele pe care le au la dispoziție (comentarii, mesaje publice sau private, Messenger) cu conținutul publicat. Regulamentul va putea fi afișat în secțiunea Notițe și fixat în partea de sus a paginii pentru a fi vizibil și ușor de accesat.

În cadrul acestuia, se poate preciza:

- *Tipul conținutului ce va fi publicat pe pagină:* informația se va rezuma la aspecte administrative, noutăți din domeniu, știri, evenimente, comunicate de presă și alte informații media, publicații, discursuri, conferințe de presă /evenimente în format video. Nu vor fi publicate anunțuri publicitare, informații din procese, date cu caracter personal etc.;
- *Gestionarea comentariilor:* sunt încurajate participarea la discuție, dialogul și feedback-ul constructiv. Instituția nu se implică în discuții care vizează dosare aflate pe rol, sentințe judecătorești sau orice alt tip de discuții care nu presupun date de interes public;
- *Delimitarea rolului:* instituția nu oferă consultanță juridică sau de alta natură și nu răspunde întrebărilor venite din partea unor utilizatori în legătură cu anumite spețe personale sau circumstanțe care îi vizează pe aceștia;
- *Tipurile de interacțiune:* mesajele private pe Facebook și restul aplicațiilor (WhatsApp, Messenger) sau postarea unor mesaje publice sub formă de comentarii la postările din pagină nu sunt considerate comunicări oficiale către instituție. Pentru a contacta instituția în scop oficial, utilizatorii sunt îndrumați să folosească datele de contact disponibile (de exemplu - în secțiunea Despre a paginii de Facebook; pe website-ul instituției la adresa xyz.ro);
- *Confidențialitatea utilizatorilor:* toate postările și comentariile de pe pagina de Facebook sunt publice și sunt disponibile pentru toți cei care accesează pagina. Postările rămân online pe o perioadă nedeterminată și pot fi găsite prin intermediul motoarelor de căutare. Instituția recomandă utilizatorilor paginii să își protejeze atât confidențialitatea personală, cât și pe a celorlalți, evitând să posteze date cu caracter personal. În cazul în care acest lucru se întâmplă, datele și informațiile respective vor putea fi eliminate din pagină cu prioritate de către moderator;
- *Conținutul nepotrivit:* este încurajată libertatea de exprimare și sunt permise dezbaterile între utilizatori, folosind un limbaj decent. Mesajele sau comentariile abuzive, defăimătoare, discriminatorii, amenințătoare, care includ informații false, materiale video/foto cu conținut obscen sau care includ date cu caracter personal despre alte persoane, cu scopul de a instiga și a aduce prejudicii acestora, vor putea fi, în primă fază, ascunse. Dacă sunt repetitive, utilizatorilor care le postează li se va aplica sancțiunea Interzicerea Utilizatorului;

- *Alte tipuri de conținut care vor putea fi eliminate din pagină, fără ca utilizatorul să fie notificat în prealabil:* mesaje publicitare, mesaje considerate propagandă politică, mesaje extremiste, link-uri tip spam, imagini foto sau video trucate;
- Facebook este proprietatea unei companii terțe și utilizatorii care îl accesează trebuie să respecte de asemenea termenii și condițiile de utilizare ale aplicației.

Responsabilități în administrarea paginilor instituționale de Facebook: Administrator și Moderator

- Pentru gestionarea paginii instituționale de Facebook vor fi desemnați doi reprezentanți din cadrul Birourilor de Informare și Relații cu Publicul și biroul IT, de regulă purtătorul de cuvânt sau doi alți profesioniști cu atribuții în domeniul comunicării, care vor avea calitatea de Administrator al paginii. Astfel, se va putea asigura continuitate în gestionarea paginii, în cazul în care unul dintre ei nu este disponibil sau părăsește instituția;
- Administratorii paginii sunt cei care au principala responsabilitate asupra conținutului publicat pe pagină și pentru gestionarea acestuia, stabilind frecvența postărilor și informațiile propriu-zise furnizate, în acord cu conducerea instituției;
- Pentru a modera activitatea pe pagină vor fi desemnați unul sau mai mulți Moderatori, care vor prelua mesajele și comentariile în cel mai scurt timp posibil și vor putea asigura o reacție promptă, specifică social media (având în vedere că pot exista situații de criză generate de utilizatori). Moderatorul poate să publice și să trimită mesaje pe Messenger folosind identitatea Paginii, să șteargă comentariile adăugate sau să răspundă la acestea, să vadă cine este autorul postărilor de pe pagină și, nu în ultimul rând, să acceseze statisticile paginii.

Moderarea comentariilor în cadrul unei pagini instituționale de Facebook

- **Folosirea setărilor disponibile:** secțiunea Moderarea Paginii oferă Administratorului posibilitatea de a defini o listă de cuvinte sau expresii care, odată ce sunt folosite în comentarii sau mesaje, acestea sunt blocate automat și nu se vor mai afișa în postările paginii; *Filtrul pentru obscenități* este o altă opțiune care se poate activa sau dezactiva din setările paginii de Facebook, de către Administrator;
- Comentariile care încalcă în mod explicit Regulamentul de utilizare al paginii se ascund sau se elimină fără o notificare prealabilă;
- În cazul comentariilor aflate la limita de a încălca Regulamentul, dar care nu sunt sancționate prin eliminarea de pe pagină potrivit Regulamentului, utilizatorul poate primi un avertisment ca răspuns la comentariul său, prin care i se cere să își argumenteze opinia sau i se transmite politicos că opinia sa nu are legătură cu postarea sau obiectul paginii.
Exemple de răspuns:

o Comentariul dvs. nu face subiectul discuției de aici. Vă mulțumim pentru înțelegere!;

o Vă rugăm respectuos să vă susțineți afirmațiile cu argumente.

- Când utilizatorul postează un comentariu care nu are legătură cu subiectul postării, acesta poate fi atenționat, pentru a se evita ca discuția să degenereze;

Exemple de răspuns:

o Vă mulțumim pentru mesaj! Nu aceasta este tema postării de astăzi, dar vom analiza dacă se impune abordat și acest subiect în viitor, pe pagina noastră;

o Vă mulțumim pentru mesaj! Am vorbit despre acest subiect în comunicările noastre anterioare. Vă invităm să parcurgeți postările de pe această pagină/ să intrați în secțiunea video și veți găsi mai multe informații legate de subiect;

o Vă mulțumim pentru mesaj și vă respectăm punctul de vedere, dar vă invităm să menținem discuția pe tema principală a acestei postări.

- Când utilizatorul postează un comentariu prin care solicită informații sau aduce în discuție aspecte care nu au legătură cu conținutul paginii;

Exemplu de răspuns:

o Vă mulțumim pentru mesaj. Pentru a obține informațiile solicitate, vă rugăm să vă adresați Departamentului X, contact: Y (mail, telefon).

- Este bine de știut că Facebook permite dezactivarea opțiunii de postare a comentariilor sau de trimitere a mesajelor private (prin Facebook Messenger), în cazul în care Administratorul sau Moderatorul paginii decid acest lucru. Totuși, Messenger crește gradul de transparență în comunicare și încrederea în instituție - conform statisticilor, pentru cei mai mulți utilizatori, disponibilitatea acestei modalități de contact contribuie la creșterea încrederii în pagină/produs/instituție, chiar dacă utilizatorul nici nu ar intenționa să o folosească.

Monitorizarea activității de comunicare pe pagina de Facebook

Monitorizarea activității pe pagina de Facebook se poate realiza atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ. Pe baza acestor repere se poate elabora un raport, care poate fi completat lunar cu datele de audiență relevante și indicatori despre conținutul generat de utilizatori în cadrul paginii.

Indicatori cantitativi:

- *Numărul de aprecieri:* reprezintă numărul total de utilizatori care au dat Like paginii și primesc conținutul publicat de instituție în news feed-ul lor;
- *Interactivitate / Engagement:* acesta este unul dintre cei mai relevanți indicatori pentru că arată dacă utilizatorii sunt sau nu interesați de conținutul publicat pe pagină. Interactivitatea se măsoară prin numărul de reacții, distribuiri, comentarii, click pe un link, click pe imagine, vizualizări materiale video, în cadrul paginii de Facebook;
- *Impact / Reach:* indicator ce măsoară numărul total de utilizatori de Facebook care au văzut o anumită postare, într-un anumit interval de timp. Altfel spus, audiența postărilor;
- *Top 3/5 postări în funcție de impact:* în raportul lunar se pot menționa postările cu cel mai mare impact/engagement, pentru a putea face o comparație și a adapta conținutul pe viitor. Este important de menționat și tipul de postări (text, imagine, video, link).

Indicatori calitativi:

- Se poate urmări numărul total de comentarii primite de la utilizatori în interval de o lună și repartizarea acestora pe categorii: pozitive, negative sau neutre;
- Se recomandă o interpretare a acestora în context: se va putea observa dacă sunt anumite teme predilecte care îi fac pe utilizatori să reacționeze prin comentarii sau dacă sunt anumite subiecte/cuvinte cheie care se repetă cu anumită frecvență în comentariile primite.

Recomandări privind utilizarea altor rețele de socializare

Aplicații administrate din pagina de Facebook

Facebook permite asocierea unui cont WhatsApp și setarea butonului de WhatsApp pentru ca aplicația să poată fi ușor accesată de utilizatori atunci când aceștia intră pe pagina de Facebook. Pentru a menține legătura cu utilizatorii pe WhatsApp se recomandă utilizarea mesajelor predefinite de răspuns (ca și în cazul Facebook Messenger), personalizate în funcție de situație.

Alături de Facebook Messenger, Instagram este o altă aplicație care poate fi administrată din Facebook. Este nevoie de un cont de Instagram care se asociază paginii de Facebook și ambele canale se pot administra prin intermediul opțiunii Creative Studio, disponibilă în Facebook.

Aceasta are un caracter mai puțin formal, accentul fiind pus pe comunicarea prin intermediul materialelor audio-video.

Alte rețele de socializare

Twitter este platforma de micro-blogging recomandată pentru o comunicare în timp real cu anumite audiențe (jurnaliști, lideri de opinie, reprezentanți ai altor instituții), pentru a distribui mesaje scurte, eventual în completarea canalelor tradiționale de comunicare.

Se recomandă utilizarea Twitter pentru scurte update-uri și publicarea unor informații concise care nu necesită o detaliere - trimiteri la comunicate de presă sau alte informații de pe website, informări scurte către presă, alte situații similare.

Pentru a crește vizibilitatea mesajelor publicate pe Twitter și numărul de urmăritori ai contului se recomandă folosirea referirilor incluse în textul postat.

YouTube este platforma recomandată pentru a reuni în același loc toate materialele video, spre a fi mai ușor accesate de către utilizatori. Se recomandă folosirea trimiterilor către canalul de YouTube de pe restul platformelor social media, pentru vizionarea materialelor video.

Twitter și YouTube pot fi integrate în pagina de Facebook, conținutul de pe cele două canale putând fi vizualizat direct pe Facebook.

