



**VIJEĆE MINISTARA BOSNE I HERCEGOVINE
GENERALNI SEKRETARIJAT
SLUŽBA ZA INFORMIRANJE**

KOMUNIKACIJSKI STANDARDI

**ZA KOMUNIKATORE U VIJEĆU MINISTARA BOSNE I HERCEGOVINE,
INSTITUCIJAMA I AGENCIJAMA NA NIVOU BOSNE I HERCEGOVINE**

SARAJEVO, DECEMBAR 2018.





SADRŽAJ

POGLAVLJE 1	5		
UVOD			
1.1. IZJAVA	5		
1.2. CILJEVI	5		
1.3. KOMUNIKACIJA VIJEĆA MINISTARA BIH, INSTITUCIJA I AGENCIJA	6		
1.3.1. DEFINICIJA KOMUNIKACIJE VIJEĆA MINISTARA BIH, INSTITUCIJA I AGENCIJA	6		
1.3.2. FUNKCIJA KOMUNIKACIJE VIJEĆA MINISTARA BIH, INSTITUCIJA I AGENCIJA	6		
1.3.3. KOORDINACIJA KOMUNIKACIJSKIH AKTIVNOSTI	6		
1.3.4. ULOGA I POZICIJA KOMUNIKATORA	7		
1.3.5. KODEKS PONAŠANJA	7		
POGLAVLJE 2	9		
KOMUNIKACIJSKI OPERATIVNI MODEL			
2.1. DEFINICIJA KOMUNIKACIJSKOG OPERATIVNOG MODELA	9		
2.2. OSNOVNE FUNKCIJE KOM-A	9		
POGLAVLJE 3	11		
STRATEŠKA KOMUNIKACIJA			
3.1. DEFINICIJA STRATEŠKE KOMUNIKACIJE	11		
3.2. SVRHA STRATEŠKE KOMUNIKACIJE	11		
3.3. MJESTO STRATEŠKE KOMUNIKACIJE U VIJEĆU MINISTARA BIH	12		
3.4. PRINCIPI STRATEŠKE KOMUNIKACIJE	12		
3.4.1. VODSTVO	12		
3.4.2. VJERODOSTOJNOST I DOSLJEDNOST	12		
3.4.3. RAZUMIJEVANJE	13		
3.4.4. DIJALOG	13		
3.4.5. SVEOBUHVAATNOST	13		
3.4.6. JEDINSTVO DJELOVANJA	13		
3.4.7. ZASNOVANOST NA REZULTATIMA	13		
		3.4.8. PRILAGODLJIVOST	14
		3.4.9. KONTINUIRANOST	14
		3.5. KLJUČNI ELEMENTI STRATEŠKE KOMUNIKACIJE	14
		3.6. SREDSTVA STRATEŠKE KOMUNIKACIJE	15
POGLAVLJE 4	17		
ODNOSI SA MEDIJIMA I ORGANIZACIJA I PROVOĐENJE KAMPANJA			
4.1. ODNOSI SA MEDIJIMA	17		
4.1.1. CILJEVI	17		
4.1.2. KLJUČNI PRINCIPI	17		
4.1.3. RAD SA MEDIJIMA	18		
4.2. ORGANIZACIJA I PROVOĐENJE KAMPANJA	19		
4.2.1. DEFINICIJA KAMPANJA	19		
4.2.2. MODEL OASIS	19		
POGLAVLJE 5	21		
UČEŠĆE JAVNOSTI			
5.1. DEFINICIJA I VRSTE UČEŠĆA JAVNOSTI	21		
5.2. DEFINICIJA UČEŠĆA JAVNOSTI	22		
5.3. SVRHA UČEŠĆA JAVNOSTI	22		
5.4. PRISTUPI U UČEŠĆU JAVNOSTI	22		
5.5. PREDNOSTI UČEŠĆA JAVNOSTI	23		
5.6. OSNOVNI PRINCIPI UČEŠĆA JAVNOSTI	23		
5.7. PROCES I METODE UČEŠĆA JAVNOSTI	24		
POGLAVLJE 6	25		
INTERNA KOMUNIKACIJA			
6.1. DEFINICIJA INTERNE KOMUNIKACIJE	25		
6.2. CILJ INTERNE KOMUNIKACIJE	25		
6.3. ULOGA INTERNE KOMUNIKACIJE	26		
6.4. KLJUČNE KOMPONENTE INTERNE KOMUNIKACIJE	26		
6.5. PRINCIPI INTERNE KOMUNIKACIJE	26		

UVOD

1 POGLAVLJE

1.1. IZJAVA

Komunikacija je strateški element u pružanju usluga i komunikatori u Vijeću ministara BiH, institucijama i agencijama na nivou BiH je ostvaruju kroz integraciju, koordinaciju i visok stepen profesionalizma u komunikaciji sa njihovim javnostima¹.

1.2. CILJEVI

Svrha ovih standarda jeste da se komunikatorima u Vijeću ministara BiH, institucijama i agencijama BiH ponudi strateški okvir i bolje razumijevanje uloge komunikatora u okviru institucionalnog sistema, te da se opiše strateški pristup efektivnom komuniciranju.

Standardi su predviđeni da dodatno opreme komunikatore potrebnim znanjem kako bi bili efektivniji i profesionalniji u izvršavanju dužnosti, a proizlaze iz međunarodno priznate teorije i prakse.

Standardi su osmišljeni tako da:

- uvežu sve komunikacije Vijeća ministara BiH, institucija i agencija BiH;
- usmjeravaju i koordiniraju komunikacijske aktivnosti Vijeća ministara BiH, institucija i agencija BiH;
- razvijaju stratešku komunikaciju Vijeća ministara BiH, institucija i agencija BiH;
- osiguraju da je komunikacija visoko na listi prioriteta kompletnog višeg rukovodstva u Vijeću ministara BiH, institucijama i agencijama BiH.

