



**Podrška implementaciji antikorupcijskih strategija u Bosni i Hercegovini**

## **Model komunikacione strategije za antikorupcijska tijela u BiH**

**Autori: Zlatko Minic, Key Expert 2**

**Sanela Tunović Bećirović, Non-Key Expert**

**maj 2019.**

Model komunikacione strategije za antikorupcijska tijela u BiH nastao je u okviru projekta IPA "Support to implementing anti-corruption strategies in Bosnia and Herzegovina" (EuropeAid/139068/DH/SER/BA). Ovaj projekat finansira Evropska unija.

Sadržaj ove publikacije je odgovornost autora i konzorcijuma predvođenog ECG Summit i ne odražava stavove Evropske unije.

## Sadržaj

Skraćenice .....	3
Uvod.....	4
Metodologija za izradu Modela.....	7
Postojeće stanje .....	8
Sadržaj strategija i dokumenata koji se koriste pri komunikaciji AKT.....	9
Antikorupcijska tijela na internetu.....	11
Služba za odnose sa javnošću i osobe zadužene za odnose sa javnošću .....	14
Interna organizacija i tok informacija.....	15
Odnos medija i javnosti prema korupcijskim temama.....	15
Antikorupcijska tijela u medijima.....	15
Antikorupcijske kampanje u BiH .....	19
Komunikacijska strategija.....	24
Osnovne funkcije KOM-a.....	24
Principi strateške komunikacije .....	25
Planiranje.....	26
Ciljevi i analiza.....	27
Analiza i uvid u javnosti .....	27
Javnosti i publike.....	28
Poruke .....	32
Evaluacija.....	34
Interna komunikacija .....	35
Ugled .....	35
Integritet .....	35
Mehanizmi.....	36
Formalna interna komunikacija .....	36
Neformalna interna komunikacija .....	38
Dokumentacija/online.....	38
Odnosi s medijima .....	40
Tradicionalni mediji.....	41
Vrijednost vijesti .....	42
Digitalni mediji.....	42
Digitalna domena i sadržaj .....	52
Promjenjivo komunikacijsko okruženje .....	52
Smrtni grijesi društvenih mreža.....	54
Preporuke.....	57

## Skraćenice

BiH	Bosna i Hercegovina
EU	Evropska unija
EUD	Delegacija Evropske unije u BiH
AK	Antikorupcijska
AKT	Antikorupcijsko tijelo
AKS	Antikorupcijska strategija
AP	Akcioni plan
APIK	Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije
NVO	Nevladina organizacija
OCD	Organizacija civilnog društva
FB	Facebook
TW	Tviter
PR	Odnosi sa javnošću
KOM	Komunikacijski operativni model
KZN	Konferencija za novinare

## Uvod

Korupcija je složen fenomen, čiji su rezultati i posljedice jednoznačni. Tamo gdje ona buja, društvo je siromašno, a cijenu plaćaju svi - od države koja nepovratno gubi resurse, kako materijalne, tako i ljudske, do građana, pojedinaca, koji ne dobijaju odgovarajuće usluge ili za njih moraju dodatno plaćati. Cijenu plaćaju čak i oni koji korupcijom sebi obezbjeđuju nešto što im inače ne pripada, iako kratkoročno izgleda kao da profitiraju. Povrh svega, gubi se povjerenje u institucije, u državni sistem, u demokratiju.

Za efikasno suzbijanje korupcije neophodno je sinergijsko djelovanje svih društvenih činilaca, što pored državnih organa i institucija, nezavisnih tijela, nevladinog sektora, poslovne zajednice, podrazumijeva i građane i medije. Da bi se građani podstakli na uključnje u borbu protiv korupcije, bilo pasivno, tako što će odbijati da i sami budu dio koruptivnog lanca, bilo aktivno, tako što će prijavljivati korupciju, potrebno je da državni organi obavljaju svoj dio posla na suzbijanju i sprječavanju korupcije. Neophodno je, međutim, i da građani prepoznaju kakvu ulogu imaju svi sudionici borbe protivkorupcije i kakvi su njihovi rezultati. Za to je od ključnog značaja kvalitetna komunikacija. Komunikacija nije lijek za korupciju, ali je pomoćno sredstvo, koje treba da učini djelotvornijim lijekove - efikasno suzbijanje korupcije kroz istovremeno represivno, preventivno i edukativno djelovanje.

Ovaj model se prvenstveno bavi komunikacijom između antikorupcijskih tijela, koja imaju preventivnu i edukativnu ulogu u suzbijanju korupcije, građana, organizacija civilnog društva i medija, gde se mediji podrazumijevaju kao akteri antikorupcijske borbe ali i veza između drugih aktera.

Ovakav pristup i značaj komunikacije prepoznat je i u Strategiji za borbu protiv korupcije 2015-2019, gde je kao jedan od strateških ciljeva postavljen "Podizanje javne svijesti i promoviranje potrebe za učestvovanjem cjelokupnog društva u borbi protiv korupcije" (sa strateškim programom "Unaprjeđenje sistema objektivnog informiranja javnosti o radu institucija uz promoviranje pozitivnih primjera postupanja za slučajeve korupcije" i aktivnošću "Aktivno informiranje građana o radu institucija, uz promoviranje pozitivnih primjera postupanja po prijavama građana u slučajevima korupcije")

Bosna i Hercegovina je, prema ocjeni međunarodnih tijela i institucija (Strategija proširenja EU, februar 2018<sup>1</sup>, Izvještaj EK o BiH 2018<sup>2</sup>, Izvještaji GRECO o usklađenosti sa preporukama iz trećeg kruga evaluacije<sup>3</sup> itd), kao i domaćih nevladinih organizacija i eksperata, zemlja koja se suočava sa ozbiljnim problemom korupcije. O tome svjedoči i Indeks percepcije korupcije, koji oslikava kako poslovni svijet, stručnjaci, savjetnici i međunarodna istraživanja poimaju nivo korupcije u javnom sektoru. Bosna i Hercegovina je u 2018. godini imala indeks 38<sup>4</sup>, i bila je na 89. mjestu, od ukupno 180 zemalja uključenih u istraživanje. To je identična ocjena kao i prethodne godine, a za četiri indeksna poena lošija nego 2012. i 2013. godine.

U istraživanju "Globalni barometar korupcije" iz 2016. godine, gdje se utvrđuju mišljenje i direktna iskustva građana sa korupcijom, 55% ispitanika u BiH svrstalo je korupciju među tri najznačajnija problema u zemlji. Na pitanje da li su plaćali mito u zdravstvenom sistemu, sistemu osnovnog i srednjeg obrazovanja, za izdavanje dokumenata ili saobraćajnoj policiji, potvrdno je odgovorilo 27% onih koji su imali kontakt sa nekom od ovih službi, odnosno petina ukupne populacije. Građani BiH kao glavne razloge za neprijavlivanje iskustava sa korupcijom navode strah od posljedica prijavljivanja (33%), to što niko neće ništa učiniti s prijavom (20%), što je korupciju teško dokazati (17%) i što ljudi ne znaju kome i kako prijaviti (ukupno 9%).

<sup>1</sup>[http://www.dei.gov.ba/dei/media\\_servis/vijesti/default.aspx?id=19413&langTag=bs-BA](http://www.dei.gov.ba/dei/media_servis/vijesti/default.aspx?id=19413&langTag=bs-BA)

<sup>2</sup><https://europa.ba/?p=56271>

<sup>3</sup><https://rm.coe.int/treci-krug-evaluacije-cetvrti-privremeni-izvjestaj-o-uskla-enosti-bosn/1680735d5a>

<sup>4</sup>Na skali od 0 do 100, gdje 0 predstavlja najviši, a 100 najniži nivo korupcije.

Ovi podaci mogu biti od velikog značaja pri postavljanju okvira antikorpcijske strategije, ali jednako tako i strategije komunikacije antikorpcijskog tijela. O neophodnosti aktivnog djelovanja na ohrabivanje građana i izgradnji povjerenja u antikorpcijski sistem u BiH, govori, konačno, i podatak iz istraživanja da na pitanje "šta običan čovjek može učiniti da bi pomogao borbu protiv korupcij", više od trećine ispitanika (35%) odgovara sa "Ništa". Manje od četvrtine (23%) odgovorilo je "Odbiti da plate mito", 10% da treba prijaviti korupciju i 6% da treba javno progovoriti preko medija ili društvenih mreža.

U problemima u komunikaciji, kao jednoj od glavnih slabosti sistema borbe i prevencije korupcije u Bosni i Hercegovini svjedoči i studija Accounta "Istraživanja o sektorskoj korupciji u BiH<sup>5</sup>". Tri glavne identificirane slabosti su

1. Nedovoljna transparentnost u radu javnih institucija
2. Nedovoljna otvorenost javnih institucija građanstvu, medijima, privrednim subjektima
3. Nedovoljno održavanje dvosmjerne komunikacije između javnih institucija i zainteresiranih strana.

Svi predstavljeni podaci jednoznačno se mogu tumačiti pri postavljanju strategije antikorpcijskog komuniciranja, odnosno strategije komunikacije antikorpcijskog tijela. S obzirom na to, da je ovaj model namijenjen različitim tijelima, djeluje, možda, da bi bilo opravdano pitanje, da li se antikorpcijska komunikacija može na jednak način sprovoditi kod nezavisnog tijela pod ingerencijom parlamenta, vladinog tijela sastavljenog od profesionalaca i vladinog tijela u koje su delegirani predstavnici ministarstava, organa, institucija. Ovaj model pokazuje da, iako će se sredstva razlikovati, zbog nejednakih dostupnih tehničkih, ljudskih i finansijskih resursa, osnovni princip ne bi trebalo da varira jer se kreće od istih polaznih načela i teži istom cilju.

Krajnji cilj je što efektivnije i što efikasnije suzbijanje korupcije, kroz izgradnju povjerenja građana, uključivanje medija u taj proces, stvaranje partnerstava sa njima i drugim udionicima (NVO, stručna udruženja, poslovne asocijacije i sl), kroz promovisanje rezultata antikorpcijskih tijela, trano i održivo uvećanje transparentnosti u radu.

U tom procesu polazi se od odgovora na pitanje zbog čega je potrebna kvalitetna antikorpcijska komunikacija, odnosno zbog čega je antikorpcijskom tijelu potrebna strategija komunikacije. I ponovo, odgovori se neće značajno razlikovati, ma kakav da je pravni model i aktuelni položaj AKT: kako bi se podigla svijest javnosti o korupciji (njenim posljedicama i sl), kako bi se građani informisali o svojim pravima, zakonima, procedurama i podstakli na djelovanje, kako bi se podstaklo stvaranje antikorpcijskih saveza, koalicija i partnerstava (navedenih u poglavlju o ciljevima).

Konačno, iako ustrojstvo AKT ne utiče na osnovne principe definisanja komunikacijske strategije za preventivno AKT, postoji par spoljnih (pred)uslova koji će uticati na to koliko će ona biti lako sprovodiva i uspješna: politička volja i istodobno kvalitetno djelovanje represivnih organa i pravosuđa.

Međutim, čak i u okruženju u kome ova dva uslova nisu (u potpunosti) ispunjeni, moguće je ostvariti kvalitetnu AK komunikaciju, kroz stvaranje pritiska za promjenu političke klime, insistiranje da svi obave "svoj dio posla", uz istodobno stvaranje (političke) ravnoteže davanjem podrške onima koji doprinose suzbijanju korupcije.

