



CURTEA DE CONTURI A REPUBLICII MOLDOVA

HOTĂRÎRE A nr. 13

din 19 mai 2016

privind aprobarea Strategiei de comunicare a Curții de Conturi a Republicii Moldova pentru perioada 2016-2020

Pentru buna desfășurare a activității de comunicare și cooperare internă, externă și internațională, asigurarea transparenței activității instituției și a accesului la informație, în conformitate cu prevederile art.7 alin.(1) lit.b), art.15 alin.(2) și art.16 lit.a) din Legea nr.261-XVI din 05.12.2008, Curtea de Conturi

hotărăște:

1. Se aprobă Strategia de comunicare a Curții de Conturi a Republicii Moldova pentru perioada 2016-2020 (*se anexează*).
2. Serviciul relații publice și imagine va asigura realizarea acțiunilor prevăzute în prezenta Strategie prin elaborarea planurilor anuale de activitate, aprobate de Președintele Curții de Conturi.
3. Șefii de subdiviziuni vor contribui la implementarea prezentei Strategii și vor asigura respectarea prevederilor acesteia de către angajații din subordine.
4. Prezenta Hotărîre se aduce la cunoștință angajaților Curții de Conturi prin plasarea pe Intranet de către Serviciul relații publice și imagine.
5. Controlul asupra executării prezentei Hotărîri se pune în sarcina șefului Aparatului Curții de Conturi.

Serafim URECHEAN,
Președintele Curții de Conturi

*Aprobată prin Hotărîrea Curții de Conturi
nr. 13 din 19 mai 2016*

**Strategia de comunicare
a Curții de Conturi a Republicii Moldova
pentru perioada 2016 - 2020**

Chișinău, 2016

Cuprins

Acronime	3
Termeni-cheie	4
1. Introducere.....	6
2. Cadru legal, vector strategic, viziune, misiune și valori.....	7
3. Evaluarea situației curente în domeniul comunicării	10
4. Obiectivele de comunicare – situația către 2020	14
4.1. Foaia de parcurs – etapele de realizare a obiectivelor de comunicare	15
4.2. Principii directe - stabilirea stilului de comunicare	21
4.3. Mesaje-cheie – cum se va vorbi despre noi.....	21
5. Grupuri-țintă	22
6. Gestionarea comunicării interne: canale, grupuri-țintă, scopuri, rezultate scontate și roluri ..	23
7. Gestionarea comunicării externe: canale, grupuri-țintă, scopuri, rezultate scontate și roluri	28
8. Gestionarea comunicării internaționale: canale, grupuri-țintă, scopuri, rezultate scontate și roluri	33
9. Monitorizare și evaluare	37
10. Mobilizarea resurselor	40

Acronime

AAI	- Asociația Auditorilor Interni
ACAP	- Asociația Contabililor și Auditorilor Profesioniști din Republica Moldova
AISCUUF	- Asociația Instituțiilor Supreme de Audit care au în comun utilizarea limbii franceze
APC	- autorități publice centrale
AFAM	- Asociația auditorilor și societăților de audit din Moldova
ASEM	- Academia de Studii Economice din Moldova
CCRM	- Curtea de Conturi a Republicii Moldova
CNA	- Centrul Național Anticorupție
CSI	- Comunitatea Statelor Independente
EUROSAI	- Organizația Europeană a Instituțiilor Supreme de Audit
INTOSAI	- Organizația Internațională a Instituțiilor Supreme de Audit
ISA	- instituție supremă de audit
ISSAI	- standardele internaționale ale instituțiilor supreme de audit
MAI	- Ministerul Afacerilor Interne
ONG	- organizație nonguvernamentală
PDS	- Planul de Dezvoltare Strategică
SINDASP	- Federația Sindicatelor Angajaților din Serviciile Publice din Republica Moldova
TI	- tehnologii informaționale
ULIM	- Universitatea Liberă Internațională din Moldova
USM	- Universitatea de Stat din Moldova

Termeni-cheie

Strategie de comunicare	<p>Un cadru care îmbină strategia CCRM și planurile anuale în domeniul comunicării. Un instrument pentru a crea previzibilitate, regularitate și transparență în ceea ce privește activitățile aferente comunicării interne, externe și internaționale.</p> <p>Un document de un atare nivel poate fi considerat strategie de comunicare sau cadru de comunicare.</p>
Comunicare internă	<p>Totalitatea activităților desfășurate la diferite niveluri, care facilitează transmiterea informațiilor între membrii sau subdiviziunile instituției. Comunicarea internă contribuie la sporirea angajamentului și dedicației angajaților în contextul atingerii scopurilor instituției, impulsivând colaborarea, productivitatea și performanța.</p> <p>Instrumentele și practicile utilizate a) pentru asigurarea unui bun flux de informații, b) drept instrumente pentru reforme, formularea motivației pentru schimbare, c) pentru promovarea schimbării pozitive în conduită, și d) pentru crearea unui mediu de lucru favorabil angajaților.</p>
Comunicare externă	<p>Totalitatea activităților care asigură interacțiunea dintre instituție și actorii externi. Orice informație distribuită de către instituție către public, despre instituție, activitățile și scopurile acesteia.</p> <p>Instrumentele și practicile utilizate pentru a) poziționarea și crearea imaginii instituției, b) promovarea aspirației de cooperare și interacțiune, c) informarea părților interesate.</p>
Comunicare internațională	Toate activitățile, instrumentele și practicile enumerate cu referire la comunicarea externă, dar direcționate spre grupuri-țintă specifice.
Activitate de bază	Sarcina și rolul principal al CCRM: auditarea sectorului public.
Obiectivul comunicării	Obiectivele corelate cu obiectivele generale ale instituției. Obiectivele comunicării au drept scop creșterea gradului de conștientizare, cunoaștere și informare; schimbarea pozitivă în atitudini și conduită; creșterea încrederii, motivației și angajamentului de a îndeplini obiectivele instituționale; vizibilitate și transparență instituțională sporită; crearea unei imagini pozitive și credibile instituționale; deci, obținerea rezultatelor scontate și creșterea nivelului de comunicare.
Mesaj-cheie	Idei succinte, transmise grupurilor-țintă, pentru a fi preluate atunci când se vorbește despre instituție și activitatea acesteia, inclusiv la nivel informal. În mod ideal, idei exprimate în una sau două propoziții.
Canal de comunicare	Instrument prin care este transmis mesajul, cum ar fi e-mail, pagina electronică, surse mass-media, discuții interpersonale, organizare de evenimente cu participarea grupurilor-țintă externe și / sau internaționale. Canalele trebuie întotdeauna alese în conformitate cu obiectivele și actorii implicați.

Activitate de comunicare	Acțiune care este întreprinsă pentru a transmite mesajul de comunicare, cum ar fi transmisiunea în direct a examinărilor rapoartelor de audit, postările în rețelele de socializare, remiterea comunicatelor de presă, participarea la evenimente internaționale.
Părți interesate	În prezentul document, noțiunea de părți interesate se referă la grupul-țintă al activităților de comunicare. Totuși, părțile interesate nu sînt o audiență pasivă, ci actori activi ai societății naționale și internaționale, cu anumite interese și roluri în procesul de îndeplinire a misiunii CCRM.

1. Introducere

Prezentul document oferă un cadru și proceduri clare pentru organizarea activităților de comunicare ale Curții de Conturi a Republicii Moldova: interne, externe și internaționale. Abordarea de bază este una strategică, în cadrul căreia comunicarea este utilizată drept instrument pentru impulsivarea schimbărilor pozitive în conduită, promovarea reformelor, formularea argumentelor pentru schimbare, facilitarea îndeplinirii misiunii instituției, precum și pentru promovarea unui dialog permanent și eficient cu părțile interesate.

Comunicarea nu este doar o activitate care presupune distribuirea informației din cadrul instituției în societate. Comunicarea este un element fundamental pentru crearea și funcționarea unei instituții supreme de audit eficiente. Acest fapt presupune stabilirea unui anumit nivel de previzibilitate, regularitate și transparență pentru practicile de comunicare și activitățile zilnice ale tuturor angajaților CCRM.

Strategia este structurată în zece capitole, în care este analizat cadrul legal aferent comunicării, viziunea, misiunea și valorile procesului de comunicare al instituției, de asemenea, este analizată situația curentă a organizării comunicării multilaterale. Strategia prezintă obiectivele de comunicare pe perioada de implementare a documentului, etapele, principiile directe și mesajele-cheie ale instituției. În document sînt analizate grupurile-țintă, precum și gestionarea comunicării interne, externe și internaționale, cu indicarea părților interesate, canalelor și metodelor de abordare a comunicării etc. Totodată, strategia prevede un șir de modalități de monitorizare, evaluare și mobilizare a resurselor. Anexele oferă modele de documente, tabele, liste de planificare și evaluare etc., care pot fi utilizate în activitatea de comunicare a instituției.

Strategia de comunicare a Curții de Conturi pentru 2016-2020 oferă continuitate eforturilor de implementare a Strategiei de comunicare internă din 22 ianuarie 2010, precum și a Planului de Dezvoltare Strategică (PDS) pentru 2010-2015.

Scopul Strategiei de comunicare este de a acorda suport instituției în structurarea eforturilor aferente comunicării. Practic, strategia presupune corelarea tuturor tipurilor de comunicare - internă, externă și internațională - cu obiectivele strategice ale instituției, stipulate în Planul de Dezvoltare Strategică pentru 2016-2020, precum și implementarea, monitorizarea și evaluarea rezultatelor activităților.

După cum se menționează în PDS pentru 2016-2020, crearea unei culturi ce se orientează spre rezultate și schimbare este o premisă pentru o activitate de succes. Același lucru este aplicabil și în cazul comunicării. Instituția în cadrul căreia se comunică eficient poate să-și realizeze cu succes funcțiile și atribuțiile sale. Bazele unei abordări strategice cu privire la comunicare au fost stabilite în PDS și prezentul document va contribui la aplicarea acestei abordări în activitățile zilnice ale CCRM.

