



Bosna i Hercegovina
FEDERACIJA BOSNE I HERCEGOVINE
Vlada Federacije Bosne i Hercegovine

KOMUNIKACIJSKI STANDARDI

**ZA VLADU, INSTITUCIJE I AGENCIJE U FEDERACIJI
BOSNE I HERCEGOVINE**

SARAJEVO, AUGUST 2018



SADRŽAJ

POGLAVLJE 1	5		
UVOD			
1.1. IZJAVA	5		
1.2. CILJEVI	5		
1.3. KOMUNIKACIJA VLADE, INSTITUCIJA I AGENCIJA	6		
1.3.1. DEFINICIJA KOMUNIKACIJA VLADE, INSTITUCIJA I AGENCIJA	6		
1.3.2. FUNKCIJA KOMUNIKACIJE VLADE, INSTITUCIJA I AGENCIJA	6		
1.3.3. ULOGA UREDA VLADE FBIH ZA ODNOS S JAVNOŠĆU	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 VLADI	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	23
		UČEŠĆE JAVNOSTI	
		5.1. DEFINICIJA I VRSTE UČEŠĆA JAVNOSTI	23
		5.2. DEFINICIJA UČEŠĆA JAVNOSTI	24
		5.3. SVRHA UČEŠĆA JAVNOSTI	24
		5.4. PRISTUPI U UČEŠĆU JAVNOSTI	24
		5.5. PREDNOSTI UČEŠĆA JAVNOSTI	25
		5.6. OSNOVNI PRINCIPI UČEŠĆA JAVNOSTI	25
		5.7. PROCES I METODE UČEŠĆA JAVNOSTI	26
		POGLAVLJE	27
		INTERNA KOMUNIKACIJA	
		6.1. DEFINICIJA INTERNE KOMUNIKACIJE	27
		6.2. CILJ INTERNE KOMUNIKACIJE	27
		6.3. ULOGA INTERNE KOMUNIKACIJE	28
		6.4. KLJUČNE KOMPONENTE INTERNE KOMUNIKACIJE	28
		6.5. PRINCIPI INTERNE KOMUNIKACIJE	30

Uvod

POGLAVLJE

1.1. IZJAVA

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je svjesna da je efektivna, integrirana i koordinirana komunikacija ključna za stvaranje bolje budućnosti građana Federacije Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: FBiH). Komunikacija je strateški element u pružanju usluga i komunikatori u institucijama i agencijama u FBiH 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 Vladi, institucijama i agencijama u FBiH ponudi strateški okvir i bolje razumijevanje uloge komunikatora u okviru institucionalnog sistema, te opisuje strateški pristup efektivnom komuniciranju.

Standardi su predviđeni da dodaju vrijednost i dodatno opreme komunikatore sa 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 Vlade, institucija i agencija u FBiH;
- usmjeravaju i koordiniraju komunikacijske aktivnosti Vlade, institucija i agencija u FBiH;
- razvijaju stratešku komunikaciju Vlade, institucija i agencija u FBiH;
- osiguraju da je komunikacija visoko na listi prioriteta kompletnog višeg rukovodstva u Vladi, institucijama i agencijama u FBiH.

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 VLADE, INSTITUCIJA I AGENCIJA

1.3.1. DEFINICIJA KOMUNIKACIJA VLADE, INSTITUCIJA I AGENCIJA

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

1.3.2. FUNKCIJA KOMUNIKACIJE VLADE, INSTITUCIJA I AGENCIJA

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

U tom procesu, Vlada, 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.

Vlada, institucije i agencije bi trebale komunicirati s javnosti na koordiniran način. S obzirom na brze promjene globalnih trendova u sferama informacija i komunikacija, svrha jačanja komunikacijskih sposobnosti Vlade, 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 Vlade 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. ULOGA UREDA VLADE FBiH ZA ODNOS S JAVNOŠĆU

Uloga Ureda Vlade FBiH za odnose s javnošću je da jača internu komunikaciju u Vladi i sa vladinim tijelima i njihovim službenicima za odnose s javnošću u potpunu primjenu usvojenih standarda.

Ured za odnose s javnošću predstavlja komunikacijski centar u središtu Vlade FBiH te u skladu sa nadležnostima osigurava koordinaciju komunikacijskih aktivnosti u cilju dosljedne, koherentne i transparentne komunikacije radi ostvarivanja javnog i društveno korisnog interesa.