---

<sup>5</sup> Ovo istraživanje iz 2015. godine obuhvatilo je četiri oblasti - zapošljavanje, javne nabavke, transparentnost rada opštinskih organa, procesuiranje slučajeva korupcije.

Ovaj model daje okvir za pojedinačne komunikacijske strategije i za postavljanje antikorupcijskih kampanja. U njemu se analizira stanje u kome djeluju sva tijela, medijsko okruženje. Na pojedinačnim tijelima je da iz ovog modela odaberu ono što žele i mogu da sprovedu, da, po potrebi, dodatno prouče uslove u kojim djeluju i u kojima treba da sprovedu komunikaciju, da postave ciljeve, identificiraju kome se obraćaju, uobliče poruke koje će tim ciljnim grupama odaslati, odaberu kanale i metode, predstavljene u modelu, u skladu sa svojim mogućnostima i resursima, te da na osnovu svega toga izrade akcioni plan, čije će sprovođenje potom pratiti.

Dalje, pri izradi akcionog plana, važno je imati na umu očekivanja javnosti (neambiciozna kampanja neće donijeti željene rezultate, ali će preambiciozna kampanja izazvati nerealna očekivanja što docnije može izazvati razočaranje i donijeti negativne rezultate na duži rok); uvjeriti se da se komuniciraju nesporne činjenice, stavove, podatke, da su svi sudionici besprijekornog integriteta.

Uvjerenje (ili nada) da se stanje može popraviti stvoriće se insistiranjem na pozitivnim primjerima i nuđenjem odgovora i rješenja za ono što se u javnosti prepoznaje kao negativno. Stoga je, kao što je već ukazano, neophodno pratiti na koje negativne pojave mediji ukazuju, šta javnost prepoznaje kao probleme u istraživanjima, te svako AKT u sopstvenom djelokrugu i okviru nadležnosti može (ili mora) da pronađe vezu sa tim problemima. Pojednostavljeno rečeno - ne postoji odgovor "nismo nadležni".

Na taj način, komunikaciona strategija, akcioni plan i kampanje koje iz nje proističnu treba da generiraju (postepeno, fazno) povjerenje, podršku i uključenje javnosti, stvaranje i jačanje antikorupcijskih koalicija, saveza odnosno partnerstava.

## Metodologija za izradu Modela

Specifičnost modela strategije je to što se izrađuje istovremeno za 14 antikorupcijskih tijela različitog pravnog položaja, različitih nadležnosti, različitih kapaciteta.

Iako je za potrebe izrade ovog modela analizirano stanje u svim tijelima, njihovi kapaciteti, aktuelna prisutnost u medijima tijela, odnos medija prema njima, ali i odnos medija prema korupcijskim i antikorupcijskim temama, te potencijalne teme sa kojima bi se mogao osvojiti dodatni pristup AKT u medijima, model neće pokušati da postavi krute okvire za svako od AKT pojedinačno, da iznese pojedinačne preporuke ili skicira akcioni plan sa konkretnim rokovima. Namjera autora je da kroz model predstave poželjno stanje i ponude moguća rješenja, razdvojena modularno ili stepenasto, sa neograničenim rokovima, koji zavise isključivo od postojanja volje i kapaciteta za postepeno usvajanje preporuka i izgradnje sistema sveobuhvatne i kvalitetne komunikacije sa javnošću i medijima. Umjesto konkretnih pojedinačnih rješenja, model nudi uopštene primjere za samostalno osmišljavanje konkretnih aktivnosti.

U izradi modela krenulo se od upitnika sa 22 pitanja i 19 potpitanja koja su dostavljena AKT, kao i predstavnicima još jenekoliko organa, kao i sa posebnim upitnicima dostavljenim predstavnicima nevladinih organizacija .

Autori su zahvalni predstavnicima AKT i drugih organa i organizacija koji su izdvojili vrijeme i odgovorili na ova pitanja. Što se AKT tiče, od njih 14, odgovorilo je sedam. Za ostale su podaci prikupljeni indirektno. Istraženi su i analizirani postojeći dokumenti iz oblasti komunikacije, sajtovi AKT i nadležnih organa/institucija (vlada, ministarstava i sl), detaljni pres kliping o temama iz oblasti korupcije i antikorupcije za period od tri mjeseca, kao i izvještavaje medija o antikorupcijskim temama i AKT u prethodnih 12 mjeseci.

Model komunikacijske strategije je zasnovan na Komunikacijskom operativnom modelu (u daljnjem tekstu: KOM), koji je zasnovan na podržanim i usvojenim Komunikacijskim standardima Službe za informisanje Vijeća ministara BiH, Ureda za odnose s javnošću Vlade Federacije BiH i Biroa za odnose sa javnošću Republike Srpske, te definira vještine i sposobnosti neophodne za organizaciju komunikacijskih timova radi efikasne interne i eksterne komunikacije u uslovima promjenljivogkomunikacijskog okruženja.

Model se fokusira na detaljnu analizu javnosti, na izgradnju razumijevanja i povjerenja javnosti i promjenu njenog ponašanja. KOM je zasnovan na najboljim savjetima za organizovanje efikasnih komunikacijskih timova koji su integrirani, digitalni i koji koriste podatke i analizu javnosti kako bi proizveli komunikacije sa stvarnim i vidljivim učinkom. Rezultat ovog modela je djelotvornija, efikasnija komunikacija u svim AKT.

Strateškom komunikacijom želi se osigurati da komunikacijske aktivnosti ispunjavaju potrebe i zahtjeve javnosti, ali i ciljeve AKT. Strateška komunikacija se treba detaljno planirati kako bi se ispunili ciljevi AKT, te je u tom smislu neophodno razlikovati javnosti i njihove različite motive, interese i ideje.

## Postojeće stanje

### Razmatrana su sljedeća antikorupcijska tijela:

- Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije,
- Antikorupcioni tim Vlade Federacije BiH,
- Komisija za provođenje Strategije za borbu protiv korupcije RS,
- Komisija za prevenciju korupcije i koordinaciju aktivnosti na suzbijanju korupcije BD BiH,
- Komisija za sprječavanje korupcije Zapadnohercegovačkog kantona,
- Radno tijelo Vlade Unsko – saskog kantona za borbu protiv korupcije,
- Radno tijelo za borbu protiv korupcije Hercegovačko – neretvanskog kantona,
- Tim za borbu protiv korupcije Bosansko – podrinjskog kantona,
- Tim za borbu protiv korupcije Posavskog kantona,
- Tim za borbu protiv korupcije Zeničko – dobojskog kantona,
- Tim za sprečavanje korupcije Tuzlanskog kantona,
- Tim za sprečavanje korupcije Kantona 10,
- Tim za sprečavanje korupcije Srednjobosanskog kantona i
- Ured Vlade Kantona Sarajevo za borbu protiv korupcije i kontrolu kvaliteta.

Kroz odgovore na upitnike, dostupna dokumenta i pretrage utvrđeno je da sopstvenu **komunikacijsku strategiju** ima samo Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije (APIK). Strategija je izrađena za period 2015-2019, sadrži i akcioni plan, čija se posljednja aktivnost odnosi na decembar 2016. godine.

Antikorupcioni tim Vlade Federacije BiH nema pisanu komunikacijsku strategije, ali Poslovnik o radu<sup>6</sup> članom 25. predviđa formalne procedure za komunikaciju sa javnošću/medijima.

Tim za sprečavanje korupcije na području Tuzlanskog kantona također nema pisanu komunikacijsku strategiju, već se oslanja na postojeću Strategiju informisanja Tuzlanskog kantona iz januara 2004. godine i Preporuke za medijsku komunikaciju Vlade Tuzlanskog kantona iz aprila 2014. godine<sup>7</sup>.

Prema navodima iz odgovora Tima za sprečavanje korupcije Srednjobosanskog kantona, može se zaključiti da Tim nema sopstvenu strategiju već koristi Strategiju komunikacija Vlade Srednjobosanskog kantona 2013-2018.

Sopstvena kom. strategija	Koristi strategiju vlade/ministarstva ili druge akte	Koristi pres službu vlade koja koristi svoju kom. strategiju	Ne koristi strateške dokumente	Nema podataka
1	2	1	3	7

<sup>6</sup> Usvojen na 10.sjednici, 9.juna 2017. godine

<sup>7</sup>[http://vladatk.kim.ba/Izvjestaj\\_tima\\_Vlade\\_TK\\_udruzenja\\_sindikata/komunikacija.pdf](http://vladatk.kim.ba/Izvjestaj_tima_Vlade_TK_udruzenja_sindikata/komunikacija.pdf)



## Sadržaj strategija i dokumenata koji se koriste pri komunikaciji AKT

Komunikacijska strategija **APIK-a** za period 2014. – 2019. usvojena je u septembru 2014. godine, kao rezultat zajedničkog rada zaposlenih u APIK i, kako se u Strategiji navodi, nezavisnih stručnjaka.

Strategija sveobuhvatno analizira postojeće stanje, definiše ciljne grupe, poruke za njih, ukazuje na kanale komunikacije (ne obrađujući detaljno praktične metode korišćenja tih kanala), definiše strateške ciljeve za 4-godišnji period i akcioni plan za prvu godinu.

Strategija polazi od sljedećih principa: transparentnost, proaktivnost, nove informacijsko-komunikacijske tehnologije, inkluzivnost, poštivanje zakona i etičkih normi, institucionalizacija komuniciranja. Analiza ustrojstvo APIK-a, nadležnosti, viziju i strateške ciljeve.

Posebno je analizirana komunikacija APIK-a: interna, prisutnost na internetu, grafički dizajn, javne kampanje i događaji i resursi za komunikacije.

Strategija nudi "ključnu poruku"<sup>8</sup> APIK-a na kojoj će se bazirati sve komunikacijske aktivnosti, kao i slogan<sup>9</sup>.

Konačno, strategija je postavila četiri strateška cilja APIK-a:

1. Razvoj institucionalnih komunikacijskih kapaciteta Agencije kroz a) razvoj institucionalnih politika i procedura u domenu komuniciranja, b) unapređenje ljudskih resursa, c) unapređenje institucionalne strukture u domenu komuniciranja,
2. Podizanje svijesti šire javnosti i specifičnih ciljnih grupa o značaju prevencije korupcije kroz repositioniranje APIK-a u medijima,
3. Uspostavljanje dvosmjerne komunikacije sa ključnim akterima u borbi protiv korupcije kroz uspostavu dvosmjerne komunikacije sa javnim institucijama uključenim u borbu protiv korupcije i
4. Unapređenje ugleda Agencije kroz pozicioniranje APIK-a kao stručne agencije koja raspolaže relevantnim resursima i znanjima za oblast borbe protiv korupcije.

**Antikorupcioni tim Vlade Federacije BiH** usklađuje svoju komunikaciju sa Poslovníkom o radu koji članom 25. predviđa formalne procedure za komunikaciju sa javnošću/medijima: "Tim javnost svog rada obezbjeđuje preko štampanih, elektronskih i novih medija, objavljivanjem saopštenja za javnost, informacija i zaključaka te organizacijom konferencija za štampu. Tim se obavezuje da i na druge načine koji će omogućiti blagovremeno, objektivno informisanje građana o radu i rezultatima rada Tima informiše javnost o svom radu. Tim će svim zainteresiranim pojedincima, organizacijama i institucijama omogućiti nesmetan pristup informacijama koje generira i/ili posjeduje Tim u skladu sa odredbama Zakona o slobodi pristupa informacijama. Tim će neposredno preko Ureda za informisanje Vlade FBiH izvještavati javnost o svom radu. Tim izvještava Vladu FBiH o rezultatima provedbe Akcionog plana najmanje jedanput godišnje podnošenjem Izvještaja".

