



METROREX S.A.



www.metrorex.ro

Serviciul Comunicare, Relații cu Presa și Relații Internaționale
Nr. M.01.01/1120/02.03.2020

**APROBAT,
DIRECTOR
GENERAL**
Ec. Mariana MICLĂUȘ

STRATEGIA DE COMUNICARE PUBLICĂ A METROREX 2020 – 2024





Cuprins

I. Introducere	2
1. Definiție	2
2. Bază legală.....	2
II. Scopul și obiectivele strategiei.....	3
1. Scopul strategiei.....	3
2. Obiectivele strategiei	4
III. Direcții de acțiune și principii fundamentale în comunicarea Metrorex	6
1. Principiile comunicării	6
2. Direcții de acțiune.....	7
IV. Grupuri țintă și canale de comunicare	8
1. Grupuri țintă	8
2. Canale de comunicare.....	9
V. Segmentare grup țintă: Mass - media	10
VI. Analiza S.W.O.T. – Activitatea de	12
1. Definiție	13
2. Criza și oportunitățile generate.....	13
3. Structura crizei.....	14
4. Obiectivele crizei.....	15
6. Comunicatul de presă	16
7. Conferința de presă	17
9. Planul de management al crizei al Metrorex	19
VIII. Evaluarea.....	22

I. Introducere

1. Definiție

- Strategia de comunicare publică a Metrorex este documentul care fundamentează planificarea politicii de comunicare a societății, având la bază obiectivele stabilite de conducerea companiei.

- Strategia de Comunicare instituțională (externă) este realizată în cadrul Serviciului Comunicare, Relații cu Presa și Relații Internaționale, al Metrorex, dar pentru implementarea acesteia, necesită colaborarea celorlalte departamente. Așadar, este necesar un demers care vizează ansamblul organizației, ce reflectă filozofia acesteia în ceea ce privește domeniul comunicării, al imaginii organizației, al relațiilor acesteia cu alte organizații și cu beneficiarul direct – călătorul.

2. Bază legală

Strategia de Comunicare este realizată pe baza mai multor documente și acte normative, după cum urmează:

- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;

- Hotărârea de Guvern nr. 123/07.02.2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001;

- Ordinul MTI nr. 596/2009 privind difuzarea rapidă și corectă a informațiilor solicitate de mass-media;

- Ordonanța de Guvern nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor aprobată cu modificări prin Legea nr. 233/2002;

- Ordinul MT nr. 287/27.03.2014 privind măsurile referitoare la activitățile privind relația cu mijloacele de comunicare în masă din domeniul de activitate al Ministerului Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor;

- Ordinul MT nr.945/19.08.2015 privind aprobarea Regulamentului de comunicare și a modului de desfășurare a activităților privind relația cu mijloacele de comunicare în masă din domeniul de activitate al Ministerului Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor;

- Ordinul de serviciu nr. M.02/11314/31.10.2007 privind apelurile telefonice zilnice la numărul de telefon 021.9264 – telefonul călătorului;

- HG nr.482/1999 Hotărâre privind înființarea Metrorex SA;

- Strategia de Dezvoltare a Metroului din București 2016 – 2030;

- Alte acte normative și proceduri interne.

II. Scopul și obiectivele strategiei

1. Scopul strategiei

Creșterea notorietății Metrorex prin determinarea oportunităților de prezentare a aspectelor esențiale ale activității societății.

Strategia își propune să identifice și să dezvolte un mesaj coerent, specializat pe fiecare din componentele vizate (internă și externă), diseminat publicului într-un timp adecvat.

Întărirea relației dintre Metrorex – prestatorul serviciului de transport cu metroul și publicul călător, beneficiar direct al serviciilor societății.

2. Obiectivele strategiei

Obiectivul general	Obiectivul principal
Strategia are ca obiectiv general relaționarea cu publicurile țintă (mass-media, public călător, etc) pe baza unor principii generale de calitate și eficiență. În acest sens, prezenta strategie de comunicare are ca obiectiv micșorarea timpului de răspuns la solicitările mass-mediei și ale publicului călător, în vederea creșterii transparenței și a încrederii cetățenilor în serviciile oferite, precum și îmbunătățirea satisfacerii clienților.	Obiectivul principal al Strategiei de Comunicare îl reprezintă identificarea direcțiilor principale de acțiune în ceea ce privește comunicarea externă a Metrorex, astfel încât societatea să poată dezvolta și/sau menține o bună relație cu toate tipurile externe de public – țintă.
Obiective specifice	
Stabilirea unui tipar comunicațional intern al Metrorex prin procedurile specifice, în vederea soluționării petițiilor și a informațiilor de interes public, conform legilor în vigoare.	
Stabilirea unui tipar comunicațional extern al Metrorex și prioritizarea direcțiilor principale de acțiune în ceea ce privește comunicarea externă a Metrorex. Având în vedere că activitatea SvCRPRI de desfășurare conform <i>Ordonanța de Guvern nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor aprobată cu modificări prin Legea nr. 233/2002, cu modificările și completările ulterioare și Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare</i> , obiectivul specific al prezentei strategii de comunicare prevede diminuarea timpului de răspuns la petițiile și solicitările de informații de interes public intrate în societate, conform următoarei scheme :	

Anul 2020 :

- Petiții : 29 de zile
- Solicitări de informații de interes public : 9 zile

Anul 2021 :