Pentru a beneficia în totalitate de conținutul structural și procedural al prezentei strategii, CCRM trebuie să întocmească un plan de activitate anual în domeniul comunicării interne, externe și internaționale. Domeniile de interes din capitolul 4 și enumerarea canalelor și a părților interesate în capitolele 6, 7 și 8 vor facilita planificarea anuală a comunicării instituției.

Strategia de comunicare a Curții de Conturi pentru 2016-2020 a fost elaborată de subdiviziunea de comunicare a Curții de Conturi – Serviciul relații publice și imagine, cu suportul experților din cadrul Proiectului Twinning „Consolidarea și întărirea auditului public extern în Republica Moldova”.

2. Cadru legal, vector strategic, viziune, misiune și valori

Prezenta strategie a fost elaborată în conformitate cu mandatul CCRM, cadrul normativ-legal în domeniul transparenței și accesului la informație, precum și cu Planul de Dezvoltare Strategică al CCRM pentru 2016-2020. CCRM a aprobat Strategia pentru comunicare internă în anul 2010. Principiile și activitățile fundamentale descrise în strategie au fost incluse în prezentul document.

După cum este stipulat în Legea Curții de Conturi nr. 261-XVI din 05.12.2008, unul dintre obiectivele generale ale activității Curții de Conturi este:

- asigurarea transparenței prin informarea autorităților publice responsabile și a publicului despre planurile strategice și anuale, despre constatările și recomandările sale.

Activitatea Curții de Conturi se bazează pe următoarele principii:

- a) legalitate;
- b) obiectivitate;
- c) independență;
- d) transparență.

Analizând legislația, regulamentele și alte documente aferente transparenței și accesului la informație, drepturile cetățenilor definite în Constituția Republicii Moldova și transpuse în legile ce se referă la accesul la informație, transparență, procesul de luare a deciziilor, putem face referire în acest context la următoarele documente:

- ISSAI 20 Principiile de transparență și responsabilitate;
- ISSAI 21 Principiile de transparență – bunele practici;
- ISSAI 30 Codul etic;
- Constituția Republicii Moldova din 29.07.1994;
- Legea nr. 982-XIV din 11.05.2000 privind accesul la informație;
- Legea nr. 239- XVI din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional;
- Hotărârea Guvernului nr. 96 din 16.02.2010 cu privire la acțiunile de implementare a Legii nr.239-XVI din 13 noiembrie 2008 privind transparența în procesul decizional;
- Legea nr. 158-XVI din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public;
- Legea nr. 25 - XVI din 22.02.2008 privind Codul de conduită a funcționarului public;
- Legea nr. 190 - XIII din 19.07.1994 cu privire la petiționare;
- Hotărârea Guvernului nr. 188 din 03.04.2012 privind paginile oficiale ale autorităților administrației publice în rețeaua Internet;
- Legea Curții de Conturi nr. 261-XVI din 05.12.2008;
- Acordurile de cooperare cu instituțiile supreme de audit din alte state;
- Acordurile și documentele relevante Proiectelor de dezvoltare instituțională;
- Acordurile de cooperare cu organizațiile societății civile (AFAM, AAI etc.);
- Acordurile de cooperare cu instituții și autorități publice naționale (Ministerul Finanțelor, Ministerul Afacerilor Interne, Centrul Național Anticorupție, Comisia Națională de

Integritate, Procuratura Generală, Consiliul Concurenței, Serviciul de Informații și Securitate, Serviciul Vamal etc.);

- Acordurile de cooperare cu mediul academic și educațional (ASEM, USM, ULIM etc.);
- Memorandumul privind cooperarea între Curtea de Conturi și organizațiile societății civile din 05.03.2008;
- Codul etic al Curții de Conturi din 29.06.2013;
- Regulamentul cu privire la organizarea și desfășurarea ședințelor Plenului Curții de Conturi din 28.12.2009, modificat prin Hotărârea nr. 17 din 01.04.2014;
- Regulamentul Consiliului consultativ pe lângă Curtea de Conturi din 28.02.2013;
- Regulamentul de funcționare a Consiliului de colaborare dintre Curtea de Conturi și organele de drept din 18.07.2014;
- Regulamentul cu privire la modul de formare și utilizare a mijloacelor financiare și a bunurilor organizației sindicale a Curții de Conturi din 06.08.2012;
- Regulamentul Serviciului relații publice și imagine din 02.08.2012.

Cît privește direcțiile de activitate pentru anii următori, CCRM a formulat trei obiective / piloni în Planul de Dezvoltare Strategică pentru 2016-2020 și șase valori pentru reputația externă și cooperarea internă. Strategia de comunicare a fost elaborată în contextul acestor obiective și valori.

Viziune

"Să avem o instituție supremă de audit (ISA) considerată de colegii internaționali și părțile interesate naționale drept o ISA performantă."

Misiune

"Vom contribui la buna guvernare și la gestiunea financiară sănătoasă în administrația publică. Vom efectua audituri calitative, în conformitate cu standardele de audit în sectorul public, recunoscute la nivel internațional și cu bunele practici europene. Vom construi încrederea în utilizarea și raportarea fondurilor publice. Vom fi o sursă fiabilă de informații. Vom juca un rol activ în asigurarea intereselor contribuabililor și altor părți interesate prin intensificarea responsabilității publice".

Pilonul I

Contribuția la consolidarea bunei guvernări financiare și a patrimoniului public

Pilonul II

Asigurarea durabilității instituționale

Pilonul III

Dezvoltarea și menținerea calității corporative și de audit

Valori pentru reputație externă

Excelență profesională: Realizăm în mod constant activitate de calitate înaltă și adoptăm standarde și practici profesionale aplicabile. Încurajăm și promovăm inovația și tendința de îmbunătățire continuă a economiei, eficienței și eficacității în activitatea noastră.

Independență: Independența este crucială pentru a asigura integritatea și credibilitatea necesară și pentru a genera încrederea societății în activitatea noastră.

Obiectivitate: Formulăm recomandările, bazându-ne pe fapte temeinice și analiză profesională. Prezentăm toate comunicările scrise și verbale într-un mod neutru, echitabil, constructiv și echilibrat. Ne străduim să fim corecți și credibili.

Valori pentru cooperare internă:

Spiritul de echipă: Obținem cele mai bune rezultate atunci când acționăm și cooperăm în echipă, acțiunile noastre bazându-se pe politicile corporative. Contribuind cu abilitățile noastre unice, promovăm schimbul de cunoștințe și îmbunătățim competența.

Deschidere: Comunicarea deschisă și explicită generează încredere în instituție și satisfacție la locul de muncă. Toleranța și recunoașterea cunoștințelor, abilităților și experienței individuale oferă baza pentru dezvoltarea personală și organizațională.

Respect: Angajații instituției sînt apreciați la justa valoare. Acest fapt generează încredere, care este condiția primordială pentru aplicarea celor mai bune abilități din partea fiecăruia. Recunoaștem realizările individuale și aplicăm sisteme echitabile și flexibile, pentru a ajuta fiecare angajat să-și realizeze potențialul la maxim. Apreciem individualitatea angajaților și diversitatea pe care o aduc instituției.

3. Evaluarea situației curente în domeniul comunicării

Dezvoltarea subdiviziunii de comunicare a Curții de Conturi, a direcțiilor și obiectivelor de comunicare ale instituției a fost impulsionată începând cu anul 2012. Subdiviziunea de comunicare, care la momentul actual dispune de doi angajați, a implementat cu succes mai multe instrumente și activități de comunicare internă, externă și internațională. Cu toate acestea, practicile de comunicare internă dintre subdiviziunea de comunicare și alte subdiviziuni ale Curții de Conturi nu au fost stabilite în baza unor reglementări. Aceasta este o provocare-cheie pentru toate domeniile de comunicare.

Comunicarea internă

Curtea de Conturi a elaborat o Strategie de comunicare internă în anul 2010, care descrie principii, obiective și unele activități specifice, dar și raționamentele ce stau la bazele fiecărei activități. Examinarea rezultatelor implementării strategiei menționate relevă rezerve la acest capitol și accentuează necesitatea depunerii eforturilor de îmbunătățire în domeniile eficienței, regularității și transparenței procedurilor de comunicare internă în cadrul instituției.

Subdiviziunea de comunicare este responsabilă de implementarea activităților de comunicare internă. Activitățile sînt planificate anual în Planul de activitate al subdiviziunii și se realizează cu regularitate.

Principalele canale de comunicare internă sînt: poșta electronică (e-mail), mesajele informative electronice, buletinele informative, ședințele echipelor de audit, panourile informative de la fiecare etaj, panoul electronic informativ din holul oficiului, Intranet-ul și comunicarea interpersonală. Instituția are un sistem electronic de distribuire a documentelor electronice (Biblioteca electronică, Intranet-ul), de asemenea, oferă conexiunea la distanță pentru fișierele de oficiu. Curtea de Conturi este în proces de dezvoltare a serviciului Intranet, care încă nu este utilizat foarte activ. Ședințe comune cu toți angajații nu sînt organizate regulat, o practică mai frecventă fiind organizarea unor ședințe și întrevederi mai restrînse cu ocazia misiunilor de audit specifice sau altor chestiuni instituționale. Majoritatea angajaților se află în sediul principal al Curții de Conturi și un număr mai mic de angajați lucrează în oficiile teritoriale.

Subdiviziunea de comunicare trimite cu regularitate rapoarte de monitorizare mass-media cu privire la activitatea Curții de Conturi și rezultatele misiunilor de audit către toți angajații. De asemenea, sînt remise studii, rapoarte și materiale de analiză efectuate de organizații neguvernamentale (ONG-uri) care prezintă interes pentru angajații instituției. Conducerea și managementul superior sînt informați și despre unele subiecte importante pentru țară, în mod special din domeniul economic, prin intermediul unor rapoarte de monitorizare mass-media. Subdiviziunea de comunicare elaborează și remite cu regularitate la toți angajații Buletinul intern, care conține informații despre activitatea de audit, ședințele Plenului și rezultatele misiunilor de audit, evenimentele internaționale aferente activității CCRM, misiunile experților internaționali, instruirii și alte evenimente interne și externe importante, anunțuri etc. Subdiviziunea de comunicare este, de asemenea, responsabilă de informația distribuită pe panourile informative din holurile instituției, informația plasată pe panoul electronic informativ de la etajul 1, precum și de informația plasată pe prima pagină a serviciului Intranet.

