

# ORGANIZAREA BIROURILOR DE COMUNICARE ÎN CADRUL INSTITUȚIILOR PUBLICE LOCALE

**KÁDÁR Magor**

## **KÁDÁR Magor**

Conf. univ. dr. habil., Departamentul de Comunicare,  
Relații Publice și Publicitate, Facultatea de Științe  
Politice, Administrative și ale Comunicării,  
Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România  
Tel.: 0040-744-270.619  
E-mail: [kadar.magor@fspac.ro](mailto:kadar.magor@fspac.ro)

## **Communication Office Management within Local Public Institutions**

### **Abstract**

Public institutions in Romania have the legal compulsoriness of establishing offices for mass-media communication and direct information of the citizens (communication offices). The study goes through the legislative frame of establishing these offices, their role within the public institutions, their functioning and organization, emphasizing the internal processes of the offices, resources needed, and the recruitment of the proper staff. By going through several processes of setting up and restructuring communication offices within the Romanian municipalities, the author proposes at the end a practical scheme with recommendations regarding the organization and management of the communication offices regarding the structure, the proposed activities, the attributions of the staff, respectively the plans and documents needed to be created and used.

**Keywords:** communication office, media relations office, local public administration institutions, media communication, communication office management, communication plan.



*Revista Transilvană  
de Științe Administrative*  
1(40) / 2017, pp. 44-59

În urma proceselor de concepere sau restructurare a birourilor de presă sau de comunicare în mai multe primării și consilii locale ale unor municipii din România s-a acumulat o experiență care poate fi model pentru alte autorități administrative autonome și pentru structurile descentralizate ale autorităților și instituțiilor publice centrale<sup>1</sup>. La o primă analiză a comunicării municipiilor reședință de județ reiese că birourile de comunicare nu există sau nu sunt active (Kádár, 2014), birourile există dar modalitățile formale de comunicare „nu satisfac nevoia de informare necesară pentru realizarea atribuțiilor de serviciu în mod eficient, în cele din urmă fiind afectată realizarea misiunii instituționale” (Ranta, 2015, p. 173), ori comunicarea este unilaterală sau deseori o persoană deja angajată este desemnată pentru organizarea relațiilor cu presa – „birou de o singură persoană” fiind expresia în cultura organizațională care descrie această situație.

Înființarea birourilor de comunicare este obligatorie, prevăzută prin lege, dar mai mult de atât, acestea pot contribui semnificativ la informarea cetățenilor, crescând nivelul de confort ce privește localitatea în care își trăiesc viața. Astfel se ajunge la un instrument de branding, știind că primul subiect al branding-ului localităților este cetățeanul, satisfacția determinând atitudinea lui față de instituțiile publice, contribuția la procesele sociale și economice și chiar migrarea acestora. Din acest motiv comunicarea instituțiilor publice ar trebui să aibă ca obiect aducerea la cunoștință a informațiilor de interes public, stabilirea unei relații de comunicare bilaterale în mediul offline și online și în principiu menținerea unei relații cu comunitatea locală.

Cu privire la comunicarea instituțională și branding-ul localității deseori se ridică întrebarea cine să fie subiectul comunicării și al promovării. În mod cert va fi instituția publică locală prin deciziile luate și activitatea ei de interes public, dar inevitabil vor apărea alte subiecte ale comunicării: proiectele și programele care pot deveni branduri înșăși; persoana edilului, membrilor consiliilor sau al unor responsabili de programe; departamente sau instituții aflate în subordine; eventual promovarea unor idei generale în cazul în care localitatea are plan de branding cu valori de promovare clar formulate.

## 1. Cadrul legislativ

Înființarea și funcționarea birourilor de comunicare este prevăzută de lege indirect prin asigurarea accesului la informațiile publice<sup>2</sup> și în mod direct prin Normele Metodologice nr. 123 din 7 februarie 2002 de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public publicate în Monitorul Oficial nr. 167 din 8 martie 2002 și intrate în vigoare din data publicării. În acest sens art. 6 alin. (1) și (2) prevăd: „(1) La nivelul Administrației Prezidențiale, aparatului de lucru al Camerei Deputaților și

---

1 Expertiza privește municipii care și-au înființat sau restructurat birourile de comunicare în perioada 2002-2016, cum ar fi Cluj-Napoca, Sibiu, Sfântu Gheorghe, Odoheiu Secuiesc, Târgu Mureș etc.

2 Principalele reglementări în acest sens sunt: Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public; Norme Metodologice nr. 123 din 07.02.2002 de aplicare a Legii nr. 544/2001; Legea nr. 161/2003 privind asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției.

al Senatului, aparatului de lucru al Guvernului, al ministerelor, al celorlalte organe de specialitate ale administrației publice centrale, sediilor centrale ale regiilor autonome și al altor instituții publice centrale, precum și la nivelul autorităților administrative autonome, prefecturilor, consiliilor județene și consiliilor locale ale municipiilor, orașelor și sectoarelor municipiului București, structurile organizatorice existente de comunicare vor fi reorganizate în compartimente de informare și relații publice și vor include în mod obligatoriu cel puțin un birou (o structură) de informare publică și un birou (o structură) de relații cu presa. (2) La nivelul structurilor descentralizate ale autorităților și instituțiilor publice centrale se vor organiza birouri de informare și relații publice, iar atribuțiile pe linia relației cu presa și a informării directe a persoanelor vor fi îndeplinite distinct de persoane special desemnate în acest scop”.