- Petiții : 28 de zile
- Solicitări de informații de interes public : 8 zile

Anul 2022 :

- Petiții : 27 de zile
- Solicitări de informații de interes public : 7 zile

Anul 2023 :

- Petiții : 26 de zile
- Solicitări de informații de interes public : 6 zile

Anul 2024 :

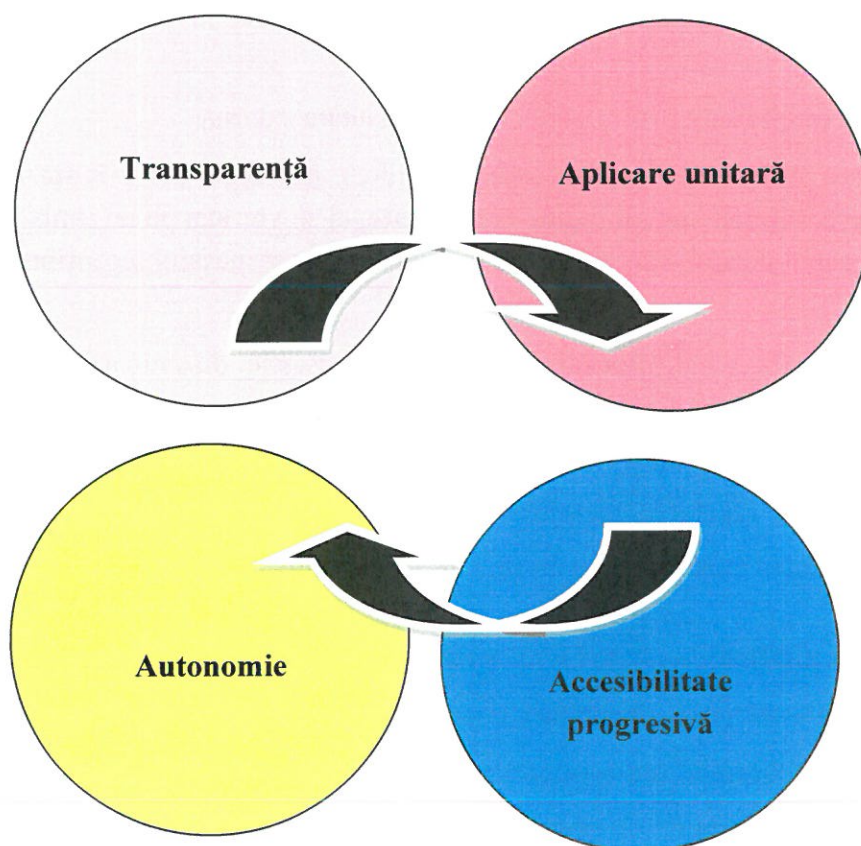
- Petiții : 25 de zile
- Solicitări de informații de interes public : 5 zile

Un alt obiect specific este actualizarea anuală a mesajelor tip create pentru situațiile de criză/evenimente neprevăzute prin adăugarea de noi informații în funcție de situațiile identificate și măsurile luate la nivel de societate pentru prevenirea acestora.

Rețeaua de metrou se află într-un continuu proces de dezvoltare, astfel că SvCRPRI va disemina în permanență informații cu privire la proiectele de investiții aflate în derulare către publicurile țintă, fapt ce va genera mesaje pozitive și va consolida relația dintre Metrorex și beneficiarii direcți ai serviciilor de transport subteran.

III. Direcții de acțiune și principii fundamentale în comunicarea Metrorex

1. Principiile comunicării



- **Principiul transparenței:** societatea are obligația să-și desfășoare activitatea într-o manieră deschisă față de public, în care accesul liber și neîngrădit la informațiile de interes public să fie asigurat;

- **Principiul aplicării unitare:** societatea asigură respectarea legii în mod unitar, în conformitate cu prevederile acesteia și ale normelor metodologice;

- **Principiul autonomiei:** societatea are elaborat propriul regulament de organizare și funcționare a biroului de comunicare și relații cu presa (SV-CRPRI), în conformitate cu prevederile legii;

- **Principiul accesibilității progresive:** răspunsurile la petiții vor fi puse la dispoziție progresiv, pe măsura evoluției legislației, strategiilor, politicilor și programelor/ proiectelor societății, într-o formă clară și comprehensibilă.

2. Direcții de acțiune

Mesajul public instituțional generat de modernizarea metroului și impactul său pozitiv în viața publică a capitalei va governa întregul proces de comunicare în formă continuă și integrată unitar tuturor documentelor și acțiunilor Metrorex. El se va realiza prin:

- **Comunicarea externă** – relația directă cu presa, comunicatul de presă, știrea de presă, interviul, răspunsul la solicitarea de presă, conferința de presă, demersuri în vederea includerii în articolele și în emisiunile de televiziune și radio a evenimentelor, aparițiile conducerii în public, articolul de presă tematic, participarea la evenimentele organizate de presă, etc.
- **Informare și publicitate** pentru proiectele cu finanțare externă.
- **Comunicarea cu clientul** (soluționarea petițiilor). **Mesajele diseminate nu vor conține termeni foarte tehnici sau sintagme complicate**, ci se vor axa pe un limbaj corect, simplu și accesibil, astfel încât distanța dintre mesajul transmis și mesajul recepționat să fie cât mai redusă.
- Pentru îndeplinirea condițiilor de persuasiune, mesajele diseminate de METROREX vor respecta regula celor 4 C:

a). Comprehensiune: repetarea mesajului de minim trei ori (în introducere, în cuprins și în încheiere); simplificarea mesajului, ori de câte ori este posibil.

b). Conexiune cu publicul: includerea unor elemente care permit apropierea de public (formulări asertive centrate pe înțelegerea emoțiilor), ceea ce poate presupune uneori renunțarea la caracterul rigid al comunicării. Acest C are o importanță foarte mare, în special în situațiile de criză, când sprijinul și înțelegerea publicului devin esențiale în soluționarea problemelor și în prezervarea reputației.