---

<sup>8</sup> "Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije istinski je predana borbi protiv korupcije u Bosni i Hercegovini. Zajedno sa građanima, javnim institucijama, nevladinim organizacijama i ostalim društvenim akterima, Agencija radi na identifikiranju i eliminisanju uzroka korupcije kako bi stvorili okruženje koje ne toleriše korupciju".

<sup>9</sup> "Za društvo bez korupcije".

Najveći dio dokumenata koje za komunikaciju koristi Tim za sprečavanje korupcije Tuzlanskog kantona ne može se ocijeniti kao odgovarajući osnov za dalje unapređenje komunikacije AKT. Preporuke za medijsku komunikaciju su prije svega dokument namjenjen Vladi, kao organu izvršne vlasti, sa širokim ovlastima.

Strategija komunikacija Vlade Srednjoboskanskog kantona 2013-2018, koju koristi Tim za sprečavanje korupcije nastala je prije osnivanja Tima i u analizi stanja ne obuhvata ovo tijelo. Iako se djelovi posvećeni ciljevima strategije komunikacija, uspostavi komunikacijskih kanala, ne mogu direktno primjeniti na AKT oni mogu, bar formalno, biti od pomoći pri izradi sopstvenog dokumenta. To posebno važi<sup>10</sup> za prilog koji sadrži forme različitih oblika (kanala) komunikacije - javnih nastupa, saopštenja, pres konferencija.

Tim za borbu protiv korupcije Zeničko – dobojskog kantona, u komunikaciji sa medijima koristi press-službu Vlade Zeničko-dobojskog kantona, a press-služba postupa po "Smjernicama u odnosu Vlade Ze-do kantona prema medijima", aktu Vlade iz 2010. godine, namijenjenom ministrima, direktorima uprava, zavoda i agencija koji sadrži set preporuka i uputa kako se kvalitetno pripremiti i izlagati na press konferencijama. Ove preporuke mogu biti od koristi i Timu pri pripremi nastupa, ali dokument nije posebno analiziran jer se u odgovoru navodi da je riječ o aktu koji koristi pres služba Vlade, na koju se oslanja AKT, ne primjenjujući "Smjernice" direktno.

---

<sup>10</sup>Iz odgovora Tima na upitnik projektni time ja zaključio da se neki o dovih elemanata koriste, s obzirom na to da se u odgovoru navodi da se "Strategija primjenjuje u cca 50% svog sadržaja".

## Antikorupcijska tijela na internetu

Sopstveni sajt	Stranica na sajtu vlade	Informacije (vijesti o aktivnostima) na sajtu vlade	Postoje kontakt podaci	Postoje strateški AK dokumenti na sajtu AKT ili Vlade	Ništa	Facebook stranica/ Twitter nalog
1	3	5	2	8	4	0

**Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije** jedino je AKT koje ima sopstveni sajt, na adresi [www.apik.ba](http://www.apik.ba) Sajt sadrži podatke o APIK-u, rukovodstvu, organizaciji, omogućava kontakt sa Agencijom, sadrži i mali rječnik osnovnih pojmova iz oblasti povezanih sa korupcijom i antikorupcijom. Na njemu su objavljeni posljednji izvještaji o radu APIK-a, izvještaji o provođenju Strategije za borbu protiv korupcije i pratećeg Akcionog plana, kao i dvije analize<sup>11</sup> koje je APIK objavila u 2018. godini. Upravo ovi izvještaji i analize mogu biti veza sa kratkom analizom sadržaja "komunikacijskog" dijela sajta, odnosno segmenta "Aktuelnosti" u kojemu se nalaze "Saopštenja za javnost", "Intervjui direktora i zamjenika direktora" i "Galerija".

Naime, u tom dijelu sajta u 2018. godini objavljeno je 29 saopštenja, četiri galerije fotografija sa konferencija održanih u toj godini i niti jedan intervju. Na Youtube kanalu APIK-a<sup>12</sup> objavljeno je pet intervjuja i jedan promotivni video. Riječ je o periodu februar 2018 (kada je kanal otvoren) – januaru 2019 (kada je datiran posljednji najnoviji intervju).

Najveći broj saopštenja (osam) odnosi se na održane sastanke predstavnika Agencije, pet ih je posvećeno organiziranim radionicama, četiri konferencijama koje je APIK organizirala ili suorganizirala. Među ostalim saopštenjima su dva o konkursu za djecu povodom Međunarodnog dana borbe protiv korupcije, dva o potpisanim memorandumima o saradnji, tri su protokolarne čestitike rukovodstva APIK-a građanima povodom vjerskih praznika, jedno je vijesti iz oblasti antikorupcije, a četiri se odnose na usvojena dokumenta i izvještaje.

Ova poslednja samo su, međutim, vijesti o tome da su nadležni organi usvojili izvještaje APIK-a. Tu se otkriva veliki potencijal, ili propuštena prilika, za proaktivni nastup APIK-a - za predstavljanje nalaza iz izvještaja i izrađenih (i na sajtu objavljenih) analiza, bilo u formi saopštenja ili aktivnog nastupa rukovodilaca na te teme. Također vijest iz oblasti antikorupcije (potpisivanje deklaracije zemalja učesnica Berlinskog procesa na samitu premijera WB6+EU8, održanom 9. i 10.7. 2018. godine u Londonu, odnosno izjave iz oblasti borbe protiv korupcije kojom se Bosna i Hercegovina opredjeljuje da će pružiti punu podršku svim institucijama nadležnim za prevenciju korupcije i borbu protiv korupcije na svim nivoima vlasti u BiH, u cilju efikasnijeg suprotstavljanja korupciji kroz jasno izraženu podršku i unapređenju u specifičnim područjima definiranim predmetnom Izjavom) bila je prilika za proaktivno reagovanje iz APIK-a.

Što se ostalih sadržaja tiče, na sajtu APIK-a se može pronaći i link ka globalnom istraživanju percepcije korupcije iz prethodne godine (Transparency International iz 2017) iako je u međuvremenu objavljeno novo, par banera koji vode ka nepostojećim stranicama (Pitanja i odgovori, Kako protiv korupcije), što daje utisak neažurnosti. Prema obrazloženju iz APIK-a, postoji problem sa ažuriranjem ovih sadržaja jer se administriranje dijela sadržaja obavlja preko web hostinga e-vlade.

<sup>11</sup>Uključivanje privatnog sektora u borbi protiv korupcije, mogućnosti i forme saradnje između institucija u antikorupcijskom sistemu u BiH i Analiza nadležnosti nadzornih komisija i zakonodavnih tijela u jedinicama lokalne samouprave u BiH

<sup>12</sup> [https://www.youtube.com/channel/UCmFA2W\\_wQ8cmGVVuRvemb2A](https://www.youtube.com/channel/UCmFA2W_wQ8cmGVVuRvemb2A)

Sajt je, međutim, dobar okvir za uspostavljanje aktivnije komunikacije APIK-a sa medijima i građanima.

APIK nema (kao ni bilo koje drugo AKT u BiH) sopstvenu Facebook stranicu niti Twitter nalog. Akcioni plan za sprovođenje Komunikacijskestrategije APIK-a iz 2014. predviđao je uspostavljanje profila i naloga u 2015. godini, ali u APIK-u je zaključeno da ne postoje dovoljni resursi za redovno održavanje ovh oblika komunikacije.

Google pretraga pojma "agencija za prevenciju korupcije" kao prvi rezultat izbacuje stranicu APIK-a, ali među prvih 20 rezultata nema pozitivno intoniranih vijesti o rezultatima rada APIK-a.

**Antikorupcioni tim Vlade Federacije BiH** nema svoj sajt, niti stranicu na sajtu Vlade, već su samo na stranici "Strategije i dokumenti" postavljeni strateški antikorupcijski dokumenti - Strategija za borbu protiv korupcije FBiH 2016-2019 i Akcioni plan i Informacija o realizaciji aktivnosti iz Akcionog plana za provedbu Strategije za borbu protiv korupcije 2016.-2019. Federacije BiH.

Ta stranica je upravo ono što se dobija kao rezultat Google pretrage na pojam "antikorupcioni tim vlade federacije bih".

Na sajtu Vlade nisu nađeni podaci o Timu, kontakt podaci (postoji kontak sa Uredom Vlade za odnose sa javnošću) niti bilo kakve vijesti o aktivnostima tima.

Tim nema svoju Facebook stranicu niti Twitter nalog.

**Komisija za provođenje Strategije za borbu protiv korupcije RS** nema svoj sajt, nema stranicu na sajtu Vlade RS, niti se na sajtu Vlade mogu naći podaci o Komisiji. Svoj sajt nema ni Ministarstvo pravde Republike Srpske koje pruža podršku u radu Komisiji, već na sajtu Vlade RS postoji stranica ministarstva.

Google pretragom po pojmu "Komisija za provođenje Strategije za borbu protiv korupcije RS" može se naći vijest iz januara da će Komisija "uskoro biti formirana". Na stranici Ministarstva pravde, na stranici aplikacije za prijavu korupcije mogu se naći antikorupcijska strategija iz 2013. godine i neaktivan link na akcioni plan za njeno provođenje.

Nisu pronađeni Facebook stranica niti Twitter nalog Komisije.

Nisu pronađeni sajt niti posebna stranica **Komisije za prevenciju korupcije i koordinaciju aktivnosti na suzbijanju korupcije Brčko Distrikta BiH**. Google pretraga po nazivu Komisije daje dvije vijesti o njenim aktivnostima u 2018. godini, na sajtovima Skupštine BD (sastanak sa skupštinskom Komisijom za borbu protiv korupcije) i Vlade BD.

Na sajtu Vlade nisu pronađeni podaci (niti kontakt podaci) o Komisiji, a pretragom se nalazi samo vijest koja se otvara i na Google pretrazi, iz maja 2018. godine (o predstavljanju Strategije i Akcionog plana institucijama sa područja Distrikta). Strategija nije nađena na novom portalu (u funkciji od XI 2018), ali se nalazi na starom sajtu Vlade BD. Nisu pronađeni Facebook stranica niti Twitter nalog Komisije.

Na internetu nije nađen sajt **Komisije za sprječavanje korupcije Zapadnohercegovačkog kantona**. Na sajtu Vlade Zapadnohercegovačkog kantona, odnosno Vlade Županije zapadnohercegovačke, nije nađena stranica Komisije, niti bilo kakvi podaci o njoj (kontakt informacije ili vijesti o aktivnostima).

Podaci niti informacije ne mogu se naći niti Google pretragom, niti pretragom sajta Vlade. Nisu pronađeni Facebook stranica niti Twitter nalog Komisije.

**Radno tijelo Vlade Unsko – sanskog kantona za borbu protiv korupcije** nema sopstveni sajt već stranicu na sajtu Vlade USK i, prema ocjeni samog Tijela, "na adekvatan način je zastupljeno na stranici Vlade Unsko-sanskog kantona", gdje ima "dovoljno prostora za objavu vijesti o aktivnostima Tima".