Curtea de Conturi nu are un spațiu amenajat care ar permite întîlnirile ocazionale. Sînt unele locații pentru interacțiuni informale, cum ar fi sărbătorirea zilelor de naștere, diferitor sărbători oficiale.

Angajații instituției sînt antrenați în diferite activități, organizate cu suportul Comitetului sindical al instituției, majoritatea angajaților fiind membri ai Federației Sindicatelor Angajaților din Serviciile Publice din Republica Moldova (SINDASP). Cu suportul Comitetului sindical sînt organizate evenimente interne dedicate diferitor sărbători oficiale, cum ar fi sărbătoarea de 8 Martie, Revelionul etc. Membrii sindicali beneficiază, în caz de necesitate, de ajutoare materiale,

acordate din sursele sindicale, la nașterea copilului, decesul unei rude apropiate, la aflarea în concediu temporar de incapacitate de muncă etc. Comitetul sindical, de asemenea, acordă suport pentru organizarea odihnei de vară a copiilor angajaților, pentru tratamentul balneo-sanatorial al membrilor sindicali.

Spiritul de echipă este promovat și prin evenimentele colective, în care sînt antrenați angajații instituției, cum ar fi Spartachiada Asociației Sindicale Teritoriale Chișinău, organizată anual de către Federația SINDASP, acțiunea națională de înverzire a plaiului „Un arbore pentru dăinuirea noastră” etc.

Instituția a elaborat și a aprobat modele de diplome de gradul I, II, III pentru angajații care au manifestat o activitate prodigioasă pe parcursul anului. Diplomele sînt înmîinate anual de către conducerea CCRM în cadrul unei ceremonii festive cu participarea întregului colectiv al instituției. Un alt mijloc de promovare a angajaților în contextul comunicării interne sînt mențiunile, oferite cu ocazii speciale – jubilee, zile de naștere etc.

Pentru a consolida și a promova spiritul de angajat al instituției și spiritul de echipă, angajații sînt felicitați oficial cu ocazia zilei de naștere, sărbătorilor oficiale, în numele conducerii și /sau colectivului, în dependență de tipul sărbătorii, prin intermediul mai multor mijloace: Intranet, Buletinul intern, e-mail, panourile de la etajele instituției, panoul electronic informativ de la etajul I. Responsabilitatea de a elabora, a plasa și a distribui mesajele îi aparține subdiviziunii de comunicare. De asemenea, subdiviziunea de comunicare distribuie, prin intermediul Intranet-ului, Buletinului intern, informația despre noii angajați ai instituției.

Principalele provocări în domeniul comunicării interne pot fi considerate cultura de lucru ierarhică și insuficiența de proceduri clare de comunicare internă. Se resimte comunicarea internă insuficientă între subdiviziuni, comunicarea internă fiind concepută în mod tradițional doar drept o responsabilitate a subdiviziunii de comunicare. În practică, comunicarea internă trebuie să fie privită de toate subdiviziunile drept o caracteristică strategică care fortifică activitatea de bază a instituției și un ingredient-cheie al unei instituții puternice care funcționează eficient.

În Planul de Dezvoltare Strategică pentru 2016-2020, comunicarea internă este considerată un instrument strategic pentru calitatea corporativă și durabilitatea instituțională. Strategia de comunicare prevede elemente importante de comunicare internă, care vor soluționa principalele provocări prezentate în document.

Comunicarea externă

Comunicarea externă a CCRM este realizată prin intermediul subdiviziunii de comunicare. CCRM nu are la moment o strategie pentru comunicare externă, însă activitățile de comunicare externă sînt planificate și realizate cu regularitate. Subdiviziunea de comunicare este responsabilă de implementarea activităților de comunicare planificate anual în Planul de activitate al subdiviziunii de comunicare.

Principalele canale de comunicare externă a CCRM sînt: pagina electronică oficială în limbile română și rusă, poșta electronică, canalele media de socializare, în mod special Youtube și Facebook, transmisiunile în direct ale ședințelor, participarea angajaților la emisiuni televizate și radiofonice, mese rotunde, dezbateri, comunicarea interpersonală cu reprezentanții mass-media, societății civile, panoul electronic de informații, amplasat în fața sediului instituției. Instituția dispune de un proces de publicare a rapoartelor de audit foarte clar și transparent: examinarea rapoartelor are loc în ședințe publice, care sînt transmise în direct; hotărîrile și rapoartele de audit sînt publicate în două limbi în Monitorul Oficial și plasate pe pagina electronică oficială a instituției.

CCRM remite rapoarte anuale și rapoarte de activitate tipărite și în format electronic părților interesate, cum ar fi Parlamentul, autoritățile publice centrale, entitățile academice și educaționale. Instituția supremă de audit, de asemenea, contribuie la elaborarea studiilor, rapoartelor și analizelor, acordând suport ONG-urilor.

CCRM cooperează cu consilii de experți și organizații ale societății civile, cum ar fi Institutul de Politici Publice, Expert Grup, Centrul de Investigații Jurnalistice, Transparency International Moldova etc. Instituția plasează pe pagina electronică rapoarte independente cu privire la activitățile sale și organizează evenimente comune cu societatea civilă și mass-media.

Instituția supremă de audit cooperează activ cu ONG-urile specializate în audit, finanțe publice etc., cum ar fi Asociația Auditorilor Interni din Republica Moldova, Asociația auditorilor și societăților de audit din Moldova (AFAM), Asociația Contabililor și Auditorilor Profesioniști din Republica Moldova (ACAP).

CCRM, de asemenea, găzduiește un organ consultativ - Consiliul consultativ, care întrunește reprezentanți ai părților interesate, cum ar fi mediul academic, educațional, economic, o dată sau de două ori pe an. Eficiența ședințelor Consiliului este minimizată prin formalitatea desfășurării lor.

Conlucrarea cu organele de drept este impulsionată de existența unui organ consultativ - Consiliul de colaborare dintre Curtea de Conturi și organele de drept (Procuratura Generală, MAI, CNA).

Comunicarea subdiviziunii de comunicare cu societatea civilă și mass-media este caracterizată drept eficientă și frecventă, subdiviziunea fiind considerată de către grupurile-țintă menționate drept unul dintre cele mai receptive și comunicative servicii de comunicare din cadrul APC. Se mențin relații bune interpersonale, comunicarea permanentă are loc prin telefon, prin poșta electronică sau prin participarea conducerii și a angajaților instituției la diverse evenimente, cum ar fi prezentări, dezbateri, mese rotunde, interviuri, discuții organizate de societatea civilă și mass-media.

Instituția produce un număr mic de publicații tipărite sau broșuri din cauza restricțiilor bugetare. Identitatea vizuală a CCRM, atributele instituției, cum ar fi stema, emblema și insigna, sînt folosite pe larg, atît pe anteturile scrisorilor, documente oficiale, cărți de vizită, prezentări, publicații, cît și pe pagina electronică a instituției.

Angajații CCRM participă la activități caritabile din anul 2005, instituția tutelează Școala-internat auxiliară din municipiul Bălți. De asemenea, colectivul instituției anual participă la acțiunea națională de înverzire a plaiului.

Principalele provocări în domeniul comunicării externe pot fi considerate accesul limitat la resurse, atît financiare, cît și umane, pentru implementarea multiplelor activități. De asemenea, uneori se resimte lipsa de opinie strategică unică la nivelul managementului instituției pe probleme de interes public.

În Planul de Dezvoltare Strategică pentru perioada 2016-2020, comunicarea externă cu grupurile-țintă este considerată drept un important instrument strategic pentru sporirea impactului activității CCRM.

Comunicarea internațională

Activitățile de comunicare internațională sînt implementate de subdiviziunea de comunicare în cooperare cu subdiviziunea de relații externe - Serviciul relații externe, și planificate anual în planurile de activitate ale subdiviziunilor menționate.

Principalele canale de comunicare internațională a CCRM sînt: pagina electronică oficială, organizarea evenimentelor internaționale de către instituție, participarea la diferite conferințe,

ateliere de lucru și evenimente găzduite de organizațiile internaționale, cum ar fi Organizația Internațională a Instituțiilor Supreme de Audit (INTOSAI), Organizația Europeană a Instituțiilor Supreme de Audit (EUROSAI) și ISA similare din alte țări, conlucrarea în cadrul grupurilor de lucru internaționale etc. Pagina electronică oficială este actualizată în trei limbi: română, engleză și rusă.

CCRM este membru al mai multor organizații profesionale internaționale, cum ar fi INTOSAI, EUROSAI, Asociația Instituțiilor Supreme de Audit care au în comun utilizarea limbii franceze (AISCCUF) și Consiliul conducătorilor organelor supreme de control financiar din statele membre ale CSI. Instituția, de asemenea, a încheiat un șir de acorduri de colaborare bilaterală cu instituțiile supreme de audit din diferite țări.

Curtea de Conturi a implementat și implementează proiecte de dezvoltare instituțională, cu suportul partenerilor externi de dezvoltare. La momentul actual sînt în proces de implementare cîteva proiecte: Proiectul de colaborare cu Oficiul Național de Audit al Suediei pentru perioada 2013-2015, extins pentru anul 2016; Proiectul Twinning „Consolidarea și întărirea auditului public extern în Republica Moldova”, finanțat de Uniunea Europeană; Programul de suport pentru reformele politicii finanțelor publice din Republica Moldova.

Pe lângă schimbul de experiență și cunoștințe în cadrul evenimentelor internaționale, CCRM remite informație pentru publicațiile organizațiilor internaționale speciale, cum ar fi edițiile jubiliare sau dedicate unui anumit eveniment, revistele electronice periodice etc.