Tactici pentru îmbunătățirea comunicării din mediul online:

- **Planificare:** Analiza oportunităților, disponibilității și resurselor umane și materiale ce pot fi alocate pentru dezvoltarea comunicării din mediul online;
- **Coordonare:** Desemnarea, din rândul persoanelor cu atribuții de comunicare din fiecare instituție, a unui responsabil cu lansarea și actualizarea constantă (săptămânală) a paginilor de pe rețelele de socializare;
- **Informare:** Elaborarea unei strategii specifice privind conținutul și a unui plan de postări. Printre temele abordate se pot număra: momente importante din activitatea instituției (schimbări la nivelul echipei de conducere / vizite oficiale / elaborarea unor documente de interes general / acțiuni realizate în parteneriat cu societatea civilă sau cu mediul de afaceri / campanii de informare și educare, etc.);
- **Evaluare:** Măsurarea impactului activității de comunicare, din punct de vedere cantitativ (Followers - numărul de persoane care urmăresc pagina respectivă; reach - numărul de persoane la care a ajuns informația; engagement - număr de Like-uri/ comentarii / reacții), dar și din punct de vedere calitativ (nivelul de interactivitate; natura comentariilor).

6.11. Comunicarea externă, folosind canalele proprii ale instituțiilor

Imaginea contează - de la cromatică și până la detaliile legate de paginație, fiecare element spune ceva despre instituția sau profesionistul care se prezintă în fața audienței sale.

În lipsa unei direcții asumate la nivel național, fiecare instituție și-a conturat propria abordare cu privire la activitatea de comunicare, acționând conform resurselor umane și materiale avute la dispoziție.

Redefinirea utilizării mediului online / social media

Din perspectiva canalelor proprii de comunicare, website-ul reprezintă instrumentul cel mai frecvent utilizat, fiind însoțit, în unele cazuri, de o pagină de Facebook, unde sunt reluate, cu precădere, anunțurile și comunicatele de presă.

Diferențele semnificative de aspect de la un website la altul, dar și structura complexă și dificultatea utilizatorului obișnuit în a găsi informațiile necesare au fost, de asemenea, evidențiate în etapa de documentare și Audit vizual.

Devine astfel clară nevoia unui concept vizual unitar, care să transpună viziunea exprimată în Strategia de comunicare și să respecte, totodată, particularitățile și așteptările instituțiilor beneficiare. Direcțiile propuse, atât pentru identitatea vizuală, cât și pentru website-uri vor avea drept sursă de inspirație instituțiile și platformelor europene de referință. Nu în ultimul rând, se menține recomandarea pentru un mod de prezentare simplu - fără stridente cromatice și elemente grafice inutile, dar cu o puternică orientare spre cetățean și spre reprezentarea valorilor sale.

Principii pentru reconfigurarea site-urilor și pentru selecția conținutului pentru traducere

- **Accesibilitate:** Informațiile din prima pagină și din categorii ar trebui organizate în funcție de importanța pentru vizitatori (publicul țintă), cu păstrarea unui echilibru între imagini însoțitoare și text;
- **Funcționalitate:** Este recomandată organizarea pe secțiuni orizontale a categoriilor de informații (pentru ca să fie relativ aceeași ordine pe fiecare tip de ecran - desktop, tabletă, mobil), cu link spre categoria în sine;
- **Ilustrare:** Este recomandată folosirea de pictograme acolo unde textul permite, pentru a oferi un sprijin vizual;
- **Informare:** În cazul în care se dorește menținerea publicării de documente în format PDF, în afara unui link cât mai explicit ar trebui adăugat și un text descriptiv al conținutului (1-2 fraze);
- **Atenționare:** Verificarea paginilor necesare conform GDPR pentru site și prezența mesajului informativ de utilizare de cookies;
- **Căutare:** Este recomandată optimizarea motorului de căutare din site pentru a putea găsi mai ușor informația căutată;
- **Internațional:** Pentru traducerea în alte limbi ar trebui selectate paginile informative în funcție de importanța pentru vizitatori, respectiv paginile despre instituție, informații utile și pagina cu datele de contact.

Recomandări privind tipologia informațiilor ce vor fi traduse în limbi de circulație internațională

În privința versiunilor de website traduse în limbi de circulație internațională, nu poate fi vorba despre o practică unitară la nivel european. Fiecare țară demonstrează propria abordare în privința conținutului, iar același lucru se aplică și la nivel instituțional. Totuși, instituții echivalente Ministerul Public din Danemarca, Estonia, Germania și Norvegia reprezintă un exemplu de bune practici. Se observă că, în mod frecvent, informațiile puse la dispoziție sunt: prezentarea instituției, istoricul acesteia, structura, apariții media și datele de contact, toate selectate în virtutea relevanței pe care o au la nivel internațional.

Pentru cele 5 instituții beneficiare se recomandă a fi traduse următoarele categorii de informații:

Instituția	Secțiunile
Consiliul Superior al Magistraturii	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea sistemului judiciar român; • Prezentarea Consiliului; • Competențele CSM; • Regulament de organizare și funcționare; • Organigrama; • Structură aparat CSM; • Scurt Istoric CSM; • Contact.

Instituția	Secțiunile
Ministerul Public (Dispune deja de o variantă în limba engleză)	<ul style="list-style-type: none"> • Legislație privind organizarea și funcționarea instituției; • Memorie instituțională; • Relații cu alte autorități: Relația cu puterea executivă; Relația cu puterea legislativă; Relația cu poliția; • Principii de organizare și funcționare; • Procurori Generali ai României; • Tur virtual; • Contact.
Institutul Național al Magistraturii	<ul style="list-style-type: none"> • Organizare; • Echipă; • Modalitatea de acces / organizarea concursurilor; • Contact.
Școala Națională de Grefieri (Din secțiunea Școala Națională de Grefieri)	<ul style="list-style-type: none"> • Istoric și legislația privind instituția; • Structura organizatorică; • Echipa SNG; • Profesia de grefier; • Sistemul de formare a grefierilor; • Contact.
Inspekția Judiciară	<ul style="list-style-type: none"> • Structură; • Rapoarte de control, apreciate a fi relevante; • Contact.

Tactici pentru îmbunătățirea comunicării prin intermediul canalelor proprii:

- **Aspect actual:** Restructurarea și / sau actualizarea paginilor web ale instituțiilor, astfel încât acestea să prezinte informația într-un mod mai accesibil și mai atractiv pentru vizitatori;
- **Numitor comun:** Construirea unei identități vizuale unitare pentru întregul sistem: schemă de culori, font și dimensiune a fontului, cu accent pe lizibilitate pe versiunile de afișare pe mobil și tabletă;
- **Informații la îndemână:** Înființarea, pe site-urile instituțiilor, a unei secțiuni de întrebări și răspunsuri frecvente, care să permită informarea rapidă și eficientă a justițiabililor; Informațiile de contact (telefon, email) disponibile pe fiecare site, alături de programul de funcționare;
- **Mesaje transmise acolo unde este audiența:** Consolidarea prezenței pe rețelele de socializare, întrucât ele reprezintă o sursă de informare extrem de populară - Înființarea paginilor și actualizarea periodică a acestora cu date de interes general / momente semnificative din activitatea instituției;
- **Justiția pe înțelesul tuturor:** Utilizarea unui limbaj simplu și accesibil publicului larg; Diseminarea broșurilor cu informații utile pentru public.

6.12. Comunicarea prin intermediul materialelor de prezentare scrise și în format audio-video

Carte de vizită a instituției, materialele de prezentare constituie un instrument de comunicare esențial în relația cu audiențele. Ele au rolul de a furniza informații aplicate, într-o manieră succintă - dacă ne referim la broșuri și flyere, sau de a poziționa brand-ul în raport cu privitorii - dacă ne referim la roll-up-uri afișate în cadrul unui eveniment sau bannere afișate pe un anumit website. De asemenea, acest tip de instrumente reprezintă o parte importantă în derularea unor campanii de educare și informare a publicului larg.

Din punct de vedere al aspectului, fiecare material de prezentare trebuie să respecte întru totul cerințele existente în manualul de identitate vizuală al instituției. De asemenea, se impune un format accesibil și ușor de urmărit de către beneficiar.

Din perspectiva limbajului, se vor folosi termeni accesibili publicului larg sau, acolo unde nu este posibil, utilizarea termenilor tehnici va fi explicată, prin exemple sau prin note de subsol.

Teme recomandate pentru materialele de prezentare și informare:

- *Activitatea instituțională și organizarea sistemului judiciar*: ce este o judecătorie / un tribunal / o curte de apel / un parchet, ce atribuții are fiecare dintre aceste instituții și în ce situații ar trebui ca justițiabilii să se adreseze acelei instituții;
- *Aspecte procedurale*: circuitul administrativ al unei cereri și modalitatea de soluționare; depunerea actelor, formularea cererilor, consultarea dosarelor din Arhivă;
- *Comportamentul din sala de judecată*: instanța pe înțelesul tuturor.

6.12.1. Broșura

Broșura este utilizată atunci când scopul comunicării este de a transmite un volum mai mare de informații și / sau reprezentări grafice, pentru care este necesar un număr mai mare de pagini.

Coperta 1 va include elementele de identitate vizuală, așa cum sunt descrise în Manual, denumirea instituției, denumirea respectivului material sau scopul pentru care a fost realizat - de exemplu: Activitatea Curții de Apel București / Sistemul judiciar din România.

Cuprinsul broșurii va fi redactat într-o manieră ușor de citit și de asimilat. Se recomandă folosirea subtitlurilor, după caz, pentru o grupare cât mai eficientă a ideilor.

Coperta 4 va include denumirea instituției și datele de contact.

Recomandări privind temele ce pot face obiectul unei broșuri:

- Rolul instituțiilor din sistemul judiciar, în funcție de specificul cauzelor;
- Circuitul administrativ al unei cereri;
- Circuitul dosarului;
- Modalitatea de soluționare a cererilor - civil și penal;
- Orientarea justițiabilului în instanță;
- Instanța pe înțelesul tuturor;
- Broșură în domeniul dreptului civil / penal;
- Broșură în domeniul drepturilor cetățenești;
- Broșură în domeniul executării silite în materie civilă.

Scopul unui astfel de material îl reprezintă informarea cetățeanului, într-un limbaj accesibil, prin reconstituirea etapelor ce vor fi parcurse, astfel încât acesta să înțeleagă cum funcționează sistemul judiciar și să aibă acces rapid și facil la informație.

Broșurile pot fi distribuite atât în format fizic - la sediul instanțelor, cât și în format digital, pe website-uri și pe portalul just.ro. Elaborarea și diseminarea unor materiale ușor de înțeles contribuie, pe termen lung, la creșterea gradului de cultură juridică și, implicit, la creșterea încrederii în sistemul judiciar.

Notă: Un exercițiu privind elaborarea unei broșuri este prezentat în Anexa 5.

6.12.2 Flyer-ul și pliantul

Flyer-ul reprezintă un instrument de comunicare accesibil, atunci când volumul de informații este redus. Se păstrează aceleași recomandări din punct de vedere al identității vizuale și al conținutului ca și în cazul broșurii.

6.12.3. Roll-up-ul și panourile de tip spider wall

Pentru amenajarea cu succes a unui spațiu de desfășurare a unui eveniment oficial este necesară instalarea unor elemente de branding, așa cum sunt roll-up-urile și panourile de tip spider. Formatul diferit al acestora oferă o flexibilitate din punct de vedere al amplasării. Roll-up-urile pot fi utilizate pentru a flanca un prezidiu, atunci când în fundal se află un ecran de proiecție, sau pentru a semnaliza o anumită zonă (de exemplu, intrarea în sala de conferințe). În schimb, panourile reprezintă un fundal compact, extrem de util pentru realizarea fotografiilor de grup sau pentru a masca o anumită zonă.