¹ Termin podrazumijeva: unutrašnju javnost: političko vodstvo, državni službenici i ostali zaposleni u institucijama i agencijama na nivou BiH, sindikat i vanjska javnost: opća javnost u BiH, mediji, interesne grupe, grupe za pritisak, poslovna zajednica, organizacije civilnog društva, akademska zajednica, osjetljive grupe, potrošači i sl. (Z. Tomić, 2008:82). Dodatne javnosti se mogu prepoznati zavisno od planiranih komunikacijskih aktivnosti.

1.3.KOMUNIKACIJA VIJEĆA MINISTARA BIH, INSTITUCIJA I AGENCIJA

1.3.1. DEFINICIJA KOMUNIKACIJE VIJEĆA MINISTARA BIH, INSTITUCIJA I AGENCIJA

U ovim standardima korišten je izraz „komunikacija institucija i agencija”² koji se odnosi na sve vidove direktne i indirektne komunikacije sa javnostima.

1.3.2. FUNKCIJA KOMUNIKACIJE VIJEĆA MINISTARA BIH, INSTITUCIJA I AGENCIJA

Vijeće ministara BiH, institucije i agencije u BiH trebaju osigurati da informacije, u skladu sa javnim interesom i u najvećoj mogućoj mjeri, budu dostupne svima.

U tom procesu, Vijeće ministara BiH, institucije i agencije trebaju istražiti mogućnost dvosmjerne komunikacije kako bi osigurali razumijevanje i veće učešće javnosti. Dvosmjerna komunikacija jeste složen skup međusobno povezanih struktura, procesa i praksi koje u institucijama već postoje.

Vijeće ministara BiH, institucije i agencije bi trebale komunicirati s javnošću na koordiniran način. S obzirom na brze promjene globalnih trendova u sferama informacija i komunikacija, svrha jačanja komunikacijskih sposobnosti Vijeća ministara BiH, institucija i agencija jeste osnaživanje rada u uslovima postojećih i potencijalnih promjena komunikacijskog prostora i medija. Nove informacijske i komunikacijske tehnologije mogu biti korisne u nastojanjima Vijeća ministara BiH da proaktivno komunicira sa javnošću. Prilikom planiranja komunikacije potrebno je koristiti kombinaciju novih i tradicionalnih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, kao i najbolje prakse iz cijele Evrope.

1.3.3. KOORDINACIJA KOMUNIKACIJSKIH AKTIVNOSTI

Potrebno je jačati internu komunikaciju u Vijeću ministara i tijelima Vijeća ministara i sa njihovim službenicima za odnose s javnošću uz potpunu primjenu usvojenih standarda.

Služba za informiranje predstavlja komunikacijski centar u središtu Vijeća ministara BiH te u skladu sa nadležnostima osigurava koordinaciju komunikacijskih aktivnosti radi informiranja javnosti o politici i aktivnostima Vijeća ministara i njegovih tijela.

U smislu jačanja interne komunikacije i planskog i efikasnog proaktivnog komuniciranja potrebno je uspostaviti mrežu komunikatora iz institucija, agencija i tijela na nivou BiH kako bi se omogućila bolja saradnja, sinhronizo-

² U smislu institucija i agencija na nivou Bosne i Hercegovine

valo slanje poruka u vezi sa ključnim pitanjima, a uz primjenu komunikacijskih procesa i praksi koji idu u korak sa razvojem tehnologije.

Služba za informiranje sarađuje sa komunikatorima ministarstava i drugih institucija BiH u cilju koordiniranja komunikacijskih aktivnosti. Proces koordiniranja obuhvata:

- sačinjavanje i održavanje višesedmičnog kalendarskog pregleda komunikacijskih aktivnosti (GRID);
- održavanje redovnih sastanaka komunikatora;
- savjetovanje i pomoć u razvijanju narativa i poruka; i
- održavanje i upravljanje on-line platformom Međuinstitucionalne mreže komunikatora (MIMK).

1.3.4. ULOGA I POZICIJA KOMUNIKATORA

Komunikatori su službenici koji u skladu sa Zakonom o državnoj službi u institucijama na nivou BiH i Kodeksom državnih službenika u institucijama BiH zakonito, transparentno, javno, odgovorno, efikasno i ekonomično, profesionalno i nepristrasno primjenjuju pravila i principe dobrog ponašanja službenika prema javnostima i u međusobnim odnosima.

Pored toga, komunikatori u institucijama i agencijama na nivou BiH su dužni osigurati da informacije, savjeti i smjernice Vijeća ministara efektivno dopru do javnosti te omogućiti učešće ovih javnosti u donošenju odluka od javnog i društveno korisnog interesa.

Komunikatori koji su dio Međuinstitucionalne mreže komunikatora (u daljnjem tekstu: MIMK) djeluju u skladu sa jedinstvenim kodeksom ponašanja, najboljom praksom, procesima i procedurama iz cijele Evrope kako bi unaprijedili i održali najviše standarde u komunikacijama.

1.3.5. KODEKS PONAŠANJA

Svi komunikatori u Vijeću ministara, institucijama i agencijama na nivou BiH postupaju u skladu sa Kodeksom državnih službenika u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 49/13 od 24.6.2013.).

KOMUNIKACIJSKI OPERATIVNI MODEL

POGLAVLJE

2.1. DEFINICIJA KOMUNIKACIJSKOG OPERATIVNOG MODELA

Komunikacijski operativni model (u daljnjem tekstu: KOM) zasnovan je na dobroj praksi³ te definira vještine i sposobnosti neophodne za organizaciju komunikacijskih timova radi efikasne interne i eksterne komunikacije u uslovima promjenljivog komunikacijskog okruženja. Model se fokusira na detaljnu analizu javnosti, na izgradnju razumijevanja i povjerenja javnosti i promjenu njenog ponašanja.