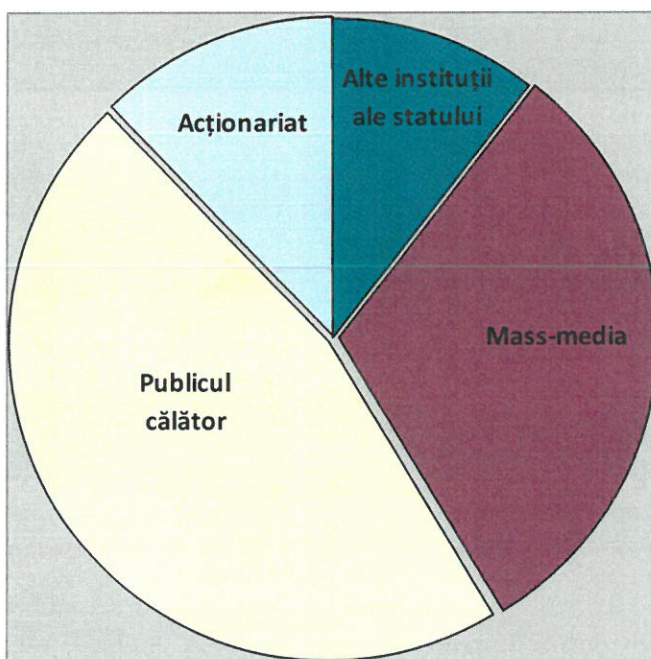
Exemplu: *într-un comunicat menit să clarifice amânarea punerii în funcțiune cu călători a unei magistrale este recomandată utilizarea unor formulări care semnalează opiniei publice că METROREX înțelege dificultățile în care pot fi puși beneficiarii.*

c). Credibilitatea sursei, a emițătorului de mesaj este esențială pentru modul în care publicul se raportează la o problematică și, în esență, la o instituție. *“Credibilitatea derivă din imaginea percepută a sursei mesajelor. Această imagine trebuie să fie a unei persoane profesioniste, oneste și proactive”.*

- **Promovarea imaginii Metrorex** prin crearea unor evenimente – proiecte culturale și educaționale împreună cu alte instituții / parteneri (mese rotunde, evenimente tematice, expoziții, flash-mob-uri, evenimente educaționale, sociale și culturale), manifestări organizate pentru a permite transmiterea mesajului Metrorex către utilizatorii metroului.
- **Detalierea** strategiei în planuri de comunicare anuale cu actualizările ce se impun.
- **Participarea** la manifestări profesionale (saloane, târguri, expoziții).
- **Monitorizarea** reflectării imaginii Metrorex în mass-media.
- **Informarea** Consiliului de Administrație și a conducerii superioare a societății despre poziționarea Metrorex în mass-media și în opinia societății civile.
- **Difuzarea** informațiilor de interes public pe site-ul companiei (în colaborare cu celelalte servicii implicate).
- Realizarea de **baze de date foto și video** despre evenimentele desfășurate.
- **Evidența** și arhivarea documentelor.

IV. Grupuri țintă și canale de comunicare

1. Grupuri țintă



- Primăria Municipiului București, Inspectoratul pentru Situații de Urgență, Poliția Metrou, Autoritatea Națională pentru Protecția Consumatorului, S.T.B., etc.
- Jurnaliști, bloggeri, personalități din domeniul public, etc.
- Călători, beneficiarii direcți ai serviciilor oferite de Metrorex
- C.A., A.G.A., M.T.I.C., Guvernul României

2. Canale de comunicare

- **Comunicarea prin mijloace electronice** pentru informarea rapidă a tuturor celor interesați de proiectele de transport public cu metroul. Aceasta se realizează prin intermediul adresei de e-mail contact@metrorex.ro, web-site-ul oficial Metrorex și web-site-ul Magistralei 5 de metrou.
- **Comunicarea prin intermediul rețelelor de socializare.** Metrorex are pagină oficială de Facebook, prin intermediul căreia publicul călător află noutăți despre activitatea desfășurată de societate. Pagina de facebook este un spațiu online interactiv, unde călătorii pot transmite mesaje către Metrorex.
- **Informarea publică directă** a persoanelor, telefonic, prin poștă, la sediul Metrorex.
- În comunicarea externă, pentru un bun management al reputației instituției, se va promova o **VOCE UNICĂ**, cu atribute de performanță, integritate și experiență. Printr-o "voce unică" ne referim la un conținut unitar și la o formă coerentă a comunicării. La nivel de instituție, "vocea unică" este promovată de liderul organizației și de Sv-Comunicare, Relații cu Presa și Relații Internaționale, astfel încât comunicarea să fie eficient direcționată și mai ușor de controlat.
- În cadrul societății Metrorex **PURTĂTORUL DE CUVÂNT** este Directorul General al societății, respectiv persoana care îl substituie prin delegarea atribuțiilor.
- **Evenimente** de informare publică despre stadiul derulării proiectelor Metrorex, la care sunt invitați reprezentanți ai autorităților, organizațiilor neguvernamentale, companiilor, băncilor și reprezentanți ai mass-mediei.
- **Materiale informative** despre proiectele de transport public cu metroul care beneficiază de asistență comunitară nerambursabilă, dar și alte fonduri de investiții, materiale care vor fi distribuite cu ocazia conferințelor de presă pentru diseminarea informației către cetățean (broșuri, pliante, afișe, buletine, roll-up și pop-up)