Design-ul acestora va fi realizat în concordanță cu reperatele din Manualul de identitate vizuală. Din perspectiva conținutului, este recomandată alegerea unui text scurt - de exemplu: denumirea evenimentului sau sloganul instituției.

Pentru roll-up-uri cu caracter informativ, se va selecta conținutul (punctaj informații) și se vor respecta pașii din Manualul de identitate vizuală privind poziționarea informației vizuale / text și a logo-urilor.

Recomandări pentru elaborarea unor roll-up-uri cu privire la drepturi și libertăți:

Dintre drepturile și libertățile cetățenești, așa cum sunt ele prevăzute în Constituția României, se recomandă promovarea acelor care au legătură cu sistemul judiciar.

Pentru diseminarea în cadrul instanțelor pot fi avute în vedere:

- Dreptul la apărare;
- Accesul liber la justiție;
- Dreptul la un proces echitabil.

Din perspectiva celor mai frecvente cauze:

- Dreptul de proprietate privată;
- Dreptul de moștenire;
- Dreptul la viață intimă, familială și privată.

Fiecare drept va fi însoțit de o scurtă explicitare. Se va menționa faptul că respectivul drept este prevăzut de Constituție și se va face trimiterea spre site-ul CSM, unde va putea fi accesată Broșura în domeniul drepturilor cetățenești.

Roll-up-urile vor putea fi afișate în format fizic sau în format online, sub formă de bannere, pe site-urile instituțiilor din sistem. Diseminarea acestora la scară largă va contribui, de asemenea, la creșterea gradului de cultură juridică.

6.12.4. Materialele audio-video

O manieră atractivă și interactivă de a prezenta o anumită informație este prin intermediul materialelor audio-video. Spre deosebire de comunicarea scrisă, acestea au o notă mai personală și umană, în special atunci când în cadre apar și persoane direct implicate în acel proiect. O formulă de impact este includerea testimonialelor - relatări care permit asocierea unei „idei” sau a unei „instituții” cu un chip.

În funcție de scopul cu care acestea sunt realizate, instituția va decide asupra scenariului de urmat, asupra duratei materialului și a canalelor de difuzare și modurilor de promovare. Pentru comunicarea în mediul on-line și social media, se recomandă realizarea unor materiale cu durată redusă (până la 1 minut), astfel încât atenția să fie menținută pe tot parcursul. În cadrul evenimentelor sau în comunicarea internă pot fi difuzate și materiale mai ample, întrucât numărul factorilor perturbatori este redus.

Recomandări privind filmarea de declarații sau mesaje transmise video

Indiferent dacă înregistrările video sunt realizate la birou cu resurse proprii (in-house) sau sunt filmate profesionist, se vor avea în vedere câteva aspecte preliminare, care contribuie la transmiterea imaginii instituționale:

- Se va opta pentru o ținută vestimentară prezentabilă, cu evitarea dungilor, carouri sau a unor imprimeuri care pot distorsiona ca efect vizual în filmare. Se va acorda, de asemenea, atenția necesară și machiajului;
- Nu se vor purta accesorii care epatează. Acestea contribuie la îngreunarea vizuală și distrag atenția auditoriului de la mesajul transmis;
- Nu se va aborda o expresie severă sau distantă. Aveți nevoie de un public prietenos;
- Atitudinea afișată ar trebui să fie cea a unei persoane sigure pe sine și pe mesajul pe care îl comunică;
- Argumentele vor fi furnizate într-un limbaj cât mai simplu, pentru a fi ușor de înțeles;
- Se va verifica lumina din cadru, evitând efectul de umbre sau strălucire exagerată a feței, prin înregistrarea unui cadru test, spre a fi vizualizat preliminar;
- Privirea va fi orientată spre cameră, pentru a crește impactul mesajului transmis. Dacă filmarea este un interviu cu un jurnalist, se va privi către jurnalist;
- Se va verifica încadrarea, imaginea din prim-plan și fundalul care intră în cadru, cu atenție la proporții (gros plan/ în picioare);
- Se va alege un cadru care are pe fundal logo instituțional sau a unui fundal uniform și neutru, cu o coloristică adecvată și compatibilă cu ținuta (se vor evita culorile în nuanțe similare, care pot da efectul de suprapunere între vestimentație și fundal);
- Se va verifica preliminar încadrarea imaginii, pentru a se evita orice suprapuneri nedorite în cazul unui fundal cu imagini sau cu scris, precum și alte inadvertențe din cadru (umbre ale unui candelabru, prezența unui hidrant, a unui aparat de aer condiționat pe perete);
- Dacă înregistrarea se face așezat la birou, se vor verifica poziția trunchiului și toate planurile care sunt vizibile în cadru; se recomandă o poziție neutră a brațelor (mâinile pe masă, fără gesticulări repetitive) pentru a nu muta atenția de la conținut prin limbajul gesturilor; se

recomandă un fundal proporțional în cadru, folosirea unui scaun cu spătar până la nivelul umerilor, care să permită vizibilitatea fundalului și a elementelor de branding;

- Se recomandă folosirea unui trepied, atunci când înregistrarea se face cu ajutorul telefonului sau a unei camere mobile; trepiedul permite poziționarea camerei la o distanță suficientă pentru realizarea unui cadru mai larg și evită eventuale vibrații ale imaginii; se va verifica sunetul înregistrării pentru a confirma faptul că este captat suficient de clar atunci când trepiedul este poziționat mai la distanță;
- Se recomandă câteva repetiții, până se obține forma dorită a înregistrării, pentru că aceasta are un rol în conturarea imaginii instituționale;
- Textul pentru burtiere poate fi sugerat: numele și prenumele persoanei, funcția, precum și subiectul filmării.

Tactici de utilizare a principalelor tipuri de materiale de prezentare

#	Tipul materialului	Cine îl poate realiza	Cu ce scop	Cărei audiențe îi este recomandat	Ce tip de conținut este recomandat
1	Broșură	Instituții centrale, instituții teritoriale	Prezentare; Informare și educare.	Publicului intern; Publicului extern (reprezentanți ai puterii executive și legislative; reprezentanți ai altor categorii profesionale; mass-media; justițiabili).	Teme cu aplicabilitate pe termen lung; Structura sistemului; Structura și activitatea desfășurată din cadrul unei instituții; Aspecte procedurale.
2	Flyer	Instituții centrale, instituții teritoriale; Instanțe și parchete	Informare și educare.	Publicului extern: reprezentanți ai celorlalte profesii juridice; justițiabili; mass-media; persoane aflate în curs de pregătire pentru o carieră în domeniul judiciar.	Aspecte procedurale; Sfaturi utile pentru o anumită categorie de audiență; Anunțuri privind diferite acțiuni / evenimente.
3	Roll-up / spider wall	Instituții centrale, instituții teritoriale	Branding; Informare; Popularizare.	Publicului intern (ghidurile și broșurile); Publicului extern (drepturi și libertăți).	Coordonatele instituției; Informații cheie; Contact.
4	Materiale audio-video	Instituții centrale, instituții teritoriale	Informare și educare.	Publicului extern, în special justițiabililor și publicului larg.	Aspecte procedurale explicate / sfaturi utile.

Recomandări privind elaborarea materialelor de prezentare:

- Materialele realizate de către instituțiile centrale vor putea fi apoi preluate și diseminate / personalizate la nivelul întregului sistem judiciar, de către fiecare instituție în parte, cu respectarea regulilor privind identitatea vizuală;

- Acolo unde aceste materiale există, ele vor fi adaptate / actualizate, pentru a reflecta viziunea și direcțiile conturate prin strategia de comunicare și manualele de identitate vizuală.

Modalități recomandate pentru diseminarea la scară largă a materialelor de prezentare:

- La sediile instituțiilor (instanțe, parchete, instituții centrale), pentru vizualizarea de către justițiabili și celelalte profesii;
- Prin intermediul ONG-urilor / Asociațiilor profesionale, la sediile acestora sau în cadrul unor acțiuni / evenimente organizate pentru publicul țintă, sau în format online pe website-uri / social media, dacă audiența este relevantă;
- În cadrul acțiunilor de comunicare realizate alături de reprezentanții celorlalte profesii juridice;
- Prin intermediul parteneriatului cu Ministerul Educației / Inspectoratele Școlare / alte instituții de învățământ.

Măsuri privind dezvoltarea și uniformizarea mijloacelor și canalelor de comunicare dinspre sistemul judiciar spre public

Mai multe instituții, același sistem, o abordare unitară a comunicării. Deși diferiți din punct de vedere al rolului, complexității organizaționale și a resurselor disponibile, reprezentanții sistemului judiciar pot implementa o serie de măsuri care să conducă la dezvoltarea și uniformizarea mijloacelor și canalelor de comunicare:

- Utilizarea unei structuri similare și a unui aspect vizual unitar pentru fiecare website;
- Utilizarea aceluiași set de repere privind informațiile furnizate - de exemplu, același mod de prezentare a datelor de contact în rândul tuturor instanțelor, ca parte a portalului just.ro;
- Distribuirea materialelor de informare realizate la nivel central, în rândul tuturor instanțelor și parchetelor la nivel național;
- O standardizare a comunicării prin utilizarea aceleiași structuri în elaborarea materialelor destinate comunicării cu mass-media, atât din punct de vedere al structurării informației, cât și din punct de vedere al aspectului vizual;
- Standardizarea modului de redactare a hotărârilor judecătorești, astfel încât acestea să fie cât mai accesibile pentru justițiabil;
- Organizarea de întâlniri periodice între profesioniștii din sistem - magistrați care sunt sau nu purtători de cuvânt, experți ai Birourilor de Informare și Relații Publice, grefieri, arhivari și registratori, pentru a crea un cadru de dialog și a asigura practici și interpretări unitare în materie de comunicare.

CAPITOLUL 7. Planul de măsuri

„Ce?”, „Când?”, „Pentru cine?” și „Cu ce scop?” sunt întrebările principale la care își propune să răspundă planul de măsuri. Rolul său este acela de a crește gradul de predictibilitate și eficiență a activității purtătorilor de cuvânt, prin concretizarea viziunii unitare într-un set de acțiuni specifice pentru fiecare instituție în parte.

Dezvoltarea planului se bazează pe următoarele canale / platforme:

- Website-urile instituțiilor beneficiare, respectiv website-urile celorlalte instituții din sistem;
- Paginile de pe rețelele de socializare (Facebook; Instagram; YouTube);
- Mass-media (TV, radio, publicații în format online & tipărit; agenții de știri);
- Comunicarea directă, prin intermediul evenimentelor; conferințelor; altor tipuri de întâlniri;
- Materialele de prezentare: broșuri, flyere, materiale audio-video.

Fiecare instituție aflată în componența sistemului judiciar își va putea elabora propriul plan de comunicare, în funcție de obiectivele asumate, natura activității și resursele avute la dispoziție.