2.2. OSNOVNE FUNKCIJE KOM-A

Komunikacijski operativni model je posvećen principima unapređenja kapaciteta, strukture, vještina i resursa komunikacijskih timova, u cilju efikasnije i djelotvornije komunikacije.

Ovaj model bi trebao biti ugrađen u sve funkcije u Vijeću ministara BiH te u institucijama i agencijama BiH.

Čine ga:

- strateška komunikacija
- odnosi s medijima i organizacija i provođenje kampanja

³ Služba za komunikacije Vlade Velike Britanije.

- učešće javnosti
- interna komunikacija

Strateška komunikacija predstavlja širu sliku institucije ili agencije i osigurava temelje za osnovni narativ, analizu javnosti i evaluaciju komunikacijskih aktivnosti.

Odnosi s medijima i organizacija i provođenje kampanja generiraju sadržaj za proaktivno objavljivanje koji podrazumijeva korištenje tradicionalnih, online i društvenih medija. Sadržaj je moguće prilagođavati u zavisnosti od potreba institucije i javnosti kojoj je namijenjen.

Učešće javnosti podrazumijeva proaktivno angažovanje partnera, aktera i trećih strana u cilju distribucije poruka i dijeljenja sadržaja.

Interna komunikacija podrazumijeva dijeljenje informacija unutar institucije te interakciju koju institucija ima sa svojim zaposlenim kao i oni sa njom, u cilju ostvarivanja prioriteta institucije ili agencije te podsticanja organizacijskih i kulturnih promjena.

STRATEŠKA KOMUNIKACIJA

POGLAVLJE

3.1. DEFINICIJA STRATEŠKE KOMUNIKACIJE

Strateška komunikacija je koncept koji podrazumijeva raznovrsne ciljane komunikacijske aktivnosti koje obično uključuju odnose sa javnošću, marketing i finansije, javnu diplomatiju, organizaciju kampanja i brojne druge discipline.

U promjenjivom komunikacijskom okruženju strateška komunikacija daje mogućnost pravovremenog i konkretnog odgovora. Također, to je praksa koja podrazumijeva sistematičnu primjenu procesa, strategija i principa komunikacije u cilju izazivanja pozitivne društvene promjene.

Konačno, strateška komunikacija se definira kao svrsishodna komunikacija Vijeća ministara, institucija i agencija u BiH i služi kao instrument za postizanje njihovih ciljeva i realizaciju njihovih politika.

3.2. SVRHA STRATEŠKE KOMUNIKACIJE

Svrha strateške komunikacije Vijeća ministara BiH, institucija i agencija jeste da utječe i mijenja percepciju, stavove te ponašanje javnosti.

Stavovi javnosti zavise od percepcije koja utječe na ponašanja u BiH i prema institucijama i agencijama.

U tom smislu, komunikatori iz Vijeća ministara BiH, institucija i agencija BiH trebaju razviti stalnu, svrsishodnu komunikaciju koja će utjecati na različite javnosti.

3.3. MJESTO STRATEŠKE KOMUNIKACIJE U VIJEĆU MINISTARA BIH

Strateška komunikacija Vijeća ministara BiH, institucija i agencija na nivou BiH bi trebala postati istaknutija komponenta na najvišim nivoima vlasti, kao i u ranoj fazi izrade strateških dokumenata, u toku odgovora na krize ili nepredviđene situacije. Strateška komunikacija je dio dvosmjernog procesa u kojem osnovni narativ dolazi iz samog središta Vijeća ministara BiH, a potom ga komunikatori i akteri koriste u svojoj svakodnevnoj komunikaciji.

Strateška komunikacija nije neki samostalan proces koji predstavlja aktivnosti već jedan sastavni i sveobuhvatni dio svih procesa donošenja i realizacije odluka.

3.4. PRINCIPI STRATEŠKE KOMUNIKACIJE

Principi na kojima se gradi strateška komunikacija Vijeća ministara BiH, institucija i agencija su:

- vodstvo
- vjerodostojnost i dosljednost
- razumijevanje
- dijalog
- sveobuhvatnost
- jedinstvo djelovanja
- zasnovanost na rezultatima
- prilagodljivost
- kontinuiranost

Prava, odnosno istinska strateška komunikacija treba biti zasnovana na vrijednostima Vijeća ministara BiH i njegovom cilju izgradnje povjerenja kod javnosti.

3.4.1. VODSTVO

Kako bi se osigurala jedinstvenost u komunikacijama, zvaničnici Vijeća ministara BiH i rukovodioci institucija i agencija na nivou BiH treba da komunikaciju uključe u svakodnevno obavljanje poslova i zadataka. Uspješna strateška komunikacija zasniva se na preuzimanju odgovornosti zvaničnika i rukovodilaca, njihovom jasnom namjerom i smjernicama koje se odnose na ciljeve i rezultate Vijeća ministara, institucija i agencija. Iz tog razloga, zvaničnici i rukovodioci bi komunikaciju trebali tretirati kao prioritet u poređenju sa ostalim važnim područjima rada Vijeća ministara BiH, institucija i agencija.

3.4.2. VJERODOSTOJNOST I DOSLJEDNOST

Vjerodostojnost i dosljednost predstavljaju osnovu strateške komunikacije i oslanjaju se na principe tačnosti, istinitosti i poštovanja. Stoga su za stratešku komunikaciju potrebni profesionalci koji su kompetentni, odnosno adekvatno obučeni i obrazovani komunikatori.

3.4.3. RAZUMIJEVANJE

Djelovanje bez potpunog i sveobuhvatnog razumijevanja javnosti može dovesti do velikih nesporazuma u komunikaciji između Vijeća ministara BiH, institucija i agencija s njihovim javnostima što može imati ozbiljne posljedice. Potrebno je s javnostima komunicirati na odgovarajući način koji će imati odjeka, uz korištenje aktera ili kanala kojem javnosti vjeruju.