Ka stranici Tijela vodi baner sa samo vrha naslovne stranice sajta Vlade USK, koji je vidljiv i na svim nižim nivoima sajta. Na stranici se nalaze dokumenti (strateški, obrasci i planovi integriteta dvije opštine), tri vijesti o aktivnostima Tijela (dvije iz 2018. o aktivnostima - konferencijama, odnosno radionicama i jedna iz 2017. godine - obavjest obveznicima akcionog plana, odnosno obveznicima izrade planova integriteta). Nisu nađeni kontakt podaci Tijela. Tijelo nema Facebook stranicu niti Twitter nalog, ali se trenutno razmatra to pitanje.

Google pretraga kao ni pretraga na sajtu Vlade Hercegovačko-neretvanske županije/kantona ne daje bilo kakve rezultate na pojam "**Radno tijelo za borbu protiv korupcije Hercegovačko – neretvanskog kantona**".

**Tim za borbu protiv korupcije Bosansko – podrinjskog kantona** nema svoj sajt i nije nađena stranica na sajtu Vlade. Pretraga na sajtu Vlade daje vijesti iz 2016. godine o usvajanju akcionog plana za borbu protiv korupcije i aktivnostima Tima tim povodom. Nisu pronađeni Facebook stranica niti Twitter nalog Tima.

**Tim za borbu protiv korupcije Posavskog kantona** nema sajt, ali je, prema navodima iz Tima, u planu njegova izrada. Tim nema sopstvenu stranicu na sajtu Vlade, gdje se ne mogu naći, dvije godina po usvajanju, niti Strategija niti Akcioni plan. Tim nema Facebook stranicu niti Twitter nalog.

**Tim za borbu protiv korupcije Zeničko – dobojskog kantona** ima stranicu na sajtu Zeničko-dobojskog kantona ([www.zdk.ba](http://www.zdk.ba)) i na njoj se objavljuju saopštenja i dokumenti. Do stranice se dolazi preko uočljivog banera pri vrhu početne stranice. I u horizontalnom meniju koji se otvara na podstranici kantona, na kojoj je predstavljena kantonalna vlada, postoji naslov "Borba protiv korupcije" sa koga se mogu otvoriti stranice Tim Vlade Zeničko – dobojskog kantona za borbu protiv korupcije, gde je sastav Tima, nadležnost i rješenje o formiranju, Strategija i Akcioni plan za borbu protiv korupcije, gdje su pomenuti dokumenti i zaključak o usvajanju izveštaja o provođenju Strategije i AP, te Aktivnosti Tima, gde je sedam informacija iz 2019, 20 iz 2018 i 13 iz 2017. i jedna iz 2016. godine. Iako Tim ima sopstvenu stranicu, koja sadrži podatke o njemu, ne postoje informacije o kontaktu sa Timom.

U Timu smatraju da nisu kadrovski osposobljeni za održavanje sopstvenog web sajta. Tim nema svoju Facebook stranicu niti Twitter nalog.

**Tim za sprečavanje korupcije Tuzlanskog kantona** nema vlastiti web sajt, niti na stranici Vlade Tuzlanskog kantona ima svoju stranicu. Informacije o aktivnostima Tima koje su objavljivane na stranici Vlade Tuzlanskog kantona, objavljivane su u dijelu gdje su informacije i iz svih ostalih organa (ministarstava, ureda, radnih tijela Vlade TK). Na sajtu nisu nađeni informacije o kontaktu sa Timom. Na sajtu je, kroz pretragu, dostupan Program za borbu protiv korupcije TK. Sam Tim smatra da bi u predstojećem periodu, kad ase očekuju rezultati i informacije od značaja za javnost, bilo dobro da Tim barem dobije svoju stranicu na web sajtu Vlade TK. Tim nema svoju Facebook stranicu niti Twitter nalog.

**Tim za sprečavanje korupcije Kantona 10** nema sopstveni sajt. Na sajtu Vlade Kantona 10, odnosno Vlade Hercegbosanske županije pronađeno je nekoliko informacija o aktivnostima Tima, na stranici gdje se objavljuju sve novosti (jedna iz 2018, sedam iz 2017. i dvije iz 2018. godine). Strateški dokumenti nađeni su na sajtu Vlade putem pretrage. Nisu nađene informacije o kontaktu sa Timom. kao ni Facebook stranica ili Twitter nalog tima.

**Tim za sprječavanje korupcije Srednjobosanskog kantona** nema sajt niti stranicu na sajtu Vlade. Iz Tima je na upitnik dobijen odgovor da ima "pravo i mogućnost objave na web stranici Vlade". Na sajtu, međutim, nisu nađene informacije o kontaktu sa Timom. Nađena je informacija da je Vlada u januaru 2019. "na prijedlog Tima za sprječavanje korupcije, usvojila Izvještaj o realizaciji Akcionog plana za borbu protiv korupcije Vlade Srednjobosanskog kantona za period maj 2018 – decembar 2018. godina", te dvije informacije iz 2018. o aktivnostima APIK-a, kojima su prisustvovali članovi Tima. Nađeni su i strateški dokumenti.

**Ured Vlade Kantona Sarajevo za borbu protiv korupcije i kontrolu kvaliteta** ima svoju stranicu u okviru sajta Vlade Kantona Sarajevo (<http://vlada.ks.gov.ba>). Ured ima mogućnost objavljivanja informacija na toj stranici, a u okviru provođenja trenutnih aktivnosti razmatra se mogućnost uspostave samostalnog web sajta Ureda. Postoji i posebna prezentacija „Anti-CorruptiKS“ – platforma multi-modularnog analitičkog softvera.

Do stranice Ureda dolazi se preko glavnog horizontalnog menija, sa stavke "Vlada", gdje se nalazi uz podstranice "Premijer", "Sastav", "Mandati premijera i ministara - statistika", "Kabinet premijera", "Stručna služba Vlade", "Pres služba", "Služba protokola", "Stručna služba za zajedničke poslove" i "Ured za zakonodavstvo". Na postojećoj stranici na sajtu Vlade nalaze se podaci o Uredu, kontakt podaci (adresa, e-mail adrese, telefoni) i vijesti o aktivnostima (osam iz 2019, 11 iz 2018, 13 iz 2017, 11 iz 2016). Kontakt podaci (adresa i e-mail adresa) nalaze se i u glavnom spisku kontakata na sajtu Vlade. Strategija je nađena na posebnom portalu "Registar imenovanih lica", među propisima.

### **Služba za odnose sa javnošću i osobe zadužene za odnose sa javnošću**

Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije jedino je AKT koje ima stručnu savjetnicu za odnose s javnošću/glasnogovornicu, koja se bavi svim poslovima vezanim za komuniciranje u Agenciji. Osoba zadužena za odnose s javnošću imala je uopštene obuke u vezi sa komunikacijama, ali ne i specifične za komuniciranje u oblastima kao što su korupcija, etika, integritet.

Šef Ureda Vlade Kantona Sarajevo za borbu protiv korupcije i kontrolu kvaliteta u praksi nastupa u ime Ureda prema medijima i javnosti. U tim aktivnostima Ured ima podršku Press službe Kantona Sarajevo.

U ime Radnog tijela Vlade Unsko – sanskog kantona za borbu protiv korupcije najčešće izjave daje koordinator. U Tijelu smatraju da bi u predstojećem periodu bilo dobro imenovati osobu zaduženu za kontakte sa javnošću i obučiti je za te aktivnosti.

Tim Tuzlanskog kantona nema osobu zaduženu isključivo za komunikaciju sa medijima, nego se za obavljanje tih poslova oslanja na stručnog savjetnika za odnose sa javnošću u Uredu za zajedničke poslove kantonalnih organa Tuzlanskog kantona, stručnog savjetnika za informisanje u Ministarstvu unutrašnjih poslova i stručnog savjetnika za informisanje u Uredu premijera Tuzlanskog kantona.

U Srednjobosanskom kantonu za odnose sa javnošću zadužen je viši referent za odnose sa javnostima u Uredu za evropske integracije, fondove, odnose sa javnostima i kvalitet prema međunarodnom standardu. Ta osoba nije prošla obuku za komuniciranje u oblastima specifičnim za aktivnosti AKT (korupcija, etika, integritet i sl).

Tim Vlade Zeničko – dobojskog kantona za borbu protiv korupcije nema vlastitu službu ni osobu zaduženu za komunikaciju sa medijima, a Vlada je ima osobu koja je zadužena isključivo za odnose s medijima i

javnošću. Prema podacima press-službe osoba zadužena za PR nije prošla obuku za komuniciranje specifičnih oblasti kao što su korupcija, etika, integritet.

## **Interna organizacija i tok informacija**

Odgovori dobijeni od AKT ukazuju da postoji značajno šarenilo u ustrojstvu toka informacija, odnosno u odabiru tema koje će se komunicirati i direktnom sprovođenju komunikacije.

U Agenciji za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije menadžment Agencije odlučuje o temama za komuniciranje, a sačinjava ih i obrađuje stručna savjetnica za odnose s javnošću u saradnji sa nadležnim sektorima.

O temama za komunikacije sa javnošću Ureda Vlade Kantona Sarajevo za borbu protiv korupcije i kontrolu kvaliteta odlučuje šef Ureda, u saradnji sa uposlenicima koji vrše dalju obradu i distribuciju informacija.

U Radnom tijelu Vlade Unsko – sanskog kantona za borbu protiv korupcije odlučuje cjelokupan tim, koncenzusom, slično kao u slučaju Tima za sprečavanje korupcije Tuzlanskog kantona, gdje odluke donose članovi Tima zajednički na sjednicama.

U odgovoru Tima Vlade Zeničko – dobojskog kantona za borbu protiv korupcije navodi se da o temama za komuniciranje sa medijima odlučuju premijer i ministri, te čelnici organa uprave, a informacije obrađuje i priprema Press služba pri Uredu premijera.

Izbor tema i direktno sprovođenje aktivnosti povezanih sa odnosima sa javnošću u ime Tima za borbu protiv korupcije Posavskog kantona obavlja predsjednik Tima.

## **Odnos medija i javnosti prema korupcijskim temama**

Tromjesečno svakodnevno praćenje press klipinga o korupcijskim i antikorupcijskim temama u BiH, za potrebe ovog Modela, rezultiralo je zaključcima koji ne predstavljaju iznenađenje. Korupcija je, iako percipirana od strane javnosti kao jedan od najvažnijih problema u BiH, prisutna u relativno malom obimu u medijima. Mali je broj informacija o represivnim aktivnostima (što bi mogao biti povod za analizu djelovanja represivnih organa ili njihovog komuniciranja antikorupcijskih tema), korupcija sporadično dospijeva u kliping kroz nazive organa koji sadrže kovanicu "organizovani kriminal i korupcija" iako u medijskim objavama nije riječ o korupcijskim krivičnim djelima, pojavljuje se u izjavama međunarodnih zvaničnika, diplomata ili u izvještajima međunarodnih organizacija i institucija, kao i u izjavama BiH političara sa raznih nivoa vlasti koji najavljuju antikorupcijske poteze i aktivnosti. Prevencija korupcije je prisutna kroz informacije (nevelik broj) posvećene konferencijama i okruglim stolovima i jedini značajniji proboj u ovoj oblasti bio je niz vijesti u vezi sa novim zakonskim rješenjima i registrima uspostavljenim u Kantonu Sarajevo. Pored svega pobrojanog, korupcija se u medijima pojavljuje u negativnom kontekstu, u tekstovima u kojima se kritikuje neučinkovitost nadležnih za njeno suzbijanje.