Pași pentru a asigura continuitatea în implementarea strategiei



Activități preliminare pentru a asigura adoptarea strategiei la nivel național

Activități preliminare		
Activitate	Perioadă	Responsabil
Lansarea Strategiei de comunicare	Ianuarie 2021	Consiliul Superior al Magistraturii
Elaborarea unui plan de teme de interes, direcții strategice și priorități de comunicare, pe baza recomandărilor din Strategie	Ianuarie - Februarie 2021	Consiliul Superior al Magistraturii, INM, SNG, IJ și PICCJ
Discuții / consultări privind declinarea Strategiei și a planurilor de comunicare, la nivel național (inclusiv în instanțele și parchetele din teritoriu), cu purtătorii de cuvânt / ceilalți profesioniști cu responsabilități în domeniul comunicării	Februarie 2021	Consiliul Superior al Magistraturii

Planul de măsuri

I. Comunicarea cu publicul intern

Activitate	Instrument	Frecvență recomandată	Mesaj / Conținut	Evaluare	Obiectivul atins prin aceste măsuri
Schimbul de bune practici & încurajarea practicii unitare în comunicare	Evenimente (online), dedicate profesioniștilor din sistem	2 pe an / anual	Teme de actualitate; Situatii frecvente; Provocări & soluții identificate.	Numărul de participanți la evenimente; Feedback-ul primit prin intermediul formularelor dedicate.	Îmbunătățirea cunoștințelor în domeniul comunicării și consolidarea capacităților instituționale pentru a crește încrederea publicului în justiție și a corecta percepția acestuia față de sistem
Educație continuă, în domeniul comunicării	Sesiuni de formare profesională, dedicate magistraților, grefierilor, arhivarilor și experților BIRP	Anual	Situatii frecvente; Soluții practice, pentru gestionarea corectă a activității de comunicare; Studii de caz aplicate / bune practici.	Numărul de participanți la evenimente; Feedback-ul primit prin intermediul formularelor dedicate.	
Invitați la evenimente	Participarea în conferințe internaționale	După caz	Prezentarea unor povești de succes / premiere / bune practici	Idei noi generate / teme promovate în sistem și internațional	
Știri pozitive /întrebări frecvente / știați că	Proactiv Consultări (între departamentele din instituție / între instituții) Implicarea experților BIRP.	Trimestrial / după caz	Temele de interes pentru public Identificarea unor povești de succes din interacțiunea cu publicurile țintă	Adaptarea mesajului; Atitudinea în comunicarea cu publicul; Numărul de petiții soluționate; Temele comunicate vs mediatizate.	

II. Comunicarea cu mass-media

Măsurile ce vizează consolidarea relației cu mass-media, în beneficiul comunicării publice a fiecărei instituții, dar și a sistemului judiciar per ansamblu:

Activitate	Instrument	Frecvență recomandată	Mesaj / Conținut	Evaluare	Obiectivul atins prin aceste măsuri
Îmbunătățirea relației cu mass-media prin dialog și armonizarea așteptărilor	Întâlniri informale dedicate schimbului de bune practici și formării jurnaliștilor	Anual / de câte ori este necesar	Teme de actualitate / identificarea temelor de interes; Nevoi de educare juridică a publicului; Așteptările jurnaliștilor și reperele comunicării din sistemul judiciar; Repere din ghidurile de bune practici.	Numărul de jurnaliști prezenți la întâlniri; Feedback-ul obținut; Calitatea materialelor publicate ulterior întâlnirii (tonul & fidelitatea redării informației).	Consolidarea relației cu mass-media, în beneficiul fiecărei instituții, dar și a sistemului judiciar per ansamblu
Comunicarea periodică a subiectelor de interes privind activitatea instituțiilor	Comunicat de presă	Ori de câte ori este necesar	Teme de actualitate; Mesajele cheie specifice instituției care emite comunicatul de presă; Imagine asociată comunicatului.	Numărul și tipul canalelor de presă care preiau informația; Calitatea materialelor publicate (tonul & fidelitatea redării informației).	
Poziționarea reprezentanților instituțiilor drept experți în domeniu și furnizarea unor puncte de vedere instituționale, pe mai multe teme	Interviu	Ori de câte ori este necesar	Teme de actualitate; Mesajele cheie specifice instituției pe care interviuează; Oportunitate foto.	Calitatea conținutului și reflectarea mesajelor cheie; Profilul publicațiilor / număr de vizualizări / cititori; Evoluția colaborării cu respectivul canal de presă.	

Activitate	Instrument	Frecvență recomandată	Mesaj / Conținut	Evaluare	Obiectivul atins prin aceste măsuri
Comunicarea unor știri / numiri / evenimente importante	Evenimente de presă (conferința de presă / Briefing de presă / Declarații live)	Ori de câte ori este necesar	Știri de interes pentru public; Oportunitate foto / video / sincron.	Calitatea conținutului și reflectarea știrilor cheie; Numărul de articole / canale de presă care au participat / mediatizat.	Consolidarea relației cu mass-media, în beneficiul fiecărei instituții, dar și a sistemului judiciar per ansamblu

III. Comunicarea cu justițiabilii

Activitate	Instrument	Frecvență recomandată	Mesaj / Conținut	Evaluare	Obiectivul atins prin aceste măsuri
Informarea justițiabililor	Secțiune de întrebări frecvente și răspunsuri, afișată pe website-urile fiecărei instituții	Permanent	Atribuțiile instituției respective; Aspecte procedurale (cereri, circuitul dosarului, etc.); Informații utile (taxe, program de lucru).	Număr de accesări ale website-ului; Numărul de solicitări primite din partea justițiabililor și gradul de adecvare al acestora.	Îmbunătățirea calității activității de comunicare, prin adoptarea unei abordări pro-active și implementarea unui model bidirecțional, care să permită audiențelor externe să ofere un feedback structurat
Informarea justițiabililor	Rularea unor mesaje cu caracter educativ / informativ, pe ecranele din sediile instituțiilor; Diseminarea ghidurilor cu informații utile.	Permanent	Informații utile (eventuale întârzieri, program de lucru); Aspecte procedurale (cereri, circuitul dosarului, etc.).	Numărul de solicitări primite din partea justițiabililor și gradul de adecvare al acestora	

Activitate	Instrument	Frecvență recomandată	Mesaj / Conținut	Evaluare	Obiectivul atins prin aceste măsuri
Inițierea / consolidarea prezenței în mediul on-line, prin înființarea unor pagini instituționale, pe rețelele de socializare	Constituirea, popularea și promovarea unei pagini de Facebook oficiale, instituționale	Permanent	Atribuțiile instituției respective; Aspecte procedurale (cereri, circuitul dosarului, etc.); Informații utile (taxe, program de lucru); Evenimente de interes public.	Numărul de urmăritori ai paginii / vizualizări ale materialelor postate; Numărul și natura comentariilor primite.	Îmbunătățirea calității activității de comunicare, prin adoptarea unei abordări pro-active și implementarea unui model bidirecțional, care să permită audiențelor externe să ofere un feedback structurat
Măsurarea gradului de satisfacție a justițiabililor, cu privire la activitatea de comunicare	Chestionar de satisfacție privind interacțiunea cu sistemul judiciar, în format electronic sau fizic	Anual	Întrebări specifice activității instituției	Numărul chestionarelor completate; Natura răspunsurilor primite.	

IV. Comunicarea cu publicul larg

Activitate	Instrument	Frecvență recomandată	Mesaj / Conținut	Evaluare	Obiectivul atins prin aceste măsuri
Informare și educare, prin continuarea și consolidarea parteneriatului cu instituții din domeniul educației & ONG-uri	Lecții deschise, vizite la sediul instituțiilor, diseminarea de materiale informative / educaționale în școli; Diseminarea materialelor informative prin intermediul ONG-urilor care se adresează unui anumit public țintă (de ex persoane vulnerabile).	Anual Când este posibil	Organizarea sistemului judiciar; Situații frecvente; Studii de caz pe anumite spețe.	Număr de acțiuni realizate sau număr de participanți la acțiuni	Îmbunătățirea nivelului de educație judiciară în rândul justițiabililor, în principal, dar și la nivelul societății
Diseminarea informației de interes pentru public prin intermediul canalelor proprii (website, social media)	Promovarea informației prin intermediul canalelor proprii (nemediat)	În mod regulat / de câte ori este posibil	Rubrici de noutăți / știați că / Interviuri / Video tutoriale	Număr de vizitatori / reacții	

CAPITOLUL 8. Monitorizare și evaluare

Stabilirea unui set de repere privind monitorizarea și evaluarea strategiei de comunicare are o dublă importanță. Pe de-o parte, acesta permite o analiză calitativă și cantitativă a rezultatelor generate de activitățile întreprinse; pe de altă parte, face posibilă adaptarea acestor activități, pentru a contribui în mod cât mai concret la atingerea obiectivelor asumate.

Abordarea în privința monitorizării și evaluării va ține cont de tipurile de comunicare tratate de către strategie - comunicarea internă și interinstituțională, respectiv comunicarea externă, dar și de alocarea unui interval de timp suficient - 12 luni, pentru a putea obține niște indicatori cât mai relevanți și a unei imagini de ansamblu.

În același timp, criteriile de monitorizare se vor raporta la obiectivele asumate prin intermediul strategiei, spre a determina gradul de atingere al acestora.

Tipul comunicării	Public țintă	Indicatori pentru analiză calitativă	Indicatori pentru analiza cantitativă
Internă	Instituțiile centrale și teritoriale, alți reprezentanți ai instituțiilor juridice	Chestionar on-line privind gradul de satisfacție al reprezentanților sistemului, cu privire la activitatea de comunicare; Chestionare de evaluare a participanților la evenimente; Frecvența și natura interacțiunii în comunicarea informală (aplicații de mesagerie).	Număr de participanți la evenimente / acțiuni on-line și în format fizic; Număr de solicitări adresate instituțiilor centrale, din partea persoanelor cu responsabilități în comunicare din instituțiile teritoriale.
Externă	Mass-media	Tonalitatea materialelor de presă (pozitivă / neutră / negativă); Gradul de înțelegere și satisfacție al mass-media, cu privire la interacțiunea acestora cu sistemul judiciar; Numărul și frecvența apariției unor situații de criză de comunicare, la nivel de sistem.	Audiența platformelor mass-media care au reflectat temele incluse în Planul de măsuri; Numărul canalelor de presă care au reflectat aceste teme (în funcție de specificul instituțiilor); Numărul de jurnaliști care au participat la evenimente.
	Societatea civilă, ONG-uri, mediul de afaceri	Gradul de succes în cooptarea reprezentanților societății civile și a mediului de afaceri pentru dezvoltarea unor activități de interes comun, pe teme de interes.	Numărul de parteneriate / proiecte inițiate sau dezvoltate, la nivel de sistem sau de către instituțiile beneficiare, în colaborare cu reprezentanți ai societății civile / mediului de afaceri.

Tipul comunicării	Public țintă	Indicatori pentru analiză calitativă	Indicatori pentru analiza cantitativă
Externă	Justițiabili	Calitatea interacțiunii cu justițiabilii, percepută de către purtătorii de cuvânt și categoriile de profesioniști expuse interacțiunii cu publicul.	Numărul de solicitări / adrese relevante, urmare a campaniei de comunicare inițiate (respectiv scăderea numărului de solicitări a căror soluționare nu revine instituției în cauză).
	Publicul larg	Nivelul de cultură juridică, influențat prin elaborarea materialelor de prezentare, prin campania de informare și prin proiectele educaționale derulate; Calitatea interacțiunii pe rețelele de socializare (tipul comentariilor / capacitatea de a stabili un dialog).	Sondaj de opinie privind percepția / gradul de satisfacție în raport cu sistemul judiciar din România; Numărul de accesări ale paginilor web ale instituțiilor beneficiare; Numărul de urmăritori / engagement-ul raportat pe paginile de socializare ale instituțiilor.