4. Obiectivele de comunicare – situația către 2020

Comunicarea multidimensională a unei instituții publice este de o importanță majoră pentru realizarea cu succes a atribuțiilor și obiectivelor de activitate. Pentru a avea o opinie unică, clar formulată și coerentă a instituției în domeniile de activitate care trezesc interesul public, este necesară organizarea și coordonarea activităților de comunicare de către o singură subdiviziune, care asigură legătura instituției cu părțile interesate în toate aspectele comunicării (internă, externă, internațională). Pentru realizarea cu succes a activităților de comunicare, sînt necesare eforturi comune și conlucrarea subdiviziunii de comunicare cu toate subdiviziunile instituției.

Obiectivele de comunicare sînt întotdeauna interconectate cu obiectivele generale ale instituției și au drept scopuri: promovarea imaginii instituției; sporirea impactului activității instituției în societate; impulsivarea cooperării cu părțile interesate; creșterea nivelului de implementare a recomandărilor de audit; creșterea nivelului de conștientizare și informare; sporirea și eficientizarea comunicării și interacțiunii interne; realizarea unor schimbări pozitive de atitudine și comportament; sporirea încrederii și sentimentului de angajament, gradului de motivație instituțională; promovarea unui dialog permanent și eficient cu părțile interesate.

Planul de Dezvoltare Strategică pentru 2016-2020 cuprinde mai multe elemente de comunicare, unele chiar la nivel de activitate. Obiectivele enumerate în prezentul document sînt elaborate în concordanță cu Planul de Dezvoltare Strategică pentru 2016-2020.

Obiectivele de comunicare pentru 2016 – 2020	Scopurile strategice relevante din Planul de Dezvoltare Strategică 2016–2020
<p>1. CCRM este percepută ca principala forță motrice pentru promovarea unui management financiar eficient, unui grad înalt de responsabilitate și transparență în sectorul public din Republica Moldova.</p> <p><i>Acest obiectiv se referă la o imagine organizațională mai puternică și o vizibilitate instituțională sporită atât la nivel național, cât și la nivel internațional. Obiectivul presupune consolidarea, unificarea și dezvoltarea subdiviziunii de comunicare. Eforturile de comunicare pot avea impact pozitiv asupra modului în care activitatea CCRM este percepută în societate – instituția urmează a fi considerată drept un furnizor de responsabilitate între Parlament, Guvern și instituțiile publice. Fiecare activitate este importantă, de asemenea, fiecare angajat al CCRM poate aduce schimbare. Acțiunile sînt mai vorbitoare decît cuvintele. Standardele contribuie la eficientizarea acțiunilor.</i></p>	Contribuție la consolidarea bunei guvernări
<p>2. Comunicarea internă este integrată în activitatea de bază a CCRM, fiind o latură strategică a acestei activități.</p> <p><i>Acest obiectiv se referă la creșterea gradului de conștientizare și cunoaștere, motivație și schimbare pozitivă în atitudine și comportament, de asemenea, obiectivul contribuie indirect la promovarea unei imagini instituționale pozitive și generează vizibilitate</i></p>	Asigurarea durabilității instituționale

<p><i>sporită. Atunci când subdiviziunile instituției asigură schimbul eficient de informație și cooperează activ cu subdiviziunea de comunicare și cu alte subdiviziuni, subdiviziunea de comunicare dispune de capacități sporite de a informa societatea, de a promova imaginea și de a poziționa activitatea CCRM pentru publicul larg. Pentru a asigura coordonarea și eficiența eforturilor de comunicare în toate aspectele – comunicarea internă, externă, internațională - este necesară consolidarea și dezvoltarea unei subdiviziuni integre de comunicare multidimensională.</i></p>	
<p>3. Cultura de lucru în cadrul CCRM este bazată pe suport și încurajare, angajații sînt motivați de a activa pentru atingerea scopurilor comune.</p> <p><i>Acest obiectiv se referă la încredere sporită și angajament din partea angajaților, motivație și schimbare pozitivă în atitudine și comportament. Colaborarea, dialogul și feedback-ul sînt foarte importante pentru promovarea unei culturi de management mai atractive și mai comunicative în cadrul CCRM. Obiectivul dat este strîns legat de activitatea ce ține de managementul resurselor umane și urmează a fi atins cu suportul subdiviziunilor relevante.</i></p>	<p>Dezvoltarea și menținerea calității corporative și de audit</p>

4.1.Foaia de parcurs – etapele de realizare a obiectivelor de comunicare

Foaia de parcurs, sau planul de acțiuni constă din două părți: aspecte generale, de reper, legate de activitatea în domeniul comunicării pentru următorii ani, și o listă mai detaliată a activităților care oferă direcții de dezvoltare a activităților în domeniul comunicării. Această foaie de parcurs nu este o listă comprehensivă și completă a eforturilor de comunicare și urmează a fi completată cu planificarea anuală a activităților de comunicare. Menționăm că un șir de activități incluse în foaia de parcurs au fost planificate în concordanță directă cu activitățile prevăzute în Planul de Dezvoltare Strategică a Curții de Conturi pentru 2016-2020.

La elaborarea planurilor anuale de comunicare pot fi folosite canalele menționate în capitolele 6, 7 și 8 din prezentul document.

Partea I: Aspecte generale

2016:

- Stabilirea și implementarea practicilor transparente pentru comunicarea internă;
- Dezvoltarea culturii interne de lucru;
- Dezvoltarea identității vizuale și de imagine;
- Integrarea comunicării externe în activitatea de bază;
- Dezvoltarea comunicării internaționale cu părțile interesate;

2017:

- Dezvoltarea continuă a Intranet-ului;
- Dezvoltarea identității vizuale și de imagine;
- Dezvoltarea comunicării externe cu părțile interesate;

- Revizuirea și dezvoltarea paginii oficiale din punctul de vedere al comunicării internaționale;

2018:

- Dezvoltarea continuă a Intranet-ului;
- Dezvoltarea și consolidarea practicilor de comunicare internă;
- Explorarea și dezvoltarea unor canale noi de comunicare externă;
- Revizuirea și dezvoltarea paginii oficiale din punctul de vedere al comunicării internaționale;

2019:

- Revizuirea și dezvoltarea paginii oficiale;
- Explorarea și dezvoltarea unor canale noi de comunicare externă;
- Dezvoltarea comunicării internaționale cu părțile interesate;

2020:

- Consolidarea canalelor și practicilor de comunicare internă;
- Consolidarea canalelor și practicilor de comunicare externă;
- Dezvoltarea și consolidarea canalelor și practicilor de comunicare internațională.

Partea II: Activități ce oferă direcții

Obiectiv de comunicare	Activități	Perioada	Responsabil
1. CCRM este percepută ca principala forță motrice pentru promovarea unui management financiar eficient, unui grad înalt de responsabilitate și transparență în sectorul public din Republica Moldova. <i>Acest obiectiv include elemente practice, cum ar fi prezența media a CCRM, relații bune cu părțile interesate, tipărire</i>	1.1. Consolidarea și dezvoltarea subdiviziunii de comunicare.	2016 2017	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul managementului
	1.2. Elaborarea planului anual de comunicare în cooperare cu alte subdiviziuni pentru a stabili un proces de lucru bazat pe conlucrare.	2016 2017 2018 2019 2020	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul șefilor de subdiviziuni
	1.3. Desfășurarea unui sondaj pentru părțile interesate în scopul de a evalua impactul CCRM, inclusiv aspectele ce se referă la imaginea, reputația și comunicarea CCRM.	2016 2017 2018 2019 2020	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul subdiviziunii metodologice
	1.4. Dezvoltarea și documentarea unei proceduri de a comunica și mediatiza raportul anual în	2016	Subdiviziunea de comunicare

<i>profesionistă și publicare web.</i>	<p>timp util după aprobare, posibil online. Stabilirea minimumului de standarde, definirea activităților și rolurilor. A se vedea activitatea 2.3.</p>		
	<p>1.5.Crearea și documentarea procesului pentru comunicare periodică cu șefii subdiviziunilor de audit intern din cadrul instituțiilor publice. Stabilirea minimumului de standarde, definirea activităților și rolurilor. A se vedea activitatea 2.3.</p>	2016	Managementul, cu suportul subdiviziunilor de comunicare, metodologie, resurse umane
	<p>1.6.Documentarea și promovarea politicii de comunicare cu Parlamentul, alte părți interesate. Stabilirea minimumului de standarde, definirea activităților și rolurilor. A se vedea activitatea 2.3.</p>	2016	Managementul, cu suportul subdiviziunilor de comunicare, metodologie, resurse umane
	<p>1.7.Crearea unui set media online pentru mass-media, cu abordarea aspectelor de bază: terminologie, metodologia de examinare a rapoartelor, rolul jurnaliștilor în cadrul ședințelor publice etc.</p>	2016	Subdiviziunea de comunicare
	<p>1.8.Crearea unui format vizual comun pentru rapoartele de audit, prezentările instituționale, specificând fonturi, grafică, fotografii etc. A se vedea activitatea 2.8.</p>	2016 2017	Subdiviziunea de comunicare
	<p>1.9.Organizarea unei campanii cu privire la formatele vizuale comune pentru rapoartele de audit. Se va explica contextul: beneficiile standardizării în ceea ce privește transparența și vizibilitatea.</p>	2016	Subdiviziunea de comunicare
	<p>1.10. Organizarea campaniilor de promovare a imaginii în baza auditurilor efectuate cu privire la rolul, mandatul și abordările noi. Se va alege grupul-țintă, canalele de promovare. Se vor promova valorile organizației în practică.</p>	2017	Subdiviziunea de comunicare
	<p>1.11. Revizuirea relevanței utilizării surselor media sociale (canale, tipuri de activități, tipuri de grupuri-țintă abordate, tipuri de informații distribuite etc.). Analizarea oportunității abordării părților interesate prin intermediul Twitter-ului (comunicarea internațională).</p>	2017	Subdiviziunea de comunicare