## **Antikorupcijska tijela u medijima**

U uvodnom dijelu modela i u prikazu web sajtova AKT i sajtova Vlada na kojima se objavljuju njihove informacije predstavljena je gruba slika prisustva AKT u medijima. Kroz odgovore dobijene na upitnik dobijena je slika kako sama AKT vide svoje prisustvo u medijima. Pored toga analizirano je šta AKT smatraju

svojim najznačajnijim postignućima u prethodnom periodu, a šta smatraju antikorupcijskim temama koje mogu da privuku pažnju javnosti.

Ovi podaci mogu biti od značaja kako bi se njihovim ukrštanjem dobila slika gdje je neiskorišteni **potencijal za poboljšanje komunikacije**, izgradnju antikorupcijske komunikacijske kampanje ili za uključenje AKT u javni antikorupcijski diskurs.

**Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije** navodi da je u komunikaciji sa javnošću koristila sljedeće kanale: saopštenje medijima; direktna komunikacija (intervjui i izjave); gostovanje na tv i radio emisijama. APIK ima adresar medija i kontakt osobe u medijima za direktnu komunikaciju, a objave u vezi sa radom Agencije, ali i sa korupcijskim temama prati putem press klipinga, kao i direktnim praćenjem informativnih TV i radijskih emisija, portala i printanih medija.

Kao sopstvene najvažnije rezultate u prethodnom periodu (posljednjih 12 mjeseci) prepoznaje: Uspostavljanje aplikacije za praćenje provođenja strateških antikorupcijskih dokumenata; Uspostavljanje on-line obuke za izradu i provođenje planova integriteta; Zaštitu osoba koje prijavljuju korupciju u institucijama BiH.

**Antikorupcioni tim Vlade Federacije BiH** je kao jedini vid komunikacije sa javnošću/medijima imao objavljivanje informacije o provedbi Akcionog plana za provedbu strategije i izvještaja o radu Antikorupcionog tima na web stranici Vlade FBiH. Tim nema e-mailing listu medija i ne prati sistemski izvještavanje medija o Antikorupcionom tijelu.

Kao sopstvene najvažnije rezultate u prethodnom periodu prepoznaje: Obuka kontakt tačaka vezano za primjenu aplikacije za proaktivno praćenje provođenja antikorupcijskih strategija i akcionih planova; Saradnja na projektima vezanim za normativno regulisanje zaštite prijavitelja korupcije; Koordinacijski sastanci sa antikorupcionim tijelima u BiH.

**Ured Vlade Kantona Sarajevo za borbu protiv korupcije i kontrolu kvaliteta komunicira putem** saopštenja poslatih medijima, saopštenja postavljenih na sajt, izjava i gostovanja u TV/radio emisijama. Ured ima e-mailing listu medija, međutim saopštenja i pozive najčešće upućuje u saradnji sa Press službom Kantona Sarajevo. Objave o aktivnostima Ureda prate se kroz pregled štampe i medija, ne postoji uspostavljeno sistemsko praćenje.

Kao sopstvene najvažnije rezultate u prethodnom periodu prepoznaje: Donošenje Strategije za borbu protiv korupcije Kantona Sarajevo 2018. - 2019. i Akcionog plana za provedbu Strategije za borbu protiv korupcije Kantona Sarajevo 2018. - 2019; Uspostava Registra imenovanih lica Kantona Sarajevo i Registra zaposlenih u javnom sektoru na području Kantona Sarajevo; Implementacija projekta uvođenja savremenih informacionih tehnologija u prevenciji i otkrivanju korupcije - platforma „Anti-CorruptiKS“; Primjena instituta supervizora u procesima zapošljavanja u javnom sektoru Kantona Sarajevo.

**Radno tijelo Vlade Unsko – sanskog kantona za borbu protiv korupcije** putem medijske liste koju posjeduje obavještava medije o aktivnostima Tijela. U odgovoru se navodi da je upriličeno gostovanje predsjednice Tima na radiju.

Kao sopstvene najvažnije rezultate u prethodnom periodu prepoznaje: Sastanak sa premijerom i članovima Vlade Unsko-sanskog kantona (novoizabrani saziv) i njihova opredjeljenost u aktivnosti borbe protiv korupcije; Edukacije “Izrada i provođenje planova integriteta u institucijama BiH” za imenovane kontakt tačke na području Unsko-sanskog kantona za izradu planova integriteta u organizaciji APIK-a i Mreže ACCOUNT; Početak izrade planova integriteta u institucijama na području Unsko-sanskog kantona.



**Tim za sprječavanje korupcije na području Tuzlanskog kantona** nije imao samostalnih, direktnih obraćanja medijima, bilo kroz saopštenja, bilo kroz izjave ili intervju na TV/radio stanicama. Tim nema e-mailing listu. Poseban kanal (ili mogućnost) komunikacije postoji preko Memoranduma o saradnji Ministarstva unutrašnjih poslova Tuzlanskog kantona (odakle dolazi predsjednik Tima) sa Tužilaštvom Tuzlanskog kantona u vezi sa pitanjima odnosa sa javnošću. U skladu sa Memorandumom portparol MUP-a TK kontinuirano obavještava javnost o načinima borbe i prevencije korupcije, kao i o značajnijim istragama i radnjama poduzetim u vezi sa krivičnim djelima korupcije.

U Timu nije organizirano sistemsko praćenje izvještavanja medija, eventualno članovi Tima prate radi ličnog informisanja, ali nema dalje obrade podataka.

Kao sopstvene najvažnije rezultate u prethodnom periodu Tim prepoznaje: Donošenje akcionih planova za borbu protiv korupcije i planova integriteta u institucijama Tuzlanskog kantona; U decembru 2018. godine, u okviru obilježavanja Svjetskog dana bobre protiv korupcije, u saradnji sa Upravom policije MUP-a TK održana je promocija mehanizma prijave korupcije putem web stranice MUP-a TK; Prezentacija pravilnika za prevenciju korupcije u zdravstvenim ustanovama; Sastanak sa predstavnicima lokalnih zajednica, što predstavlja prvi korak u povezivanju Tima sa lokanim zajednicama i njihovo aktivnije učešće u prevenciji i borbi protiv korupcije.

**Tim Vlade Zeničko – dobojskog kantona za borbu protiv korupcije** komunicirao je putem saopštenja za medije koja se publikuju na web-stranici Zeničko-dobojskog kantona. Organizirano je nekoliko javnih prezentacija, a povodom održanih edukacija i drugih događaja predstavnici Tima davali su izjave za medije. Press služba Vlade ima e-mailing listu medija kojima šalje objave Vlade ZDK, te ih poziva na press konferencije i događaje u organizaciji Vlade i njenih organa, što uključuje i Tim.

Tim nema vlastitu službu ni osobu zaduženu za praćenje medija, ali Press služba sistematski prati izvještavanje medija o radu Vlade Zeničko-dobojskog kantona – vrši pregled štampe, internet portala, televizija, radio-stanica i društvenih mreža, i analizira sadržaj, te na osnovu analiza predlaže dalje djelovanje Vlade i njenih ministarstava u smislu odgovarajuće medijske reakcije u javnosti.

Kao sopstvene najvažnije rezultate u prethodnom periodu Tim prepoznaje: Institucionalizovan je dio poslova Tima za borbu protiv korupcije na način da je u okviru Ministarstva za pravosuđe i upravu formiran Sektor za upravu i provođenje Strategije za borbu protiv korupcije; Tim je proveo monitoring aktivnosti iz Akcionog plana te na osnovu toga sačinio Izvještaj o provedenim aktivnostima iz Akcionog plana za borbu protiv korupcije Vlade Zeničko-dobojskog kantona; Organizovanje redovnih koordinacijskih sastanaka sa koordinatorima antikorupcijskih aktivnosti u svim ustanovama u Zeničko-dobojskom kantonu; Organizovane su obuke za izradu planova integriteta za koordinate u svim institucijama i ustanovama Zeničko-dobojskog kantona.

**Tim za borbu protiv korupcije Posavskog kantona** imao je u prethodnom periodu samo prenošenje tehničkih vijesti o konkretnim aktivnostima. Tim je učestvovao na press konferenciji u organizaciji Helsinškog odbora za ljudska prava u BiH, na temu donošenja Pravilnika o načinu obavljanja intervjua prilikom zaposljavanja u javnom sektoru Županije Posavske. Sam Tim smatra da je imao malo medijskih istupa, a kao jedan od razloga navodi lošu realizaciju antikoruptivnih mjera iz Akcijskog planu za borbu protiv korupcije. Tim nema e-mailing listu, a o izvještavanju medija se obavještava iz štampe i putem interneta.

Kao sopstvene najvažnije rezultate u prethodnom periodu Tim prepoznaje: Izrada nacrtu Zakona o zaštiti prijavitelja korupcije u Županiji Posavskoj; Edukacije i treninzi, kako članova Tima, tako i kontakt tačaka u institucijama javnog sektora Posavske županije/kantona.

Iz Srednjobosanskog kantona dobijena je informacija od press službe Vlade, a ne Tima za sprječavanje korupcije SBK. Služba koristi "sve raspoložive eksterne komunikacijske kanale (saopštenje sa održanih sjednica Vlade SBK dostavlja se putem mail-a, objava na web portal Vlade SBK)" i posjeduje e-mailing listu medija. Nema sistematsko praćenje izvještavanja.

Ovo su **oblasti rada** odnosno rezultati rada **AKT** za koje predstavnici tijela u upitniku navode da su bile **medijski atraktivne u proteklom periodu:**

- Uspješna organizacija konferencije povodom obilježavanja 9. decembra – Međunarodnog dana borbe protiv korupcije, medijska prezentacija i predstavljanje rezultata
- Organizacija takmičenja za najbolje literarne I likovne radove na temu Upotreba/zloupotreba (gostovanje u TV emisija, izrada kalendara sa ilustracijama najboljih radova, predstavljanje u medijima)
- Antikorupcijska kampanja usmjerena ka zaposlenim u institucijama BiH
- Usvajanje izvještaja o radu od strane Vlade FBiH, za 2018. godinu
- Suorganizacija Konferencije o potrebi zaštite prijavitelja korupcije u FBiH
- „Anti-CorruptiKS“ – platforma multi-modularnog analitičkog softvera
- Primjena instituta supervizora u procesima zapošljavanja u javnom sektoru Kantona Sarajevo
- Uspostava Registra imenovanih lica Kantona Sarajevo
- Gostovanje na radiju , povodom Međunarodnog dana borbe protiv korupcije, predsjednice Tima za borbu protiv korupcije koja je objasnila planove i ciljeve Tima i predstavila dosadašnje rezultate građanima.
- Promocija prijave korupcije putem web portala Ministarstva unutrašnjih poslova Tuzlanskog kantona.
- Javna prezentacija Izvještaja o provedenim aktivnostima iz Akcionog plana za borbu protiv korupcije u saradnji sa mrežom nevladinih organizacija ACCOUNT, na koju su pozvani predstavnici svih institucija, zakonodavne i izvršne vlasti, te predstavnici nevladinog sektora i medija;
- Priprema panel-diskusije sa studentima Univerziteta na temu "Prevenција korupcije u visokom obrazovanju";

Ovo su **antikorupcijske teme** za koje su sva AKT navela da ih smatraju medijski atraktivnim, odnosno da je riječ o temama **koje mogu da zainteresiraju javnost:**

- Stvaranje efikasnih mehanizama za borbu protiv korupcije.
- Antikorupcijske kampanje
- Organizacija takmičenja na određene antikorupcijske teme uz prigodne nagrade
- Pružanje uvida u rad AKT svim građanima i rad na poboljšanju kanala komunikacije s njima,
- Veća transparentnost u radu državnih organa

- Sudsko procesuiranje optuženih za korupciju, odnosno pokretanje sudskih procesa na osnovu prijava korupcije, koje će rezultirati osudama.
- Broj prijava korupcije i rezultati postupanja po prijavama;
- Uvođenje novih instrumenata u radu javne uprave, poput supervizora i sl.
- Stvaranje prisupačnijih alata i mehanizama za prijavu korupcijskih radnji i omogućavanje zaštite ličnih podataka od strane osobe koja prijavljuje koruptivnu radnju.
- Promoviranje načina za zaštitu osoba koje prijavljuju korupciju
- Zapošljavanje u državnoj službi javnim ustanovama
- Javne nabavke
- Dodjele i ugovaranje javnih poslova
- Sukob interesa (izabраних званиčnika)
- Netransparentno trošenje javnog budžetskog novca;
- Etički kodeksi ponašanja zaposlenih u javnom sektoru
- Generalno teme iz domena političke korupcije
- Teme koje mogu da naruše povjerenje u institucije vlasti,
- "Negativne" priče o sveukupnoj zastupljenosti korupcije, često i bez argumenata.