3.4.4. DIJALOG

Za efektivnu stratešku komunikaciju institucija i agencija u BiH potreban je višedimenzionalan dijalog između njih s jedne strane i javnosti s druge strane. Ova vrsta komunikacije podrazumijeva slušanje, učešće javnosti i težnju ka međusobnom razumijevanju, što dovodi do povjerenja.

3.4.5. SVEOBUH VATNOST

Globalno informacijsko područje trenutno karakterizira komunikacija koja nije ograničena vremenom i prostorom. Svako jeste komunikator i svaka riječ, djelo, video ili slika šalje poruku. U tom smislu svako djelovanje komunikatora u Vijeću ministara BiH, institucijama i agencijama može utjecati na bilo koju javnost. Stoga, svi zaposleni i angažirani u Vijeću ministara BiH, te drugim institucijama i agencijama trebaju uzeti u obzir mogući utjecaj i posljedice svojih postupka i riječi.

3.4.6. JEDINSTVO DJELOVANJA

Strateška komunikacija Vijeća ministara BiH, institucija i agencija se zasniva na principu koordinacije koji podrazumijeva vertikalnu komunikaciju od strateškog do operativnih nivoa, ali i horizontalnu između svih aktera. Sa aspekta komunikacije neophodno je da Vijeće ministara bude upoznato sa svim što se govori i radi kako bi se osigurala dosljednost poruke te tako izgradilo povjerenje javnosti.

3.4.7. ZASNOVANOST NA REZULTATIMA

Strateška komunikacija Vijeća ministara BiH, institucija i agencija na nivou BiH bi trebala biti fokusirana na ostvarivanje konkretnih željenih rezultata u sklopu jasno definiranih općih ciljeva. Strateška komunikacija mora

biti sveobuhvatna i usklađena sa njenim ostalim funkcijama kako bi se ostvario željeni utjecaj na javnosti. To se postiže pažljivim definiranjem SMART⁴ ciljeva komunikacije, “zasnovanih na ciljevima”, provođenjem detaljne analize javnosti, utvrđivanjem osnovnih podataka (početno stanje), određivanjem odgovarajućih komunikacijskih aktivnosti i provođenjem detaljne evaluacije svih komunikacijskih aktivnosti kako bi se provjerilo da li su željeni učinci ostvareni.

3.4.8. PRILAGODLJIVOST

Efektivna strateška komunikacija Vijeća ministara BiH, institucija i agencija bi se trebala fokusirati na dugoročna krajnja stanja i željene učinke te mora doprijeti do planiranih javnosti kroz pravovremenu i relevantnu komunikaciju. Vijeće ministara BiH, institucije i agencije trebaju uvijek biti fleksibilni i prilagodljivi kako bi u hodu rješavali određena pitanja sa određenim javnostima te stoga moraju stalno pratiti svoju komunikacijsku aktivnost.

3.4.9. KONTINUIRANOST

Svaka strateška komunikacija, a naročito kada je riječ o institucionalnoj komunikaciji, kontinuiran je proces istraživanja, analiziranja, planiranja, realizacije i ocjenjivanja. Uspješna komunikacija zahtijeva pažljivu i kontinuiranu analizu i procjenu koje se koristi za planiranje i djelovanje.

3.5. KLJUČNI ELEMENTI STRATEŠKE KOMUNIKACIJE

Ključni elementi strateške komunikacije Vijeća ministara BiH, institucija i agencija direktno odgovaraju glavnim elementima bilo kojeg komunikacijskog procesa i procesa slanja poruka. Ti elementi su obrađeni u daljnjem tekstu ovih standarda, a u njih spadaju:

STRATEŠKI CILJ— Strateškim odlučivanjem Vijeće ministara BiH, odnosno institucije i agencije obično pokušavaju izazvati značajnu promjenu u svojim politikama, programima i odlukama.

CILJEVI (KOMUNIKACIJA) I UČINCI —Komunikatorima treba biti jasno šta treba komunicirati i sa kim, kako bi se doprinijelo ostvarivanju strateškog cilja. Svi ciljevi moraju biti usklađeni sa odgovarajućim komunikacijskim ciljevima.

ANALIZA JAVNOSTI— Vijeće ministara BiH, institucije i agencije bi trebale jasno znati koje su njihove ciljne javnosti i korisničke grupe te njima dati prioritet shodno njihovom značaju i utjecaju na ciljeve.

⁴ SMART – Specifični (Specific), mjerljivi (Measurable), ostvarivi (Achievable), realistični (Realistic) i vremenski definirani (Time-based).

STRATEGIJA – Na osnovu detaljnog poznavanja javnosti (analiza javnosti) komunikatori razvijaju odgovarajuće poruke koje će najadekvatnijim kanalima odašiljati identificiranim javnostima.

IMPLEMENTACIJA – Sva strateška komunikacija Vijeća ministara BiH, institucija i agencija u BiH treba biti planirana te uključivati: ključne rokove, etape, kanale i poruke za svaku javnost, rizike, resurse, faze evaluacije i analize. Za komunikaciju Vijeća ministara BiH, institucija i agencija treba izdvojiti budžetska sredstva koja su planirana na godišnjem ili višegodišnjem nivou i koja će biti dovoljna za provođenje planiranih i predviđenih aktivnosti.

EVALUACIJA – Potrebno je izvršiti evaluaciju i ocjenjivanje implementacije i utjecaja strateške komunikacije Vijeća ministara BiH, institucija i agencija BiH, kao i samog postupka implementacije koji je primijenjen.

3.6. SREDSTVA STRATEŠKE KOMUNIKACIJE

Sveobuhvatan sistem institucionalnih komunikacija koji je svima jasan osigurava koherentnost i dosljednost razumijevanja ciljeva, procesa i poruka. Vijeće ministara BiH, institucije i agencije bi trebali koristiti širok spektar različitih sredstava u zavisnosti od mjesta, vremena, javnosti i cilja. U okviru strateške komunikacije komunikatori razvijaju razumijevanje konteksta u kojem rade; razvijaju strategiju i poruku; analiziraju javnosti, definiraju SMART ciljeve i vrše evaluaciju.