	1.12. Revizuirea și renovarea paginii oficiale din punctul de vedere al comunicării internaționale.	2017 2018	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul altor subdiviziuni
	1.13. Elaborarea ghidurilor de uz curent: ghidul angajatului pentru acțiune în caz de criză, comportament cu publicul organizației și de relaționare cu mass-media; ghidul organizării evenimentelor publice, conferințelor de presă, ședințelor publice; ghidul cu indicatorii de imagine; ghidul cuprinzând principalele informații ce pot fi comunicate de către angajații instituției opiniei publice (concluzii documentare, statistici comparative, rezultate etc.).	2016 2017	Subdiviziunea de comunicare
	1.14. Comunicarea și promovarea procedurilor stabilite pentru raportarea și monitorizarea cazurilor de fraudă descoperite în cadrul activităților de audit.	2017	Subdiviziunea de comunicare
	1.14. Revizuirea și dezvoltarea paginii oficiale sub toate aspectele.	2019	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul subdiviziunii TI
	1.15. Examinarea și dezvoltarea de noi canale pentru comunicarea internațională.	2018 2019	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul altor subdiviziuni
	1.16. Elaborarea și realizarea de produse video, comentarii scurte pentru informare, cu tematică concretă, în cazul unor audituri specifice etc., pentru pagina oficială.	2017 2018 2019 2020	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul altor subdiviziuni
	1.17. Examinarea și dezvoltarea de noi canale, activități de cooperare cu societatea civilă.	2016 2017	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul altor subdiviziuni
2. Comunicarea internă este integrată în activitatea de bază a CCRM, fiind o	2.1. Organizarea instruirilor pentru angajați, clarificând diferite aspecte ale comunicării interne și care sînt rolurile și responsabilitățile fiecăruia.	2016	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul subdiviziunilor de metodologie, resurse umane

<p>latură strategică a acestei activități.</p> <p><i>Acest obiectiv include elemente practice, cum ar fi instrumente moderne de realizare a activităților, crearea arenelor pentru colaborare, dialog și integrarea comunicării în cadrul evaluării performanței.</i></p>	<p>2.2.Promovarea Planului de Dezvoltare Strategică pentru 2016 – 2020 în rândul angajaților, pentru a facilita implicarea și angajamentul. Sesiuni de întrebări și răspunsuri pentru a încuraja discuțiile deschise.</p>	2016	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul subdiviziunii de metodologie, managementului
	<p>2.3.Crearea și documentarea procedurilor de comunicare pentru activitățile/produsele de bază, inclusiv publicarea actualizărilor metodologice în cadrul instituției.</p>	2016	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul managementului
	<p>2.4.Organizarea ședințelor sistematice ale subdiviziunilor pentru asigurarea unui flux bun de informații, informarea angajaților cu privire la cele mai recente noutăți și consolidarea unui spirit de muncă în comun.</p>	2016 2017 2018 2019 2020	Managementul, cu suportul subdiviziunii de comunicare
	<p>2.5.Promovarea beneficiilor întreprinderilor și ședințelor în cadrul subdiviziunilor prin ateliere de lucru sau prin alte canale. Colaborarea, dialogul și feedback-ul dezvoltă cultura de conducere (leadership) a CCRM într-o direcție mai atractivă și comunicativă.</p>	2016	Subdiviziunea de comunicare. Subdiviziunea de metodologie, subdiviziunea resurse umane
	<p>2.6.Se va începe dezvoltarea procedurilor de comunicare pentru management. Analizarea oportunității de stabilire a unor proceduri mai eficiente și pentru Consiliul consultativ și alte structuri consultative și de colaborare.</p>	2016	Subdiviziunea de comunicare, subdiviziunea de metodologie, managementul
	<p>2.7.Dezvoltarea Intranet-ului în vederea creării unei platforme instituționale utilizate eficient și cu regularitate de către toți angajații.</p>	2017 2018	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul altor subdiviziuni
	<p>2.8.Crearea formularelor actualizate pentru prezentări, anteturi etc. pentru o identitate vizuală mai clară (brand-book). Oferirea instruirii.</p>	2016	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul altor subdiviziuni
	<p>2.9.Promovarea și dezvoltarea abilităților de comunicare internă drept reper pentru sistemul de management al performanței, inclusiv la nivel de conducere.</p>	2018	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul altor subdiviziuni
	<p>3. Cultura de lucru în cadrul CCRM este bazată pe</p>	<p>3.1.După adoptare, Strategia de comunicare va fi promovată în rândul angajaților. Accentul va fi pus pe aspecte de comunicare internă.</p>	2016

<p>suport și încurajare, angajații sînt motivați de a activa pentru atingerea scopurilor comune.</p> <p><i>Acest obiectiv include elemente practice, cum ar fi aprecierea nivelului comunicării interne și crearea platformelor pentru colaborare și feedback.</i></p>	Prezentarea documentului din punctul de vedere al destinatarului. Se va include sesiunea întrebări-răspunsuri pentru încurajarea discuțiilor deschise.		subdiviziuni, al managementului
	3.2.Examinarea, dezvoltarea și implementarea procedurilor și practicilor eficiente de comunicare a echipelor de audit și managementului pe parcursul derulării misiunilor de audit.	2016 2017	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul altor subdiviziuni, al managementului
	3.3.Organizarea sesiunilor de instruire pentru a discuta ce înseamnă în practică valori și competențe instituționale, după cum sînt descrise în Planul de Dezvoltare Strategică pentru 2016 – 2020. Accent pe operaționalizarea valorilor: valorile în activitatea zilnică și în comportamentul angajatului.	2016	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul subdiviziunii de metodologie
	3.4.Efectuarea unui sondaj anual pentru a defini nivelul de satisfacție și motivație a angajaților, precum și a unui sondaj pentru definirea eficienței comunicării interne. Monitorizarea acțiunilor întreprinse în urma sondajului.	2016 2017 2018 2019 2020	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul altor subdiviziuni
	3.5.Examinarea, dezvoltarea și implementarea canalelor și acțiunilor de motivare și promovare, în urma analizării rezultatelor sondajelor.	2016 2017 2018 2019 2020	Subdiviziunea de comunicare, cu suportul altor subdiviziuni
	3.6.Organizarea întrunirilor anuale ale angajaților, oferind arenă pentru discutarea experiențelor, rezultatelor și schimbărilor necesare. Utilizarea rezultatelor drept bază pentru planificarea anuală și dezvoltarea managementului resurselor umane. Implicarea angajaților în stabilirea agendei.	2016 2017 2018 2019 2020	Managementul, cu suportul subdiviziunii de comunicare
	3.7.Dezvoltarea și implementarea unor canale de schimb de informație, practici și discuții în urma ședințelor săptămînale.	2016	Șefii de subdiviziuni
	3.8.După adoptare, Strategia de comunicare va fi diseminată în rîndul angajaților.	2016	Subdiviziunea de comunicare, managementul

4.2.Principii directe - stabilirea stilului de comunicare

Acest capitol descrie valorile instituționale în domeniul comunicării. Aceste principii orientative trebuie utilizate împreună cu valorile generale ale instituției.

Exelență profesională (extern)	Comunicăm în mod fiabil, pe înțeles și previzibil. Împărtășim noutățile, abordările noi, despre eficiența activității noastre.
Independență (extern)	Comunicăm transparent pentru a consolida încrederea părților interesate în instituție, care are un rol-cheie în consolidarea și promovarea bunei guvernări în sectorul public.
Obiectivitate (extern)	Informăm despre constatările și recomandările de audit într-un mod echidistant, corect, constructiv și echilibrat. Relatăm despre metodele de lucru.
Spirit de echipă (intern)	Conștientizăm că muncim cu toții pentru atingerea unui scop comun, iar fiecare angajat al instituției are un rol important în atingerea scopului. Înțelegem că conduita fiecărui angajat generează schimbări pozitive.
Deschidere (intern)	Depunem eforturi active pentru a diminua granițele dintre subdiviziunile CCRM, pentru a spori conlucrarea și fluxul intern de informație. Conștientizăm că conduita fiecărui angajat stă la baza acestei schimbări.
Respect (intern)	În ceea ce privește modul în care ne tratăm colegii, recunoaștem că acțiunile sînt mai vorbitoare decît cuvintele. Scopul nostru este de a crea o cultură de lucru bazată pe încredere și apreciere. Conștientizăm că conduita fiecărui angajat stă la baza acestei schimbări.

4.3.Mesaje-cheie – cum se va vorbi despre noi

Mesajele-cheie sînt mesajele despre instituție și activitatea acesteia, pe care dorim ca grupul-țintă să le comunice colegilor și prietenilor. Mesajele-cheie conțin idei, care am dori să fie auzite și memorizate de către grupurile-țintă.

Suplimentar la mesajul-cheie generic al instituției, mesaje-cheie pot fi formulate pentru diferite scopuri, de ex. - pentru a accentua atribuțiile de bază ale instituției sau pentru a scoate în evidență accentul principal al unei campanii de imagine, anumite produse sau activități.

Mesajele-cheie trebuie exprimate succint, de preferință în una sau două propoziții. Acestea pot fi utilizate în diferite moduri, de ex. - în semnăturile din e-mail, comunicatele de presă, discuții pe marginea evenimentelor sociale, afișe ale evenimentelor, materiale distribuite / didactice.

Mesajul general al CCRM:

CCRM este gardianul banului public. CCRM este promotorul gestiunii financiare eficiente, gradului înalt de responsabilitate și transparență în sectorul public din Republica Moldova. CCRM susține instituțiile publice naționale în conformitate cu bunele practici și standardele de audit recunoscute la nivel internațional.

5. Grupuri-țintă

Comunicarea este eficientă atunci când se adresează unui anumit grup-țintă, prin intermediul unor canale alese cu minuțiozitate. Comunicarea orientată necesită a fi planificată în prealabil. Canalele de comunicare facilitează diseminarea mesajelor spre grupurile-țintă.

CCRM cooperează cu un șir de părți interesate sau grupuri-țintă, cum ar fi autoritățile publice și instituțiile de stat, societatea civilă și mass-media, ISA din alte state și angajații instituției.

După cum se stipulează în PDS pentru 2016-2020, CCRM nu există pentru beneficiul propriu și nici nu poate îndeplini funcțiile sale eficient fără participarea partenerilor și a părților interesate. Deoarece succesul CCRM depinde în anumită măsură de acțiunile acestor părți, canalele și metodele de comunicare trebuie analizate minuțios.