Comunicarea datelor legate de biroul de relații cu presa și a informării directe a persoanelor (în continuare birou de comunicare)<sup>3</sup>, cum ar fi locația, datele de contact, orarul de funcționare etc., este prevăzută prin legea nr. 554/2001 art. (5). Structura și funcționarea, precum și resursele necesare nu sunt definite, acestea urmând a fi stabilite de nevoia fiecărei instituții în parte. Există doar obligativitatea prevăzută de legile mai sus menționate privind aducerea la cunoștința publicului a deciziilor și actelor cu caracter normativ adoptate, rapoartelor de activitate, unor documente și formulare ce privesc procesele legate de instituția respectivă, deseori fără a fi specificat dacă această activitate trebuie făcută prin biroul de relații cu publicul sau biroul de comunicare și relații cu presa. La fel nici platformele de comunicare nu sunt reglementate, avizierul fiind principalul canal de comunicare, platformele online fiind secundare (Kádár, 2014), deși este prevăzută o trecere eșalonată a documentelor de interes public pe platformele online: „Prezentarea în format electronic a informațiilor comunicate din oficiu de către instituțiile și autoritățile publice prevăzute la art. 6 alin. (2) și (3) se va realiza eșalonat, avându-se în vedere dotarea cu tehnica de calcul.”<sup>4</sup>

## 2. Scopul și funcționarea biroului de comunicare

Având în vedere specificul birourilor de comunicare și relații mass-media, acestea pot urmări mai multe scopuri:

1. Obiectivul principal este transmiterea identității organizației pe care o reprezintă grupurile țintă prin crearea și menținerea unei relații de presă adecvate;
2. Informarea instituției cu privire la evenimentele care implică organizația sau pot afecta funcționarea acesteia; și

---

3 Motivul pentru trecerea de la denumirea biroului de relații cu presa și a informării directe a persoanelor la denumirea de birou de comunicare se justifică prin faptul că informarea în mare parte trece în subordinea instituțiilor publice: comunicarea online devine sursa primară de informare, comunicatele și materialele audiovizuale sunt arhivate tot pe platformele proprii, unde poate avea loc și o interacțiune directă cu publicul fără intermediul produselor media. Mass-media încet își pierde rolul pasiv de prezentare de informații și teoretic își asumă un rol de sinteză și de jurnalism de investigație.

4 Norme Metodologice nr. 123 din 7 februarie 2002 de aplicare a Legii nr. 544/2001, art. 8 alin. (2).

3. Crearea comunicării bidireționale între reprezentanții mass-media și instituție: nevoia de a informa dar totodată a răspunde și solicitărilor venite din partea mass-media.

De multe ori, biroul de presă este considerat o portavoce a unei instituții, având singura funcție de a ajunge la mass-media și indirect la publicul mai larg. În cazul ideal de funcționare biroul de comunicare nu este doar o pârgie unidirecțională de a transmite informații de utilitate publică, eventual de a crea imagine pentru instituție și edili, ci este proactivă, vine în întâmpinarea nevoii de informare publică, menține relații active cu instituțiile media. Creând acest mediu bilateral de comunicare, biroul de comunicare își poate atinge obiectivul de a informa, respectiv în situații de criză sau când se precipită procesele poate avea o atitudine pozitivă și un sprijin din partea reprezentanților mass-media.

Pentru atingerea scopurilor sale, biroul de comunicare își poate asuma mai multe domenii de activitate. Prima idee generală ar fi că sarcina biroului de presă constă doar în pregătirea materialelor de presă și organizarea evenimentelor media. De fapt biroul este un organ de relații publice al instituției cu sarcini de strângere de date interne și externe, gestionarea de informații, organizare de evenimente specifice și arhivarea activităților și procesului de comunicare. Domeniile de activitate derivate din obiective pot fi clasificate după cum urmează (Kádár, 2007, pp. 11-14):

**a. Colectarea, sortarea și organizarea informațiilor din cadrul instituției:** documente care sunt prevăzute de lege a fi făcute publice, documente de interes public, precum și informații publice care ajută la informarea, înțelegerea proceselor administrative și crearea de imagine a instituției. Una din primele sarcini a biroului de comunicare este de a colecta și de a acumula informații din cadrul instituției, de a dezvolta și de a actualiza continuu capitalul informațional în vederea comunicării acestora spre mass-media și indirect către audiența publică mai largă. În absența unor informații proaspete și relevante, biroul va fi „epuizat”, instituția devine neinteresantă, își pierde abilitatea de a controla discursul despre ea însăși, de a răspunde la întrebări, iar mass-media își pierde interesul. Departamentele din cadrul instituțiilor deseori nu furnizează suficiente date și informații, deoarece sunt angajați în gestionarea activităților primare, respectiv nu apreciază că informațiile deținute de ei ar fi de interes public sau ar avea valoare de știre. Prin urmare biroul de comunicare rămâne responsabil pentru colectarea, sortarea și furnizarea de informații relevante din cadrul instituției și transmiterea lor către mass-media. De asemenea este sarcina biroului de comunicare de a identifica care informație este relevantă pentru un anumit grup țintă, respectiv fiecare grup de ce informații ar avea nevoie și ce ar dori să primească. Informațiile sunt sortate, transpuse în mesaje clare și ulterior prezentate mass-mediei. Din motive de funcționare eficientă a biroului de comunicare, este important să se înțeleagă de restul departamentelor din instituție obiectivele și metodele de lucru ale biroului, respectiv rezultatele comunicării cu mass-media. Motivația celor care transmit informații poate fi obținută în primul rând făcând referire la activitatea departamentului, mai apoi prin revederea informațiilor transmise și utilizate, înțelegând rolul contribuției sale în comunicarea cu mass-media.

