



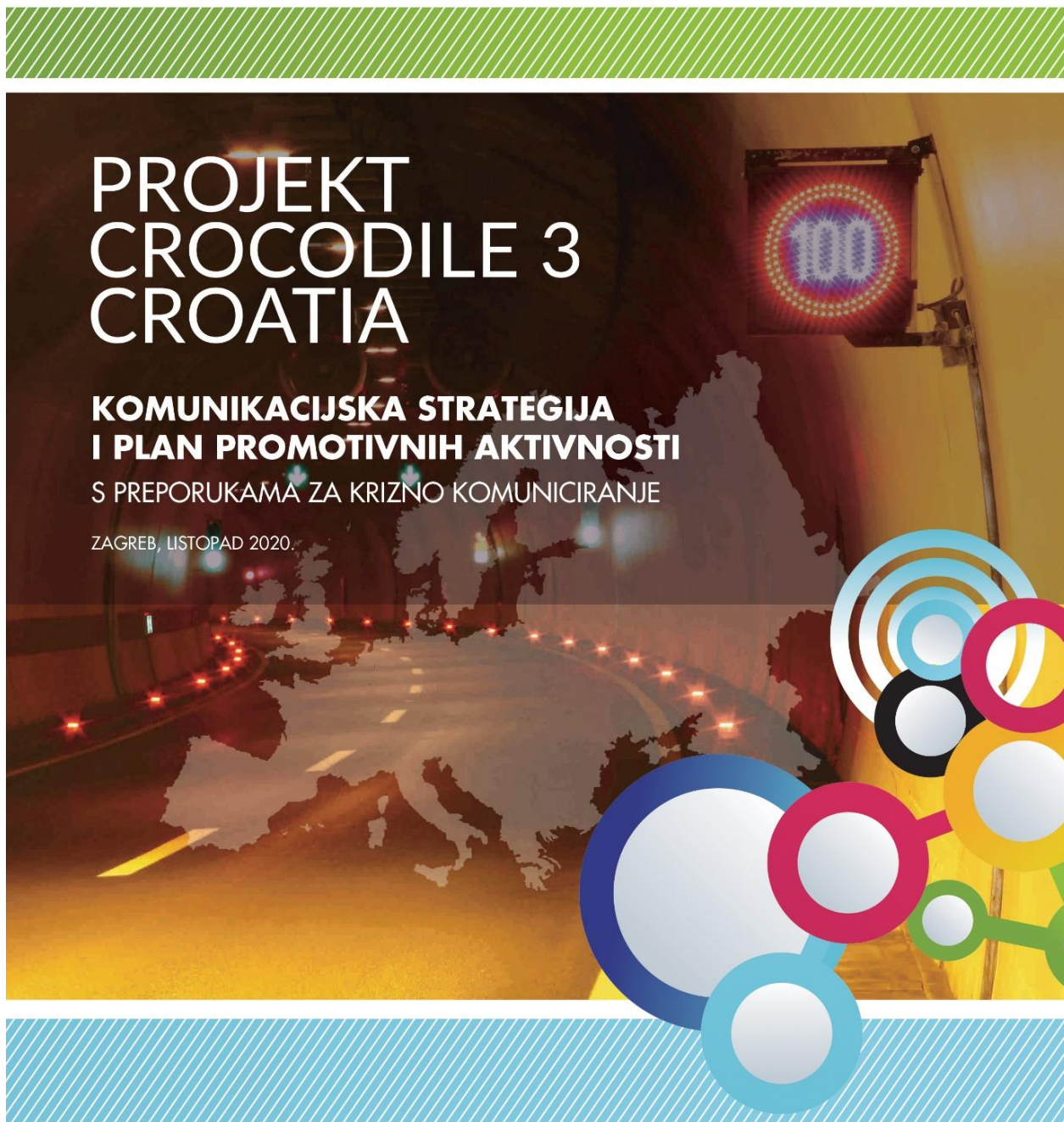
Sufinancirano instrumentom Europske
unije za povezivanje Europe

PROJEKT CROCODILE 3 CROATIA

KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA I PLAN PROMOTIVNIH AKTIVNOSTI

S PREPORUKAMA ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE

ZAGREB, LISTOPAD 2020.



SADRŽAJ

1.	POZADINA.....	3
2.	KOMUNIKACIJSKE AKTIVNOSTI.....	4
3.	KOMUNIKACIJSKI CILJEVI.....	5
4.	STRATEŠKI OKVIR.....	5
5.	KLJUČNE JAVNOSTI.....	6
6.	KLJUČNE PORUKE.....	7
7.	TAKTIKE I ALATI.....	8
8.	PLAN KOMUNIKACIJSKIH AKTIVNOSTI.....	10
9.	EVALUACIJA USPJEŠNOSTI KOMUNIKACIJE.....	11
10.	PREPORUKE ZA KRIZNU KOMUNIKACIJU.....	11
11.	KRIZNI SCENARIJI I PRIJEDLOG STRATEŠKIH SMJERNICA.....	14
12.	UPUTE ZA KOMUNICIRANJE U KRIZI.....	15

1. POZADINA

Predmet ove komunikacijske strategije i plana promotivnih aktivnosti je vidljivost projekta CROCODILE 3 Croatia na području Republike Hrvatske. Projekt CROCODILE pokrenut je na europskoj razini s ciljem postizanja usklađenosti inteligentnih transportnih sustava (ITS). Zadaća projekta je ujednačavanje ITS-a između svih subjekata u cestovnom sektoru. Projekt CROCODILE 3 predstavlja suradnju javne uprave, upravitelja državnih cesta i autocesta i pružatelja usluga o stanju prometa, a kao logički nastavak ranijih faza projekta Crocodile.