- **Comunicatele și știrile de presă** pentru informarea publicului larg - se vor transmite electronic și/sau telefonic, cu ocazia organizării unor ceremonii oficiale de semnare a contractelor sau de recepție a lucrărilor ori în situația unor evenimente neprevăzute care pot pune în dificultate desfășurarea activității la nivel de societate.

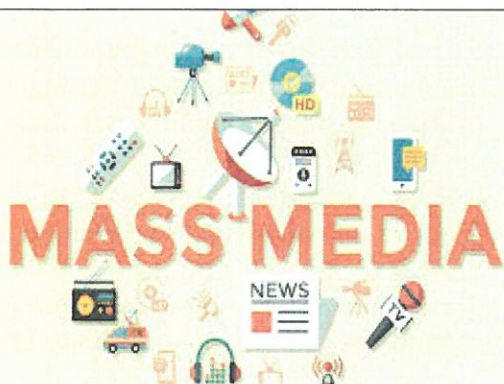
- **Conferințele de presă** - cu prilejul unor ceremonii, oficialii Metrorex și ai partenerilor vor susține conferințe de presă la finalizarea proiectelor sau atunci când intervin schimbări majore în derularea acestora.

- Prezentarea de **rapoarte privind activitatea de informare** către conducerea societății. Aceste rapoarte se înaintează trimestrial și semestrial, dar și oricând este cazul, ca urmare a solicitării formulate.

- Prezentarea unui **raport anual** de activitate conducerii Metrorex și postarea sa pe site-ul societății.

V. Segmentare grup țintă: Mass - media

Mass - media este cel mai important grup țintă expus în prezenta strategie. Pentru eficientizarea activității de colaborare și informare a canalelor de presă, acest grup-țintă necesită o segmentare a conceptului, pe palierul direcțiilor generale de acțiune, a tipurilor de media angrenate în proces.



Direcții de acțiune în privința cooperării cu jurnaliștii:

- Informare;
- Explicare;
- Schimbarea atitudinii / percepției;
- Motivare / conștientizare.



Tipuri de media vizate de activitatea de informare:

- Agenții de presă;
- Cotidiene cu acoperire națională;
- Posturi de televiziune;
- Posturi de radio cu acoperire națională și locală;
- Presa scrisă –nivel local;
- Media on-line (Blogg - uri, forum - uri, ziare electronice etc.);
- Reviste;
- Presa internațională;
- Publicații specializate pe anumite domenii profesionale (reviste de profil).



Posibile activități în relația Metrorex – Mass-media:

- Comunicate de presă** - cel mai eficient mijloc de informare în timp real a instituțiilor mass-media;
- Intervențiile de presă** - pot oferi intervenții punctuale pe anumite aspecte. Utilizate în format audio sau video, intervențiile se bucură de un important impact mediatic;
- Interviurile explicative** - acestea pot furniza publicului larg informații de o mare acuratețe, deoarece sunt expuse așa cum sunt exprimate, fără a mai trece prin filtrul editorial al jurnalistului;
- Conferințele de presă:** pot fi organizate în contextul unor crize instituționale sau de comunicare și au rolul de a informa opinia publică cu privire la activitatea Metrorex sau în legătură cu orice alt domeniu de interes pentru publicul larg (finalizare proiecte de investiții); de asemenea, conferințele de presă se bucură de un larg impact mediatic;
- Precizări:** reprezintă reacțiile Metrorex cu rolul de a corecta o știre / informație sau de a aduce explicații suplimentare subiectului abordat de jurnalist;
- Mese rotunde:** organizarea meselor rotunde constituie un excelent instrument informal de discuție și colaborare cu jurnaliștii, prin care aceștia își pot exprima dificultățile cu care se confruntă la nivelul comunicării cu Metrorex, dar și o oportunitate de a sugera metode de îmbunătățire a relației de cooperare. De

asemenea, Metrorex poate crește nivelul de conștientizare al jurnaliștilor, în ideea în care o mare parte din evaluările Metrorex sunt demarate ca urmare a sesizărilor din presă.