Evaluarea calitativă și cantitativă va fi realizată de către Consiliul Superior al Magistraturii și comunicată celorlalte instituții beneficiare, în cazul acțiunilor comune la nivel de sistem, dar și de către fiecare entitate în parte, pentru proiectele specifice.

De asemenea, în funcție de istoricul și anvergura activității de comunicare, fiecare instituție își va putea defini un set propriu de indicatori de performanță (KPIs), selectând dintre mijloacele de monitorizare și analiză pe cele mai potrivite, precum: (număr) apariții în presă, pe parcursul a 12 luni; (număr) proiecte implementate în parteneriat cu societatea civilă; (număr) evenimente de formare a profesioniștilor din sistem, teme de interes pentru presă; teme de interes pentru public; situații neprevăzute; etc.

CAPITOLUL 9. Sustenabilitate și formare profesională

Esența strategiei de comunicare unitare constă tocmai în capacitatea ei de a fi înțeleasă, asumată și replicată la nivelul tuturor instituțiilor ce alcătuiesc sistemul judiciar.

În acest scop se prevede organizarea a 36 de sesiuni de formare destinate principalelor categorii de profesioniști cu responsabilități în domeniul comunicării: purtători de cuvânt (10); judecători și procurori (14); membrilor și personalului din cadrul aparatului tehnic al CSM, respectiv INM / SNG / IJ (2); grefierilor de la instanțe (8); grefierilor de la parchet (2). Fiecare sesiune de formare va fi moderată de o echipă formată din doi experți și va avea o durată de 2 zile/fiecare. De asemenea, același modul de formare va fi replicat în toate sesiunile pentru aceeași categorie de participanți.

Fiecare activitate de formare în comunicare va include și un modul dedicat principiilor orizontale: dezvoltare durabilă, promovarea egalității de șanse și nediscriminare și egalitate de gen.

Nu în ultimul rând, se recomandă includerea pe listele de participanți a experților BIRP care sunt implicați în activitatea de comunicare.

Abordarea formării

Sesiunile de formare vor fi interactive cu un puternic caracter practic. Se va folosi regula 20/40/80 și anume oamenii își amintesc 20% din ceea ce aud, 40% din ceea ce citesc și 80% din ceea ce pun în practică. Din acest motiv, participanții se vor implica în desfășurarea cursului pentru a exersa folosindu-se de instrumentele create pentru aceștia. Unele instrumente însoțesc Strategia de comunicare și au un caracter general. Altele vor fi create special pentru a fi relevante atât fiecărei categorii de participanți la training, cât mai ales activității de comunicare căreia îi corespund.

Din punct de vedere al conținutului, sesiunile vor include atât aspecte comune, cât și elemente adaptate nevoilor și așteptărilor participanților din cadrul fiecărui grup țintă descris mai sus. Se va urmări transmiterea și însușirea de către cursanți a informațiilor și pașilor de urmat pentru a implementa viziunea de comunicare așa cum a fost ea formulată în Strategie, dar și în scopul atingerii obiectivelor de comunicare asumate, la nivel de sistem și de instituții beneficiare.

Instruirea fiecărui grup profesional se va realiza în două etape. Prima etapă va fi derulată în sala de curs, iar cea de-a doua presupune studiu individual (material de curs și resurse) și verificarea cunoștințelor (test online). Testul va include o secțiune prin care se va evalua calitatea și relevanța formării, oferindu-i participantului posibilitatea de a își anunța intenția de a folosi pe mai departe instrumentele și cunoștințele dobândite în urma formării.

Principiile ce vor ghida elaborarea conținutului și livrarea sesiunilor de formare:

- **Respect:** adulții învață mai bine de la formatorii care îi respectă și îi tratează ca adulți;
- **Relevanță:** ceea ce învață adultul trebuie să fie relevant, să aibă importanță pentru viața și munca sa;
- **Aplicabilitate:** ceea ce învață adultul trebuie să aibă aplicabilitate practică imediată;
- **Învățare prin exersare:** adulții rețin aproximativ 20% din ceea ce aud, 40% din ceea ce citesc și văd și 80% din ceea ce fac sau descoperă singuri;
- **Experimentare:** adulții au mai multă încredere în ceea ce descoperă ei înșiși decât în informațiile prezentate de alții;

- **Implicare:** procesul de învățare este mult mai eficient atunci când se desfășoară activ decât atunci când este un proces pasiv.

Organizarea formării

Sesiunile de instruire vor fi organizate folosind metoda ADDIE, ce include cinci faze: analiza informațiilor, designul sesiunii de instruire, dezvoltarea prezentării, implementarea planului pentru sesiunea de formare și evaluarea.

Analiza nevoilor de formare. S-a realizat prin intermediul Auditului de comunicare și pe baza informațiilor puse la dispoziție de către Consiliul Superior al Magistraturii sau colectate de echipa de formatori. Această etapă contribuie la stabilirea obiectivelor de formare și a temelor/ subiectelor modulelor de instruire din cele două zile de formare.

Design. Se decide conținutul sesiunii de instruire (pentru fiecare categorie în parte): obiectivele de învățare, aspectele cheie ale predării și activitățile de formare care pot fi utilizate în scopul de a explora și consolida aspectele cheie ale predării.

Dezvoltare. Se documentează prezentarea, prin crearea unui plan al sesiunii, se pregătesc materiale de sprijin și materiale de distribuit participanților (fișe de lucru, etc.), materialul pentru studiu individual și chestionarul de evaluare. Se realizează conceptul fiecărui tip de seminar în parte (include și studiul individual).

Planificare. Calendarul sesiunilor de formare ce se va comunica participanților.

Implementare. Formarea va fi împărțită în două secțiuni: una alocată Strategiei de comunicare și o a doua pe subiecte relevante fiecărei categorii de participanți, subiecte derivate din Strategia de comunicare și din nevoile de învățare ale fiecărui grup țintă. Modulele vor avea maxim 45 minute și vor include în proporții diferite prezentare (20 - 30%) + exercițiu (80 - 70%) sau prezentare (20-30%) / întrebări și răspunsuri (80 - 70%). Prezentarea va răspunde la întrebările CE și DE CE, adică acele concepte necesare înțelegerii temei și o lecție practică (cum să punem cunoștințele în acțiune; este partea care răspunde la întrebarea CUM). Instruirea este interactivă și include elemente de gamificare precum puncte, clasamente, competiții și premii. Exercițiile cuprind discuții în grupuri mici, studii de caz, jocuri de rol, planuri personale de acțiune precum și diverse simulări în fața camerei video. Pauzele vor varia între 15 și 60 de minute. Se vor respecta regulile de protecție impuse de pandemie. Numărul maxim de participanți per sesiune: 20. Participanții vor primi material de studiu individual și diverse resurse. Materialul de studiu nu este obligatoriu ci servește doar ca resurse suplimentare pentru cei care au nevoie sau își doresc să aprofundeze anumite subiecte.

Evaluare. Evaluarea constă în obținerea feedback-ului de la participanți cu privire la utilitatea cursurilor urmate, dar și măsurarea modului în care nivelul de cunoștințe s-a îmbunătățit și a disponibilității participanților de a prelua în practica lor cele discutate și exersate în timpul cursului și al studiului individual. În această etapă, se vor colecta, prelucra și interpreta datele obținute prin intermediul instrumentelor de evaluare, în scopul emiterii unei judecăți de valoare asupra rezultatelor. Rezultatele vor fi completate cu concluziile fiecărui instructor pe baza observației directe a participanților în timpul evenimentului de formare și a chestionarelor online pe care le vor completa cursanții.

La aceste componente se adaugă **raportarea**. Fiecare sesiune va fi raportată de către experții care o susțin pentru a aduna informații ce vor completa raportul activității. Acesta va include rezultatele evaluării participanților la formare precum și concluziile feedback-ului oferit de către aceștia dar și recomandări și propuneri de follow-up pentru perfecționarea în comunicare a participanților.

Pentru a asigura sustenabilitatea proiectului, se recomandă reluarea periodică (anual) a sesiunilor de formare.

Temele de formare

În urma Auditului de comunicare s-au conturat anumite teme și nevoi de învățare pentru fiecare grup în parte. Din punct de vedere al comunicării, ne vom concentra pe comunicarea externă pentru că Auditul a arătat că nu sunt probleme în comunicarea internă, a sistemului - orizontală, verticală sau inter-instituțională - acestea funcționând în mod corespunzător.

O comunicare externă articulată la nivel de sistem, transmiterea unor mesaje clare către public este absolut necesară. Totodată transpunerea informației într-un limbaj pe înțelesul publicului larg, cu exemple ușor de înțeles, ar contribui la creșterea dorinței de informare dinspre acesta și la o percepție mai bună a sistemului. Comunicarea proactivă dinspre sistem poate impune pe agenda publică temele reale pe care acesta le propune pentru dezbatere publică, modificând situația actuală în care agenda publică e dominată de știri senzaționale și deseori de „fake news”.

Formarea va oferi participanților instrumente și cunoștințe necesare pentru a le permite să pună accentul pe autenticitate - imaginea trebuie să pornească de la interior spre exterior, să intensifice eforturile de educație / formare - atât a populației cât și a specialiștilor din sistem, să promoveze povești de succes reale care să suscite interesul mass-media și al comunităților. Vor exersa modalitățile prin care să simplifice limbajul pentru transmiterea unei informații inteligibile, care să ajungă la public dar și cum să își învingă tracul în fața camerelor video. Formarea va pune accentul pe nevoia personalizării - umanizarea sistemului juridic, prin comunicarea oamenilor din spatele acestuia, a muncii și eforturilor continue pentru a asigura o justiție de calitate.

Formarea va pune bazele unei practici unitare și eficiente în materie comunicare, astfel încât specialiștii din cadrul tuturor instituțiilor beneficiare să aibă la îndemână un set clar de repere, care să le permită să acționeze cu succes în rolul comunicatorului, iar grupurile de audiență țintă să găsească, la rândul lor, în sistem, un partener de încredere, definit de integritate, profesionalism și transparență.

Mai jos sunt propuneri de teme și subiecte de formare care pot fi reluate ulterior implementării proiectului pentru a fi aprofundate. Anumite teme vor fi reluate cu fiecare categorie în parte, însă exemplele și exercițiile vor fi diferite. De asemenea, prezentarea acestor teme comune nu se va relua de fiecare dată când listăm subiectele de formare propuse pentru o anumită categorie. Vom menționa doar aspectele diferite.