Privind lista mai detaliată a canalelor de comunicare relevante pentru anumite grupuri-țintă a se vedea capitolele 6,7 și 8 din prezentul document.

Grupuri-țintă interne:

- Angajații;
- Plenul;
- Consiliul consultativ (membrii Plenului și 12 persoane din mediul academic, educațional, economic).

Grupuri-țintă externe:

- Parlamentul;
- Instituțiile de stat și autoritățile publice centrale (APC);
- Organele de drept, Consiliul de colaborare dintre CCRM și organele de drept;
- Entitățile verificate;
- Societatea civilă, inclusiv ONG-urile din domeniul auditului și finanțelor publice;
- Mediul academic, educațional;
- Mass-media, la nivel național și regional;
- Cetățenii (publicul larg).

Grupuri-țintă internaționale:

- Organizațiile profesionale internaționale, de ex., INTOSAI, EUROSAI, AISCCUF; Consiliul conducătorilor organelor supreme de control financiar ale statelor CSI;
- Instituțiile supreme de audit din alte țări;
- Donatorii internaționali și partenerii de proiect.

6. Gestionarea comunicării interne: canale, grupuri-țintă, scopuri, rezultate scontate și roluri

Comunicarea internă este instrumentul primar pentru asigurarea faptului că angajații înțeleg rolul organizației, dar și rolul lor în cadrul acesteia. Atunci când se recurge permanent la proceduri de comunicare transparentă, se divizează responsabilitatea la diferite niveluri, sporește încrederea și se creează un spirit de lucru în comun.

Canalele marcate cu asterisc se află la etapa preliminară de utilizare, în proces de dezvoltare, sau nu sînt utilizate. Se recomandă de a planifica activități cu implicarea acestor canale.

Canalul	Grupul-țintă/ Partea interesată	Scopul și rezultatul scontat	Rolul subdiviziunii de comunicare	Rolul altor subdiviziuni responsabile	Periodicitatea optimă
Intranet* și website-ul CCRM Intranet-ul oferă posibilitatea dezvoltării unei platforme informative instituționale, unei modalități de distribuire a documentelor, dar și arenă pentru interacțiune și cooperare.	Angajații CCRM	Informare și implicare: Angajații sînt informați despre ultimele noutăți și evenimente, noutăți și rezultate obținute. Interacțiune internă sporită.	Promotorul dezvoltării și modernizării. Elaborarea și actualizarea conținutului.	Suport și dezvoltare tehnică: subdiviziunea TI. Elaborarea și actualizarea conținutului: toate subdiviziunile, paginile proprii.	Zilnic
Serverul pentru distribuirea documentelor (file)	“	Informare: Angajații au acces egal la cele mai recente standarde, ghiduri și alte	Menținerea structurii dosarului relevantă pentru toți angajații.	Elaborarea și actualizarea conținutului: subdiviziunea de	La necesitate

Canalul	Grupul- țintă/ Partea interesată	Scopul și rezultatul scontat	Rolul subdiviziunii de comunicare	Rolul altor subdiviziuni responsabile	Periodicitat ea optimă
<i>sharing</i>)		documente relevante pentru munca lor.		metodologie, toate subdiviziunile.	
E-mail Buletin informativ intern regulat (raport de mediatizare, noutăți, noutăți recente, elemente de monitorizare media etc.)	“	Informare și implicare: Angajații conștientizează scopurile instituției, rezultatele și progresul obținut, importanța activității fiecăruia. Angajații sînt informați despre activitatea altor subdiviziuni.	Crearea structurii, elaborarea conținutului, colectarea informației de la subdiviziuni, remiterea. Publicarea/arhivarea în Intranet sau pe serverul pentru distribuirea documentelor.	Elaborarea conținutului: toate departamentele ,la solicitarea subdiviziunii de comunicare.	Săptămînal/ de două ori pe săptămîină
Procese-verbale ale conferințelor anuale plenare, ale consiliului și ale angajaților*	“	Informare și implicare: Angajații înțeleg despre ce s-a discutat și ce s-a adoptat în final. Cei absenți sînt informați.	Elaborarea conținutului sumar potrivit agendei și remiterea acestuia în decursul a 24 de ore. Publicarea/arhivarea în Intranet sau pe serverul pentru distribuirea documentelor. Aspectele relevante se vor include periodic în Buletinul informativ intern.	Analiza oportunității de partajare a responsabilității de elaborare de conținut sumar (conspectare) cu subdiviziunea servicii generale sau subdiviziunea resurse umane.	La necesitate

Canalul	Grupul-țintă/ Partea interesată	Scopul și rezultatul scontat	Rolul subdiviziunii de comunicare	Rolul altor subdiviziuni responsabile	Periodicitatea optimă
Panourile informative în oficiu, panoul informativ electronic	“	Informare: Angajații sînt informați despre evenimentele interne, anunțuri etc.	Elaborarea și actualizarea conținutului.	Elaborarea conținutului: subdiviziunea de comunicare, cu suportul tuturor subdiviziunilor.	La necesitate
Întîlnirile interpersonale Ședințe ale subdiviziunilor, cu angajații și managementul*	“	Informare, clarificare, schimbul de opinii: Angajații înțeleg scopul, progresele și modul în care toate sînt legate de rolul și activitatea fiecăruia. Dezvoltarea spiritului de lucru în comun (spiritului de echipă).	Folosirea proceselor - verbale/documentelor pentru întocmirea regulată a Buletinului informativ intern.	Planificare, notificare, găzduire, documentare: managementul tuturor subdiviziunilor.	Săptămînal, minimum o dată pe lună
Întîlniri tet-a-tet (de ex., cele ce se referă la evaluarea performanței)	“	Informarea, clarificarea, schimbul de opinii și acceptarea suportului: Angajații înțeleg scopul, progresele și modul în care toate sînt legate de rolul și activitatea fiecăruia. Dezvoltarea spiritului de lucru în comun. Stabilirea scopurilor personale în raport cu planul anual (ședința 1), evaluarea performanței în raport cu scopurile stabilite (ședința 2). Relații de muncă bune între conducător și angajat.	Acordarea de suport subdiviziunii resurse umane în clarificarea și informarea cu privire la semnificația ședințelor (dacă există legătură cu evaluarea performanțelor).	Planificare și inițiere: conducerea tuturor subdiviziunilor.	La necesitate, cel puțin de 2 ori pe an

Canalul	Grupul-țintă/ Partea interesată	Scopul și rezultatul scontat	Rolul subdiviziunii de comunicare	Rolul altor subdiviziuni responsabile	Periodicitatea optimă
Ședințe anuale ale angajaților*	“	Schimb de opinii și planuri în comun: Ideile și preocupările angajaților sînt auzite, angajații sînt informați despre cele mai recente realizări și progrese. Planificare în comun. Spirit de lucru în comun.	Elaborarea conținutului sumar potrivit agendei și remiterea acestuia în decursul a 24 de ore. Publicarea/arhivarea în Intranet sau pe serverul pentru distribuirea documentelor.	Planificare, notificare, găzduire: conducerea tuturor subdiviziunilor.	O dată pe an
Instruiri interne ale angajaților	“	Învățare împreună, schimb de opinii, clarificare: Angajații sînt mai bine pregătiți să activeze pentru a îndeplini misiunea lor. Spirit de lucru în comun.	Informare, promovare, distribuire.	Planificare, notificare, găzduire: subdiviziunea de metodologie, subdiviziunea resurse umane, toate subdiviziunile.	La necesitate
Instrumente și formulare pentru identitatea instituțională	“	Aspect și sentiment de recunoaștere: Utilizarea numelui și a logo-ului pe diferite materiale printate și online. Aspect vizual profesional care corespunde standardelor înalte de raportare.	Dezvoltarea, coordonarea elaborării sau producerea, suportul și facilitarea utilizării zilnice.	Utilizarea produselor: toate subdiviziunile.	La necesitate

Canalul	Grupul- țintă/ Partea interesată	Scopul și rezultatul scontat	Rolul subdiviziunii de comunicare	Rolul altor subdiviziuni responsabile	Periodicitat ea optimă
Instruiri la nivel național Instruiri și certificări oferite de entități naționale	Angajații	Consolidarea și dezvoltarea capacităților instituționale prin îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților angajaților.	Planificare, inițiere, coordonare, suport, monitorizare.	Inițiere, informare, coordonare, monitorizare: toate subdiviziunile.	La necesitate
Întâlniri ocazionale Zile de naștere, întruniri neformale, alte evenimente personale	“	Spirit de echipă. Spiritul de apreciere din partea angajatorului.	Ajută la crearea unor punți și canale potrivite de comunicare interpersonală cu ocazia unor evenimente personale pozitive (zile de naștere, căsătorii, nașterea copiilor etc.), dar și nefericite (decesuri).	Responsabilitate a majoră: subdiviziunea de comunicare, subdiviziunea resurse umane.	La necesitate

7. Gestionarea comunicării externe: canale, grupuri-țintă, scopuri, rezultate scontate și roluri

Canalele marcate cu asterisc se află la etapa preliminară de utilizare, în proces de dezvoltare, sau sînt utilizate limitat. Se recomandă de a planifica activități cu implicarea acestor canale.