Projekt CROCODILE 3 obuhvaća šest država članica Europske unije iz srednje i istočne Europe (Austrija, Češka, Mađarska, Italija, Slovačka i Hrvatska), s ciljem osiguranja koordiniranog upravljanja i nadzora prometa, što će rezultirati visokokvalitetnim uslugama za putnike na jednom od najvažnijih cestovnih koridora u Europi. Predmetni koridori prolaze kroz niz država (od kojih većina ima različite jezike) s velikim prekograničnim prometom, te se suradnja i razmjena informacija nameće kao imperativ. Ista počinje prevladavanjem organizacijskih barijera, nastavlja se kroz razmjenu podataka i informacija na temelju zajedničkih standarda i protokola, te u konačnici dovodi do visokokvalitetnih usluga za krajnje korisnike.

Fokus projekta

- provedba ITS Direktive, a u cilju osiguranja pristupa podacima;
- daljnja nadogradnja DATEX II čvorova, a u cilju osiguranja tehničkih preduvjeta za dostupnost i razmjenu informacija;
- prekogranične informacijske usluge s naglaskom na dostupnost istih krajnjim korisnicima (web servisi, mobilne aplikacije);
- suradnja s drugim državama koje također provode projekt, a u cilju razmjene iskustava;
- formiranje radnih skupina radi osiguranja kontinuiteta prekogranične suradnje i pronalaženja zajedničkih rješenja;
- Za vozače pružanje usluga informiranja duž koridora na kojem će biti implementirane planirane usluge putem projekta Crocodile 3. Prije ili tijekom njihovog putovanja pomoći će im da optimiziraju svoju rutu, reagiraju na poremećaje u prometu i izbjegavaju potencijalno opasne situacije.

Kako bi se osigurala kvalitetna promocija projekta, plasman svih relevantnih informacija te mogućnost kontinuiranog ažuriranja statusa projekata pokrenuta je posebna web stranica pod nazivom <https://crocodile3.crocodile2croatia.eu/>.

Mobilna aplikacija

U sklopu projekta CROCODILE 3 Croatia, Hrvatske autoceste pokrenuti će mobilnu aplikaciju za informiranje korisnika o stanju u prometu na autocestama. Hrvatske autoceste već imaju razvijene pojedine komponente ITS-a koje omogućuju djelomični uvid o stanju u prometu. Pritom, pregled trenutnog stanja i prohodnosti te izvanrednih obavijesti iz sustava OSP (objasniti) dostupan je kroz tekstualni pregled na web

stranicama HAC-a („stanje na cestama“). Jedan od ciljeva projekta je razviti novu mobilnu aplikaciju koja će objediniti funkcionalnosti iz svih područja interesantna široj javnosti: pregled trenutnog stanja i prohodnosti te izvanrednih obavijesti (stanje na cestama), vođenje prometa obilaznim pravcima u slučaju izvanrednog događaja na autocesti i dr. Mobilna aplikacija će podržavati mobilne platforme Android i iOS.

2. KOMUNIKACIJSKE AKTIVNOSTI

Cilj komunikacijskih aktivnosti je potreba osiguranja vidljivosti prema dionicima, nadležnim tijelima i krajnjim korisnicima o ciljevima, napretku i rezultatima projekta Crocodile 3 Croatia, a što je jedna od propisanih Aktivnosti iz Ugovora o bespovratnim sredstvima br. INEA/CEF/TRAN/M2016/1365063 sklopljen s Izvršnom Agencijom za inovacije i mreže (INEA).

To se poglavito odnosi na pružanje usluge informiranja krajnjim korisnicima, kroz informativne letke i brošure (dvojezične), promotivne materijale, vođenje i ažuriranje web stranice, izradu informativnog filma i proaktivne medijske odnose. Ciljne skupine su: mediji, stručna javnost (strukovna prijevoznička udruženja i organizacije, akademska zajednica, predstavnici tijela državne i lokalne uprave), interna javnost (zaposlenici cestarskih tvrtki) i opća javnost (krajnji korisnici autocesta).

Aktivnosti za provođenje vidljivosti

- priprema i tisak informativnog (hrvatski i engleski) letka o projektu s osnovnim prikazom ciljeva, pristupu i očekivanim ishodima projekta;
- priprema i tisak informativne (hrvatski i engleski) brošure o projektu s detaljnijim prikazom ciljeva, pristupu i očekivanim ishodima projekta;
- adaptacija vizuala (logotipa projekta);
- dizajn i izrada informativnog banner-a o projektu;
- izrada promotivnog materijala (rokovnik, usb, blok i kemijska i sl.);
- izrada komunikacijske strategije i komunikacijskih poruka;
- priprema informativnih tekstova i pravovremeno informiranje putem Internet stranice;
- izvođenje medijskih aktivnosti (briefiranje ključnih medija, tiskovne konferencije, izrada priopćenja, ugovaranje televizijskih reportaža i gostovanja i slično).