Da bi se to postiglo, Ured Vlade FBiH za odnose s javnošću će u smislu jačanja interne komunikacije i planskog i efikasnog proaktivnog komuniciranja uspostaviti mrežu komunikatora iz agencija i institucija FBiH kako bi se omogućila bolja saradnja, sinhronizovalo slanje poruka u vezi sa ključnim pitanjima, a uz primjenu komunikacijskih procesa i praksi koji idu u korak sa razvojem tehnologije.

² U smislu institucija i agencija na nivou Bosne i Hercegovine.

- 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 FBiH i Etičkim kodeksom za državne službenike u FBiH zakonito, transparentno, javno, odgovorno, učinkovito, efikasno, nepristrano i politički nezavisno primjenjuju pravila i principe dobrog ponašanja službenika prema javnostima i u međusobnim odnosima.

Pored toga, komunikatori u institucijama i agencijama u FBiH su dužni osigurati da informacije, savjeti i smjernice Vlade efektivno dopru do javnosti te omogućiti učesće ovih javnosti u donošenju odluka od javnog i društveno korisnog interesa.

Komunikatori koji su dio međuinstitucionalne mreže komunikatora (u daljem 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 Vladi, institucijama i agencijama u FBiH postupaju u skladu sa Etičkim kodeksom za državne službenike u FBiH („Sl. novine FBiH“, broj: 27/14).

KOMUNIKACIJSKI OPERATIVNI MODEL

POGLAVLJE

2.1. DEFINICIJA KOMUNIKACIJSKOG OPERATIVNOG MODELA

Komunikacijski operativni model (u daljem 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 detaljnoj analizi javnosti, na izgradnji razumijevanja i povjerenja javnosti i i promjeni njenog ponašanja.

2.2. OSNOVNE FUNKCIJE KOM-A

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

Ovaj model bi trebao biti ugrađen u sve funkcije u Vladi te u institucijama i agencijama u FBiH.

Čine ga:

- strateška komunikacija
- odnosi s medijima i organizacija i provođenje kampanja
- učešće javnosti
- interna komunikacija

³ Služba za komunikacije Vlade Velike Britanije.

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 diplomaciju, 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 Vlade, institucija i agencija u FBiH i služi kao instrument za postizanje ciljeva vlade i realizaciju njenih politika, interesa i sigurnosnih ciljeva.

3.2. SVRHA STRATEŠKE KOMUNIKACIJE

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

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

U tom smislu, komunikatori iz Vlade, institucija i agencija u FBiH trebaju razviti stalnu, svrsishodnu komunikaciju koja će utjecati na različite javnosti.

3.3. MJESTO STRATEŠKE KOMUNIKACIJE U VLADI

Strateška komunikacija Vlade, institucija i agencija u FBiH 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 Vlade, a potom ga komunikatori i akteri koriste u svojim svakodnevnim komunikacijama.

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 Vlade, 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 Vlade i njenom cilju izgradnje povjerenja kod javnosti.

3.4.1. VODSTVO

Kako bi se osigurala jedinstvenost u komunikacijama, zvaničnici Vlade i rukovodioci institucija i agencija u FBiH trebaju komunikaciju uključiti u svakodnevno obavljanje poslova i zadataka. Uspješna strateška komunikacija Vlade, institucija i agencija se zasniva na preuzimanju odgovornosti zvaničnika i rukovodilaca, njihovom jasnom namjerom i smjernicama koje se odnose na ciljeve i rezultate vlade, institucija i agencija. Iz tog razloga, zvaničnici i rukovodioci bi komunikaciju trebali tretirati kao prioritet u poređenju sa ostalim važnim područjima rada Vlade, 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 Vlade, institucija i agencija s njihovim javnostima što može imati ozbiljne posljedice. Potrebno je s javnostima komunicirati na odgovarajući način koji će imati odjek, uz korištenje aktera ili kanala kojem javnosti vjeruju.

3.4.4. DIJALOG

Za efektivnu stratešku komunikaciju institucija i agencija u FBiH nužan 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. SVEOBUHVNOST

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 Vladi, institucijama i agencijama u FBiH može imati utjecaj na bilo koju javnost. Stoga, svi zaposleni i angažovani u Vladi, institucijama i agencija trebaju uzeti u obzir mogući utjecaj i posljedice svojih postupka i riječi.