Canalul	Grupul-țintă/ Partea interesată	Scopul și rezultatul scontat	Rolul subdiviziunii de comunicare	Rolul altor subdiviziuni responsabile	Periodicitatea optimă
Pagina electronică oficială a CCRM Versiunile în limbile română și rusă	Toate grupurile-țintă externe	Informare și suport: Grupurile-țintă sînt informate despre cele mai recente realizări și progrese. Mesajele-cheie sînt integrate în conținutul relevant.	Elaborarea și actualizarea conținutului. Menținerea structurii clare și prietenoase pentru utilizator. Asigură că toate link-urile direcționează spre conținutul relevant.	Elaborarea conținutului: toate subdiviziunile, la solicitarea subdiviziunii de comunicare.	Pentru conținutul online: săptămînal
Transmisiuni le în direct Transmiterea ședințelor publice de examinare a rapoartelor în eter direct, pe pagina oficială a CCRM	Toate grupurile-țintă	Informare, implicare: Grupurile-țintă sînt informate despre noutățile, inovațiile și opiniile specifice; instituția este privită drept o autoritate publică proactivă și transparentă.	Planificare, informare, coordonare, monitorizare.	Suport tehnic: subdiviziunea TI.	La necesitate, în conformitate cu orarul ședințelor
Produse video* Realizarea unor comentarii scurte		Informarea, implicarea și poziționarea organizației:		Elaborarea conținutului:	La necesitate

Canalul	Grupul-țintă/ Partea interesată	Scopul și rezultatul scontat	Rolul subdiviziunii de comunicare	Rolul altor subdiviziuni responsabile	Periodicitatea optimă
despre constatările auditului realizat, cu ocazia diferitor evenimente, plasarea pe pagina oficială	Toate grupurile-țintă	Grupurile-țintă sînt informate despre cele mai recente constatări, realizări și progrese. Informațiile sînt explicate și încadrate în contextul video.	Planificare, inițiere, coordonare, realizare, remitere și monitorizare.	toate subdiviziunile, la solicitarea subdiviziunii de comunicare. Suport tehnic: subdiviziunea TI.	
Publicații (imprimate și online) Buletinul informativ (instrumente disponibile online)*	Mass-media, societatea civilă, mediul academic, publicul larg, entitățile verificate	Informarea, implicarea și poziționarea organizației: Grupurile-țintă sînt informate despre cele mai recente realizări și progrese. Noutățile și progresele sînt explicate și încadrate în context.	Elaborarea conținutului, coordonarea elaborării conținutului, publicarea, imprimarea, plasarea în arhivă, pe pagina electronică sau în alte surse de informare relevante.	Elaborarea conținutului: toate subdiviziunile, la solicitarea subdiviziunii de comunicare.	Lunar
Raportul anual, raportul de activitate	Toate grupurile-țintă	Informare și implicare: Grupurile-țintă ne înțeleg scopul, progresele și schimbările. Progresele sînt explicate și încadrate în context.	Planificarea procesului de publicare, elaborarea conținutului, publicarea online și imprimarea, distribuirea. Asigură distribuirea mesajelor relevante prin canalele	Elaborarea conținutului: toate subdiviziunile, la solicitarea	Anual

Canalul	Grupul-țintă/ Partea interesată	Scopul și rezultatul scontat	Rolul subdiviziunii de comunicare	Rolul altor subdiviziuni responsabile	Periodicitatea optimă
			potrivite pentru fiecare grup-țintă.	subdiviziunii de comunicare. Coordonarea elaborării conținutului: subdiviziunea de metodologie	
Broșuri/buclete*	Autoritățile publice, mediul academic, societatea civilă	Informare: Grupurile-țintă ne înțeleg scopul, progresele și schimbările. Progresele sînt explicate și încadrate în context.	Elaborarea conținutului, coordonarea elaborării conținutului, publicarea, printarea	Elaborarea conținutului: toate subdiviziunile, la solicitarea subdiviziunii de comunicare	La necesitate
Mapă pentru presă (media kit)*	Mass-media	Informare și implicare: Grupul-țintă ne înțelege scopul, funcțiile și terminologia de bază. Accente speciale urmează a fi puse pe procesul de examinare a rapoartelor de audit: la ce să se aștepte, fiind prezenți la ședințele publice.	Planificarea, elaborarea conținutului, publicarea online, imprimare, actualizare. Examinarea oportunității de imprimare și distribuire, dacă e necesar.	Elaborarea conținutului: toate subdiviziunile, la solicitarea subdiviziunii de comunicare	Actualizare anuală
Comunicare interpersonală (tet-a-tet)	Toate grupurile-	Informare și implicare, suport:	Planificare, inițiere, coordonare, follow-up (în funcție de grupurile-țintă	Planificare, inițiere, coordonare,	La necesitate

Canalul	Grupul-țintă/ Partea interesată	Scopul și rezultatul scontat	Rolul subdiviziunii de comunicare	Rolul altor subdiviziuni responsabile	Periodicitatea optimă
Workshop-uri, seminare și alte evenimente	țintă externe	Grupurile-țintă sînt informate despre noutățile și rezultatele obținute, abordările și opiniile specifice.	selectate). Suport, în caz dacă de organizare este responsabilă o altă subdiviziune.	follow-up. Suport: toate subdiviziunile.	
Mass-media Comunicate de presă	Mass-media	Informare, suport: Grupurile-țintă sînt informate despre cele mai recente noutăți și progrese.	Planificare în comun cu alte subdiviziuni, producere, coordonarea conținutului, remitere, monitorizare.	Elaborarea conținutului: toate subdiviziunile, la solicitarea subdiviziunii de comunicare.	La necesitate
Coloane /publicații în ziare cunoscute*	Toate grupurile - țintă externe	Informare, suport: Grupurile-țintă sînt informate despre cele mai recente noutăți și progrese, opinii specifice. Inovațiile sînt încadrate în context.	Planificare, inițiere, producerea și coordonarea conținutului, remitere, monitorizare.	Elaborarea conținutului: managementul/ toate subdiviziunile, la solicitarea subdiviziunii de comunicare.	La necesitate
Interviuri, emisiuni radio/ televizate, discuții	Cetățenii	Informare, suport: Grupurile-țintă sînt informate despre cele mai recente noutăți și progrese, opinii specifice. Inovațiile sînt încadrate în context.	Planificare, inițiere, căutare activă a oportunităților de vizibilitate și mediatizare.	Participare: toate subdiviziunile, la solicitarea subdiviziunii de comunicare.	La necesitate

Canalul	Grupul-țintă/ Partea interesată	Scopul și rezultatul scontat	Rolul subdiviziunii de comunicare	Rolul altor subdiviziuni responsabile	Periodicitatea optimă
Întâlniri informale cu mass-media	Mass-media	Informare, implicare, schimb de opinii: Grupul-țintă cunoaște pe cine să contacteze și este informat despre cele mai recente noutăți și progrese. Noutățile sînt explicate și încadrate în context.	Planificare, invitație, găzduire, monitorizare (follow-up).	Participare: toate subdiviziunile, la solicitarea subdiviziunii de comunicare.	La necesitate, minimum o dată pe an
Parteneriat pentru suport Eventimente comune cu organizațiile ce activează în domenii specifice	Societatea civilă, mediul academic, cetățenii	Implicare, conlucrare, schimb de experiență: Grupurile-țintă ne percep drept o instituție publică progresivă, care își direcționează activitatea spre sporirea transparenței publice.	Planificare, inițiere, coordonare. Se va analiza posibilitatea de a suprapune cu o campanie PR.	Cooperare: toate subdiviziunile, la solicitarea subdiviziunii de comunicare.	La necesitate
Elaborare de studii, analize etc.	Societatea civilă, mediul academic	Implicare, conlucrare, schimb de experiență: Grupurile-țintă ne percep drept o instituție publică proactivă, care își direcționează activitatea spre sporirea transparenței publice.	Planificare, inițiere, coordonare.	Cooperare: toate subdiviziunile, la solicitarea subdiviziunii de comunicare.	La necesitate
Instrumente și formulare pentru	Toate grupurile-	Identificare și promovare a imaginii:	Dezvoltare, coordonarea producerii, distribuire. Se va analiza opțiunea rechizitelor de	-	

Canalul	Grupul-țintă/ Partea interesată	Scopul și rezultatul scontat	Rolul subdiviziunii de comunicare	Rolul altor subdiviziuni responsabile	Periodicitatea optimă
identitatea instituțională*	țintă externe	Numele, sigla etc. sînt cunoscute și asociate cu profesionalismul și standardele înalte de profil.	birou, cum ar fi mapele, pixurile, calendarele.		La necesitate
Rețele de socializare (canale social media) Facebook	Mass-media, societatea civilă, cetățenii	Informare, implicare: Grupurile-țintă sînt informate despre noutățile, inovațiile și opiniile specifice; instituția este privită drept o autoritate publică proactivă și transparentă.	Planificare, elaborare, gestionare și actualizare.	Suport: toate subdiviziunile, la solicitarea subdiviziunii de comunicare.	De două ori pe săptămînă sau mai des, la necesitate
You Tube (înregistrarea ședințelor de examinare a rapoartelor de audit)	Toate grupurile-țintă externe	Informare, implicare: Grupurile-țintă sînt informate despre noutățile, inovațiile și opiniile specifice; instituția este privită drept o autoritate publică proactivă și transparentă.	Planificare, elaborare, gestionare, actualizare și arhivare.	-	La necesitate, în conformitate cu orarul ședințelor

8. Gestionarea comunicării internaționale: canale, grupuri-țintă, scopuri, rezultate scontate și roluri

Canalele marcate cu asterisc se află la etapa preliminară de utilizare, în proces de dezvoltare, sau sînt utilizate limitat. Se recomandă de a planifica activități cu implicarea acestor canale.