Komunikacijski alati

- konferencije za medije;
- brifinzi, intervjui, priopćenja... susreti s novinarima, događaji na terenu;
- seminari, prezentacije, okrugli stolovi – povremena formalna ili neformalna druženja s ciljem informiranja javnosti, ključnih dionika, stručnjaka ili novinara;
- priprema publikacija i drugih tiskanih materijala (brošura, letak i sl.);
- mrežna stranica.

3. KOMUNIKACIJSKI CILJEVI

Primarni ciljevi

- proaktivno umjesto reaktivno komuniciranje kao ključni princip djelovanja;
- postizanje i održavanje pozitivne percepcije projekata CROCODILE 3 Croatia financiranih sredstvima Europske unije kod svih ciljnih javnosti.

Specifični ciljevi

- povećati broj afirmativnih medijskih objava;
- povećati otpornost na potencijalno krizne situacije;
- postizanje bolje međusektorske suradnje i komunikacije zaposlenika;
- podizanje vidljivosti i posjećenosti web stranice projekta;
- sustavno i cjelovito informiranje javnosti o problematici upravljanja prometnim tokovima;
- kvalitetna, kontinuirana i pozitivna medijska promocija projekta.
- osiguravanje medijskog prostora za promociju projekta;
- medijsko pozicioniranje sudionika projekta;
- osnaživanje percepcije korisnosti fondova Europske unije kao instrumenta financiranja projekata i aktivnosti korisnih za Republiku Hrvatsku i njene građane.

Željena percepcija

Provođenjem komunikacijskih aktivnosti iz ovog plana želimo postići sljedeću percepciju:

„Realizacijom Projekta Crocodile 3 Croatia, korisnici usluga u cestovnom sektoru dobit će višu razinu kvalitete usluge u segmentu planiranja putovanja, informiranja o izvanrednim događajima kao i drugih informacija, ključnih za sigurno i neometano prometovanje na području Republike Hrvatske i zemalja članica projekta CROCODILE.“

4. STRATEŠKI OKVIR

Komunikacijska strategija u nastavku predstavlja okvir komunikacijskog djelovanja u svrhu ostvarenja zadanih ciljeva, odnosno uspješnijeg komuniciranja projekta prema svim ciljnim javnostima. Komunikacijska strategija definira ciljeve komunikacije, ključne javnosti i njihove specifične komunikacijske zahtjeve, komunikacijske kanale prema ključnim javnostima te komunikacijske taktike, alate i aktivnosti prema ključnim javnostima u projektom, definiranom vremenskom periodu. Strategija će biti orijentirana na 2 kriterija:

- povećanje medijske prisutnosti projekta CROCODILE 3 Croatia;
- postizanje razumijevanja sa svim definiranim ključnim dionicima.

Komuniciranje putem medija na nacionalnoj razini, kao i snažnija te kvalitetnija komunikacija na društvenim mrežama i mrežnim stranicama partnera u projektu, svakako su najvažnije aktivnosti kojima će se nastojati doprijeti do ključnih javnosti. Slijedom navedenoga predviđeno je da se strategija komuniciranja odvija kroz dva oblika pristupa:

- Proaktivno će se osigurati provedba komunikacijskih aktivnosti te plasirati medijske teme koje podižu svjesnost o postojanju projekta i opće informiranosti o inteligentnim transportnim sustavima (ITS), jačaju percepcije o atraktivnosti mobilne aplikacije i lakoći uporabe, te snažno pozicionirati partnerska društva u projektu.
- Reaktivno će se komunicirati u slučaju da se u medijima pojave teme ili informacije koje su negativno intonirane u odnosu na projekt. U tom će se slučaju procijeniti koji je oblik aktivnosti biti najpogodniji - pisanje zahtjeva za ispravak, brief za urednika ili novinara s ciljem pojašnjenja sporne informacije ili drugo.

5. KLJUČNE JAVNOSTI

Mediji - potrebno je osigurati dvosmjernu komunikaciju s dvije kategorije medija, medijima od nacionalnog značaja te medijima od lokalnog značaja na područjima na kojima se izvode projekti, a sve u interesu plasiranja željenih informacija u članke, programe i emisije. Mediji imaju dvojak ulogu, kao javnost za sebe čije je povjerenje potrebno osigurati, te kao kanal putem kojeg dolazimo do većine ostalih javnosti.

Stručna javnost – transparentno komuniciranje svih informacija osigurat će mogućnost nesmetanog uvida u sve segmente projekta te kroz otvoreni dijalog, poticati ovu ključnu javnost na širenje informacija o projektu. Ovu skupinu čine: strukovna prijevoznička udruženja i organizacije, akademska zajednica, predstavnici tijela državne i lokalne vlasti s naglaskom na resorno Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture i Ministarstvo unutarnjih poslova.

Interna javnost - zaposlenici cestarskih tvrtki, ključni su za uspješnu implementaciju svih komponenti projekta. Stoga je ovu grupu dionika potrebno kontinuirano putem kanala interne komunikacije tvrtki-partnera u projektu informirati, a po implementaciji projekta i educirati u pojedinim segmentima.