Tradicionalne metode korištene za održavanje odnosa i međusobnog razumijevanja sa različitim javnostima se koriste i testiraju, ali moraju biti prilagođene novom informacijskom okruženju te maksimalno iskoristiti tehnologiju, uključujući digitalne i društvene medije. Sva postojeća sredstva koriste se za uključivanje svih javnosti u BiH na ostvarivanju željenih ciljeva Vijeća ministara BiH, institucija i agencija.



ODNOSI SA MEDIJIMA I ORGANIZACIJA I PROVOĐENJE KAMPANJA

POGLAVLJE

4.1. ODNOSI SA MEDIJIMA

4.1.1. CILJEVI

Jedan od glavnih ciljeva komunikacije Vijeća ministara BiH, institucija i agencija jeste da podstiče i utječe na teme koje se obrađuju u medijima. To se može postići samo kroz ciljani, dosljedni i planirani (proaktivni) pristup komunikaciji zasnovan na sadržaju koji se objavljuje.

Komunikacija Vijeća ministara BiH, institucija i agencija treba osigurati da je javnost neprestano informirana o pruženim uslugama i izazovima sa kojima se institucije suočavaju. U tom procesu, komunikatori pružaju uslugu koja je značajna za svakodnevni život javnosti u BiH. Poruke trebaju biti sročene i objavljene tako da privuku pažnju javnosti bilo putem medija ili nekog drugog kanala.

4.1.2. KLJUČNI PRINCIPI

Odnosi Vijeća ministara BiH, institucija i agencija sa medijima trebaju počivati na sljedećim ključnim principima:

4.1.2.1. IZBJEGAVANJE SUPARNIČKOG ODNOSA

Neophodno je da postoji usklađenost komunikacije Vijeća ministara BiH, institucija i agencija sa medijima po pitanju postizanja općeg dobra i interesa za sve javnosti u BiH. Trebalo bi njegovati kulturu razmjene informacija, povjerenja i poštovanja.

4.1.2.2. RAZUMIJEVANJE POTREBA RAZLIČITIH TIPOVA MEDIJA I ZNAČAJA NOVINARSKIH ROKOVA

Dio standarda profesionalnosti koja se očekuje od komunikatora podrazumijeva i to da trebaju poznavati različite platforme koje mogu koristiti za slanje poruka tako da omoguće i doprinesu poštovanju rokova medija. Pored toga, komunikatori trebaju poznavati vremenska ograničenja prisutna u novinama, na radiju ili televiziji za razliku od neposrednosti društvenih i digitalnih medija.

4.1.2.3. DOSTUPNOST

Komunikatori trebaju biti dostupni medijima u BiH i davati im informacije, a ministri i donosioci odluka u koordinaciji sa komunikatorima trebaju biti dostupni radi prenošenja ključnih poruka i narativa.

4.1.2.4. DOSLJEDNA PRIMJENA KODEKSA PONAŠANJA

Komunikatori bi se u svome radu trebali dosljedno pridržavati profesionalnih standarda. Posao komunikatora nije da štite svoje nadređene, već da budu njihov „glas“ i oni su ti koji predstavljaju „lice“ institucije.

4.1.2.5. ISTINA NASUPROT BRZINI

Komunikacija treba biti pravovremena, te je potrebno preduzeti korake kako bi informacije koje se daju bile provjerene, odobrene i istinite. Da bi se to postiglo, neophodno je da komunikatori imaju neometan pristup rukovodiocima, glavnim akterima i ključnim informacijama.

4.1.3. RAD SA MEDIJIMA

Vijeće ministara BiH, institucije i agencije BiH trebaju imati takav odnos sa medijima u kojem će oni biti ti koji postavljaju trendove u odabiru tema umjesto da prate postojeću dinamiku odabira tema.

U tom smislu, komunikatori sebe trebaju doživljavati kao implementatore kampanja koji osiguravaju dugoročno ostvarenje institucionalnih ciljeva u BiH.

4.2. ORGANIZACIJA I PROVOĐENJE KAMPANJA

4.2.1. DEFINICIJA KAMPANJA

Kampanja je planirani slijed komunikacija i interakcija Vijeća ministara BiH, institucija i agencija BiH sa javnostima uz dugoročno korištenje efektivnog narativa u cilju ostvarivanja definiranog i mjerljivog učinka.

Preporučljivo je da kampanje prate OASIS model koji je međunarodno priznat. Ovaj model podrazumijeva da kampanje treba stalno unapređivati i ažurirati reakcijom na povratne informacije, evaluaciju i učinke kampanje u stvarnom vremenu. Pored toga, kampanje bi po svojoj prirodi trebale biti fleksibilne, a ne toliko kruto planirane da se ne mogu mijenjati.

4.2.2. MODEL OASIS

Model OASIS predstavlja niz koraka putem kojeg komunikatori mogu da postignu vrhunski kvalitet komunikacije Vijeća ministara BiH, institucija i agencija. Ovaj model bi trebali koristiti svi komunikatori u BiH kako bi unijeli red i jasnoću u planiranje kampanja, što ponekad može biti kompliciran i izazovan proces.

Ovim modelom se definira pet koraka koji su komunikatorima neophodni u kreiranju kampanje:

- Objectives - ciljevi
- Audience/Insight –analiza javnosti
- Strategy/Ideas - strategija/ideje
- Implementation - implementacija
- Scoring/Evaluation - evaluacija

4.2.2.1. CILJEVI

Sva komunikacija Vijeća ministara BiH, institucija i agencija u BiH se treba posmatrati u kontekstu šire kampanje te je neophodno sve aktivnosti povezati sa jasnim ciljevima. U tom smislu, u planiranju kampanje bi trebalo krenuti od cilja politike ili takozvanog strateškog cilja/legislativnog okvira i onda razraditi ciljeve komunikacije koji će biti u službi njegovog ostvarivanja.