VI. Analiza S.W.O.T. – Activitatea de comunicare a Metrorex

- S - Puncte forte	- W - Puncte slabe	- O - Oportunități	- T - Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> • informarea și publicitatea aferente proiectelor cu finanțare externă; • transmiterea răspunsurilor prompte către reprezentanții mass-media, atât în situații de criză, cât și în urma solicitărilor; • existența unei foarte bune comunicări externe a Metrorex cu instituțiile similare; • corectitudinea și disciplina în cadrul compartimentului; • colaborarea și comunicarea foarte bună cu Ministerul Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor; • comunicarea promptă cu publicul călător reflectată 	<ul style="list-style-type: none"> • comunicarea celorlalte departamente cu SV-CRPRI; • circuitul de avizare și aprobare a documentelor; • lipsă resurse pentru dotarea biroului cu calculatoare moderne pentru toți angajații biroului; • funcționarea cu dificultate a programelor care folosesc rețeaua intranet. 	<ul style="list-style-type: none"> • percepția pozitivă a publicului referitor la dezvoltarea, modernizarea și eficientizarea transportului cu metroul, suportul principal de comunicare al echipei SV-CRPRI; • suport de comunicare externă prezentarea programelor europene de finanțare a dezvoltării rețelei de 	<ul style="list-style-type: none"> • modificările legislative (externe); • necesarul de transport public raportat la actuala și viitoarea infrastructură a metroului; • evoluția tarifelor și impactul asupra publicului călător; • alocările bugetare diminuate-posibile lucrări

<p>în scrisorile de mulțumiri;</p> <ul style="list-style-type: none"> • controalele AFER și de Audit încheiate cu rezultate foarte bune; • gradul ridicat de calificare al personalului SvCRPRI; • având în vedere dezvoltarea continuă a rețelei de metrou prin proiectele de investiții pe care Metrorex le are planificate, comunicarea cu publicul călător va fi una pozitivă, fiind emise periodic informații de interes pentru utilizatorii rețelei de transport public subteran. 		<p>metrou;</p> <ul style="list-style-type: none"> • comunicarea publică eficientă realizată prin postarea permanent pe site-ul Metrorex. • instruirea angajaților pentru ridicarea nivelului de calificare; • 	<p>întârziate.</p>
--	--	--	--------------------

VII. Planul de comunicare în situațiile de criză

1. Definiție

Criza reprezintă acel moment în care mecanismele de control și identitatea unui grup sunt supuse unei încercări, în general neprevăzute, considerate tranzitorie, periculoasă și cu o rezolvare nesigură. Crizele apar, în consecință, ca fenomene care pot aduce daune unei organizații/instituții atât în planul pierderilor materiale, cât și în cel al prestigiului social, prin deteriorarea imaginii publice.

Programele de răspuns la criză sunt gândite și aplicate de departamentele de relații publice, iar acestea trebuie să se bazeze pe strategii de comunicare în măsură să influențeze publicul și să schimbe modul în care interpretează el acea criză. În consecință, pentru specialiștii în relațiile publice, criza reprezintă un teren predilect pentru conceptualizarea și aplicarea unor strategii de comunicare vizând limitarea sau stoparea daunelor.

2. Criza și oportunitățile generate

Deși criza este un eveniment care aduce sau are potențialul de a aduce unei instituții o imagine nefavorabilă, ea nu trebuie definită numai prin termeni negativi. Într-adevăr, criza reprezintă o ruptură, afectează instituția, creează dificultăți de management, generează stări de

stres și disconfort psihologic, dar, în același timp este și o oportunitate. Prin urmare, o criză poate naște oportunități de care beneficiază o instituție, astfel:

1. Criza naște eroi: dacă este bine gestionată, atenția publicului se focalizează asupra acelor persoane care s-au remarcat în momentele respective.

2. Criza accelerează schimbarea: în general, oamenii și instituțiile au o anumită tendință către inerție și, de aceea, acceptă mai greu schimbările; sub presiunea crizei, organizațiile accelerează ritmul schimbărilor.

3. Criza scoate la lumină dificultățile latente: multe probleme sunt ignorate în perioadele de normalitate, deși există semnale care avertizează asupra unor crize; în situații de criză, instituțiile sunt obligate să abordeze frontal problemele și să caute rezolvarea.

4. Criza schimbă oamenii: acest lucru poate fi înțeles atât ca o înlocuire a unor persoane cu altele, cu idei noi și cu multă motivație, cât și ca o ocazie de modificare a comportamentului angajaților.

5. Criza duce la dezvoltarea de noi strategii: după ce depășește o situație de criză, o instituție poate descoperi modalități mai eficiente pentru atingerea obiectivelor, poate întrezări șanse noi de valorificare a potențialului ei.

6. Criza permite crearea de sisteme de prevenire: experiența și, mai ales, experiența dureroasă sunt un dascăl bun; după criză, o instituție învață să monitorizeze cu mai multă atenție mediul intern și extern și să recunoască semnalele prevestitoare ale unei crize.

7. Criza sporește competitivitatea unei firme: după un asemenea eveniment și după toate măsurile de ameliorare a activității, instituția este mai puternică.

3. Structura crizei

O criză poate fi structurată astfel:

a). **incidente:** se referă la evenimente care afectează fizic numai un subsistem al instituției, fără a amenința funcționarea globală a acesteia. O defecțiune a unui utilaj sau a unui ansamblu de utilaje, deși conduce la unele pagube este un incident (ex: întreruperea curentului electric pentru o perioadă creează probleme, dar este numai un incident).

b). **accidente:** afectează întreaga instituție, solicitând uneori întreruperea activității pentru remedierea lor (ex: deraierea unui tren).

c). **conflicte:** sunt evenimente care afectează sistemul de referințe simbolice ale unei instituții, dar nu pun sub semnul întrebării valorile ei fundamentale (ex: o dispută între liderii instituției, un protest al angajaților, o amenințare cu greva).