## Antikorupcijske kampanje u BiH

Za definisanje sopstvene antikorupcijske komunikacijske kampanje od značaja je iskustvo iz prethodno realizovanih kampanja. Odgovori na dopise pokazuju da su samo četiri AKT mogla da identifikuju kampanje sprovedene u prethodnom periodu. Nezahvalno je iz ovog podatka izvlačiti jednoznačne zaključke jer se uzroci mogu tražiti u širokom rasponu - od toga da (neke) kampanje nisu uspjele da dopru do javnosti (u dovoljnoj mjeri) ili da je zbog specifičnosti ustrojstva pojedinih AKT, njihovi članovi ne posvećuju pažnju antikorupcijskim temama koje izlaze iz okvira njihove precizno definisane nadležnosti, što isključuje pripremu i sprovođenje, ali i praćenje antikorupcijskih kampanja.

U odgovorima se navode sljedeće kampanje:

- Kampanja koju je provodila PR Agencija "Bejtovic Communications" 2017. godine, a koja se odnosila na zaposlene u institucijama BiH. Kampanja je rađena u saradnji sa službama za informiranje Generalnog sekretarijata Vijeća ministara, vlada entiteta i Distrikta Brčko BiH. Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije bila je jedan od korisnika projekta.
- APIK je od aprila 2018. godine sa Generalnim sekretarijatom Vijeća ministara BiH uključena u projekat unapređenja strateških komunikacija. Iz tog projekta proizašla je interna kampanja podizanje svijesti o zaštiti osoba koje prijavljuju korupciju u institucijama BiH, koja je počela 7. marta 2019. godine. U okviru te kampanje provedeno je istraživanje u javnom sektoru na nivou BiH.

- U 2017. godini proveden je projekat "Prevenција korupcije kroz obrazovanje", uz podršku USAID i Antikorupcijske mreže organizacija civilnog društva ACCOUNT.
- Ured Vlade Kantona Sarajevo za borbu protiv korupcije i kontrolu kvaliteta, Privredna komora Kantona Sarajevo, APIK, Transparency International u BiH i Antikorupcijska mreža organizacija civilnog društva u BiH – Account, izradili su Upitnik za istraživanje stanja u domenu suzbijanja korupcije u privatnom sektoru, koji je prosljeđen svim privrednim subjektima u Kantonu Sarajevo, putem Privredne komore Kantona Sarajevo.
- Projekat "Uvođenje efikasnog modela za borbu protiv korupcije u zdravstvenim ustanovama u Kantonu Sarajevo" implementira nevladina organizacija Inicijativa i civilna akcija (ICVA).
- U protekle dvije godine MUP TK u saradnji sa Timom za sprječavanje korupcije i ICITAP-om (Međunarodni program pomoći u kriminalističkoj obuci Ministarstva pravde SAD-a) i INL-om (Ured za međunarodnu borbu protiv narkotika i provedbu zakona Vlade SAD-a) provodio je kampanju promocije mehanizma prijavljivanja korupcije. Cilj je upoznati i educirati građane šta je korupcija i kako je prijaviti nadležnoj policijskoj upravi. Na web stranici MUP-a TK postoji aplikacija za prijavu korupcije, čija se promocija vrši kontinuirano.
- Kampanja "Prijavi korupciju" Agencije za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije.

Ova posljednja zapravo je dio projekta iz aprila 2017. godine. U sklopu [projekta](#) "Izgradnja kapaciteta za borbu protiv korupcije u strukturama državne službe BiH" organizovano je istraživanje i sprovedena kampanja "Prijavite korupciju". Projekat je realiziran u organizaciji ZAMM Media Consulting kao implementatora, te Ureda koordinatora za reformu javne uprave BiH kao ugovornog organa.

Korisnici projekta, između ostalih, su: Agencije za državnu službu/upravu BiH, FBiH, RS i Pododjeljenje za ljudske resurse Brčko distrikta BiH, Ministarstva pravde BiH, RS, FBiH te Generalni sekretarijat Vijeća ministara BiH- Služba za informisanje, Biro za odnose s javnošću Vlade RS, Ured za odnose s javnošću Vlade FBiH, i Sektor za informisanje Vlade BD BiH i Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije.

Neki od rezultata ankete sprovedene u okviru projekta su :

- Više od 40% ispitanika nije znalo gdje i kako prijaviti korupciju
- 33% ispitanika je reklo da je ponudilo novac na vlastitu inicijativu iako im to niko nije tražio
- 56% ispitanika smatra da nema svrhe prijavljivati korupciju
- 30% ispitanika smatra da je korupcija uobičajena praksa i da nema potrebe prijavljivati
- 10% ispitanika smatra da je prihvatljivo da državni službenik dobije posao na osnovu porodičnih/prijateljskih veza
- 22% ispitanika naveli su da su m državni službenici nagovijestili da se od njih očekuje dodatno plaćanje ili poklon

U decembru 2017. organizirana je kampanja "Stop korupciji"- MUP KS u saradnji sa ICITAP-om i ambasadam SAD-a. U okviru kampanje urađeno je anketiranje građana po principu slučajnog uzorka.

<http://mup.ks.gov.ba/aktuelno/obavjestenja/provedena-kampanja-borba-protiv-korupcije>

Organizacija TRansparentnost Srbija sprovedla je nekoliko antikorupcijskih kampanja u proteklim godinama. Kao vizuelno atraktivna i idejno zanimljiva izdvaja se promocija ALAC-a (Antikorupcijsko savjetovalište TI

BiH), odnosno kampanja usmjerena ka univerzitetima iz 2016. godine sa pozivom da se ALAC-u prijave slučajevi korupcije.

Video materijali iz kampanje dostupni su na FB stranicama TIBiH:

<https://www.facebook.com/TIBiH/videos/691254101023679/>

<https://www.facebook.com/TIBiH/videos/691719904310432/>

<https://www.facebook.com/TIBiH/videos/695213167294439/>

Projekat je finansirala i u najvećoj mjeri realizovala Ambasada SAD (preko angažirane marketinške agencije), dok je TI BiH obezbjedila logističku podršku kroz ALAC i prateće programe (poput tribina i sl). Spotovi su bili plasirani preko društvenih mreža i javnih radiodifuznih servisa. Ispostavilo se, međutim, da studenti nisu odgovarajuća ciljna grupa. Nije bilo značajnog odziva, a većina prijava stizala je od zaposlenih na univerzitetima. Ovaj podatak može biti od značaja za sociološka istraživanja, ali svakako je od značaja i za AKT prilikom targetiranja promotivnih aktivnosti, a još više prilikom targetiranja edukativnih aktivnosti. Ne samo da su potrebni programi koji će akademske građane zainteresovati a antikorupciju, već su takvi programi još potrebni na nižim nivoima, od nižih razreda osnovnog obrazovanja.

Lekcije naučene u ovoj kampanji TIBiH je iskoristio dvije godine kasnije, te je 2018. godine, organizirana slična kampanja usmjerena ka široj javnosti:

<https://www.facebook.com/TIBiH/videos/339686966800664/>

<https://www.facebook.com/TIBiH/videos/2170624826341529/>

<https://www.facebook.com/TIBiH/videos/1364387167025515/>

<https://www.facebook.com/TIBiH/videos/308777519903198/>

Ova kampanja rezultirala je povećanim brojem prijava ALAC-u, ali su efekti trajali nedugo po prestanku emitovanja spotova.

TI BiH realizovala je i promotivnu kampanju pod nazivom „Pratimo tokove novca političkih partija“ koja je imala za cilj da ukaže na manjkavosti u postojećem zakonskom okviru i prezentuje preporuke TI za unapređenje. TV kampanja je bila emitovana na FTV i RTRS-u, kao i na društvenim mrežama. Također, organizovane su dvije debate na ovu temu (Zabranjeni forum na Pink BiH i Izazovi na BN TV). Pored navedenog, u saradnji sa medijskim kućama, urađeno je i promovisano devet istraživačkih priča na temu finansiranja političkih partija.

TI BiH svake godine organizuje i ulične kampanje 28. septembra, povodom Međunarodnog dana prava javnosti da zna (dan promocije slobodnog pristupa informacijama od javnog značaja). Kampanja nije održana 2018. godine, jer je bila izborna. 2017. godine je rađeno u pet gradova gdje su dijeljeni promotivni materijali građanima, a aktivnosti TI su sa građanima na licu mjesta popunjavali formular za dostavu podataka, koje je kasnije ALAC slao institucijama. Također, bili su tu materijali i za web, facebook.

Pored toga, svake godine je organizovana i konferencija koja je imala temu Slobode pristupa informacijama.

Jednu drugu konferenciju, iako konferencije same po sebi ne spadaju u antikorupcijsku promotivnu kampanju u najužem smislu, vrijedi pomenuti na ovom mjestu, stoga što njihovi zaključci mogu biti značajni i za postavljanje antikorupcijske kampanje AKT i za dalja istraživanja koja bi pokazala pravce u kojem AKT trebaju djelovati i pravce u kojima treba usmjeriti kampanje.

Riječ je o godišnjoj konferenciji o antikorupciji u BiH "Borba protiv korupcije kroz unapređenje zakonodavnog okvira i jačanja kapaciteta antikorupcijskih institucija", koju su u martu 2018. organizirali – Misija OSCE-a u BiH i APIK. Zaključci<sup>13</sup> ove konferencije bili su:

- Korupcija predstavlja najozbiljniji problem u BiH i rezultat je nedovoljne funkcionalnosti relevantnih institucija
- Saradnja i koordinacija svih institucija u BiH je preduslov za adekvatnu i dosljednu borbu protiv korupcije
- Konferencija potvrđuje da antikoruptivni zakoni predstavljaju osnovnu pretpostavku za efikasnu borbu protiv korupcije te je stoga neophodno nastaviti jačati zakonodavni okvir u BiH, a u skladu sa EU propisima;
- Ostvariti proaktivnu saradnju sa akademskom zajednicom, kao i sa medijima, u cilju stvaranja uslova za podizanje svijesti građana i neophodnosti zajedničke borbe protiv korupcije;

Posljednja antikorupcijska kampanja identifikovana u okviru ovog istraživanja je iz 2019. godine i u vrijeme izrade Modela još nije bila okončana. Riječ je o serijalu crtanih filmova "Porodica Grebo"<sup>14</sup>, urađenih u produkciji "Sektor 51", u saradnji s organizacijom "European Endowment for Democracy". U opisu projekta najavljuje se serijal od deset jednodimenzionalnih animacija kroz koje se "nastoji upozoriti na negativnosti" koje nosi korupcija, promijeniti "uvriježeno mišljenje da se korupcija ne može spriječiti" i podstaći društvo na rasprave i potragu za odgovorima na pitanja o štetnosti ove pojave i mogućnostima kojima se korupciji može stati u kraj.