**b. Transpunerea documentelor de bază și de interes public în format profesional, dar de înțeles pentru audiența mai largă.** Pentru ca biroul de comunicare să răspundă repede la schimbările și solicitările venite din partea mass-mediei, trebuie să dețină un capital informațional împreună cu baze de date reale, utilizabile și imediat accesibile, texte, grafice și imagini. Acestea pot fi folosite ca informații suplimentare dacă reprezentanții media solicită informații mai detaliate, dar tot de aici se pot selecta materialele pentru comunicatele de presă și anexe. În arhiva materialelor audiovizuale, instituțiile ar trebui să aibă fotografiile ale clădirilor, conducerii, procesului de lucru și evenimentelor organizate. În cazul evenimentelor e de recomandat să existe materiale care includ evenimentele din trecut și cele actuale, fotografiile și înregistrări specifice, lipsite de ambiguitate și din care reiese participarea instituției. Etichetarea cu referire la eveniment și instituție (cine, ce, când, unde) se va folosi pentru toate materialele. La fel ca și în cazul capitalului de informații, este important ca documentația să fie actualizată, ceea ce face posibilă accesarea și utilizarea rapidă a acesteia, procesul fiind de înlocuire a informațiilor vechi cu altele noi, respectiv arhivarea acestora.

**c. Pregătirea materialelor media** (ex. comunicate de presă, mape de presă, materiale audiovizuale), organizarea evenimentelor mass-media, asigurarea accesului la persoanele în rol de decizie. Rolul informațiilor transmise mass-mediei este ca acestea să ajungă la audiența publică mai largă. Informațiile importante și relevante din punctul de vedere al instituției nu neapărat reprezintă și un interes pentru mass-media așa că se poate proceda cu transcrierea informației sau legarea de date și locuri specifice care cresc interesul față de informația respectivă și sporesc valoarea ei de știre. Se poate proceda și cu compensarea conținutului prin formă și mediu de prezentare, adică la un conținut care e mai importat pentru instituție decât pentru media se pot folosi prezentări, infografice, materiale vizuale sau se poate lega de o locație sau eveniment specific care oferă un spațiu vizual mai interesant, compensând astfel eventuala lipsă de valoare de știre. Formele de transfer de informații pot fi împărțite în două grupe: materiale scrise și audiovizuale, respectiv evenimente mass-media specifice. Materialele scrise includ: comunicatul de presă, mapă de presă cu informații complementare scrise și audiovizuale, buletine de informare și declarații. Evenimentele mass-media pot fi evenimente proprii ale instituției, evenimente de PR sau de protocol specifice la care pot participa și reprezentanții mass-media (care însă sunt tratați separat), respectiv evenimentele adresate direct mass-mediei: conferințe de presă, dezbateri și cluburi de presă, mese rotunde și foruri de discuții, vizite și deplasări la locuri legate de conținutul comunicării, recepții și baluri mass-media. Transferul cu succes al informațiilor este legat de proximitatea în stil și structură de materialele de presă publicate: scurte, concise, clare, cu formulare precisă și corect gramatical. Astfel materialele îndeplinesc așteptările legate de documentele mass-media, respectiv au în vedere specificul instituției mass-media căreia se adresează: tipul, aria de acoperire, deadline-ul pentru predarea materialelor, preferința materialelor scrise sau audiovizuale etc. Totodată informațiile pot fi prezentate în diverse moduri, cu accent pe latura economică, socială, culturală, socială,

de mediu sau de alte feluri, în funcție de care latură se preconizează să aibă o primire mai bună din partea mass-mediei.

**d. Crearea relațiilor individuale cu reprezentanții mass-media:** relații profesionale în care fiecare parte își înțelege rolul privind informarea publică corectă. Scopul instituției este de a apărea în mass-media, transmițând informațiile de interes public și reprezentându-și imaginea proprie. Deși este vorba despre o relație bilaterală dintre două organizații, transferul de informații și crearea de rețele se realizează la nivel personal. Instituția publică este reprezentată de un purtător de cuvânt sau reprezentantul biroului de comunicare, în timp ce agenția de presă sau instituția media printr-un corespondent. Felul și calitatea relației dintre cele două persoane vor determina calitatea relației dintre cele două instituții. Prin urmare, este important să se acorde atenție contactelor personale dintre personalul biroului de comunicare și reprezentanții mass-media. Aceste relații trebuie să fie personale, să presupună un grad de familiaritate și de înțelegere reciprocă, respectând totodată criteriile relațiilor profesionale. Această proximitate asigură un cadru adecvat pentru comunicare, face posibil ca informațiile transmise să ajungă fără distorsionare la reprezentantul mass-media, care în cazul în care nu este lămurit sau mai are alte întrebări să poată reveni la reprezentantul instituției, știind că interesul ambelor părți este de a transmite și primi informații exacte și de calitate în timp util, respectiv finalizarea cu succes a muncii lor. Personalul biroului de presă poate construi, de asemenea, o relație multidirecțională cu reprezentanții fiecărei instituții media, știind că aceștia au responsabilități diferite sau sunt responsabili de diferite domenii sau politici publice. Această relație cu mai multe persoane din cadrul aceleiași instituții de presă devine importantă când un reprezentant media se retrage sau trece la altă instituție, însă contactul cu instituția media respectivă va rămâne activă prin restul contactelor existente, asigurând astfel că relația dintre cele două instituții continuă să funcționeze fără probleme.