Opća javnost i krajnji korisnici-putnici u cestovnom prometu, izuzetno su važan segment projekta. Za razliku od interne ili stručne javnosti, opća javnost (putem medija ili samostalno) u fokus dolazi na samom kraju projekta, odnosno po njegovoj implementaciji. Opću javnost zanimaju konkretni benefiti, funkcionalnosti i jednostavnost korištenja mobilne aplikacije. Važnu ulogu u komunikaciji projekta prema ovom segmentu dionika, imati će službe za korisnike cestarskih društava.

6. KLJUČNE PORUKE

Definiranjem ključnih poruka osigurat će se ujednačenost i dosljednost komunikacijskog sadržaja na svim razinama komunikacije, a kako bi se osigurala zastupljenost ključnih informacija u komunikaciji te kako bi se njihovim kontinuiranim plasmanom osiguralo razumijevanje plasiranih informacija od strane ciljnih javnosti kojima su namijenjene.

Komunikacijski sadržaj u svojim ključnim segmentima (ključne poruke) mora biti ujednačen na svim razinama i kroz sve oblike komunikacije (izravna komunikacija s dionicima, komunikacija putem medija, komunikacija putem društvenih mreža i internetske stranice).

U nastavku se nalaze temeljne ključne poruke koje je poželjno kontinuirano koristiti u komunikaciji prema svim ciljnim javnostima, ali i nadopunjavati te korigirati ovisno o aktualnostima i daljnjem razvoju projekta:

- Projekt CROCODILE pokrenut je na europskoj razini s ciljem postizanja usklađenosti inteligentnih transportnih sustava (ITS). Cilj projekta je ujednačavanje ITS-a između svih subjekata u cestovnom sektoru.
- Realizacijom projekta, uspostaviti će se neometana razmjena podataka o stanju u prometu između Hrvatske i pet država članica Europske unije iz srednje i istočne Europe.
- Projekt CROCODILE 3 Criatia predstavlja suradnju javne uprave, upravitelja državnih cesta i autocesta i pružatelja usluga o stanju prometa, a nastavak je ranijih faza projekta Crocodile
- U tehničkom segmentu, projekt omogućuje uspostavu infrastrukture i procesa kako bi se osigurala dostupnost, razmjena, ponovna upotreba i ažuriranje podataka o prometu za pružanje informacija o cestovnom prometu u stvarnom vremenu.
- implementacija usluga za informiranje korisnika o sigurnosti u prometu primjenom prekograničnih ITS aplikacija za putnike. To će pridonijeti smanjenju nesreća, smrtnih slučajeva, ozljeda te smanjenja zastoja i kolona vozila
- U funkcionalnom segmentu, projekt omogućuje formiranje jedinstvene prekogranične informacijske usluge koja je putem mobilne aplikacije i web servisa lako dostupna krajnjim korisnicima.
- Projekt će omogućiti bolje upravljanje prometnim tokovima, planiranje putovanja i pravovremeno informiranje o izvanrednim situacijama i vremenskim nepogodama s ciljem smanjenja broja nesreća, smrtnih slučajeva, ozljeda i materijalnih šteta.
- Sudionici hrvatske komponente projekta su Hrvatske autoceste d.o.o., Autocesta Rijeka-Zagreb d.d., Autocesta Zagreb-Macelj d.o.o., Bina-Istra d.d. i Hrvatske ceste d.o.o.
- Ovo je jedinstven projekt u RH kojim se postavljanju novi trendovi u upravljanju prometnim tokovima.
- Projekt je sufinanciran sredstvima Europske unije, Instrumentom EU za povezivanje Europe.

7. TAKTIKE I ALATI

ADREMA

Osnovna komunikacijska aktivnost koju treba provesti na samom početku projekta je kompiliranje medijske adreme, u kojoj će se obuhvatiti svi ključni nacionalni mediji. Kako bi rad s adremom bio lakši i jednostavniji, poželjno je adremu podijeliti na nacionalni dio s medijima od općeg značaja, te regionalni, u kojem je medije od lokalnog značaja potrebno podijeliti po županijama u kojima djeluju. Adrema će se kasnije koristiti za distribuciju svih medijskih materijala poput poziva za medije, priopćenja i drugog, prema potrebi nacionalno ili regionalno.

KONFERENCIJA ZA MEDIJE

Jedna od ključnih aktivnosti koju je potrebno provesti u komunikaciji prema medijima je organizacija konferencije za medije, na kojoj će biti predstavljeni ključni rezultati projekta i mobilna aplikacija. Poželjno je da na konferenciji uz predstavnike društava koja sudjeluju u projektu, nazoči i predstavnik resornog ministarstva. Medije će se na konferenciju pozvati distribucijom pisanog poziva za medije prema ranije pripremljenoj adremi.

BRIEFING ZA STRUČNU JAVNOST

Neposredno prije održavanja konferencije za medije potrebno je provesti briefing za stručnu javnost. Ova forma podrazumijeva održavanje dvosatnog skupa za predstavnike strukovnih organizacija, akademske zajednice, prometne stručnjake i predstavnike MMPI-a i MUP-a. Briefing za stručnu javnost obično se sastoji od nekoliko prezentacija koje na bitno stručniji i opširniji način pružaju uvid u tijek i rezultate projekta. Pripremljene prezentacije, kasnije je uputno distribuirati rukovoditeljima službi u cestarskim tvrtkama koje sudjeluju u projektu.