4. Obiectivele crizei

Din cauza izbucnirii neașteptate a crizei, a nesiguranței pe care ea o instaurează și a presiunilor publicului, managerii nu beneficiază de foarte mult timp pentru a evalua situația și a lua decizii. De aici rezultă multe greșeli de comunicare ce conduc la declarații greșite, contradictorii, la căutarea de ”țapi ispășitori”, la refuzul de a recunoaște realități evidente din cauza fricii de a nu compromite instituția.

Stabilirea obiectivelor în cazul situațiilor de criză.

Deși sunt greu de stabilit cu precizie în cazuri de criză, identificăm următoarele obiective:

- *oferirea unor informații corecte și la timp tuturor tipurilor de public vizate;*
- *demonstrarea griji față de siguranța vieții persoanelor;*
- *protejarea bunurilor organizației;*
- *menținerea unei imagini pozitive a instituției ca o corporație de încredere sau ca un membru responsabil al comunității.*

Pregătirea pentru gestionarea unei situații de criză se concentrează pe două acțiuni majore:

- crearea cartierului general de relații publice pentru perioada de criză și stabilirea centrului de informare a mass-mediei (SVCRPRI). În cadrul acestei etape se implementează planul de comunicare (”comunicarea efectivă”).

După încheierea perioadei de criză, trebuie să se urmeze evaluarea fiecărei decizii luate și monitorizarea rezultatelor obținute în urma gestionării situației. Datele obținute pot fi utilizate în mai multe scopuri: refacerea imaginii organizației, îmbunătățirea procesului de relații publice, prevenirea altor crize.

Planul de criză de comunicare trebuie concentrat asupra acelor răspunsuri prin care sunt explicate diverselor categorii de public interesate, aspectele importante ale crizei și poziția instituției față de aceasta.

În situațiile de criză este necesar să asiguri, în mod rapid și onest, informațiile solicitate de presă.

5. Tehnicile de comunicare cu presa în situații de criză

Mass media aduce constant în atenția opiniei publice instituții care se confruntă cu situații de criză. Presa este mai atrasă de evenimentele ”nefericite” decât cele curente, deoarece aceste fapte ies din comun, au un potențial mai mare de dramatism și implică mai multe categorii de oameni (de la cei obișnuiți: victime, familiile lor, vecini și colegi până la

reprezentanți ai oficialităților: autorități administrative, lideri ai marilor companii, factori de decizie politică).

Problemele comunicaționale ale unei instituții confruntate cu o criză se desfășoară pe patru planuri:

1. *comunicarea în cadrul fiecărei instituții;*
2. *comunicarea cu publicul instituției;*
3. *comunicarea cu actorii crizei;*
4. *comunicarea cu presa.*

Relația dintre instituție și presă cu privire la o situație de criză poate fi clasificată astfel:

a). O proiectare a organizației în actualitate, în care ”șocul imaginilor” depinde de mai mulți factori:

- *care este imaginea de plecare a organizației?*

- *ce eveniment va fi adus în discuție și care este potențialul de gravitate al acestuia în raport cu valorile opiniei publice?*

- *care este contextul ce favorizează mediatizarea crizei?*

b). O prezentare mediatică, deformată de multiple intervenții, caracterizate de următorii factori:

- *care este ponderea și inerția clișeelelor?*

- *care este jocul actorilor (nu întotdeauna binevoitori) implicați?*

- *cum acționează surpriza și emoția asupra reflectării în presă?*

c). O bătălie de opinie în care se înfruntă:

- *șocul argumentelor (de ce s-a întâmplat așa ceva?);*

- *șocul actorilor (cine este răspunzător?, cine este victima?);*

- *șocul mass-mediei (cine va avea întâietate?, pe cine interesează acest subiect?).*

În contextul unei situații de criză, specialiștii în relații publice trebuie să folosească tehnici de comunicare specifice: comunicatul de presă, conferința de presă – la care se pot adăuga vizite de presă și utilizarea noilor tehnici de transmitere a informațiilor.

6. Comunicatul de presă

Într-o criză, primele ore după declanșare sunt esențiale. Pentru că este extrem de important ca instituția să fie prima care vorbește despre cele întâmplate, trebuie să se redacteze și să se transmită urgent presei un comunicat. Acesta are rolul de a informa jurnaliștii despre situația creată și despre deciziile care au fost luate deja. Un comunicat transmis rapid arată presei

că instituția este deschisă către așteptările jurnaliștilor și dorește să comunice cu mass-media. În plus, chiar dacă nu conține multe informații precise (lucru greu de realizat într-un timp atât de scurt) și conține mai multe informații de background, el temperează pentru câțiva timp ”foamea” jurnaliștilor și oferă instituției un interval de culegere și verificare a informațiilor despre eveniment.

Acest comunicat care de obicei nu este mai lung de o pagină trebuie să conțină:

- o prezentare pe scurt a evenimentului;
- precizarea locului și a momentului când s-a petrecut;
- precizarea numărului (estimat) al victimelor (morți sau răniți – dacă este cazul) sau a pagubelor produse;
- precizarea modului și a măsurii în care organizația este responsabilă pentru situația de criză (dacă sunt informații în acest sens, în primele momente);
- prezentarea modului în care se preconizează rezolvarea problemei, a măsurilor care au fost deja luate;
- informații despre ancheta în curs și despre instituțiile oficiale implicate;
- numele persoanei care conduce echipa de management a crizei și o declarație a acesteia (exprimă regretul, își asumă răspunderea, transmite un mesaj familiilor victimelor sau anunță faptul că nu organizația este responsabilă pentru eveniment).