**e. Colectarea, interpretarea și prezentarea informațiilor din afara instituției,** prezentarea acestora în cadrul instituției proprii. Biroul de comunicare nu doar întreține relații cu instituțiile media dar monitorizează subiectele și evenimentele prezente în mass-media, urmând ca acestea să fie prezentate persoanelor de decizie din cadrul instituției, urmând ca, după caz, să se formuleze și o reacție față de acestea. Acest proces este monitorizarea mass-media, care urmărește zilnic mass-media online și offline, colectează informațiile și le prezintă propriei instituții. Monitorizarea mass-media prin urmare are un aspect dublu: pe de o parte colectează informații care tratează sau afectează în mod direct propria instituție și, pe de altă parte, monitorizează oportunități importante și schimbări care pot avea un efect indirect asupra intereselor instituției proprii. Biroul de comunicare întocmește un raport prin care își informează instituția, contribuind astfel la planificarea activităților, luarea deciziilor și îmbunătățirea comunicării instituției cu grupurile țintă.

**f. Arhivarea activității biroului de comunicare, arhivă mass-media, analize media.** Cum sursa primară de informații din cauza comunicării online din ce în ce mai intense

se reîntoarce la instituția publică, totodată crește și rolul arhivelor media. Monitorizarea mass-media include urmărirea relatărilor mass-media, analiza materialelor, conceperea rapoartelor și, în cele din urmă, arhivarea pe suport de hârtie și/sau digital (Kádár, 2007, pp. 195-202). Este din ce în ce mai frecvent ca arhiva media pe platformele online proprii să conțină nu doar comunicatele instituției dar și relatările media care au surprins conținutul și mesajul transmis. Colectarea datelor se face prin filtre și sisteme de gestionare a mesajelor prin clustere predefinite, dar mai există și colectarea manuală, strângerea materialelor publicate sau urmărirea arhivelor online ale diferitelor instituții de presă. Rapoartele privind analiza media conțin aparițiile și relatările, sumarul ce privește atitudinea, păstrarea mesajului, dar și o recomandare pentru comunicarea mesajelor și sarcinile biroului de comunicare pe viitor.

În funcție de activitățile propuse ale biroului de comunicare se poate trece la organizarea acestuia și selectarea personalului.

### **3. Organizarea, structura și resursele biroului de comunicare**

Planificarea biroului de comunicare urmărește aceeași procedură ca și crearea altor departamente ale instituției. Când este proaspăt concepută, se stabilește locația, echipamentele proprii și angajații cu normă întreagă, respectiv colaboratorii interni și externi. În cazul în care aceste resurse nu sunt disponibile adică nu există infrastructură proprie, iar personalul are doar angajați cu jumătate de normă timp în care mai lucrează și la alt departament, s-ar putea să nu merite realizarea biroului de comunicare. În condiții normale ar putea face față la o parte din solicitări, dar într-o perioadă agitată, la organizarea evenimentelor majore sau în situații de criză nu va avea nici capacitatea, nici instrumentele puse la punct, nici personalul care să facă față și să comunice eficient, astfel că pierderea de prestigiu a instituției va fi deosebit de sporită. Dacă se decide înființarea biroului de comunicare, pașii de urmat sunt următorii: selectarea sediului biroului; asigurarea echipamentului, definirea responsabilităților, recrutarea și formarea personalului.

#### **3.1. Asigurarea spațiului de lucru**

La selectarea locației sau spațiului de lucru se iau în considerare două aspecte, cea de funcționalitate și cea de reprezentare. Din punct de vedere operațional, biroul ar trebui să fie în imediata apropiere a birourilor conducerii pentru ca, atunci când este necesar, schimbul de informații să se poată face rapid și personal. În același timp, trebuie să fie localizat astfel încât reprezentanții biroului de comunicare să aibă acces ușor la alte birouri pentru a facilita fluxul de informații. Din punct de vedere reprezentativ este important aspectul biroului, acesta fiind locul unde reprezentanții media și cei care solicită informații vor veni, aspectul și funcționarea acestuia astfel vor contribui la impresia și imaginea instituției. De preferabil biroul va fi bine organizat, cu o atmosferă relaxată, condițiile de lucru adecvate: să nu fie suprapopulat, încăpere de tranzit, curat și cu temperatură potrivită, spațiu suficient pentru a-i primi și a îi așeza pe cei care vin să solicite informații, să le fie puse materiale informative la dispoziție etc.

Cum biroul de comunicare are funcții specifice, acesta trebuie să beneficieze de dotare sau spații anexe care ajută la îndeplinirea sarcinilor: sală de consiliu pentru conferințele de presă, spațiu pentru realizarea interviurilor, spațiu pentru urmărirea și înregistrarea instantă, respectiv transmiterea știrilor și a videoconferințelor, și spațiu pentru a urmări canalele mass-media în timp real. În acest sens există mai multe opțiuni, fiecare instituție poate opta pentru ele în funcție de stilul de comunicare și volumul de informații transmise.

1. În apropierea biroului de comunicare se recomandă înființarea sau punerea la dispoziție a unei săli de consiliu pentru conferințele de presă anunțate dar și cele neprevăzute. După primele evenimente media organizate, reprezentanții mass-media vor cunoaște locația biroului de comunicare și unde pot găsi mai multe informații.
2. În cazul evenimentelor majore coordonate de instituție sau în care este implicată, respectiv în cazul situațiilor de criză instituția are nevoie de o transmitere de informații accentuate cu volum crescut. În acest caz este recomandată înființarea unei camere de interviu: un spațiu mai mic, potrivit pentru interviuri radio și TV, asigurând că procesul nu este întrerupt. Aceasta poate fi plasată la locul unde are loc evenimentul în apropierea biroului de comunicare, încăpere liniștită sau chiar izolată fonic, fundal specific evenimentului sau instituției (banner/poster sau fundal albastru), și care este utilizat exclusiv pentru interviuri, rapoarte de presă.
3. Tot la evenimente și situații de criză apare nevoia unei camere de comunicare care poate fi în biroul de comunicare sau într-o parte separată a sălii de consiliu. Este concepută pentru reprezentanții mass-media pentru a asigura posibilitatea de a-și crea materialele și a le transmite rapid, având în dotare calculatoare cu conexiune la Internet, imprimantă și fax. În prezent, rareori se solicită astfel de spații, solicitarea mai mult se referă la un spațiu liniștit cu Wifi, unde reprezentanții mass-media își pot pregăti materialele folosind echipamentele proprii.
4. Sala media este o încăpere unde tehnica instalată permite urmărirea, înregistrarea și prezentarea relatărilor media. În dotarea sălii vor fi dispozitive audio-vizuale adecvate, calculatoare cu conexiune la Internet, softuri de editare etc. Scopul spațiului nu este de a produce materiale media, ci de a monitoriza mass-media, de a captura relatările pentru a le arhiva, viziona și analiza ulterior. Din punctul de vedere al încăperii, este posibil să coincidă cu sala de consiliu a instituției, care de asemenea este pregătită pentru prezentări audio-vizuale și multimedia.