Canalul	Grupul-țintă/ Partea interesată	Scopul și rezultatul scontat	Rolul subdiviziunii de comunicare	Rolul altor subdiviziuni responsabile	Periodicitatea optimă
Pagina electronică oficială a CCRM Versiunea în limba engleza Versiunea în limba rusă	Toate grupurile-țintă internaționale	Informare, promovare, suport: Grupurile -țintă sînt informate despre noutățile, inovațiile și opiniile specifice; instituția este privită drept o autoritate publică proactivă și transparentă. Mesajele-cheie sînt integrate în conținutul relevant.	Planificarea și coordonarea traducerii conținutului. Actualizare.	Traducerea conținutului: subdiviziunile specializate, la solicitarea subdiviziunii de comunicare.	Pentru conținutul online: de două ori pe săptămîna sau la solicitare
Publicații (imprintate și online) Raportul anual (în limba engleză)*	Toate grupurile-țintă internaționale	Informare și implicare: Grupurile -țintă sînt informate despre noutățile, inovațiile și opiniile specifice. Progresele sînt integrate în conținutul relevant.	Planificarea, coordonarea, monitorizarea traducerilor. Coordonarea imprimării (la necesitate), plasarea și remiterea versiunii online. Se va utiliza raportul anual drept sursă pentru ulterioara comunicare în cursul anului.	Traducerea conținutului: subdiviziunile specializate, la solicitarea subdiviziunii de comunicare.	Anual
Informație pentru publicațiile organizațiilor internaționale	Toate grupurile-țintă internaționale	Informare și implicare: Grupurile-țintă ne înțeleg progresele și realizările. Progresele sînt explicate și încadrate în context.	Elaborarea conținutului, coordonarea traducerii, remiterea și monitorizarea.	Elaborarea conținutului: toate subdiviziunile, la solicitarea subdiviziunii de comunicare.	La necesitate

Canalul	Grupul-țintă/ Partea interesată	Scopul și rezultatul scontat	Rolul subdiviziunii de comunicare	Rolul altor subdiviziuni responsabile	Periodicitatea optimă
				Suport traducere: subdiviziunile specializate, la solicitarea subdiviziunii de comunicare.	
Întâlniri interpersonale (tet-a-tet) Workshop-uri, seminare, ședințe, întruniri etc.	Toate grupurile-țintă internaționale	Informare, implicare, suport: Grupurile-țintă ne înțeleg realizările și opiniile.	Planificare, inițiere, coordonare, suport, monitorizare (în funcție de grupurile - țintă alese).	Inițiere, informare, coordonare, monitorizare: toate subdiviziunile.	La necesitate
Instruiri la nivel internațional Instruiri și certificări oferite de organismele internaționale și partenerii de dezvoltare	Angajații	Consolidarea și dezvoltarea capacităților instituționale prin îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților angajaților.	Planificare, inițiere, coordonare, suport, monitorizare.	Inițiere, informare, coordonare, monitorizare: toate subdiviziunile.	La necesitate
Rețele de socializare (social media)	Toate grupurile-țintă	Informare, implicare, promovare, suport:	Planificare, inițiere, gestionare și actualizare. Analizarea oportunității de a partaja cu	Suport la elaborarea conținutului:	De două ori pe săptămână

Canalul	Grupul-țintă/ Partea interesată	Scopul și rezultatul scontat	Rolul subdiviziunii de comunicare	Rolul altor subdiviziuni responsabile	Periodicitatea optimă
Twitter*	internațional	Grupurile-țintă sînt informate despre noutățile, inovațiile și opiniile specifice. Un nou canal pentru CCRM de a se conecta și de a fi abordată la nivel internațional.	subdiviziunea relații externe responsabilitatea de gestionare.	subdiviziunile specializate, la solicitarea subdiviziunii de comunicare.	sau la necesitate

9. Monitorizare și evaluare

Comunicarea este realizată de oameni, angajații unei instituții fiind promotorii acesteia. În procesul de comunicare sînt înregistrate rezultate pozitive și progrese atunci cînd sînt revizuite potențialele puncte slabe și se lucrează asupra aplicării de instrumente și abordării de canale eficiente de comunicare. Pentru a conștientiza punctele forte și punctele slabe, progresele și neajunsurile, nu este nevoie de planificare ambițioasă și de procese separate de monitorizare și evaluare.

Bazele de date

După cum este planificat în capitolul 4, se va analiza oportunitatea de a efectua sondaje (cu privire la satisfacția profesională) pentru toți angajații, în cooperare cu subdiviziunea resurse umane, pentru a stabili baza de date aferentă comunicării interne. Se vor include întrebări care oferă atît date numerice, cît și narative. De asemenea, se va analiza oportunitatea de a efectua sondaje, cu implicarea părților interesate (grupurilor-țintă), pentru a stabili baza de date aferentă comunicării externe.

Atunci cînd instituția posedă anumite baze de date, proceduri de comunicare documentate și implementate, pot fi utilizate o serie de metode detaliate de monitorizare și evaluare.

Comunicarea internă

În tabelul de mai jos sînt oferite unele sugestii pentru asigurarea calității comunicării interne. Comunicarea internă urmează să reflecte principiile de comunicare ale CCRM (capitolul 4).

Canalele selectate	Sugestii și întrebări pentru asigurarea calității
Intranet	Utilizează angajații instrumentul? Le este ușor să-l utilizeze? Instrumentul oferă plusvaloare activității desfășurate de către angajați (claritate sau facilitate)? Utilizarea instrumentului economisește timp sau ia mai mult timp?
E-mail (săptămînal/de două ori pe săptămîină buletine informaționale pe e-mail)	Exprimați-vă clar și concis. Dacă folosiți un formular pentru buletinul informativ online, urmăriți numărul accesărilor pentru asigurarea calității. A fost accesată fiecare secțiune/titlu de noutate? Au rămas careva neaccesate? Știrile sînt scrise într-o manieră inteligibilă? Toate știrile urmează structură similară? Se folosesc subtitluri și secțiuni predictibile? Informația este utilă?
Discuții tet-a-tet, ședințe departamentale și cu angajații	Exprimați-vă clar și concis. Simplificarea mesajului este cea mai dificilă parte din comunicare. Audiența vă înțelege? Oamenii sînt frustrați sau satisfăcuți după ședințe? Ați întrebat oamenii dacă au întrebări? V-ați putea exprima mai simplu? Transmiteți audienței ceea ce doriți să gîndească ori să facă ulterior?
Planificare comună, proceduri reciproce de suport	Oamenii cunosc ce se așteaptă de la ei? Ați asigurat o procedură simplă de participare? Le-ați oferit repere sau materiale pentru pregătire?

Instrumente și formulare pentru identitatea organizațională	Elaborați materialele potrivite pentru grupurile-țintă? Oamenii folosesc materialele cu entuziasm sau fără tragere de inimă? Dacă ezită, atunci de ce?
---	--

Comunicarea externă

În tabelul următor sînt oferite unele modalități de monitorizare și evaluare a comunicării externe. Comunicarea externă urmează să reflecte principiile de comunicare ale CCRM (capitolul 4).

Canale	Instrumente pentru monitorizare și evaluare
Pagina oficială a CCRM	Date statistice despre utilizatori, chestionare specializate sau generice pentru audiențe specifice.
Publicații (imprintate și online), de ex., buletine informative, rapoarte anuale, broșuri	Pentru versiunea online de buletin informativ – date statistice despre utilizatori, nivelul de accesare, nivelul de abonare. Pentru raportul anual, poate fi analizată oportunitatea de a contacta un oficiu PR extern pentru a efectua evaluarea documentului. Pentru documente imprintate/broșuri, poate fi analizată oportunitatea de a contacta un oficiu PR extern pentru a efectua evaluarea documentelor.
Campanii de sensibilizare a opiniei publice / PR	Campaniile deseori au scopul de a genera schimbări de lungă durată în atitudine și conduită. Se va analiza oportunitatea de a avea chestionare-țintă pentru audiențe specifice.
Evenimente tet-a-tet	Feedback.
Oportunități media, de ex., comunicate de presă, prînz media, interviuri și emisiuni radio / TV, investigații	Monitorizare și analizare a aparițiilor media.
Parteneriat pentru promovarea culturii	Parteneriatul are scopul de a genera schimbări de lungă durată în atitudine și conduită. Se va analiza oportunitatea de a avea chestionare-țintă pentru audiențe specifice.
Identitate organizațională	Poate fi analizată oportunitatea de a contacta un oficiu PR extern care să ofere evaluarea materialelor.
Rețele de socializare (social media)	Date statistice despre utilizatori, chestionare specializate sau generice pentru audiențe specifice.

Comunicarea internațională

În tabelul următor sînt oferite unele modalități de monitorizare și evaluare a comunicării externe. Comunicarea externă urmează să reflecte principiile de comunicare ale CCRM (capitolul 4).

Canale	Instrumente pentru monitorizare și evaluare
Pagina oficială a CCRM în alte limbi	Date statistice despre utilizatori.
Publicații în alte limbi (imprintate și online), de ex., buletine informative, rapoarte anuale, broșuri	<p>Pentru versiunea online de buletin informativ – date statistice despre utilizatori, nivelul de accesare, nivelul de abonare.</p> <p>Pentru raportul anual, poate fi analizată oportunitatea de a contacta un oficiu PR extern pentru a efectua evaluarea documentului.</p> <p>Pentru documente imprintate/broșuri, poate fi analizată oportunitatea de a contacta un oficiu PR extern pentru a efectua evaluarea documentelor.</p>
Evenimente tet-a-tet (întruniri, instruirii, seminare)	Evaluarea produselor finale, evaluarea comunicării stabilite cu partenerii, feedback.
Oportunități media, de ex., comunicate de presă, investigații	Monitorizare și analizare a aparițiilor media.
Rețele de socializare (social media)	Date statistice despre utilizatori, chestionare specializate sau generice pentru audiențe specifice.

10. Mobilizarea resurselor

Comunicarea instituțională reunește toate formele de comunicare destinate valorizării personalității unei entități. Comunicarea este adesea privită ca o funcție de suport, adevărul însă este că ea are un rol crucial în exercitarea cu succes sau în eșecul exercitării mandatului unei instituții.

În contextul aplicării procedurilor și mecanismelor de comunicare prevăzute în prezenta strategie, este necesar ca subdiviziunea de comunicare să beneficieze de suport și conlucrare eficientă din partea tuturor subdiviziunilor instituției. Resursele umane sînt cheia succesului unei activități și pentru a obține rezultate performante se recomandă examinarea oportunității de a revizui numărul de personal al subdiviziunii de comunicare.

Dat fiind faptul că activitățile de comunicare internă, externă și internațională sînt strîns interconectate, pentru a asigura o viziune unică în implementarea direcționată și eficientă a strategiilor și activităților de comunicare, se recomandă examinarea oportunității existenței unei subdiviziuni unificate (cum ar fi direcția de comunicare și relații externe), cu subdiviziuni interne (cum ar fi serviciul de relații publice și serviciul de relații externe).

Realizarea activităților prevăzute în strategie presupune o dedicație la maximum a subdiviziunii de comunicare, dar pentru a obține rezultatele scontate și eficiență, sînt necesare și unele investiții financiare. CCRM va trebui să includă activitățile de comunicare în bugetul său anual, în scopul de a asigura resurse pentru instrumentele de comunicare internă, externă și internațională.