PRIOPĆENJE ZA JAVNOST

Konferenciju za medije potrebno je popratiti priopćenjem za javnost u kojem će se iznijeti osnovne informacije podijeljene sa sudionicima konferencije za medije. Priopćenje se šalje redakcijama prema adremi koja će se unaprijed pripremiti, a po slanju priopćenja obaviti će se telefonski follow-up prema redakcijama s ciljem poticanja medija na objavljivanje informacije. Prema potrebi, tijekom trajanja projekta može se poslati više priopćenja za javnost.

REPORTAŽA S GRADILIŠTA

Tijekom trajanja projekta poželjno je obići nekoliko lokacija (npr. mjesta izgradnje info portala, sustava u tunelima ili centara za nadzor i upravljanje prometom) i medijima omogućiti prikupljanje informacija za objavu opširnijih reportaža u pisanoj, audio i video formi.

INTERVJUI I TEMATSKI PRILOZI

Vidljivost projekta moguće je podići dogovaranjem dodatnih intervjuja i tematskih priloga u specijaliziranim medijima (auto-moto revije, HAK revija i sl.).

OBJAVE NA DRUŠTVENIM MREŽAMA

Dodatnu vidljivost za projekt moguće je ostvariti objavama na dostupnim društvenim mrežama cestarskih tvrtki. Preporuča se objavljivanje kratkih vijesti popraćenih foto i video zapisima na Facebooku, Instagramu i LinkedInu.

DOPISI I OBAVIJESTI DIONICIMA

Interna komunikacija iznimno je važna u svakom komunikacijskom projektu, pa tako i u ovom. Zaposlenike cestarskih tvrtki potrebno je informirati internim dopisima putem e-maila, isticanjem na oglasnim pločama ili internim glasilima.

INFORMATIVNA BROŠURA I LETAK

Za potrebe vidljivosti projekta, pripremit će se dvojezična (HR, ENG) informativna brošura i letak namijenjena široj javnosti i medijima. Brošura će sadržavati sažete informacije o projektu; njegov tijek i razloge pokretanja, ključne ciljeve te konkretne benefite za krajnje korisnike.

MREŽNA STRANICA PROJEKTA

Postojeća mrežna stranica <https://crocodile3.crocodile2croatia.eu/>, će se redovito nadopunjavati informacijama o aktivnostima i statusu projekta. Poželjno je otvaranje medijske sekcije s promotivnim filmom, fotografijama, pdf verzijom brošure i priopćenjima za medije.

ISTRAŽIVANJE STAVOVA I NAVIKA KORISNIKA

Ovisno o mogućnostima, preporučuje se provođenje anketnog istraživanja telefonskim putem (CATI N:600 i više) o stavovima i navikama korisnika i sudionika u cestovnom prometu. Istraživanje može dati kvalitetne i korisne ulazne informacije o načinima informiranja korisnika o stanju na prometnicama kao i željenim funkcionalnostima mobilne aplikacije.

PROMOTIVNI ARTIKLI

Artikli uredske galanterije, poput usb sticka, kemijske olovke, bloka, rokovnika i ukrasne vrećice, sadržavat će logotipove partnera i vizual projekta. Za potrebe medijskih brifinga i tiskovnih konferencija, izradit će se tzv. roll up plakat s vizualom projekta.

8. PLAN KOMUNIKACIJSKIH AKTIVNOSTI

U svrhu uspješnog ispunjenja komunikacijskih ciljeva potrebno je provesti strateški osmišljene, međusobno koordinirane i kontinuirane komunikacijske aktivnosti s posebnim naglaskom na segment odnosa s medijima. S tim ciljem u nastavku dokumenta prezentiran je okvirni plan komunikacijskih aktivnosti koji je potrebno kontinuirano ažurirati i nadopunjavati s konkretnim aktivnostima.

S obzirom da je riječ o projektu u kojem sudjeluje više partnera, prije početka medijske komunikacije, potrebno je provesti internu koordinaciju sudionika projekta. Preporuča se da komunikacija Projekta CROCODILE 3 Croatia ide preko centralne kontaktne točke; službe za odnose s javnošću Hrvatskih autocesta d.o.o., s obzirom da su Hrvatske autoceste d.o.o. koordinatore cijelog projekta. Pojedine teme iz projekta koje se tiču pojedinih upravitelja autocesta, partneri mogu komunicirati i samostalno.