După ce a fost difuzat primul comunicat de presă, vor fi trimise, periodic, și altele astfel încât publicul să fie ținut la curent cu evoluția evenimentului și eforturile organizației de a limita amploarea acestuia. De asemenea, vor putea fi făcute scurte înregistrări pentru radio și televiziune, cu scopul de a fi furnizate informații suplimentare și de a se dovedi presei că organizația este deschisă și că nu are nimic de ascuns.

7. Conferința de presă

După declanșarea crizei și având în vedere că interesul presei va fi cu atât mai mare cu cât criza are urmări mai grave, echipa de criză trebuie să decidă dacă este sau nu cazul să organizeze o conferință de presă. Aceasta poate să reprezinte un mijloc eficient și rapid de informare a jurnaliștilor, prin care se câștigă timp și se răspunde întrebărilor, nelămuririlor sau atacurilor presei. Decizia de a organiza o conferință de presă trebuie luată cu mare grijă, după o consultare atentă cu specialiștii în relații publice. Planul conferinței de presă trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- *ce se va obține prin organizarea conferinței?*
- *ce alternative există la conferința de presă?*
- *răspunsurile care pot fi date la întrebările jurnaliștilor vor contribui la clarificarea problemelor sau vor genera noi confuzii?*

-
- *distribuirea unei declarații de presă, dinainte pregătită, în timpul conferinței de presă va servi la clarificarea chestiunilor controversate sau va complica înțelegerea lor?*

Pe timpul conferinței de presă, specialiștii în relații publice trebuie să pregătească înregistrări video, fotografii, statistici sau alte documente pe care să se sprijine intervenția managerilor invitați în fața presei. Comunicatul de presă este de preferat să fie diseminat jurnaliștilor la finalul conferinței de presă.

Recomandări în cazul unei conferințe de presă pentru purtătorul de cuvânt al societății:

- *nu trebuie să fiți agitați, calmul este o dovadă de gestionare a situației;*
- *comunicați numai ceea ce știți cu siguranță, nu speculați și nu acuzați;*
- *nu favorizați unele instituții prin acordarea unei "exclusivități" privilegiate;*
- *nu vă supărați dacă vi se pare că sunteți citați în afara contextului: deoarece presa nu poate să reproducă tot discursul pe care l-ați ținut, orice citare este "în afara contextului";*
- *nu considerați comunicatul de presă trimis ca un text de neschimbat: jurnaliștii preiau doar unele pasaje și rescriu altele;*
- *nu vă cramponați de prima versiune a unui eveniment, dacă faptele se schimbă: jurnaliștii înțeleg că noi informații pot să apară pe parcurs, acceptă retractarea documentată a primelor afirmații, dar sancționează ascunderea sau negarea lor;*
- *nu vă lansați în anticiparea evoluției evenimentelor.*

Eșecul în procesul realizării unei comunicări de criză eficiente implică mai multe elemente, care ar putea alcătui "anti-manualul" comunicării de criză:

- *tăcerea organizației și absența versiunii ei din mass-media;*
- *închiderea comunicării prin formula no comment;*
- *dezmințirile de tipul "nu s-a întâmplat nimic";*
- *declarațiile liniștitoare fără acoperire;*
- *lipsa totală de modestie: "Tehnologia (servicii, infrastructură, etc) noastră este cea mai sigură din lume!;*
- *lipsa de responsabilitate: "Nu suntem noi de vină!";*
- *incapacitatea de a furniza informațiile elementare despre criză;*
- *incriminarea celor care au oferit informații publicului.*

8. Rolul specialiștilor în relații publice în comunicarea cu presa

În situațiile de criză, cea mai bună atitudine este *transparența*: aceasta înseamnă o deschidere totală față de cerințele de informare ale publicului și față de cei care contribuie la informarea lui – jurnaliștii.

Specialiștii în relații publice au misiunea de a menține contactul permanent cu jurnaliștii, astfel încât datele solicitate de aceștia să fie transmise cu maximă operativitate.

În situații de criză, specialiștilor în relații publice li se recomandă:

- *să se informeze în detaliu asupra evenimentelor, cauzelor acestora și mai ales, asupra consecințelor, în plan uman și material;*
- *să cunoască toate măsurile luate, înainte, în timpul și după eveniment, de către instituție;*
- *să facă cunoscut jurnaliștilor faptul că ei sunt prima sursă de informații corecte și de actualitate. Să păstreze o evidență exactă a tuturor faptelor și informațiilor comunicate presei, pentru a evita repetarea acestora;*
- *să răspundă la întrebările jurnaliștilor în mod clar și detaliat, să faciliteze accesul jurnaliștilor la locul evenimentelor, să îi familiarizeze cu zona respectivă și să vegheze la securitatea lor;*
- *să identifice interlocutorii din instituție care corespund, prin cunoștințele lor, așteptărilor jurnaliștilor și să îi pregătească pentru întâlnirea cu presa;*
- *atunci când sunt obligați să recunoască un fapt deja cunoscut de către jurnaliști, să se limiteze la confirmarea acestuia și la definitivarea informației, fără a încerca să o schimbe;*
- *să nu le fie teamă să-și corecteze anumite afirmații, dacă evoluția situației infirmă primele analize: retractarea este întotdeauna preferabilă unei minciuni.*