3.4.6. JEDINSTVO DJELOVANJA

Strateška komunikacija Vlade, institucija i agencija se zasniva na principu subordinacije koji podrazumijeva vertikalnu komunikaciju od strateškog do operativnih nivoa, ali i horizontalnu između svih aktera. S aspekta komunikacije nužno je da Vlada bude upoznata 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 Vlade, institucija i agencija u FBiH bi trebala biti fokusirana na ostvarivanje konkretnih željenih rezultata u sklopu jasno definiranih općih ciljeva. Strateška komunikacija Vlade 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 Vlade, institucija i agencija bi se trebala fokusirati na dugoročna krajnja stanja i željene učinke te mora doprijeti do planiranih javnosti kroz blagovremenu i relevantnu komunikaciju. Vlada, 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, je kontinuiran 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 Vlade, institucija i agencija u Federaciji Bosne i Hercegovine direktno odgovaraju glavnim elementima bilo kog komunikacijskog procesa i procesa slanja poruka. Ti elementi su obrađeni u daljem tekstu ovih standarda, a u njih spadaju:

STRATEŠKI CILJ — Sa strateškim odlučivanjem, Vlada, odnosno njene institucije i agencije obično pokušavaju izazvati značajnu promjenu u svojim politikama, programima i odlukama.

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

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

ANALIZA JAVNOSTI – Vlada, 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.

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

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

EVALUACIJA – potrebno je izvršiti evaluaciju i ocjenjivanje implementacije i utjecaja strateške komunikacije Vlade, institucija i agencija u Federaciji Bosne i Hercegovine, 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. Vlada, institucije i agencije u Federaciji Bosne i Hercegovine 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 FBiH na ostvarivanju željenih ciljeva Vlade, 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 komunikacija Vlade, institucija i agencija jeste da potiče 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, a ne distribucijom saopćenja za medije o određenim događajima koji su već prošli (reaktivno).

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

4.1.2. KLJUČNI PRINCIPI

Odnosi Vlade, institucija i agencija sa medijima u FBiH trebaju počivati na sljedećim ključnim principima:

4.1.2.1. IZBJEGAVANJE SUPARNIČKOG ODNOSA

Neophodno je da postoji usklađenost komunikacije Vlade, institucija i agencija sa medijima po pitanju postizanja općeg dobra i interesa za sve javnosti u FBiH. Kultura razmjene informacija, povjerenja i poštovanja bi se trebala njegovati.

4.1.2.2. RAZUMIJEVANJE POTREBA RAZLIČITIH TIPOVA MEDIJA I ZNAČAJA NOVINARSKIH ROKOVA

Dio standarda profesionalnosti koja se očekuje od komunikatora u Vladi, institucijama i agencijama u FBiH 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 treba poznavati vremenska ograničenja prisutna u novinama, na radiju ili televiziji za razliku od neposrednosti društvenih i digitalnih medija.

4.1.2.3. DOSTUPNOST

Komunikatori Vlade, institucija i agencija trebaju biti dostupni medijima u FBiH 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 u Vladi i svim institucijama i agencijama FBiH bi trebali dosljedno odražavati profesionalne standarde u svom radu. Posao komunikatora nije da štite svoje nadređene već da budu njihov „glas“ i oni su ti koji predstavljaju „lice“ Vlade.

4.1.2.5. ISTINA NASUPROT BRZINI

Komunikacija Vlade, institucija i agencija u FBiH treba biti blagovremena te je potrebno poduzeti 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

Vlada, institucije i agencije u FBiH 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 FBiH.

4.2. ORGANIZACIJA I PROVOĐENJE KAMPANJA

4.2.1. DEFINICIJA KAMPANJA

Kampanja je planirani slijed komunikacija i interakcija Vlade, institucija i agencija u FBiH sa javnostima uz dugoročno korištenje efektnog 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 Vlade, institucija i agencija. Ovaj model bi trebali koristiti svi komunikatori u Vladi, institucijama i agencijama u FBiH kako bi unijeli red i jasnoću u planiranje kampanja, što ponekad može biti kompliciran i izazovan proces.