Cu excepția sălii de interviu, funcțiile diferite pot fi încorporate într-o singură cameră mai spațioasă dacă este amenajată și dotată în mod corespunzător. Această soluție este preferabilă în cazul în care instituțiile publice nu au un volum mare de comunicare cu mass-media ori spațiul sau bugetul nu permite crearea spațiilor independente.

### 3.2. Asigurarea echipamentului

Pentru buna funcționare a biroului de comunicare sunt necesare o serie de echipamente tehnice. În funcție de mărimea instituției publice, numărul angajaților biroului de comunicare și volumul de muncă se poate defini necesarul de echipamente tehnice și de protocol din dotare. Necesarul minim al biroului de comunicare poate fi grupat astfel:

1. Echipamente tehnice: linie telefonică bidirecțională cu fax prin care se pot transmite și prelua date; linie internă pentru consultări rapide; calculatoare cu imprimantă, conexiune la Internet prin cablu sau Wifi; softuri de prelucrare texte și materiale multimedia; memorii externe de stocare de date; aparat de fotocopiere color care poate fi utilizat pentru a reproduce materialele care sunt transmise mass-mediei și conducerii organizației, precum și documentarea relatărilor din presa scrisă; aparat foto digital pentru poze și înregistrare cu posibilitatea de conectare la calculatorul biroului pentru descărcarea imaginilor și arhivarea lor pe memorii externe; aparat digital de înregistrare voce și cameră video pentru documentarea evenimentelor instituției și evenimente mass-media ale biroului de comunicare; televizor cu posibilitate de înregistrare materiale; videoproiector sau ecran de proiecție; tablă flipchart sau tablă inteligentă;
2. Mobilier și logistică: mobilier pentru birou; mașină în cazul instituțiilor cu arie mare de acoperire sau activități intense de comunicare;
3. Protocol și consumabile: aparat de cafea/ceai și set de servire; termos pentru pauzele de cafea la evenimente; frigider; consumabile pentru recepții și pauzele de cafea de după evenimentele mass-media sau cele de protocol; și
4. Elemente de imagine și de informare: banner, spider sau perete cu elementele de identitate vizuală ale instituției; banner sau roll-up portabil cu elementele de identitate vizuală a instituției; afișe și pliante despre instituție, programe și informații de interes general.

În funcție de sarcinile biroului de comunicare lista poate fi lărgită și ajustată în mod corespunzător sarcinilor. Pot fi amintite evenimentele de imagine sau de informare publică (ex. campanii de informare a cetățenilor) care justifică alte echipamente și consumabile. La fel, în cazul în care biroul de comunicare are rolul de a contribui activ la imaginea instituției, echipamentele de protocol vor fi și de conveniență, dar în același timp creează posibilitatea unor conversații informale.

### 3.3. Descrierea posturilor

Numărul de membri ai personalului biroului de comunicare depinde de dimensiunea instituției și de sarcinile aferente. În cazul mai multor angajați, responsabilitățile trebuie definite precis, fiecare membru al biroului va avea o descriere a postului cu activități și responsabilități clare pentru a permite ca personalul biroului să lucreze ca o echipă unificată. Deși funcțiile sunt delimitate, este important ca echipa să fie pregătită pentru cazul în care cineva lipsește temporar, altcineva să-i poată prelua sarcinile sau să fie distribuite temporar între cei rămași. Echipa minimă a biroului de comunicare

trebuie să fie compusă dintr-un expert în comunicare care își poate asuma și rolul de purtător de cuvânt dacă e cazul și o persoană responsabilă pentru birou care se ocupă de procese și organizarea de evenimente. Sarcinile enumerate mai jos pot fi cumulate dar în cazul unor birouri de comunicare mari pot fi concepute ca posturi separate, unele chiar îndeplinite de mai multe persoane.

Specialistul în comunicare are următoarele responsabilități:

- reprezintă biroul de comunicare în fața conducerii instituției;
- este purtătorul de cuvânt desemnat al instituției;
- pregătește comunicate de presă;
- caută, organizează și analizează informațiile interne și externe;
- contribuie la organizarea evenimentelor mass-media;
- organizează biroul de comunicare, procesele de lucru; și
- contribuie la conceperea strategiilor de comunicare ale instituției.

Coordonatorul biroului de comunicare are următoarele responsabilități:

- asigură stabilitatea biroului și a proceselor de lucru;
- redactează și trimite materiale către conducerea organizației și către mass-media;
- efectuează monitorizarea media și arhivarea documentelor;
- primește, sistematizează și redirecționează e-mailurile și apelurile telefonice adresate biroului de comunicare;
- contribuie la organizarea evenimentelor mass-media; și
- redactează materialele de informare și mapele mass-media.