9. Planul de management al crizei al Metrorex

Identificarea situațiilor/evenimentelor care pot genera o criză în desfășurarea activității Metrorex:

1. Misiunea Metrorex

Metrorex desfășoară activități de transport de persoane cu metroul pe rețeaua de căi ferate subterane și supraterane, în condiții de siguranță a circulației, în scopul satisfacerii interesului public, social și de protecție civilă, având ca obiect de activitate:

a) asigurarea exploatării, întreinerii și reparării materialului rulant și a rețelei de căi ferate proprii, a instalațiilor fixe de cale, a instalațiilor electroenergetice, de automatizări și telecomunicații, semnalizare, centralizare, bloc de linii automat, dispecer, a instalațiilor de ventilație, încălzire, tehnico-sanitare, de alimentare cu apă și canalizare, a escalatoarelor, căilor de rulare, casetelor și tunelelor, stațiilor și construcțiilor speciale de metrou, instalațiilor de protecție civilă, a spațiilor tehnologice și netehnologice și a altor instalații specifice;

b) realizarea de investiții pentru extinderea și modernizarea rețelei de metrou, a infrastructurii și materialului rulant de metrou, negocierea și încheierea contractelor pentru lucrări de investiții, achiziții de bunuri, lucrări, servicii, precum și pentru valorificarea de active și bunuri;

c) asigurarea funcției de protecție civilă a populației în cazuri de dezastre;

d) marketing, relații internaționale și comerț exterior, scop în care colaborează cu alte administrații de metrou și participă la organismele internaționale de profil;

e) încheierea de convenții și contracte în domeniul său de activitate, negocierea și contractarea de credite cu bănci și cu alte instituții financiare.

Având în vedere istoricul evenimentelor Metrorex, SVCRPRI a putut identifica următoarele situații care, la un moment dat au generat dificultăți în desfășurarea activității instituției:

- ***Degajare de fum în tren;***
- ***Deranjamente tehnice care pot afecta circulația trenurilor de metrou;***
- ***Dereglarea sistemului electric al liniei;***
- ***Infiltrații din cauza ploilor abundente;***
- ***Fisură la șina de tren;***
- ***Supraaglomerarea stațiilor din cauza condițiilor meteo nefavorabile;***
- ***Oprire alimentare șina a treia;***
- ***Perturbarea graficului de circulație din cauza unei urgențe medicale;***
- ***Fum/incendiu în stație;***
- ***Defecțiune tren;***
- ***Colet suspect;***
- ***Avarie electrică;***
- ***Izolator conturnat;***
- ***Macaz defect;***
- ***Tentative de suicid;***
- ***Călători prinși între ușile trenului;***
- ***Cădere tensiune în calea de rulare.***

Pentru toate aceste situații, SvCRPRI a realizat mesaje tip care vor fi transmise atât reprezentanților mass-media, cât și publicului călător.

2. Pașii de urmat de către specialiștii în relații publice în situațiile de criză/neprevăzute:

1. Se ia legătura telefonic cu Dispecerul Central pentru a afla cât mai multe date despre eveniment: ora, unde a avut loc, din ce cauză, pe ce perioadă, cum se desfășoară circulația, ce măsuri au fost luate pentru remedierea situației, dacă se fac anunțuri în stații.

2. Toate informațiile primite de la Dispecerul Central trebuie corelate cu informațiile de la directorii de ramură, după caz.

3. Specialiștii RP pregătesc comunicatul de presă.

4. După semnarea comunicatului de către directorii de ramură, după caz, în funcție de situație, comunicatul se înaintează Directorului General pentru aprobare și semnare.

5. După semnarea comunicatului de presă de către Directorul General, acesta se trimite pe e-mail reprezentanților Ministerului Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor pentru avizare.

6. După primirea avizării afirmative pe e-mail de la reprezentanții Ministerului Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor, comunicatul de presă este transmis pe e-mail jurnaliștilor acreditați la Metrorex.

7. Comunicatul se postează pe site-ul oficial Metrorex, după trimiterea în prealabil a unui e-mail de înștiințare pe adresa de e-mail actualizare.site@metrorex.ro.

Situația de criză/neprevăzută la nivelul SvCRPRI este condusă de către șeful de serviciu care colaborează cu conducerea organizației, coordonează munca celorlalți membri ai echipei și ia deciziile strategice și tactice necesare.

VIII. Evaluarea

Evaluarea este un proces extrem de important al strategiei de comunicare. Ea reprezintă o analiză sistematică a desfășurării activităților și a rezultatelor. Este de asemenea o dovadă că eforturile și resursele au avut efectele scontate. Evaluarea este importantă din perspectiva răspunderii față de publicul călător, întrucât Metrorex este o societate finanțată de la bugetul de stat și cetățenii au tot dreptul să știe cum sunt cheltuiți banii lor. Satisfacția călătorului este elementul cheie pe care societatea dorește să îl obțină prin demersurile, eforturile, eficiența și eficacitatea sa de transportator.

Procesul de evaluare a implementării strategiei se va realiza anual prin analiza îndeplinirii obiectivelor strategiei, utilizând indicatori specifici, precum feedback-ul publicurilor pentru fiecare activitate din planul anual. Evaluarea strategiei de comunicare va fi prezentată în rapoartele anuale de activitate ale serviciului de Comunicare, Relații cu Presa și Relații Internaționale.