Ova pitanja otvorena su na predstavljanjima projekta, ali do okončanja izrade Modela nije identifikovano dalje otvaranje debate u medijima. Animacije su postavljene na internet stranici i na društvenim mrežama, ali nisu prikazivane na TV stanicama.

Sa stanovišta senzitivizacije društva na temu korupcije i potencijalnih aktivnosti AKT (kroz kampanju ili ad hoc reakcije) treba notirati još jedno specifično dešavanje i medijske reakcije identifikovane u toku izrade Modela. Riječ je o aferi "Potkovića" u okviru koje se desilo i da se aktuelni ministar (sigurnosti BiH) Dragan Mektić pojavi kao učesnik, pa i organizator protesta. Bez obzira na političke implikacije i obostrane optužbe za političke manipulacije, činjenica je da su pravosuđe i utjecaj politike na pravosuđe značajna tema za senzitivizaciju javnosti, a potkovića potencijalni simbol. Pri tome treba uzeti u obzir rizik uvlačenja u političke obračune i činjenicu da (u vrijeme izrade Modela) afera nije razriješena te da se potkovića može percipirati i kao simbol nerješavanja otvorenih problema povezanih sa korupcijom. Za preventivna antikorupcijska tijela cijela afera može biti i signal neophodnosti otvaranja pitanje represije u strateškim antikorupcijskim dokumentima.

---

<sup>13</sup> <http://www.apik.ba/aktuelnosti/saopcenja-za-javnost/default.aspx?id=1706&langTag=bs-BA>

<sup>14</sup> <http://www.obiteljgrabo.com>

U međuvremenu, otvoren je prostor da u slučaju ovakvih afera AKT iskoriste prostor da ukažu na probleme i potencijalne pravce rješavanja i pokažu šta sama rade u tim oblastima.

Notirano je nekoliko takvih primjera – reakcija iz APIK-a na aferu “Potkovicica” - kroz pojašnjenje nadležnosti i poziv da nadležni što prije reagiraju<sup>15</sup>, te poziv AKT da iniciraju ispitivanje diploma u javnom sektoru i reakciju AKT ZDK<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> <http://ipak.ba/bhs/clanci/mediji/sabotic-slucaj-predsjednika-vstv-a-treba-istraziti-tuzilastvo-bih>

<sup>16</sup> <http://ipak.ba/bhs/clanci/mediji/revizija-diploma-zaposlenika-u-javnim-institucijama-u-zdk>

## Komunikacijska strategija

Krajnji ciljevi antikorupcijskih komunikacijskih aktivnosti su ohrabreni građani, promocija antikorupcije, promocija pozitivnih praksi, ukazivanje na probleme i prepreke, javno zagovaranje za poboljšanje propisa, prakse, otklanjanje prepreka za antikorupcijsko djelovanje.

Strategija antikorupcijske komunikacije može i treba da prepozna sistemske korake koji će se poduzimati u periodu koji strateški dokument i (eventualni) prateći akcioni plan predviđaju. Potrebno je, međutim, biti spreman i na ad hoc djelovanje, povodom nepredvidivih tema iz oblasti korupcije i antikorupcije koje se pojavljuju u javnom diskursu. To što su pojedinačni događaji ili teme nepredvidivi nije prepreka da se pripremi način na koji će se djelovati. Ovakvo "hvatanje priključka" na korupcijskom i antikorupcijskom medijskom valu takođe može i treba da bude dio strategije i/ili godišnjeg plana komunikacije, sa pripremljenim svim logističko tehničkim alatima (ciljevi, kanali, kontakti, osobe, ciljne grupe).

## 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 čine:

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

Strateškom komunikacijom želi se osigurati da komunikacijske aktivnosti ispunjavaju potrebe i zahtjeve javnosti, ali i ciljeve AKT. Strateška komunikacija se treba detaljno planirati kako bi se ispunili ciljevi AKT, te je u tom smislu neophodno razlikovati javnosti i njihove različite motive, interese i zamisli.

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.



## Principi strateške komunikacije

### VODSTVO

Principi na kojima se gradi prava strateška komunikacija institucija i agencija i koji su temeljni za dosljednost komunikacija 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 AKT i njihovim ciljevima izgradnje povjerenja kod javnosti.<sup>17</sup>

### Ključni elementi strateške komunikacije

Ključni elementi strateške komunikacije AKT, direktno odgovaraju glavnim elementima bilo kog komunikacijskog procesa i procesa slanja poruka. Ti elementi su obrađeni u daljem tekstu ovog dokumenta, a u njih spadaju:

**STRATEŠKI CILJ** – Sa strateškim odlučivanjem AKT obično pokušavaju izazvati značajnu promjenu u svojim politikama, programima i odlukama.

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

**ANALIZA JAVNOSTI** – AKT bi trebale jasno znati koje su njihove ciljne javnosti i korisničke grupe te njima dati prioritet shodno njihovom značaju i uticaju 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 ATK treba biti planirana te uključivati: ključne rokove, etape, kanale i poruke za svaku javnosti, rizike, resurse, faze evaluacije i analize. Za komunikaciju ATK 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 uticaja strateške komunikacije AKT, kao i samog postupka implementacije koji je primijenjen.

---

<sup>17</sup>Za više informacija pogledajte Komunikacijske standarde za odgovarajući nivo javne uprave.

## Planiranje

Osnovne komponente kredibiliteta, dosljednosti, koordinacije i ponavljanja mogu se ostvariti samo ukoliko su postavljeni čvrsti temelji kroz prethodno planiranje. Ad hoc priroda nekih komunikacijskih aktivnosti pokazala se kao razlog za njihov neuspjeh. Javnosti mogu postati zbunjene kontradiktornim porukama i ignorisati kampanje, uz gubitak povjerenja. Bez efikasnog prethodnog istraživanja, kontinuirane koordinacije i evaluacije nemoguće je procijeniti uspjeh ili neuspjeh komunikacijske strategije, odnosno, što je još i važnije, prilagoditi je kako bi postala djelotvornija.

Komunikacije su prečesto u sjeni operativnih aktivnosti, premda bi morale biti u središtu donošenja odluka. Ni najbolja kampanja u medijima ili na terenu neće opstati ako su aktivnosti neusklađene. Isto tako, najprogresivnije odluke i projekti neće ostvariti uticaj koji bi trebali, ukoliko se njihove koristi ne promoviraju i konstantno ne potvrđuju kod ciljane javnosti.

Sve aktivnosti strateške komunikacije trebaju biti objedinjene u integriranom, na stvarnim okolnostima zasnovanom i sistematskom planu kampanje kako bi izazvali emocije, pridobili povjerenje, oblikovali narative i okvire neophodne zapostizanje strateških ciljeva.

Sušтина uspješne komunikacijske strategije je u slušanju, razumijevanju i prilagođavanju vašoj javnosti. Ukratko, ne radi se o tome “Šta ja želim reći?”, nego o tome “Šta oni trebaju čuti?”. Dani hijerarhijskog poretka kada su samo stizala naređenja odozgo odavno su iza nas, a zamijenilo ih je mnoštvo glasova. Javnost će biti voljna da vas sasluša samo ako je vaša poruka najrelevantnija, ostavlja dojam na nju i njene zabrinutosti stavlja u prvi plan.



## Ciljevi i analiza

Teoretski, grandiozni planovi su primamljivi, ali rijetko ostvarivi i sasvim sigurno teški za evaluaciju. Glavni i specifični ciljevi kampanje trebaju biti konkretni - konkretna promjena u ponašanju i stavovima. Također trebaju biti realni i mjerljivi.

Umjesto da odlučite da će vaša komunikacijska strategija eliminirati korupciju, zamislite ponašanja koja bi ukazala na smanjenje podrške prekršiteljima (počiniocima) ili na ublažavanje uzročnih faktora. To su ostvarivi koraci ka konačnom cilju.

### Cilj komunikacijske strategije treba biti SMART (SMORV).

- **Specifičan** - Definirajte šta tačno pokušavate postići. Ko? Šta? Gdje? Zašto? Kada? Može li se vaš cilj podijeliti u manje, preciznije ciljeve?
- **Mjerljiv** - Procijenite koliko je lako ocijeniti uspjeh ili neuspjeh projekta kroz statističke pokazatelje ili evaluaciju. Jasno definirajte kako ćete dokazati uspjeh?
- **Ostvariv** - Da li je izvodiv? Da li imate resurse i podršku? Neka to bude jedan korak ka konačnom cilju.
- **Realan** - Odlučite da li se radi o projektu koji ima šanse za uspjeh. Pažljivo razmotrite prepreke koje vam se mogu naći na putu.
- **Vremenski definiran** - Razmislite da li se može mjeriti tokom realnog vremenskog perioda. Definirajte ključne tačke za ostvarivanje određenih ciljeva tokom provedbe.

### Na primjer:

**Specifičan** – Povećati broj građana grada X koji prijavljuju kriminalne aktivnosti koje se odnose na koruptivna djela putem namjenske telefonske linije za x% u narednoj godini.

**Mjerljiv** - Broj poziva je mjerljiv. Kvalitativno ili kvantitativno istraživanje može utvrditi zašto su ljudi pozivali, ili nisu pozivali, telefonski broj.

**Ostvariv** - Značajan, ali izvediv korak prema većoj lokalnoj podršci nadležnim organima.

**Realan** - Prethodno istraživanje je procijenilo da su ljudi spremni na saradnju ako imaju na raspolaganju siguran/anoniman način. Drugi nadležni organi, tj. policija, je pristala da pomogne u procjeni dostavljenih informacija.

**Vremenski ograničen** – Projekat se može polako razvijati tokom godine, ali se može mjeriti kvartalno.

### Predloženi ciljevi komunikacijske AKT:

1. U skladu sa svojim nadležnostima da povećaju svijest svojih javnosti o svojim aktivnostima, do 10% u periodu od 12 mjeseci;
2. U skladu sa svojim nadležnostima da povećaju broj prijava slučajeva korupcije do 10% u period od 12 mjeseci.

## Analiza i uvid u javnosti

Neke od najvećih komunikacijskih strategija i kampanja sa najvećim resursima imale su očajne rezultate zbog predrasuda, odnosno nedostatka adekvatnog istraživanja. Nedovoljno poznavanje lokalnih, istorijskih ili etničkih uvjerenja, pa čak i jedna zabluda, može potpuno uništiti kredibilitet poruke, odnosno uticati na uspjeh cjelokupnog projekta. Glavno načelo je da se ne radi o vama, već o vašoj javnosti. Jedini način da

komunikacijsku strategiju učinite relevantnom je da istinski razumijete svaki aspekt vašeg okruženja. Mogući izvori informacija:

1. Zvanični izvještaji;
2. Komercijalna istraživanja;
3. Kolege/osoblje na terenu;
4. Analiza društvenih medija:
5. Fokus grupe;
6. Medijska pokrivenost/vijesti
7. Akademska zajednica
8. Civilno društvo
9. Analiza dokumenta koji su na raspolaganju.