AKTIVNOST	OPIS	MEDIJ
Izrada informativne brošure	Prije početka komunikacije projekta pripremit će se informativna brošura i letak u kojem će se nalaziti sve ključne informacije s ciljem kvalitetnog, informiranja ključnih javnosti.	Svi mediji / stručna i interna javnost
Izrada ključnih poruka	S ciljem osiguravanja kvalitetne, ali i ujednačene komunikacije projekta potrebno je pripremiti dokument koji će biti na raspolaganju svih ključnim govornicima u projektu. Ključne poruke potrebno je pripremiti da budu jasne, sažete, informativne i upečatljive te da se njima komuniciraju svi ključni podaci o projektu.	-
Izrada adreme	Za potrebe plasmana svih ključnih informacija medijskim predstavnicima pripremit će se ažurirani popis medija, novinara te njihovih kontakata.	-
Izrada i slanje poziva za medije na predstavljanje projekta	Kako bi osigurali interes medija, prezentirali osnovne informacije o projektu i pozvali medije na prezentaciju pripremit će se poziv za medije s ključnim informacijama o mjestu i vremenu predstavljanja.	Svi mediji
Follow up aktivnosti	S ciljem osiguravanja dolaska medija provest će se aktivnost direktnog kontaktiranja medijskih predstavnika te informiranje istih o događanju.	Svi mediji
Konferencija za medije	U cilju prezentacije projekta na efikasan i upečatljiv način, te kako bi se osigurao plasman svih ključnih poruka održat će se konferencija za medije. Preporuča se i održavanje zasebne prezentacije za stručnu javnost.	Svi mediji / zasebna prezentacije za stručnu javnost
Izrada i slanje priopćenja za medije nastavno	Nastavno na održavanje konferencije pripremit će se i medijima poslati vijest sa svih ključnim informacijama.	Svi mediji

na predstavljanje projekta		
Izjave za medije	Nakon održavanja konferencije osigurati će se dodatno davanje izjava ključnim medijskim kućama s ciljem detaljnijeg informiranja o projektu.	Svi mediji
Iniciranje teme u specijaliziranim revijama	Nakon konferencije za medije, inicirati će se objavljivanje reportaža u specijaliziranim auto moto revijama i priložima s naglaskom na prezentaciji ključnih pogodnosti za korisnike.	Auto moto revije i portali
Intervju/reportaža u dnevnim novinama	U svrhu prezentacije projekta poželjno je provesti intervju ili tematsku reportažu o projektu.	Jutarnji list ili Večernji list

9. EVALUACIJA USPJEŠNOSTI KOMUNIKACIJE

Uz kontinuirano praćenje realizacije aktivnosti, potrebno je provoditi i evaluaciju uspješnosti provedbe komunikacijske strategije i pripadajućeg plana komunikacije. Za kvalitetnu evaluaciju postignutih ciljeva važno je imati mjerljive parametre kako bi se moglo utvrditi u kojoj su mjeri provedene aktivnosti imale učinka.

Prilikom evaluacije mogu se koristiti slijedeći pokazatelji:

- Vrednovanje količine upita javnosti;
- Medijska popraćenost, broj medijskih objava, broj priopćenja za javnost;
- Broj interakcija na društvenim mrežama;
- Zadovoljstvo korisnika;
- Provedba ispitivanja javnog mnijenja kojim će se utvrditi razina informiranosti građana.

10. PREPORUKE ZA KRIZNU KOMUNIKACIJU

Za uspješno upravljanje kriznim situacijama presudna je prethodna pripremljenost organizacije na krizu, odnosno mogućnost primjene kriznog menadžmenta. Većina organizacija mogu unaprijed detektirati moguća ključna žarišta, odnosno potencijalne izvore kriznih situacija, te pripremiti strategiju i plan koji će se primijeniti u slučaju izbijanja krize. Krizni menadžment je strateški proces koji se odvija puno prije nego se kriza dogodi te uključuje integraciju znanja i iskustva s različitih područja, a komunikacija je po mnogima jedno od ključnih područja. S kvalitetno pripremljenim planom kriznog komuniciranja i kvalitetnom realizacijom, organizacija ima priliku pozitivno utjecati na prevenciju ili sanaciju štete koju kriza uzrokuje, pa čak pozitivno utjecati i na sam imidž organizacije u javnosti.

Ciljevi kriznog komuniciranja

Komunikacija u kriznim situacijama može biti usmjerena prema konkretnim ciljevima koji se vežu uz konkretan slučaj krize, međutim postoji nekoliko općenitih ciljeva kojima se komunikacija mora voditi:

- smanjiti strahove, osjećaj nesigurnosti i krivnje kod zaposlenika;
- smanjiti ili u potpunosti neutralizirati širenje netočnih ili neprovjerenih informacija (glasina);
- smanjiti ili neutralizirati negativan utjecaj krize na organizaciju (na imidž i reputaciju organizacije, na vrijednost organizacije, itd.);
- osigurati dostupnost medijima i kontinuiran protok točnih informacija;
- uspostaviti sustav komunikacije temeljen na planiranju koji će onemogućiti pogreške u komunikaciji organizacije.

Ciljne javnosti

Da bi komunikacija bila učinkovita, potrebno je prethodno definirati s kime organizacija u krizi komunicira. Ciljne javnosti mogu se razlikovati od organizacije do organizacije, ali isto tako postoje osnovne skupine koje se nikako ne smiju zanemariti.

- **Mediji** – javnost koja je u kriznim situacijama osobito angažirana, ali značajna i zbog svoje uloge posrednika komunikacije prema drugim javnostima;
- **Građani** - javnost koja je osobito važna za provođenje projekata vidljivosti vezanih uz državnu upravu i javna poduzeća;
- **Zaposlenici** – interna javnost je u krizi podložna različitim utjecajima, kriza uzrokuje stres i nesigurnost, stoga je komunikaciju sa zaposlenicima potrebno provoditi kontinuirano kako bi prvi imali sve relevantne informacije, te osluškivati njihove reakcije i stavove;
- **Partneri, dobavljači i izvođači radova** – javnost koju će zasigurno zanimati status krize i kako će se ista odraziti na samu organizaciju;
- **Lokalna zajednica** – kriza osim same organizacije nerijetko na osobit način pogađa i zajednicu koja se nalazi u blizini izbijanja krize;
- **Ostale institucije** – različite krize uključuju izravno i neizravno različite institucije s kojima je potrebno kontinuirano komunicirati, pa i koordinirati komunikacijske aktivnosti.