Svi ciljevi bi trebali biti SMART, te bi kod ciljane javnosti trebali proizvesti pomak od svijesti o nekom pitanju ka ponašanju koje će rezultirati konkretnim učinkom.

4.2.2.2. ANALIZA JAVNOSTI

Razumijevanje javnosti bilo gdje, pa tako i u BiH, od ključnog je značaja za efektanu kampanju. Komunikatorima u Vijeću ministara BiH, institucijama i agencijama na nivou BiH se preporučuje da koriste lokalno znanje, naručena istraživanja, javno dostupne podatke, ankete, teorije ponašanja. To će doprinijeti kreiranju relevantnih poruka koje imaju odjeka i koje se plasiraju najadekvatnijim kanalima putem kojih ih javnost može primiti i na njih odgovoriti. Kampanje koje istinski doprinose promjeni u ponašanju i stavovima moguće je kreirati samo na osnovu dubokog razumijevanja javnosti.

4.2.2.3. STRATEGIJA/IDEJE

Spomenuta analiza javnosti će komunikatorima u svim institucijama i agencijama pomoći da primijene pravi pristup, uključujući i teorije koje će se koristiti.

Ova faza modela OASIS uključuje:

- kreiranje poruka – komunikatori bi trebali tražiti zajedničku polaznu tačku, zajedničke vrijednosti i fokusirati se na ono što žele da ljudi zapamte iz kampanje koju pripremaju;
- izradu narativa sa jednostavnom porukom koja odražava prateće teme;
- razradu teorije promjene/logičkog okvira (ključne pretpostavke moraju biti jasne i ostavljati prostor za njihovo ocjenjivanje);
- definiranje odgovarajućih kanala i medija – kako i kada će se ti alati koristiti (npr. govori, lično obraćanje, štampa; digitalni i društveni mediji; partnerstva, sponzorstva, skupovi, TV, film ili radio, publikacije i časopisi, stipendije i partneri u javnoj diplomatiji, akademska zajednica, umjetnost i kultura);
- odabir potencijalnih partnera/influensera, treće strane kao prenosioca poruka, akademskih instituta, ostalih OCD-a, kao i grupa za kampanju i grupa u lokalnoj zajednici.

Svaku od ovih faza treba povezati sa ciljevima i konkretnom javnosti kako je prethodno objašnjeno.

4.2.2.4. IMPLEMENTACIJA

U fazi implementacije, komunikatori u Vijeću ministara BiH, institucijama i agencijama na nivou BiH bi trebali pripremiti jasan plan kojim se definiraju resursi (ljudski i finansijski) i njihovo raspoređivanje, rokovi, eventualni rizici i tačke provjere koje će se koristiti za praćenje toka kampanje. Trebalo bi koristiti komunikacijsku mrežu kako bi se osiguralo da ključni akteri znaju i vide kako se kampanja realizira, uz osiguravanje koherentnosti i dosljednosti.

4.2.2.5. EVALUACIJA

Evaluacija predstavlja temelj profesionalnog kredibiliteta koji komunikatorima u svim institucijama daje pravo da se obraćaju u ime najvišeg nivoa na kojem se donose odluke u instituciji i agenciji.

Ova faza OASIS modela komunikatorima omogućava da utvrde šta je funkcioniralo dobro a šta nije, te da iz toga uče. Komunikatori tokom kampanje prate komunikacijsku produkciju i učinke kampanje, upoređujući ih sa ciljevima i pokazateljima uspjeha. To im omogućava da stalno budu dinamični te da po potrebi prilagođavaju planove u skladu sa evaluacijskim okvirom.

UČEŠĆE JAVNOSTI

POGLAVLJE

5.1. DEFINICIJA I VRSTE UČEŠĆA JAVNOSTI

Učešće javnosti obuhvata niz aktivnosti putem kojih Vijeće ministara BiH, institucije i agencije komuniciraju sa javnostima o planovima i aktivnostima radi dobijanja povratnih informacija i eventualnog učešća javnosti u donošenju odluka.

Učešće javnosti podrazumijeva:

- aktivnosti koje su posebno osmišljene za upoznavanje iskustava i stavova aktera, građana i drugih javnosti u vezi sa politikama, odlukama i programima Vijeća ministara BiH;
- korištenje različitih metoda u zavisnosti od toga šta se traži i šta je najadekvatnije (odmak od modela gdje iste akcije ili isti postupci odgovaraju svima), uključujući korištenje skupova za učešće javnosti i konsultacije, strukturiranih diskusija (npr. fokus grupe, intervjui), anketa ili savjetodavnih grupa;
- odnose sa akterima i drugim javnostima u Vijeću ministara BiH, uključujući volonterski sektor i lokalne zajednice, poslovni sektor, izabrane političare i predvodnike u kreiranju mišljenja, ostale ključne influensere iz svih sfera društva, uključujući akademsku zajednicu i umjetnost;
- načine na koje institucije i agencije BiH koriste povratne informacije dobijene učešćem javnosti i pokazuju kako se ti rezultati uzimaju u obzir pri donošenju odluka.

U teoriji i praksi prepoznate su sljedeće vrste učešća javnosti:

Sveobuhvatno učešće javnosti je ono koje utječe na širu zajednicu i odražava se na sve institucije i agencije ili Vijeće ministara.

Učešće aktera je učešće sa organiziranim grupama koje predstavljaju određene interese, poglede ili grupe u zajednici koje su relevantne za kampanju.

Tematsko učešće javnosti se definira kao aktivnost učešća javnosti koja podrazumijeva razmjenu znanja, analizu i razmatranje razloga te ulazne podatke za donošenje odluka i planiranje.