#### **4. Personalul biroului de comunicare**

Reglementările privind personalul se găsesc în Normele Metodologice nr. 123 din 7 februarie 2002 de aplicare a Legii nr. 544/2001 art. 6 alin. (7): „Fiecare autoritate sau instituție publică va stabili, în funcție de specificul propriu al activităților, numărul de persoane necesar pentru îndeplinirea în bune condiții a atribuțiilor care revin autorității/instituției pe linia informării și relațiilor publice”. În acest sens instituțiile publice au posibilitatea de a angaja cu normă întreagă sau fracțiune de normă personal special pentru biroul de comunicare în rang de ofițer de comunicare sau altă încadrare conform nomenclatorului. Principalele aspecte sunt selectarea personalului în funcție de proveniența lui, definirea competențelor personalului și sarcinile personalului (Kádár, 2007, pp. 17-20) în ordinea în care cere logica fișei de post sau angajarea pe nevoi specifice organizaționale.

##### **4.1. Selectarea personalului**

La selectarea personalului, competența profesională este o prioritate, care necesită nu doar cunoștințe propriu-zise, ci și competențe și abilități de comunicare și de rezolvare a problemelor. Întrebarea care apare în aproape toate cazurile este aceea că personalul trebuie să se afle în cadrul organizației, fiind angajatul acesteia ori să fie din afara organizației cu contract individual de muncă. La angajare se poate opta pentru angajarea unei noi persoane conform legii sau trecerea de pe un alt post al unui angajat

aflat deja în cadrul instituției. Beneficiile persoanelor din cadrul organizației sunt că vor cunoaște structura, funcționarea, politica și personalul instituției, astfel încât acestea pot comunica mai ușor cu cei din structură. Dezavantajul este că aceste persoane sunt de obicei calificați în alte domenii și ca atare trebuie să învețe despre comunicarea externă a instituției, tehnicile de relații cu publicul și modalitățile de a comunica cu mass-media. Persoanele care sunt recrutate din exterior pot fi examinate privind cunoștințele media, abilitățile avansate de comunicare sau alte abilități de comunicare media. Deseori persoana selectată provine din mediul mass-media, aceasta cunoscând funcționarea mass-mediei, procedurile interne ale redacțiilor, întocmirea comunicatelor de presă, receptivitatea față de informații, totodată are legături în domeniul mass-media. Dezavantajul constă în faptul că adesea nu au o viziune asupra sectoarelor media pe care nu le-au abordat, au deja stilul format pentru o anumită platformă sau canal media. Câteodată numele persoanelor sau ale instituțiilor media la care au lucrat anterior sunt legate de o grupare politică, de un interes economic sau un bloc media care va afecta relațiile cu alți reprezentanți ai mass-media care cunosc acest fapt.

Între experții coopțați din afara instituției se află și cei cu calificări profesionale potrivite (absolvenți de științe ale comunicării, jurnaliști, comunicare mass-media, relații publice) care au abilitățile necesare. Fiind școli de pregătire profesională cu un istoric de circa două decenii în România, se găsesc deja persoane și cu pregătire în domeniu și cu experiență, astfel încât nu va trebui să se obișnuiască cu sarcinile din mers. De fapt, reprezentanții celui de-al treilea grup, având deja reprezentanți și experți din toate grupele de vârstă, ar fi personalul ideal dacă reușesc să obțină o bună pregătire în timpul formării profesionale.

Șeful biroului de comunicare, fie din exteriorul organizației sau venind din afară, trebuie să acorde atenție sporită acceptării biroului de comunicare în cadrul organizației. În multe cazuri, celelalte departamente nu văd beneficiul unui astfel de birou și ca atare nu vor coopera cu el. Aprecierea față de biroul de comunicare trebuie dobândit în timp prin atitudine corectă și acțiuni eficiente.

#### ***4.2. Competențele personalului biroului de comunicare***

Profilul robot al personalului bine pregătit și bine calificat este practic același cu cel al profesioniștilor în comunicare. Cunoștințele și experiența pot fi dobândite în timp, iar capacitățile pot fi dezvoltate. Caracteristicile unui bun comunicator prin urmare sunt:

- persoană sociabilă: creează ușor contacte, nu este timid sau retras;
- atent: are răbdare, atenție, umor bun, flexibilitate, capacitate de adaptare bună (fără a crea impresia de a fi pașiv);
- memorie bună: memorează și își reamintește nume, fețe, date, evenimente;
- stare bună de spirit, intuiție și imaginație în rezolvarea unor noi probleme;
- gândire rapidă și capacitate de a lua decizii în cadrul atribuțiilor;
- capacitate de analiză și cea asociativă;
- abilități organizatorice;
- obiectiv, cinstit și sincer;

- abilități de comunicare în scris și exprimare verbală;
- inteligibilitate: o explicație simplă a lucrurilor pe înțelesul tuturor, abilitatea de a explica activitățile de specialitate pe înțelesul publicului larg; și
- abilități excelente de lucru, rezistență la presiune, disponibilitate de a urma programe de lucru neconvenționale, adesea neregulate.

La modul general, expertul în comunicare trebuie să aibă o cultură generală aprofundată, o viziune deschisă, să fie încrezător în sine, totodată să fie fluent în cel puțin o limbă de circulație internațională. Limbile oficiale ale Uniunii Europene sunt engleza și franceza, dintre care sunt necesare cunoștințe minime de limba engleză și/sau franceză sau germană. La aceste caracteristici se mai adaugă cele specifice mediului de lucru ce privesc pregătirea profesională și în alt domeniu, limbi străine vorbite, competențe tehnice etc.