Purtători de cuvânt. Tematica specifică propusă pentru această categorie include:

Relaționarea cu mass-media. Formarea va contribui la schimbarea paradigmei în care s-a comunicat până acum, iar purtătorul de cuvânt va învăța să perceapă presa ca partener în raport cu publicul și nu ca adversar; să perceapă activitatea de comunicare nu ca pe o obligație, ci ca pe o oportunitate de transparentizare a sistemului. Va înțelege când e oportun să comunice, prin ce mijloace își atinge mai bine scopul comunicațional. Mai mult, va fi încurajat să cunoască foarte bine presa cu care comunică - ce se scrie în mass-media, cine scrie pe teme juridice, ce orientări sunt, ce subiecte se publică. Alte aspecte: stereotipuri acționale ale jurnaliștilor, gestionarea conferințelor de presă, mapa de presă, declarațiile de presă, comunicatul de presă, ce are valoare de știre, calendarul editorial, etc.;

Crearea de conținut (scris și audio-video) - storytelling. Formarea va exersa modalități de accesibilizare a limbajului juridic prin care să traducă informația juridică „din română în română” în conținuturile transmise către mass-media și, implicit către publicul larg, înțelegând că purtătorul de cuvânt este principalul responsabil de „umanizarea” mesajului care vine dinspre sistemul juridic. Va afla despre modalități prin care poate să echilibreze acuratețea informației păstrând totuși toate caracteristicile juridice ale unui act pe care îl explică publicului. Va exersa scrierea de comunicate de presă și de știri care să suscite interesul presei și va învăța

să scrie un discurs. Va înțelege care sunt bunele practici în crearea de conținut audio-video și va exersa în fața camerei pentru a putea construi ulterior video-uri scurte prin care anumite aspecte pot fi explicate publicului larg, justițiabililor sau mass-media;

Public Speaking. Formarea va include o varietate de exerciții de public speaking de la respirație, dicție, postură/limbaj non-verbal la interacțiunea cu o cameră video, aspecte de îmbinare a comunicării verbală și non-verbală în interacțiunea cu publicul, cum să livreze un discurs. Pregătirea practică va aborda situații concrete de comunicare care să uniformizeze practicile de răspuns către petiționari, public, mass-media, etc. Va exersa diverse tehnici de interviu și va înțelege cum poate spre exemplu să evite răspunsul la întrebări la care nu are răspunsul sau nu este abilitat să răspundă. Alte aspecte: comportamentul în cadrul dezbaterilor, talk-show-uri, etc.;

Comunicare online și social media. Formarea va pune accentul pe avantajele utilizării social media în comunicarea juridică. Elemente legate de impactul mesajelor și de modul în care ceea ce se comunică produce un efect diferențiat la nivelul publicului țintă. Va înțelege cum să promoveze în online conținutul pe care îl creează și care sunt regulile de comunicare eficientă în online (site-ul instituției și pagina acesteia în diverse rețele sociale). Se vor folosi exemple din „Îndrumarul de bune practici privind activitatea judecătorilor și procurorilor în spațiul social media/platformele online”;

Comunicarea în situații de criză. Manualele care se vor crea în cadrul proiectului vor constitui baza acestui modul. Se vor folosi formate și liste de verificare în exerciții care vor include studii de caz și simulări, inclusiv în fața camerelor video.

Judecători și procurori. Tematica specifică propusă pentru această categorie include:

Relaționarea cu mass-media. Pe lângă aspecte relevante menționate în formarea purtătorilor de cuvânt, se vor include exemple necesare corectării unei relații deficitare cu presa dar și exigențe etice în relația cu aceasta. Se va pune accentul pe comportamentul non-verbal în interacțiunile directe cu presa: privirea și gesturile, strângerea mâinii, limbajul trupului, minciuna și detectarea ei, etc.;

Comunicare de criză: Se vor organiza simulări folosind exemplele și instrumentele puse la dispoziție de manualele de criză care se pregătesc în cadrul proiectului pentru o mai bună înțelegere a acțiunilor necesare în gestionarea situațiilor de criză;

Comunicarea în mediul online: Pe lângă prezentarea beneficiilor utilizării social media se va discuta despre profil privat/profil public, gestionarea reputației în mediul online, etc. Se vor folosi exemple din „Îndrumarul de bune practici privind activitatea judecătorilor și procurorilor în spațiul social media/platformele online”;

Public speaking. Pe lângă alte aspecte relevante menționate în legătură cu formarea purtătorilor de cuvânt se vor include comportamentul la interviu, dezbateri, talk-show, susținerea declarațiilor, a informărilor în briefing/conferință de presă, etc.;

Crearea de conținut (scris și audio-video) - storytelling. Se va înțelege care sunt bunele practici în crearea de conținut scris și audio-video și, ca și celelalte categorii, se va exersa în fața camerei pentru a putea construi ulterior video-uri scurte prin care anumite aspecte pot fi explicate publicului larg, justițiabililor sau mass-media.

Președinți de instanțe. Tematica specifică propusă pentru această categorie include aceleași teme propuse pentru categoria judecători și procurori, însă exemplele și exercițiile vor fi diferite. Subiecte propuse: relaționarea cu mass-media, comunicarea de criză, comunicarea în mediul online, public speaking, crearea de conținut (scris și audio-video) - storytelling.

Procurori șefi. Tematica specifică propusă pentru această categorie include relaționarea cu mass-media, comunicare de criză, comunicarea în mediul online, public speaking, crearea de conținut (scris și audio-video) - storytelling.

Membri și personal din cadrul aparatului tehnic al CSM, INM, SNG și IJ. Tematica specifică propusă pentru această categorie include: crearea de conținut (scris și audio-video) - storytelling, comunicarea în mediul online, comunicare de criză, public speaking.

Grefieri instanțe. Tematica specifică propusă pentru această categorie include teme comune cu alte categorii de participanți precum comunicarea în mediul online, public speaking, crearea de conținut (scris și audio-video) - storytelling. La acestea se adaugă comunicare persuasivă: comunicarea eficientă în funcție de tipologia justițiabililor și a modalității de gestionare a relației cu publicul.

Grefieri parchet. Tematica specifică propusă pentru această categorie include aceleași teme ca și în cazul grefierilor de instanțe, doar exemplele folosite în exerciții vor fi diferite.

Formare formatori. Sesiunile de formare de formatori vor aborda teme specifice domeniului comunicării, din perspectiva Strategiei de comunicare, elaborată în cadrul proiectului. Acestea se adresează atât formatorilor pe acest domeniu de la nivelul INM și SNG, cât și participanților la celelalte sesiuni de formare care sunt interesați să devină formatori în domeniul comunicării. Scopul lor este să ofere sustenabilitate, în sensul în care, ulterior finalizării proiectului, va exista un grup de persoane cu cunoștințe aprofundate în domeniul comunicării, care ar putea sprijini activitățile de formare continuă ale celor două instituții de formare pentru personalul din sistemul judiciar.

Cele două sesiuni de formare se vor adresa aceluiași grup țintă. Vor fi atât formatori din cadrul INM și SNG, dar și persoane care au abilități specifice și își doresc să devină formatori. În funcție de componență, exemplele și exercițiile vor fi construite pentru a le permite celor cu experiență să exerseze și să își îmbunătățească abilitățile iar celor care sunt prima oară la o sesiune de formare de formatori să dobândească astfel de abilități.

Prima sesiune (2 zile) va include două module urmate de prezentarea proiectului practic. Cea de-a doua sesiune presupune procesarea aplicațiilor practice - prezentarea proiectelor care va fi înregistrată video și care, ulterior, le va permite participanților să se analizeze singuri, în vederea îmbunătățirii performanței de formator precum și feedback din partea trainerilor și a participanților la curs.

Sesiunea 1. Modulele pot include teme precum:

Modulul 1	Modulul 2
<ul style="list-style-type: none">• Rolul formatorului;• Stiluri de învățare/cicluri de învățare;• Metode folosite în formarea adulților;• Managementul procesului de instruire (ADDIE);• Analiza nevoilor de instruire;• Designul/dezvoltarea unui curs.	<ul style="list-style-type: none">• Susținerea cursului/Abilități de prezentare;• Managementul grupei de participanți/Abilități de moderare;• Managementul conflictului;• Evaluarea sesiunilor de instruire / oferirea de feedback.

Sesiunea 2. Prezentarea proiectului practic și feedback

Între cele două sesiuni, cei doi formatori vor putea oferi consiliere celor care au nevoie de sfaturi în pregătirea proiectului practic.

IMPORTANT: Fiecare sesiune de training va include și **un modul dedicat principiilor orizontale:** dezvoltare durabilă, promovarea egalității de șanse și egalitate de gen, dar și nediscriminare. Propuneri de subiecte (exemple ilustrative): egalitatea de șanse, ca drept al omului; discriminare negativă și discriminare pozitivă; corectitudinea politică - o cale spre „societatea politicoasă”

(polite society); relațiile publice - o strategie de construire a consensului social; noțiuni de etică precum responsabilitatea ca valoare morală și socială; etica responsabilității și dezvoltarea durabilă; deontologia comunicării în spațiul public, etc.

Abordarea formării pe termen lung

Pentru a răspunde cât mai eficient nevoilor de comunicare la nivel de sistem, se recomandă organizarea unor sesiuni periodice de formare, susținute de formatori. Ele vor contribui, alături de Ghiduri și de Strategie, la asigurarea unui nivel optim de cunoștințe în domeniul comunicării în rândul purtătorilor de cuvânt numiți recent în funcție, dar și la consolidarea, respectiv reîmprospătarea cunoștințelor pentru profesioniștii cu experiență mai îndelungată în acest rol.

De asemenea, se recomandă includerea în sesiunile de formare și a experților din Birourile de Informare și Relații Publice, care nu se regăsesc la acest moment integrați în sesiunile de formare, deși au un rol activ în activitățile curente de comunicare.

CAPITOLUL 10. Responsabilități în implementare

Schimbările autentice au nevoie de timp, de o direcție bine definită și de o abordare asumată de către toți cei implicați. Pentru a asigura o implementare adecvată a Strategiei, este necesară o delimitare a responsabilităților fiecărei instituții în parte, ce se va transpune, în mod concret, în activitatea profesioniștilor cu responsabilități în comunicare.

În calitate sa de inițiator al proiectului, **Consiliul Superior al Magistraturii** este cel care facilitează definirea cadrului de lucru, a direcțiilor strategice și a planului de lucru cu aplicabilitate la nivelul întregului sistem. Consiliul va urmări transpunerea viziunii și acțiunile realizate pentru atingerea obiectivelor strategice și tactice asumate, contribuind în mod activ la identificarea și promovarea în spațiul public a unor teme de interes general. Acestea, alături de campania de informare și conștientizare, vor contribui la creșterea nivelului de educație juridică în rândul publicului larg și la îmbunătățirea imaginii justiției. Nu în ultimul rând, Consiliul Superior al Magistraturii va monitoriza și evalua gradul de aplicare al Strategiei, sprijinind celelalte instituții beneficiare și profesioniștii ori de câte ori este cazul.

Celelalte instituții centrale - **Inspekția Judiciară și Ministerul Public** vor utiliza resursele și platformele puse la dispoziție de către Consiliul Superior al Magistraturii și vor alcătui un plan de activități dedicat, specific, prin care se va urmări comunicarea proactivă, transparentă, umană, capabilă să inspire încredere și să câștige respect la nivelul societății. Mesajele transmise vor sublinia complexitatea și calitatea pregătirii magistraților, nivelul ridicat de performanță al sistemului, soluțiile identificate pentru depășirea provocărilor, dar și măsurile adoptate pentru a asigura standardele etice înalte și a limita, pe cât posibil, derapajele.

Institutul Național al Magistraturii și Școala Națională de Grefieri vor putea sublinia rolul lor de formatori pentru profesioniștii din domeniul judiciar, printr-o prezență constantă în mediul online și pe rețelele de socializare, venind astfel în întâmpinarea nevoilor de comunicare exprimate de noile generații.

Instanțele și parchetele, atât prin intermediul magistraților, cât și prin implicarea grefierilor, arhivarilor și a personalului BIRP, vor contribui în mod direct la implementarea Strategiei. Purtătorii de cuvânt din fiecare instituție vor avea rolul de a dezvolta un plan de comunicare personalizat, proactiv, care să urmeze direcțiile prioritare identificate de Consiliul Superior al Magistraturii. De asemenea, purtătorii de cuvânt vor analiza diversificarea canalelor de comunicare, cu accent pe rețelele de socializare, vor putea dezvolta materiale de promovare personalizate și vor consolida sau îmbunătăți relația cu mass-media, folosind recomandările din Strategie, dar și Ghidurile elaborate anterior de către Consiliu.