Ciljanim učešćem javnosti se žele angažirati određene grupe na koje neko pitanje ima naročit utjecaj, uključujući teško dostupne grupe.

5.2. DEFINICIJA UČEŠĆA JAVNOSTI

Učešće javnosti u donošenju odluka Vijeća ministara BiH, institucija i agencija na nivou BiH treba uspostaviti na bazi dijaloga, usmjerenog na ostvarivanje cilja.

Također, učešće javnosti moguće je definirati i kao „kreiranje i plasiranje poruka Vijeća ministara putem partnerstva sa organizacijama iz privatnog sektora, javnog sektora i civilnog društva korištenjem jednog ili više elemenata partnerovih komunikacijskih kanala“.

Konačno, institucije bi sa javnostima trebale uspostaviti odnos savezništva kako bi se efektivno čule, njegov sadržaj bio dijeljen, a poruke prenesene u cilju unapređenja razumijevanja, podrške i vlastitog ugleda.

5.3. SVRHA UČEŠĆA JAVNOSTI

Učešće javnosti treba biti osmišljeno tako da garantira da Vijeće ministara BiH, institucije i na nivou BiH:

- razumiju šta je njihovim javnostima stvarno bitno;
- pružaju najbolje moguće usluge u skladu sa svojim vrijednostima, koje daju učinak;
- realiziraju planove i programe koji su odobreni;
- postupaju sa javnostima pravično;
- održavaju i jačaju odnose sa svojim akterima.

Slušanjem i učenjem od javnosti i svojih aktera te uspostavljanjem dijaloga s njima Vijeće ministara BiH, institucije i agencije će moći osigurati realizaciju svojih planova i programa koji su bitni za širu zajednicu.

5.4. PRISTUPI U UČEŠĆU JAVNOSTI

Pristup koji će se primijeniti u učešću javnosti uveliko zavisi od ciljeva i fokusira se na podizanje svijesti i/ili promjenu ponašanja.

Pristup koji se najčešće koristi u učešću javnosti jeste kombiniranje svih aktera sa bilo kojom drugom ciljanom

ili identificiranom grupom, tako da se dobije jedna kategorija javnosti. Nakon toga, komunikatori bi trebali provesti istraživanje i definirati različita sredstva komunikacije ili učešća te javnosti, i tu taktiku ugraditi u strategiju komunikacije.

5.5. PREDNOSTI UČEŠĆA JAVNOSTI

Prednosti osiguravanja učešća javnosti za Vijeće ministara BiH, institucije ili agencije su:

- upoznavanje sa mišljenjima i problemima javnosti te dobrim praksama koje se mogu koristiti u definiranju ciljeva Vijeća ministara BiH. Institucije i agencije koje traže povratne informacije od javnosti imaju veće šanse da zadobiju podršku, jer će javnosti imati osjećaj da su dale svoj doprinos i učestvovali u kreiranju neke odluke ili projektne aktivnosti;
- ostvarivanje partnerskog odnosa institucija sa javnostima, čime jačaju svoje raspoložive resurse;
- dosljedna i jasna komunikacija koja dolazi iz pouzdanih izvora ili od treće strane mnogo je moćnija od samopromocije i samohvale;
- doprinos većoj promociji rada institucija i agencija u ključnim područjima djelovanja.

5.6. OSNOVNI PRINCIPI UČEŠĆA JAVNOSTI

Sljedeći osnovni principi bi Vijeću ministara BiH, institucijama i agencijama na nivou BiH trebali omogućiti da obezbijede učešće javnosti:

1. otvorenost – donosioci odluka u BiH su pristupačni i spremni na razgovor, kao i da slušaju svoje javnosti. U slučaju kada neku informaciju nije moguće podijeliti, potrebno je potpuno i jasno obrazložiti zašto je to tako;
2. dosljednost – poruke koje Vijeće ministara BiH, institucije i agencije BiH šalju u skladu su sa njihovim kratkoročnim i dugoročnim ciljevima i vrijednostima;
3. učešće javnosti – ovo je dvosmjerni proces u okviru kojeg institucije i agencije stvaraju prilike za davanje otvorenih i iskrenih povratnih informacija, te podstiču ljude da iznesu svoje ideje i mišljenja u okviru procesa kreiranja politika;
4. pravovremenost – informacije se pružaju onda kada su potrebne, vodi se računa da su one bitne za one kojima se daju, te da se mogu protumačiti u pravom kontekstu;
5. jasnoća – komunikacija se odvija na jezicima u službenoj upotrebi u BiH, treba biti jednostavna i bez žargonskih izraza, lako razumljiva i da ne ostavlja prostora za različita tumačenja;
6. ciljanost – prave poruke dopiru do javnosti na pravi način i u pravo vrijeme;
7. vjerodostojnost – poruke institucija i agencija u BiH imaju značenje, i u tom smislu institucije i agencije bi trebale voditi računa da oni koji ih primaju te poruke i razumiju, te da vjeruju u njihov sadržaj i očekuju da će biti informirani o promjenama situacije.

5.7. PROCES I METODE UČEŠĆA JAVNOSTI

Vijeće ministara BiH, institucije i agencije strateški uključuju javnosti kako bi razumjeli određenu problematiku.

Tri različita tipa učešća javnosti podrazumijevaju sljedeće procese i metode:

1. Razgovori/javne konsultacije – stimuliranje i aktiviranje javnog diskursa, angažiranje na radu na terenu i prikupljanje ulaznih podataka kako bi se saznalo i uvažilo mišljenje ljudi i njihove aspiracije u pogledu određenog pitanja; način na koji to pitanje utječe na različite interesne grupe i koji interesi ih pokreću.
2. Ciljano učešće javnosti – kroz kontakt sa teško dostupnim grupama i predstavničkim grupama kako bi se saznalo na koga određeno pitanje posebno utječe, ko može istupati u ime tih ljudi, ko je ugrožen i/ili teško dostupan, na koji način se može doći do njih i šta oni imaju od toga.
3. Učešće aktera – kroz korištenje poveznica sa zajednicama, produktivnih diskusija u kojima učestvuju različiti akteri i traženje rješenja, kako bi se saznalo ko može osigurati neophodno znanje i stavove; ko može istupati u ime drugih, zašto su interesi relevantni i kako se mogu iskoristiti.