Komunikacijski kanali

Planom kriznog komuniciranja potrebno je predvidjeti kojim će se kanalima komunikacija odvijati. Ne smije se zanemariti niti jedan relevantan komunikacijski kanal, prilikom čega masovni mediji i društvene mreže predstavljaju ključne komunikacijske platforme. Kanale komunikacije potrebno je odabrati sukladno sadržaju koji se komunicira te rezultatima koji se žele ostvariti. U nastavku su predloženi komunikacijski kanali prema ciljnim javnostima:

- **Mediji** – priopćenja za medije, izjave, konferencije za medije, briefinzi, odgovori na medijske upite.
- **Građani** – objave u masovnim medijima (nastavno na komunikaciju s medijima posredstvom priopćenja, izjava, konferencija i sl.), objave na mrežnoj stranici upravitelja autocesta, objave na mrežnoj stranici projekta, objave na društvenim mrežama.
- **Zaposlenici** – interni dopisi, intranet, neposredno informiranje (telefonski, sastanci).
- **Partneri, dobavljači i izvođači radova** – dopisi, neposredno informiranje (telefonski, sastanci).

Ključne poruke

Ključne poruke predstavljaju primarni sadržaj kojeg se komunicira u kriznim situacijama. Poruke su vezane uz prirodu svake krize, odnosno informacije o samoj krizi, ali prilikom njihove izrade treba se voditi određenim smjernicama:

- Poruke moraju odgovoriti na interes ciljnih javnosti, moraju informirati;
- Sadržaj poruka mora biti jednostavan, svima razumljiv i točan;
- Kroz poruke treba pokazati kontrolu nad nastalom situacijom, humanost te poniznost ukoliko organizacija snosi odgovornost.

Poruka „Nemam komentara“ ili „Ne mogu / Ne želim odgovoriti“ nije poruka koja će pomoći organizaciji da prevlada krizu jer će tada organizacijske javnosti (primarno mediji) početi tražiti odgovore od drugih izvora informacija, a što može prouzročiti organizaciju dodatnu štetu.

Komunikacija se u krizi, kao i u redovnim okolnostima, može odvijati posredstvom različitih alata. Prilikom izbora komunikacijskog alata u kriznoj situaciji potrebno je uzeti u obzir njegovu adekvatnost po pitanju što se želi prenijeti, učinka koji se želi ostvariti te očekivanja ciljnih javnosti.

Najčešće korišteni alati su:

- Izjave;
- Priopćenja za medije;
- Konferencije za medije;
- Briefinzi za novinare;
- Intervjui;
- Dopisi.

Dok se kod pisanih formi (priopćenja za medije) komunikacija može učinkovitije kontrolirati, kod izjava i svih drugih oblika obraćanja novinarima uživo postoji veća mogućnost da se poruka pogrešno shvati. U nastavku se nalaze smjernice za davanje izjava čija primjena može pomoći u postizanju željenog rezultata komunikacije.

- Na upite odgovarajte direktno;
- Nemojte spekulirati, radije recite da ne znate;

- Nemojte nikad govoriti "bez komentara", jer se tako stječe dojam da nešto skrivate;
- Pazite na neverbalnu komunikaciju, u kojem su vam položaju ruke i noge - budite mirni i opušteni;
- Nikad se ne upuštajte u konflikte s novinarima i ne reagirajte na provokativna pitanja;
- Budite usredotočeni na davanje odgovora i iskreni;
- U odgovoru pružite informacije koje zanimaju vaše ciljne javnosti;
- Ukoliko ne možete dati odgovor, jasno recite zašto (koja su ograničenja).

11. KRIZNI SCENARIJI I PRIJEDLOG STRATEŠKIH SMJERNICA

Ovdje su obuhvaćeni potencijalni krizni scenariji koji se mogu dogoditi uz preporuku postupanja u svakom od njih. Dodatno na ove preporuke, svaki budući scenarij krize koji se dogodi potrebno je adekvatno evaluirati te odluku o postupanju donijeti ovisno o težini krize i vanjskim čimbenicima.

Oštećenje opreme

U slučaju oštećenja ili kvara opreme (kamera, meteorološka stanica, znakovi na info portalu, radiodifuzna oprema...) bez obzira na razlog zbog kojeg je došlo do oštećenja preporučena razina komunikacije svodi se na objavu obavijesti na samoj mrežnoj stranici operatora autoceste ili u slučaju većih ispada na mobilnoj aplikaciji. Obavijest treba sadržavati informaciju o tome kako su podatci trenutno nedostupni zbog kvara ili oštećenja opreme, svakako uz naglašavanje kako se radi na otklanjanju kvara te ponovnom uspostavljanju normalnog funkcioniranja opreme. Osim ako ne dođe do neke izvanredne i nepredviđene okolnosti, nije potreban jači komunikacijski angažman od razine objave na mrežnoj stranici, ali se ista nikako ne smije izostaviti kako ne bi došlo do neželjenih špekulacija i glasina.