### *4.3. Sarcinile personalului biroului de comunicare*

După cum s-a menționat în secțiunile anterioare, fiecare membru al biroului de comunicare trebuie să aibă o funcție și sarcini precis definite. Sarcinile sunt distribuite în rândul personalului actual, dar dată fiind posibilitatea de a avea structuri diferite și o mare varietate de solicitări și proiecte, lista de mai jos descrie sarcinile cumulativ, urmând ca cel care organizează biroul de comunicare să atribuie aceste sarcini funcțiilor din cadrul biroului.

- pentru o informare adecvată, o persoană va trebui să cunoască bine activitățile și personalul instituției. Colectează, selectează și organizează informații importante pentru mass-media și grupurile țintă, monitorizând în același timp schimbările și nevoile de informare ale grupurilor țintă;
- pentru a contribui la imaginea instituției deseori trebuie formulat și solicitat acceptul conducerii pentru activitățile specifice (de exemplu, organizarea de evenimente de presă, care sunt scumpe, dar investiția se amortizează pe termen lung). Pentru a pune în aplicare aceste modificări trebuie să fie agreate de politica de comunicare externă a instituției, în unele cazuri chiar să propună modificarea politicilor și procedurilor în acest sens;
- monitorizarea zilnică a mass-mediei pentru a evalua cu exactitate imaginea instituției în presă; analiza și arhivarea materialelor de presă; informarea conducerii despre rezultate și schimbări;
- colectarea și stocarea informațiilor actuale despre activitatea instituției, care pot fi accesate și publicate în orice moment la solicitarea persoanelor fizice sau a mass-mediei;
- documentarea despre instituțiile mass-media și a reprezentanților acestora, păstrarea actualității datelor având în vedere schimbările rapide și fluctuația mare în domeniul mass-media din România;
- analiza și cunoașterea pieței media, documentarea funcționării fiecărui canal media, a grupurilor țintă și a efectelor specifice. Relațiile nu trebuie să fie doar formale, ci în momentul în care se trimite un comunicat să se cunoască forma și

metoda potrivită pentru cel mai mare impact posibil. Este importantă cunoașterea și funcționarea specifică a organelor de presă, care ar trebui luate în considerare încă de la primul contact;

- pentru a asigura o comunicare eficientă, documentele de informare trebuie să fie de calitate și transmise rapid instituțiilor mass-media; la fel de importantă este și organizarea evenimentelor media care să creeze un cadru adecvat pentru întâlniri și discuții cu reprezentanții mass-media; și
- pentru o cooperare eficientă, biroul de comunicare trebuie să fie familiarizat cu metodele de lucru și așteptările reprezentanților mass-media, astfel membrii biroului de comunicare să poată oferi sfaturi practice utile conducătorilor instituțiilor cu privire la comunicarea cu mass-media și publicul larg.

Șeful biroului de comunicare care poate fi și purtătorul de cuvânt, va trebui să fie aproape de conducerea instituției, deoarece joacă un rol important în comunicarea internă și externă a instituției, trebuie să transmită deciziile rapid și să observe efectele acestora. Responsabilitățile șefului biroului de comunicare pot fi definite după cum urmează:

- să fie conștient de tot ceea ce se întâmplă în cadrul biroului de comunicare și al instituției pentru a putea informa rapid și corespunzător mass-media în cazul în care acest lucru este necesar;
- să acorde atenție schimbărilor majore, de preferință anticipând procesul și consecințele acestora, acordând o atenție deosebită eventualelor crize;
- să cunoască deciziile conducerii pentru a le putea relata corect;
- să asiste diferite departamente sau birouri în activitatea lor, facilitând comunicarea dintre ele; și
- să asigure independența relativă a personalului biroului de comunicare pentru a nu fi tratat ca subordonat sau să devină dependent de alte birouri.

Ca și concluzie, este important să se determine rolul și atribuțiile exacte ale șefului biroului de comunicare, astfel încât să poată facilita comunicarea între diferitele birouri și grupuri profesionale, fără însă ca el să fie împiedicat în exercitarea funcției de alte birouri sau persoane superioare non-specializate.

## **5. Recomandare pentru lansarea unui birou de comunicare**

În urma experienței cu municipiile reședință de județ din România unde s-a înființat sau a fost restructurat biroul de comunicare în perioada 2002-2016 se poate crea o fișă de prezentare care să acopere principalele aspecte ale biroului de comunicare. Modelul de mai jos este unul general, cu posibilitatea de a opta pentru activitățile prezentate sau de a completa lista în funcție de nevoile specifice ale instituției.

### **5.1. Activități propuse**

#### **1. Elaborarea strategiei de comunicare a Biroului de Comunicare, inclusiv:**

- defalcarea scopurilor pe planuri de acțiune, preluarea proiectelor importante din punctul de vedere al procesului de comunicare și branding;