Fiecare dintre instituții va urmări, prin activitatea de comunicare, atât viziunea, principiile și obiectivele asumate la nivel de sistem, așa cum sunt ele prezentate în Strategie, cât și reperele de identitate vizuală. La fel de important este și consensul pentru crearea unui mod de lucru interactiv la nivel de sistem, care să încurajeze schimbul de bune practici, dialogul între profesioniști și identificarea abordărilor corecte pentru cele mai frecvente situații.

CAPITOLUL 11. Recomandări și direcții strategice pentru dezvoltarea campaniei de informare și conștientizare

Unitatea mesajului și informarea corectă și completă sunt două condiții esențiale pentru ca percepția diferitelor categorii de public țintă cu privire la sistemul judiciar să fie cea corectă. La fel, insuficienta cunoaștere sau multitudinea de puncte de vedere contradictorii pot da naștere unor interpretări inadecvate.

Scopul campaniei este acela de a informa, a educa, a promova beneficiile pentru cetățean și a umaniza comunicarea dinspre sistemul judiciar, contribuind la creșterea gradului de educație juridică. Mesajele vor fi transmise prin intermediul spot-urilor TV și radio, a panourilor outdoor, dar și prin materiale grafice și audio-video, difuzate atât la sediul instanțelor, cât și în mediul online.

Factori care influențează derularea cu succes a campaniei:

- Buna înțelegere a particularităților sistemului judiciar, în special în materie de comunicare;
- Conținutul - fiind recomandată o prezentare echilibrată a argumentelor de natură tehnică și emoțională, astfel încât mesajele să fie ușor înțelese și asimilate;
- Execuțiile creative - adaptate atât la profilul beneficiarului - sistemul judiciar - cât și la așteptările publicului;
- Diseminarea la scara largă, prin asocierea optimă între instrumentele de comunicare și tipul informației ce se vrea a fi transmis.

În urma atelierelor de lucru, organizate în scopul definitivării Strategiei de comunicare, au fost identificate două direcții de abordare, care se pot întrepătrunde:

- **Din perspectiva cetățeanului** / o campanie care prezintă informația prin prisma unui cetățean obișnuit, care e pus în diferite ipostaze de interacțiune cu sistemul și instituțiile acestuia;
- **Din perspectiva sistemului** / o campanie axată pe oamenii din spatele sistemului și prezintă realitățile cu care aceștia se confruntă în viața profesională de zi cu zi.

Din perspectiva informațiilor de interes general, vor fi avute în vedere:

- Rolul instituțiilor din sistemul judiciar (ce este o judecătorie / un tribunal / o curte de apel / un parchet și ce atribuții are fiecare) și situații frecvente (la registratură, la arhivă, în sala de judecată);
- Varietatea de spețe și situații frecvente (pretenții; litigii în materia dreptului familiei; cauze penale; litigii în materia dreptului cu profesioniști);
- Drepturile și libertățile cetățenești.

Mesaje pentru consolidarea imaginii sistemului judiciar:

- Sistemul judiciar asigură echilibrul societății;
- Fiecare cauză contează;
- Dincolo de instituții sunt oamenii;
- Justiția ne privește pe fiecare;
- Independența, profesionalismul și etica ne definesc.

Mesaje pentru elaborarea materialelor de prezentare a instituțiilor:

- Rolul nostru: să acționăm în beneficiul cetățeanului;
- Cine suntem?
- Ce facem?
- De ce și când ar trebui să ni te adresezi?
- Cum ne poți contacta?

Mesaje pentru umanizarea corpului de profesioniști:

- Asta suntem, asta facem, acestea ne sunt limitele impuse de statut;
- Află ce înseamnă să fii judecător / procuror / grefier.

Recomandări privind asocierea mesajelor cu mediul de comunicare și suportul ales

Mesajele scurte de atenționare pot fi transmise prin intermediul spot-urilor TV și radio.

Mesajele cu un caracter mai personal sau chiar emoțional pot fi transmise prin intermediul interviurilor audio-video. Acestea se pot realiza fie sub formă de colaj, fie prin prezentarea alternativă a unui judecător / procuror / grefier - O zi de lucru alături de un judecător / procuror / grefier. În cazul acestui tip de materiale, este indicat ca protagoniștii să fie profesioniștii din sistem.

Mesajele prin care cetățenii obțin mai multe detalii cu privire la activitatea unei instituții și modul de orientare în cadrul acesteia pot fi transmise sub formă de tururi virtuale, în care actorii joacă rolul justițiabilului (de exemplu: aceasta este Registratura - aici se depun cererile de chemare în judecată; aceasta este Arhiva - aici te poți adresa pentru a consulta dosarul). Pe același scenariu pot fi reconstituite și situații frecvente (de exemplu: vreau să chem în judecată un vecin care mi-a inundat apartamentul - cum procedez?).

Explicarea limitărilor din sistem și a realităților ce nu pot fi prezentate prin asocierea cu un anumit profesionist se poate realiza prin intermediul unor animații, inclusiv sub forma unor benzi desenate.

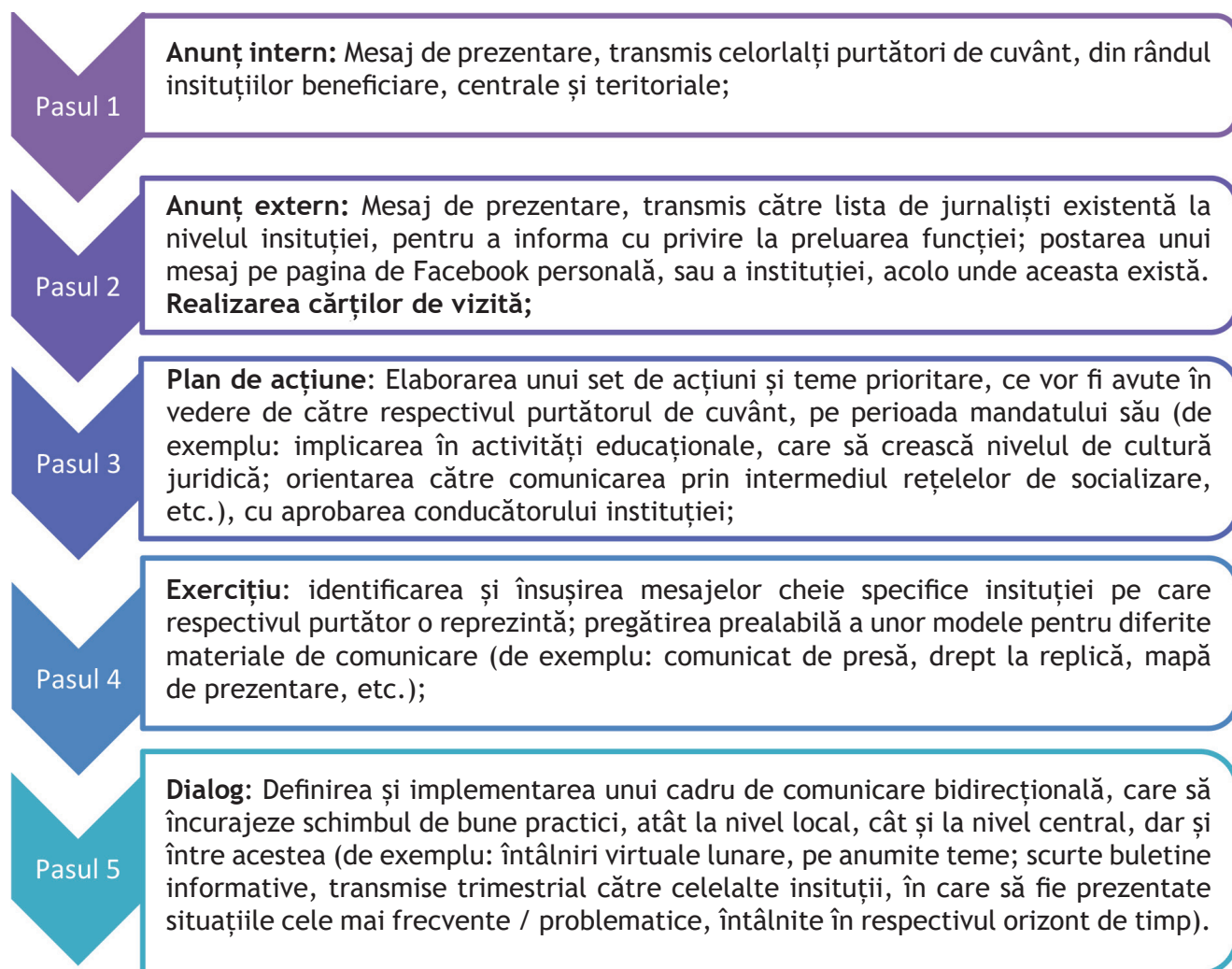
Campania de informare și conștientizare desfășurată de către CSM la nivel național poate fi susținută prin micro-campanii locale, la nivelul fiecărei instanțe, care să permită acestora să folosească materialele din campanie pentru informarea justițiabililor sau să dezvolte propriile materiale.

Toate măsurile și recomandările oferite prin intermediul Strategiei de comunicare vor contribui, din perspective diferite, la atingerea obiectivelor și materializarea viziunii care a deschis acest document: ***un sistem judiciar independent, modern, echitabil, transparent și accesibil pentru cetățean, care să răspundă în mod eficient nevoilor societății actuale.***

Anexa 1: Reguli de bază în relația cu presa pentru Purtătorii de cuvânt:

- În colaborarea cu jurnaliștii, se vor **folosi în exprimare termeni simpli și direcți** pe care să îi poată înțelege oricine. Această abordare este cu atât mai importantă când se tratează cu reporteri de radio sau televiziune, întrucât va trebui folosit un interval de 5-10 secunde dintr-o știre pentru a expune integral punctul de vedere. Această regulă se aplică și în cazul reporterilor de presă scrisă deoarece un comentariu succint și bine construit va crește înțelegerea și va scădea probabilitatea de a fi citat greșit;
- **Pregătirea pre-interviu este esențială, mai ales când se comunică prin presa de știri.** Pregătirea de răspunsuri concise la toate întrebările anticipate, inclusiv la cele care nu sunt de dorit, apoi trasarea câtorva aspecte cheie pozitive care să aibă legătură cu subiectul interviului. Nici un interviu nu poate fi considerat un succes, dacă nu se acoperă integral propria agendă de subiecte;
- **Dezvoltarea unei teme pentru interviurile la care se participă.** În timpul interviului, se vor face referiri repetate la tema aleasă până când aceasta ajunge să se identifice cu poziția adoptată;
- **Nu se discută niciodată „neoficial - off the record” și nu se menționează „nu comentez - no comment”.** Nu există nicio garanție reală că afirmația făcută va rămâne efectiv „neoficială - off the record”. Poziția de „nu comentez - no comment” creează percepția de asumare de vină sau de încercare de înșelăciune. Dacă se dorește să se limiteze expunerea media, se poate da un răspuns strict care să-l mulțumească pe reporter și să nu creeze reveniri. Apoi se direcționează discuția către un alt punct de pe agenda de discuție;
- **Se recomandă intrarea în contact cu acei reporteri care se ocupă de sfera dumneavoastră de activitate.** Crearea unei legături de amicitie, bazate pe respect reciproc, poate duce la o apreciere mult mai atentă a punctelor dumneavoastră de vedere sau a poziției adoptate în privința anumitor subiecte de interes;
- **Se vor evita zone de discuție care nu sunt în aria dumneavoastră de expertiză sau care depășesc aria responsabilităților dumneavoastră.** Nu este imperios să răspundeți tuturor întrebărilor care sunt adresate;
- **Se va menține o atitudine politicoasă și binevoitoare cu un reporter,** chiar dacă nu este agreată neapărat persoana sau unghiul din care acesta abordează un subiect. Pe termen lung, această atitudine va avea efecte pozitive;
- **Nu este de dorit să vă lăsați enervat de întrebările revoltătoare sau insultătoare.** Fiți politicoși, dar fermi în răspunsuri și în modalitatea în care controlați grupurile de jurnaliști.