Ovaj model 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

Sve komunikacije Vlade, institucija i agencija u FBiH 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 FBiH, je od ključnog značaja za efektivnu kampanju. Komunikatorima u Vladi, institucijama i agencijama u FBiH se preporučuje da koriste lokalno znanje, naručena istraživanja, javno dostupne podatke, ankete, teorije ponašanja, kako bi stekli neophodni uvid. 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

Pomenuta analiza/ javnosti će komunikatorima u svim institucijama i agencijama pomoći da primjene 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.
- Izrada narativa sa jednostavnom porukom koja odražava prateće teme.
- Razrada 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 lokalna, entitetska i državna, digitalni i društveni mediji; partnerstva, sponzorstva, skupovi, TV, film ili radio, publikacije i časopisi, stipendije i partneri u javnoj diplomaciji, akademska zajednica, umjetnost i kultura).
- Odabir potencijalnih partnera/influensera, treće strane kao prenosioca poruka, akademskih instituta, ostalih OCD, kao i grupa za kampanju i grupa u lokalnoj zajednici.

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

4.2.2.4. IMPLEMENTACIJA

U fazi implementacije, komunikatori u Vladi, institucijama i agencijama u FBiH 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 iz Vlade, institucija i agencija u FBiH 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 je niz aktivnosti putem kojih Vlada, institucije i agencije u FBiH 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 Vlade u FBiH;
- 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 FBiH, uključujući volonterski sektor i lokalne zajednice, poslovni sektor, izabrane političare i predvodnike u kreiranju mišljenja, ostale ključne influencersere iz svih sfera društva, uključujući akademsku zajednicu i umjetnost;
- Načine na koje institucije i agencije u FBiH 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 vladu.
- Učešće aktera je učešće sa organizovanim grupama koje predstavljaju određene interese, poglede ili grupe u zajednici koje su relevantne za kampanju.

- Tematsko učešće javnosti se definiše 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 angažovati određene grupe na koje neko pitanje ima naročit utjecaj, uključujući teško dostupne grupe.

5.2. DEFINICIJA UČEŠĆA JAVNOSTI

Za učešće javnosti u donošenju odluka Vlade, institucija i agencija FBiH trebaju razmotriti kombinaciju širokog spektra aktivnosti i metoda, te uspostaviti jedinstvene odnose kako bi uspostavili dijalog sa svim interesnim grupama Vlade, usmjerenog na ostvarivanje cilja.

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

Konačno, vlada bi sa javnostima trebala uspostaviti odnos savezništva kako bi se efektivno čula, njen sadržaj bio dijeljen, a poruke prenesene u cilju unapređenja razumijevanja, podrške i ugleda vlade.

5.3. SVRHA UČEŠĆA JAVNOSTI

Učešće javnosti treba biti osmišljeno tako da garantira da Vlada, institucije i agencije u Federaciji Bosne i Hercegovine:

- 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, Vlada, institucije i agencije u FBiH 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 Vladu, institucije ili agencije u FBiH su:

- Upoznavanje sa mišljenjima i problemima javnosti te dobrim praksama koje se mogu koristiti u definiranju ciljeva Vlade. 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 Vlade, institucija i agencija sa javnostima, čime Vlada jača 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 Vladi, institucijama i agencijama u FBiH trebali omogućiti da osiguraju učešće javnosti:

1. Otvorenost – donosioci odluka u FBiH 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 Vlada, institucije i agencije u FBiH 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 potiču ljude da iznesu svoje ideje i mišljenja u okviru procesa kreiranja politika.
4. Blagovremenost – 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 maternjim jezicima u upotrebi u FBiH, treba biti jednostavna i bez žargonskih izraza, lako razumljiva i ne ostavlja prostora za različita tumačenja.
6. Ciljane – prave poruke dopiru do javnosti na pravi način u pravo vrijeme.
7. Vjerodostojnost – poruke institucija i agencija u FBiH 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 informisani o promjenama situacije.

5.7. PROCES I METODE UČEŠĆA JAVNOSTI

Vlada, institucije i agencije u Federaciji Bosne i Hercegovine 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, angažovanje 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 uposlenicima i oni s njom.

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

6.2. CILJ INTERNE KOMUNIKACIJE

Za Vladu, institucije i agencije koje služe javnosti u FBiH 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 Vladi, institucijama i agencijama u FBiH pomogne u realizaciji strategija kroz učešće i informisanje državnih službenika i uposlenika. Ona je ključni element slike o institucijama i agencijama i uslugama koje one pružaju javnosti. Državni službenici i uposlenici 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 uposlenicima da uvide vezu između svog posla i vizije institucije;

- Osnažuje uposlenike 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 učesnike uposlenika, povezuje ih i promovira saradnju;
- Osigurava internu usklađenost sa ciljevima institucije i porukama koje se plasiraju prema vani;
- Osigurava 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 FBiH 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 uposlenicima.
3. Slušati uposlenike – 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.