- definirea sarcinilor preluate;
  - poziționarea Biroului de Comunicare în cadrul Primăriei, desemnarea coordonativilor din punct de vedere profesional și administrativ;
  - întocmirea planului de management al personalului; și
  - crearea și menținerea canalelor de comunicare interne și externe prin care Biroul împreună cu alte departamente ale Primăriei comunică cu grupurile țintă interne și externe.
- 2. Definirea atribuțiilor, descrierea sarcinii posturilor și a pozițiilor în cadrul Biroului de Comunicare.** Această etapă include și crearea organigramei după care va funcționa Biroul de Comunicare.
- 3. Selectarea și formarea personalului Biroului de Comunicare:**
- 3.1. selectarea persoanelor din cadrul Primăriei și/sau pentru angajare;
  - 3.2. formarea profesională și tehnică (hard skills) a personalului Biroului de Comunicare; și
  - 3.3. formarea competențelor specifice (soft skills) a personalului Biroului de Comunicare.
- 4. Elaborarea planului de lucru al Biroului de Comunicare:**
- 4.1. întocmirea planului de lucru al Biroului de Comunicare (atribuțiile, bazele de date cu care vor opera, canalele de comunicare folosite, platformele online și offline, segmentarea grupurilor țintă);
  - 4.2. definirea modului de comunicare în mai multe limbi, consolidarea canalelor de comunicare și ale platformelor online în acest sens; și
  - 4.3. definirea calendarului anual de lucru al Biroului de Comunicare, care include evenimentele și activitățile proprii, dar și participarea la alte programe și proiecte ale Primăriei.
- 5. Supervizarea proceselor de promovare în cazul grupurilor țintă specifice.** Contribuția Biroului de Comunicare la alte proiecte care au efect asupra comunicării Primăriei și al imaginii orașului, proiecte care influențează procesul de comunicare sau accesează grupurile țintă cu care lucrează și Biroul de Comunicare.
- 6. Monitorizarea activităților în primele luni ale funcționării, cum ar fi:**
- coordonarea activităților profesionale;
  - inițierea activităților de comunicare în comunitatea locală și branding;
  - urmărirea activității de comunicare de branding;
  - facilitarea activităților de promovare turistică și branding;
  - elaborarea metodelor de strângere a datelor de feedback, consilierea procesului;
  - prelucrarea și prezentarea datelor; și
  - conceperea și redactarea materialelor de prezentare (ex. broșuri, platforme online), monitorizarea mass-mediei locale etc.

## 5.2. Planuri și documente realizate

### 1. Plan de comunicare cu cetățenii:

- 1.1. evaluarea situației curente (problem-map): nivelul de informare și atitudinea cetățenilor, definirea reacțiilor imediate și de durată lungă, identificarea posibilelor elemente de criză;
- 1.2. plan de informare publică;
- 1.3. plan de sensibilizare și mobilizare a cetățenilor, lista evenimentelor locale și regionale; și
- 1.4. metode de optimizare a relației și informării grupului țintă larg: pagină web proprie, gestionare online, gestionarea datelor, accesul la informații, elementele one-window-system.

### 2. Documente interne elaborate:

- 2.1. planul de funcționare al Biroului de Comunicare: scopuri și strategii, atribuții, personal, formarea personalului, infrastructură;
- 2.2. planul de comunicare al Biroului de Comunicare: procesul de lucru, grupuri țintă, canale de comunicare, mesaje, evenimentele mass-media, identitatea vizuală etc.;
- 2.3. plan anual de evenimente: evenimentele Primăriei și ale instituțiilor aflate în subordine; mai târziu elaborarea planului regional de evenimente cu toate evenimentele incluse pentru informarea publică și promovarea turistică;
- 2.4. participare la planul de promovare turistică și economică al orașului; propuneri pentru bugetul Primăriei;
- 2.5. plan anual de comunicare, inclusiv evenimentele mass-media ale Biroului de Comunicare;
- 2.6. propunere pentru Planul general de comunicare al Primăriei; și
- 2.7. planuri și rapoarte despre activitatea Biroului de Comunicare, activități și formarea profesională a membrilor.

## 5.3. Descrierea atribuțiilor

1. **Gestionarea Biroului de Comunicare, procesele de comunicare și relații cu mass-media.** Gestionarea personalului și sarcinilor zilnice, managementul relațiilor mass-media, prezența media. Coordonarea evenimentelor media, relațiile contractuale cu mass-media, pregătirea, înaintarea și comunicarea reacțiilor privind întâmplările publice. Conceperea și realizarea planurilor de comunicare pentru inițiativele și evenimentele Primăriei.
2. **Comunicare online și design.** Comunicare prin canalele online proprii (pagini web, Facebook etc.), copywriting, traducerea textelor pentru uzul Biroului de Comunicare, designul online și a materialelor Biroului, menținerea activă a materialelor online, monitorizarea presei, arhivare și raportare.
3. **Manager de evenimente.** Pregătirea și coordonarea evenimentelor media și de protocol, evenimentele din calendarul de activitate al Primăriei, relații cu mass-media, tipografii, firme de design, finanțatori, invitați etc. Pregătirea materialelor de presă, arhivare, raportare.

4. **Consultant extern:** pregătirea procesului de lucru, conceperea și realizarea sau restructurarea Biroului de Comunicare, coordonarea întocmirii planului de comunicare, consultanță și monitorizarea privind implementarea planului, recrutarea și formarea personalului, consultanță în elaborarea planurilor de criză.

### **Bibliografie:**

1. Kádár, M., *A média mint partner (În parteneriat cu mass-media)*, Cluj Napoca: Editura Kriterion, 2007.
2. Kádár, M., „Administrația publică locală online. Analiza reglementărilor și a comunicării online a primăriilor și consiliilor locale din reședințele de județ din România”, 2014, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, nr. 2(35)/2014, pp. 40-52.
3. Legea nr. 544 din 12 octombrie 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, publicată în Monitorul Oficial al României nr. 663 din 23.10.2001.
4. Legea nr. 161 din 19 aprilie 2003 privind asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, publicată în Monitorul Oficial al României nr. 279 din 21 aprilie 2003.
5. Norme Metodologice nr. 123 din 7 februarie 2002 de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, publicate în Monitorul Oficial al României nr. 167 din 08.03.2002.
6. Ranta, A.E., „Caracteristici ale activităților de comunicare cu publicul în context administrativ: Aspecte teoretice și practice”, 2015, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, nr. 2(37)/2015, pp. 156-175.