Anexa 2: Pași de urmat pentru purtătorii de cuvânt, la momentul numirii în funcție



Anexa 3: Etape organizatorice pentru elaborarea unor materiale de presă

Etapele organizatorice ale unui comunicat de presă:

- Ori de câte ori este identificată o temă și/sau situație cu caracter general/particular, din dispoziția conducerii Consiliului Superior al Magistraturii sau a instanței/parchetului, structura de comunicare procedează la elaborarea și publicarea unui comunicat de presă;
- Materialele propuse de alte compartimente ale instituției, spre a fi valorificate publicistic în difuzare, sunt primite de structura de comunicare și prezentate purtătorului de cuvânt spre analiză. Acesta analizează și apreciază dacă materialul propus este de natură să constituie subiectul unui comunicat de presă sau al altui instrument de comunicare cu presa. Prin rezoluție, purtătorul de cuvânt stabilește modul de tratare și redactare a proiectului de comunicat de către personalul din cadrul structurii de comunicare precum și mesajul principal care trebuie să fie promovat;
- Proiectul comunicatului de presă este prezentat purtătorului de cuvânt care analizează și apreciază corectitudinea și coerența mesajului și, dacă este cazul, recomandă efectuarea de completări sau corijări;
- După finalizarea redactării textului, purtătorul de cuvânt prezintă comunicatul de presă conducerii instituției pentru avizare și acordarea acceptului pentru difuzarea către mass-media și pentru postarea pe site-ul instituției;
- Structurile de comunicare din cadrul instanțelor și parchetelor pot transmite comunicatul spre publicare pe site-ul Consiliului Superior al Magistraturii, în secțiunea dedicată;
- Transmiterea unui comunicat de presă trebuie efectuată către media acreditată, respectiv către redacțiile cotidianelor tipărite, din mediul on-line și ale posturilor de radio și televiziune și agențiilor de presă, fără discriminări și pe cât posibil în același interval de timp;
- După difuzarea comunicatului, structura de comunicare va monitoriza preluarea acestuia de către mass-media în cadrul activității curente de monitorizare a presei;
- Toate materialele scrise, rezultate din activitatea structurii de comunicare și care urmează să fie difuzate către presă, parcurg etapele menționate mai sus.

Etapele organizatorice ale unei declarații de presă:

- Luarea deciziei de susținere a unei declarații de presă;
- Stabilirea temei/subiectului care face obiectul central al declarației;
- Redactarea de principiu a textului declarației de presă, cu sublinierea mesajului principal (pot exista și mesaje secundare care, însă, în mod obligatoriu nu trebuie să deturneze atenția reprezentanților instituțiilor de presă de la semnificațiile mesajului principal);
- Efectuarea corecturilor, introducerea eventualelor amendamente solicitate și finisarea declarației de presă;
- Aprobarea de către conducerea instituției a textului final;
- Multiplicarea textului declarației de presă în câte exemplare este necesar, în funcție de numărul estimat al participanților;
- Desemnarea persoanei care va susține declarația de presă: aceasta poate fi conducătorul instanței/parchetului, purtătorul de cuvânt sau o altă persoană din conducere;
- Distribuirea tuturor participanților, la finalul prezentării declarației de presă, a textului multiplicat.

Etaplele organizatorice ale unui drept la replică:

- Analiza atentă a materialului de presă, prin evidențierea aspectelor relatate care intră în conflict cu adevărul factic;
- Luarea de către conducătorul instanței sau parchetului, împreună cu purtătorul de cuvânt, a deciziei de redactare a unui drept la replică;
- Schițarea unui răspuns la erorile, informațiile false sau acuzele cuprinse în materialul de presă, textul fiind redactat „în oglindă” (în aceeași ordine a erorilor sau a informațiilor false vor fi inserate și răspunsurile/dezmințirile);
- Efectuarea corecturilor, introducerea eventualelor amendamente solicitate și finisarea proiectului de răspuns;
- Prezentarea textului final factorilor de decizie pentru aprobare;
- Transmiterea punctuală, după aprobare, a dreptului la replică numai instituției de presă care a difuzat materialul considerat defăimător;
- Postarea imediat după transmiterea la presă a textului dreptului la replică pe site-ul instituției, pentru a preveni ignorarea dreptului la replică de către respectiva instituție de presă;
- Transmiterea textului, spre informare, către Consiliul Superior al Magistraturii;
- Consiliul Superior al Magistraturii poate posta respectivul drept la replică și pe website-ul instituției, în secțiunea dedicată;
- Monitorizarea publicării/difuzării.

Anexa 4: Informații utile pentru purtătorii de cuvânt, în gestionarea situațiilor de criză

Pași de urmat, de către purtătorul de cuvânt, pentru gestionarea crizei:

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 eforturile 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 a procedurilor efectuate sau care urmează a fi puse în aplicare de autorități;

În acest sens, în funcție de instituția pe care o reprezintă și de natura chestiunilor aflate în discuție, purtătorul de cuvânt va lua legătura cu:

- **Instanțe:** cu președintele instanței reprezentate. Pentru documentare, poate solicita informații de la judecătorul de caz/ președintele de secție/președintele instanței sau purtătorul de cuvânt al instanței inferior ierarhice, dacă este vorba de un dosar aflat pe rolul acestei instanțe. Pentru informare și coordonare: cu președintele/purtătorul de cuvânt al instanței superioare ierarhic pe care îl va informa și de la care va cere/primi instrucțiuni;
- **Structuri de parchet (inclusiv DNA și DIICOT):** cu procurorul șef al instituției sau cu înlocuitorul acestuia ori, după caz, cu procurorul șef al structurii teritoriale;
- **CSM:** președintele sau vicepreședintele CSM, dacă este vorba de aspecte ce țin de competențele și atribuțiile CSM, precum și cu alte departamente implicate în furnizarea informațiilor necesare.

Pasul nr. 3: Va analiza toate informațiile primite și va redacta un document care va acoperi punctual, pe cât posibil, solicitările presei, în conformitate cu prevederile Ghidului de bune practici în relația sistemului judiciar cu mass-media;

Pasul nr. 4: În urma consultării cu conducerea instituției și în baza instrucțiunilor primite de la aceasta, purtătorul de cuvânt va informa asupra modalității de transmitere către presă 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, prin mijloacele de comunicare electronică, jurnaliștilor;
- 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”).

Recomandări pentru purtătorii de cuvânt, în gestionarea unei situații de criză:

- Se va evita în mod categoric adoptarea de către purtătorul de cuvânt în fața reprezentanților mass-media a unor atitudini de negare, de eludare, denaturare a dimensiunii și consecințelor unui eveniment care se identifică a fi situație de criză;
- **Nu se va adopta niciodată** atitudinea de refuz de a oferi informații (*no comment*) sau de confruntare (*polemică*);
- Purtătorul de cuvânt trebuie 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, purtătorii de cuvânt trebuie să dea dovadă de transparență, rapiditate, disponibilitate, adaptabilitate, inițiativă, capacitate de anticipare și tratament nediscriminatoriu față de instituțiile de presă;
- **Nu se va limita**, pe criterii subiective, transmiterea punctului de vedere oficial doar instituțiilor de presă acreditate. Procedând nediscriminatoriu, se restrânge aria ipotezelor/ zvonurilor/ speculațiilor, interpretărilor și comentariilor fără suport factic.

Este extrem de important ca, **pe perioada producerii situației de criză, să existe un singur comunicator cu presa**, 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.

Anexa 5: Exemplu practic: broșură privind circuitul dosarului, într-un proces civil

- Copertă 1 & Copertă 2;
- Cuprins;
- **Ce este procesul civil?**

Procesul civil este mijlocul de realizare a drepturilor și intereselor legitime care nu pot fi rezolvate amiabil de către persoane fizice, persoane juridice, instituții sau autorități (de exemplu: divorț, partaj, succesiune, neînțelegeri între vecini);

- **Cum se începe un proces civil?**

Primul pas este informarea instanței competente cu privire la existența conflictului, prin intermediul unei cereri de chemare în judecată. Aceasta va fi însoțită de înscrisuri care să confirme instanței aspectele semnalate - de exemplu, copii după actele de identitate, copii ale certificatelor de căsătorie sau alte actului de vânzare-cumpărare. Totodată, se va face dovada plății taxei de timbru (se achită la Direcția locală de taxe și impozite) și, dacă este cazul, a împuternicirii avocațiale;

- **Cum se înregistrează cererea de chemare în judecată?**

Cererea de chemare în judecată poate fi depusă în format fizic, la registratura instanței, trimisă prin intermediul serviciilor poștale sau de curierat, sau, după caz, prin e-mail. Cererea va fi înregistrată, iar dosarul va fi disponibil pe platforma portal.just.ro;

- **Ce urmează?**

Odată înregistrată, cererea de chemare în judecată este repartizată aleatoriu către un complet de judecată, în scopul regularizării (semnalarea unor nereguli, dacă este cazul). Atunci când toate procedurile au fost îndeplinite, cererea va fi comunicată părții adverse, care are la dispoziție 25 de zile pentru a formula o întâmpinare. Prin întâmpinare, pârâtul are șansa de a apăra și de a susține propriul punct de vedere.

Întâmpinarea va fi apoi trimisă reclamantului, care va putea formula un răspuns în termen de 10 zile;

- **Primul termen de judecată**

Instanța va cita toate părțile implicate, anunțând data, ora și completul de judecată la care să se prezinte. Tot la primul termen, în principiu, vor fi discutate și probele ce urmează a fi administrate, în scopul soluționării cauzei. În medie, între momentul în care cererea de chemare în judecată este depusă și primul termen va fi un interval de 100 de zile;

- **Dezbaterea fondului și hotărârea judecătorească**

Pe parcursul unuia sau mai multor termene, vor fi administrate probe, vor fi audiați martori, vor fi realizate expertize tehnice sau cercetări la fața locului. Apoi, cauza va fi soluționată prin intermediul hotărârii judecătorești;

- **Căile de atac**

Majoritatea hotărârilor judecătorești pot fi atacate cu apel în termen de 30 de zile de la data comunicării. Procedura va fi similară cu cea din prima instanță;

- **Hotărârea definitivă**

O hotărâre judecătorească devine definitivă atunci când nu sunt exercitate căile de atac sau în cazul în care căile de atac au fost soluționate. Hotărârile definitive sunt titluri executorii;

- Coperta 3 & 4.



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

**Titlul proiectului: „TAEJ - Transparență, 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: februarie 2021

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