U tom smislu, moderni interni komunikatori bi trebali djelovati kao:

- Integratori – komunikatori u institucijama i agencijama bi trebali omogućiti koordinaciju rada različitih timova i odjela kako bi se osigurala usklađenost i koordinacija ciljeva, aktivnosti i poruka.
- Analitičari podataka – svi komunikatori trebaju se educirati za prikupljanje, analizu i prenošenje svih

relevantnih informacija. Službenici zaduženi za internu komunikaciju bi trebali voditi proces prikupljanja, grupisanja, procjene i odgovora na podatke kojima njihovi uposlenici raspolažu.

- **Moderatori sadržaja** — interni komunikatori su svojevremeno bili glavni autori komunikacija u svojim institucijama i agencijama, međutim sada je postalo važnije da oni djeluju kao moderatori sadržaja koji će pomoći u kombiniranju i dijeljenju informacija koje dolaze od rukovodstva, iz vanjskih izvora i samih uposlenika. Oni imaju još jednu značajnu ulogu, a to je da djeluju kao posrednici zvaničnika koji često imaju dobre namjere, ali nisu efektivni komunikatori i nerado preuzimaju tu ulogu.
- **Slušatelji** — Jedna od najvrjednijih uloga internih komunikatora jeste da jednostavno slušaju svoje interne aktere; da otkriju, shvate i odgovore na nedoumice i preferencije uposlenika. Ta uloga slušatelja može biti formalna (prikupljanje podataka kroz interne ankete i provjere), dio svakodnevne uloge (community manager na internim društvenim platformama) ili neformalna.
- **Inovatori** — Imajući u vidu vidljivost i utjecaj internih komunikatora u institucijama i agencijama, oni trebaju doprinijeti inovaciji komunikacije u institucijama i agencijama, uključujući nove društvene platforme ili komunikacijski sadržaj koji može potaknuti uvođenje društvene tehnologije u cijeloj instituciji.
- **Stručni savjetnici** — interni komunikatori u institucijama i agencijama bi trebali biti u odličnoj poziciji da dijele svoje analize i strateške savjete, naročito s obzirom da u okviru svog posla često informišu rukovodstvo, obavljaju razgovore s njima ili ih savjetuju.
- **Treneri** — Komunikatori koji steknu znanje o novoj tehnologiji i aktuelnim trendovima na radnom mjestu trebaju obučiti zvaničnike i kolege u cilju unapređenja sposobnosti i strateške agilnosti institucije. Ta obuka bi trebala biti aktuelna i dinamična kao i informacije (npr. e-learning umjesto tradicionalnih predavanja ili webinara).
- **Multimedijski pripovjedači** — najbolji način plasiranja informacija je korištenje uvjerljivog, epizodičnog narativa koji će se plasirati u različitim medijskim formatima. Stoga bi timovi za internu komunikaciju u institucijama i agencijama u idealnom slučaju trebali biti pozicionirani tako da interno vode taj proces objedinjavanjem različitih sposobnosti kao što su pisanje, dizajn, promocija, video i društvena tehnologija. Osoblje zaduženo za komunikaciju bi trebalo biti to koje će pronalaziti, uobličavati i dijeliti interne priče.
- **Ambasadori kulture** — Interni komunikatori koji su dobro pozicionirani u institucijama i agencijama trebaju dati doprinos definiranju, obilježavanju i promociji specifične kulture institucija. Članovi komunikacijskih timova su stručnjaci za marketing, kreiranje poruka, društveni dijalog, digitalne sadržaje, pa čak i prateće sadržaje – što sve skupa može predstavljati moćan, uvjerljiv alat. Pored toga, ovi stručnjaci često preuzimaju ulogu zastupnika uposlenika u svojim institucijama i agencijama kako bi njihove potrebe i težnje bile saslušane i uzete u obzir prilikom donošenja odluka. U tom smislu, interni komunikatori se smatraju čuvarima kulture.

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 informišu i angažuju uposlenike 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 uposlenik 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.



Bosna i Hercegovina
FEDERACIJA BOSNE I HERCEGOVINE
Vlada Federacije Bosne i Hercegovine

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