INTERNA KOMUNIKACIJA

POGLAVLJE

6.1. DEFINICIJA INTERNE KOMUNIKACIJE

Interna komunikacija je dijeljenje informacija unutar institucije kao i interakcija koju institucija ima sa svojim zaposlenicima i oni s njom.

To je razmjena informacija, mišljenja i ideja, koja doprinosi razumijevanju i utiče na ponašanje u instituciji u cilju napretka, razvoja jedinstva u djelovanju, osiguravanja dosljednosti poruka i zaštite ugleda.

6.2. CILJ INTERNE KOMUNIKACIJE

Za Vijeće ministara BiH, institucije i agencije koje služe javnosti u BiH i pružaju joj podršku, interna komunikacija i učešće javnosti su važniji od bilo koje druge komunikacijske discipline.

U tom smislu, svrha interne komunikacije je da Vijeću ministara BiH, institucijama i agencijama u BiH pomogne u realizaciji strategija kroz učešće i informiranje državnih službenika i zaposlenika. Ona je ključni element slike o institucijama i agencijama i uslugama koje one pružaju javnosti. Državni službenici i zaposlenici koji znaju šta treba raditi i koja je njihova uloga u tome, u stanju su svoj rad uskladiti sa strategijom.

Interna komunikacija je značajna zato što:

- doprinosi ispunjavanju ciljeva institucije;
- pomaže zaposlenicima da uvide vezu između svog posla i vizije institucije;
- osnažuje zaposlenike kao komunikatore institucije i agencije;
- pomaže zvaničnicima da bolje komuniciraju sa svojim timovima.

6.3. ULOGA INTERNE KOMUNIKACIJE

Uloga interne komunikacije je da institucijama i agencijama pomogne u ostvarivanju ciljeva.

Funkcija interne komunikacije je da:

- pozitivno utječe na učesće zaposlenika, povezuje ih i promovira saradnju;
- osigura internu usklađenost sa ciljevima institucije i porukama koje se plasiraju prema vani;
- osigura kvalitetne, relevantne savjete i intervencije na osnovu analiza javnosti;
- doprinosi dobrim rezultatima rada i institucionalnom unapređenju;
- primjenjuje najmodernije teorije i alate komunikacije kada je to potrebno;
- provede evaluaciju kompletne aktivnosti kako bi se osiguralo da komunikacijska aktivnost ima utjecaja, te da doprinosi stalnom unapređenju.

6.4. KLJUČNE KOMPONENTE INTERNE KOMUNIKACIJE

Profesionalni komunikatori i oni koji se bave internom komunikacijom su savjetnici od povjerenja koji rade u partnerstvu sa rukovodstvom i drugim zvaničnicima, kako bi osoblje učestvovalo u ispunjavanju prioriteta institucije te podržalo promjene u organizaciji i kulturi. Stoga, da bi bili relevantni, vjerodostojni i efektivni, interni komunikatori u institucijama i agencijama u BiH trebaju imati drugačiju ulogu.

Ovo su ključne komponente njihove nove komunikacijske uloge:

1. vizija i vodstvo – kreiranje i dijeljenje jakog strateškog narativa o instituciji i njenoj svrsi;
2. uključivanje rukovodilaca – osigurati da imaju informacije i komunikacijsku podršku u odnosu sa zaposlenicima;
3. slušati zaposlenike – dati im priliku da daju povratne informacije, uključiti ih u pronalaženje rješenja i voditi računa da se osjećaju cijenjeno;
4. institucionalni integritet – usađivanje vrijednosti i smanjivanje jaza između onoga što se govori i onoga što je stvarnost.

6.5. PRINCIPI INTERNE KOMUNIKACIJE

Svrha interne komunikacije je da stvori zajedničko razumijevanje i shvatanje institucionalnih vrijednosti; niko nema ekskluzivno pravo na internu komunikaciju, već je interna komunikacija pravo i dužnost svih zaposlenih u instituciji ili agenciji.

Funkcija interne komunikacije jeste da omogući rukovodećim službenicima u institucijama i agencijama da informiraju i angažuju zaposlenike na motivirajući način kako bi maksimizirali učinak na poslu i na najefektivniji način ostvarili ciljeve. Ako se uzme u obzir da je uloga interne komunikacije da instituciji ili agenciji pomogne u ostvarivanju njenih ciljeva, onda svaki zaposlenik u njoj mora učestvovati, u skladu sa svojim nadležnostima i zahtjevima nadležnog rukovodioca. Eksternu komunikaciju ne bi trebalo razdvajati od interne komunikacije, jer ako se one posmatraju odvojeno, a između njih nema poveznica, komunikacija neće funkcionirati dobro. Interna komunikacija je u konačnici u krajnjoj funkciji eksterne komunikacije.



VUJEĆE MINISTARA BOSNE I HERCEGOVINE
GENERALNI SEKRETARIJAT
SLUŽBA ZA INFORMIRANJE

www.vijeceministara.gov.ba

Ovaj materijal je rezultat projekta "Podrška vladama u BiH u strateškoj komunikaciji" kojeg podržava Vlada Velike Britanije. Mišljenja izražena u ovom dokumentu nisu nužno mišljenja Vlade Velike Britanije.

**GOOD
GOVERNANCE
FUND**



*Reform assistance to
Bosnia and Herzegovina*
*Podrška reformama u
Bosni i Hercegovini*



British Embassy
Sarajevo