Pad sustava – mobilne aplikacije ili mrežne stranice

U slučaju pada mobilne aplikacije ili mrežne stranice, potrebno je obavijestiti korisnike o privremenoj nemogućnosti pristupa objavom na glavnoj mrežnoj stranici upravitelja autoceste ili objavom na društvenim mrežama. Ako trajanje nedostupnosti značajno premaši razuman period za otklanjanje kvara (12 sati ili više), potrebno je planirati snažniju komunikaciju, potencijalno u obliku priopćenja za medije. Od sadržaja komunikacija mora sadržavati razlog nedostupnosti usluge, poruku da se radi na otklanjanju problema te najavu o tome kako će javnost biti obaviještena po otklanjanju poteškoća, koju treba i izvršiti jednom kad se steknu uvjeti.

Medijsko prozivanje zbog ulaganja u projekt ili nepravilnostima u provedbi

U slučaju medijskih objava u kojima bi se projekt proglasio neesencijalnim ili kritizirao vezano uz funkcionalnosti koje pruža, sporost pri realizaciji ili druge teme koje u pitanje dovode samu svrhovitost projekta, najvažnije je odmah na početku procijeniti važnost i doseg medija u kojem je informacija objavljena. U slučaju da je riječ o mediju malog dosega, regionalnog značaja ili mediju iz kojeg je mala

vjerojatnost da će se informacija prenijeti u drugim medijima, dovoljno je reagirati na objavu zahtjevom za objavu ispravka ili objavu odgovora. O tome traži li se ispravak ili odgovor potrebno je posavjetovati se s pravnikom kako bi se zadovoljili uvjeti koje postavlja Zakon o medijima i Zakon o elektroničkim medijima. U slučaju da je informacija objavljena u mediju većeg dosega, nacionalnog značaja ili mediju iz kojeg će se informacija vjerojatno prenijeti u drugim medijima, potrebno je ispravak ili odgovor formulirati na način da se isti može istodobno distribuirati u obliku priopćenja za javnost ostalim relevantnim medijima.

12. UPUTE ZA KOMUNICIRANJE U KRIZI

Za uspješnu provedbu kriznog komuniciranja najznačajnije je pokazati da imate kontrolu nad krizom. Da bi se to ostvarilo, potrebno je ispuniti slijedeće preduvjete:

- **Komunicirajte proaktivno** – organizacija u krizi mora sebi osigurati položaj ključnog izvora točnih i relevantnih informacija;
- **Prikupite sve informacije** – da bi uspješno kontrolirali komunikaciju morate raspolagati svim relevantnim informacijama;
- **Budite spremni istupiti pred medijima** – medije često neće zadovoljiti pisana riječ, nego će inzistirati na neposrednom kontaktu;
- **Budite spremni komunicirati odmah** – prva reakcija i komunikacija unutar 24 sata od nastanka krize mogu presudno utjecati na percepciju krize u javnosti;
- **Budite točni i precizni u plasiranju informacija** – plasiranje netočnih informacija može biti dodatni generator krize, stoga budite sigurni u točnost svake informacije koju plasirate.

Kako komunicirati s medijima u krizi?

Mediji u kriznim situacijama predstavljaju osobito važnu skupinu dionika jer su, uostalom, i posredovatelj u komunikaciji prema drugim dionicima organizacije. Uz to, mediji pokazuju pojačan interes za krizne situacije i u tom su pogledu osobito angažirana javnost koju se ne smije zapostaviti. Zbog svega navedenog, jasna je potreba da se s medijima u krizi treba komunicirati proaktivno. Organizacija se može pripremiti na pojačani medijski interes pripremom informacija koje bi medije mogle zanimati.

Postoji deset najčešćih pitanja koje mediji upućuju organizaciji u krizi:

- Što se dogodilo?
- Tko je odgovoran za nastalu situaciju?
- Zašto se to dogodilo?
- Je li netko smrtno stradao ili je ozbiljno ozlijeđen?
- Koji je opseg nastale štete?
- Postoji li opasnost od dodatnih ozljeda ili šteta?

- Što poduzimate u sanaciji nastale situacije?
- Kada se može očekivati završetak nastale situacije?
- Jesu li se slične situacije i ranije događale?
- Jesi li postojali neki znakovi upozorenja na nastalu situaciju?

Pravila komuniciranja u krizi

Proaktivno komunicirati i biti dostupan medijima – nužno je da se pozitivno odgovori na svaki medijski upit – i tiskanih i elektroničkih medija.

Osigurati točnost i preciznost svih podataka – nužno je da svaki podatak ili informacija koja bude službeno davana medijima bude precizna do zadnje pojedinosti.

Komunicirati iz jednog centra – s obzirom da krizna situacija uključuje veliki interes medija, nužno je da SVE izjave izlaze s jednog mjesta i budu zajednički koordinirane od strane kriznog komunikacijskog tima.

Ne raspravljati i javno polemizirati – potrebno je maksimalno izbjegavati bilo kakve javne polemike o bilo kojoj tematici unutar cestarskih tvrtki – svaka nova pojedinost može generirati novu vijest u medijima.

Reagirati na medijske napise – na sve medijske objave koje sadržavaju netočnosti štetne za projekt potrebno je u što kraćem vremenskom roku reagirati demantijem.