Teorija poznaje nekoliko metoda koje možete koristiti za analizu svih relevantnih faktora. Dvije metode koje se najčešće koriste su SWOT (S-Snaga; W – slabosti; O-prilike; T-prijetnje) I PESTEL (politički, ekonomski, društveni, tehnološki, okolišni, i pravni faktori).

## Javnosti i publike

Javnost bilo koje komunikacijske aktivnosti mora biti jednako konkretna kao i cilj. Nema svrhe pokušavati obuhvatiti cjelokupno stanovništvo kao generalnu kategoriju jednom komunikacijskom strategijom ili kampanjom, jer će mnoge podgrupe zahtijevati različite kanale ili nijansirane verzije poruke.

Potrebno je brižljivo razmotriti ko su glavni akteri, odnosno interesne zajednice, u ostvarivanju ciljeva komunikacijske aktivnosti, bilo da su interni, lokalni, regionalni ili međunarodni. Akter je bilo koji pojedinac ili grupa koji može uticati ili je pod uticajem ciljeva komunikacijske strategije. Oni su ključni za opstanak i uspjeh strategije.

Javnost se može podijeliti prema različitim faktorima kao što su regije, starosne grupe, pripadnosti, aktivnosti ili čak i prema stavovima.

Razmotrite javnosti u okruženju, posebno one koje bi mogle utjecati na vaš konačni cilj. Na primjer, ako pokušavate doprijeti do tinejdžera, njihovi roditelji, nastavnici ili lokalne starije osobe od autoriteta bi mogle biti primarni influenseri koje treba pridobiti. Pored toga analizirajte koje javnosti bi mogle neplanski biti zahvaćene vašom strategijom. Da li postoji opasnost da bi kampanja mogla izazvati negativnu reakciju neke nepredviđene grupe?

Za svaku grupu aktera provedite analizu ciljne javnosti, koja počinje analizom najboljeg kanala putem kojeg se do njemože doprijeti. Koga slušaju? Kome vjeruju? Idealna način da se dopre do urbanog mladića bili bi društveni mediji, ali njegova majka će prije čitati određene časopise. U području sa niskim stopama pismenosti ili upotrebe tehnologije, radio emisija ili sastanak na tržnici bi mogao biti efikasniji način.

Nadalje, vrijedi razmotriti stvarnu sposobnost bilo kojeg aktera da ostvari vaše ciljeve, kao i njegov stvarni interes da to učini. To je ključno da bi komunikacijski resursi bili primijenjeni na odgovarajuće aktere, a ne utrošeni na one koji možda imaju veliki interes za vaše ciljeve, ali male izgleda da na njih utiču.

Matrica moći i interesa je jednostavan alat koji vam pomaže u karakterizaciji aktera sa većom moći i interesom u projektu. Ovaj alat vam pomaže da se fokusirate na ključne aktere koji vam pomažu ili odmažu u ostvarivanju vaših ciljeva.

Matrica moći i interesa

Nivo interesa			
Moć		Nizak	Visok
	Nizak		
	Visok		

Prijedlog javnosti za AKT:

1. Donosioci i provodioci odluka
2. Agencije za sprovođenje zakona
3. Pravosudna tijela
4. Međunarodne organizacije i diplomatska predstavništva u BiH
5. Mediji
6. Organizacije civilnog društva
7. Akademska zajednica
8. Poslovna zajednica (realni sektor)
9. Mladi (14+ godina)
10. Osjetljive kategorije stanovništva (RVI, nezaposleni, penzioneri, samohrani roditelji)
11. AKT (interno) i druge AKT

		NIVO INTERESA	
		Nizak	Visok
MOĆ	Nizak	Mediji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizacije cvilinog društva</li> <li>- Poslovna zajednica (realni sektor)</li> </ul>
	Visok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Međunarodne organizacije i diplomatska predstavništva u BiH</li> <li>- Mladi (14+ godina)</li> <li>- Osjetljive kategorije stanovništva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donosioci i provodioci odluka</li> <li>- Agencije za sprovođenje zakona</li> <li>- Pravosudna tijela</li> <li>- ATK</li> </ul>

U zavisnosti od cilja komunikacijske strategije određuju se ciljne javnosti. Npr. ako je cilj: *“U skladu sa svojim nadležnostima da povećaju svijest svojih javnosti o svojim aktivnostima, do 10% u periodu od 12 mjeseci.”*

Kao **primarne ciljne javnosti** se izdvajaju:

1. Organizacije cvilinog društva
2. Poslovna zajednica (realni sektor)
3. Mediji
4. Mladi (14+ godina)
5. Osjetljive kategorije stanovništva

Dok se kao **interesne javnost (stakeholders)** izdvajaju (interesne javnosti mogu biti iskorištene u komunikacijskim aktivnostima kao mehanizam utjecaja):

- Donosioci i provodioci odluka
- Agencije za sprovođenje zakona
- Pravosudna tijela
- Međunarodne organizacije i diplomatska predstavništva u BiH
- ATK

## Analiza i uvid u primarne javnosti

Uvid u javnosti daje pregled poticaja, vrijednosti, strahova, utjecaja i povjerenja prema izvorima informacija za svaku publiku.

### 1. Mladi (14+ godina)

Godine	Spol	Poticaj	Vrijednosti	Strahovi	Influenceri	Izvori informacija
14-18	Ž	Stvarno priznavanje kompetencija i znanja u školi i okruženju u kome se nalaze	Valorizacija znanja, kroz ocjene, i priznanje okoline	Znanje ne prolazi, da se novcem sve može kupiti	Influenceri društvenih mreža, vršnjaci, roditelji, nastavno osoblje	Društvene mreže (Instagram, youtube, snapchat), vršnjaci, roditelji...
14-18	M	Stvarno priznavanje kompetencija i znanja u školi i okruženju u kome se nalaze	Valorizacija znanja, kroz ocjene, i priznanje okoline	Znanje ne prolazi, da se novcem sve može kupiti	Influenceri društvenih mreža, vršnjaci, roditelji, nastavno osoblje	Društvene mreže (Instagram, youtube, snapchat), vršnjaci, roditelji...
19-25	Ž	Stvarno priznavanje znanja i kompetencija, pronalaženje prvog posla, osamostaljivanje, zasnivanje porodice	Valorizacija znanja, pronalazak posla, kreditna sposobnost, putovanja, druženja, kupovina stana	Znanje ne prolazi, da se novcem sve može kupiti uključujući i posao	Prijatelji, vršnjaci, rodbina, roditelji, profesori, društvene mreže,	Društveni mediji (FB, Instagram), vršnjaci, prijatelji...
19-25	M	Stvarno priznavanje znanja i kompetencija, pronalaženje	Valorizacija znanja, pronalazak posla, kreditna	Znanje ne prolazi, da se novcem sve može kupiti	Prijatelji, vršnjaci, rodbina, roditelji, profesori,	Društveni mediji (FB, Instagram), vršnjaci,

prvog posla, osamostaljivanje sposobnost, uključujući putovanja, i posao društvene mreže, prijatelji...  
druženja, kupovina stana

## Interesne zajednice

	Poticaj	Vrijednosti	Strahovi	Influenceri	Izvori informacija
Donosioci i provodioci odluka	Poboljšanje društveno-ekonomskih uslova života	Razvijanje funkcionalnog društva, sprečavanje odljeva mozgova (odlaska mladih), povećanje radnih mjesta, povećanje proihoda	Prevelika prisutnost korupcije u cijelom sistemu	Mediji, drugi donosioci i provodioci odluka	Tradicionalni i društveni mediji, okrugli stolovi, konferencije sastanci, lobisti
Agencije za sprovođenje zakona	Obavljanje poslova i zadataka iz svojih nadležnosti	Obavljanje poslova i zadataka iz svojih nadležnosti	Prevelika prisutnost korupcije u cijelom sistemu	Mediji, drugi donosioci i provodioci odluka	Tradicionalni i društveni mediji, okrugli stolovi, konferencije sastanci, lobisti

## Poruke

Poruke koje se razvijaju u sklopu strategije trebaju biti zasnovne na glavnom narativu koji AKT razvijaju interno.

Neophodno je osigurati da svi interno, kao i svi organi uključeni u koordinaciju, komuniciraju istu poruku koja mora ostati dosljedna tokom određene komunikacijske aktivnosti (npr. kampanje). Ukoliko različiti glasovi promoviraju kontradiktorne poruke ili ukoliko se one s vremenom mijenjaju, javnost će jednostavno biti zbunjena, a kredibilitet koji je apsolutno krucijalan za bilo koju uspješnu komunikacijsku aktivnost će biti izgubljen.

Različite ključne zainteresirane strane možda će trebati nijansirane verzije poruke, a kako se komunikacijska aktivnost razvija mogu biti razrađene različite teme koje poruku podržavaju, ali glavna poruka mora biti dosljedna, koordinirana, uvjerljiva i ponavljana.



**Kuća poruka** je dobar način za grupiranje i razjašnjavanje vaših misli:



1. Najvažnije je razmotriti vaš strateški cilj i promjenu ponašanja ili stava koju pokušavate postići. Previše komunikacijskih strategija i aktivnosti propadne jer planeri zasnivaju poruku na tome šta oni žele reći, a ne na onome šta javnost treba čuti kako bi se postigla konkretna promjena u postupanju ili stavovima.
2. Odlučite o krovnoj strateškoj poruci koja će dominirati kampanjom i uvjeriti javnost da prati njen cilj. Ona treba biti jasna, jednostavna, zasnovana na provjerenom programu i nepromjenjiva.
3. Odaberite prateće teme koje potkrepljuju i podržavaju stratešku poruku. Kuća poruke predlaže tri takve teme, premda ih može biti i manje i više. Bez obzira na to preporučljivo je držati se minimalnog broja tema kako bi se izbjegla konfuzija i sukob ideja.
4. Pronađite informacije i primjere koji će dokazati vaše teme. To mogu biti statistički podaci, primjeri dobrog rada, životne priče itd.

## Evaluacija

Postoje različiti oblici evaluacije, ali su svi oni uporedivi, jer pokušavaju izmjeriti promjenu – da li se nešto povećalo ilismanjilo, poboljšalo ili pogoršalo. U kontekstu komunikacija moguće je izmjeriti širok spektar stvari:

- Broj urađenih priča/članaka;
- Broj objava na društvenim medijima;
- Broj impresija javnosti, izračun broja ljudi koji su izloženi nekoj priči koja se pojavila u medijima;
- Sentiment/ton priča;
- Ekvivalent vrijednosti reklamnog prostora (AVE), zauzeti prostor pomnožen cijenama za reklamni prostor na datom mediju kako bi se izračunala ekvivalentna cijena reklame;
- Ponderirani trošak medija (WMC), sofisticiranija verzija procjene ekvivalentne vrijednosti.

Evaluacija drugih stvari poput stavova i ponašanja može biti složeniji zadatak, ali anketama se mogu izbrojati ljudi koji izražavaju određeni stav ili se ponašaju na određeni način.

U svom tom brojanju različitih stvari, ono što je zapravo najbitnije je da li je komunikacija bila uspješna. Da biste to utvrdili, trebate od samog početka u potpunosti razumjeti vaš organizacijski/strateški cilj, kako biste mogli odabrati najprikladniji način za mjerenje vaše uspješnosti.

### *Monitoring medija*

Monitoring medija je svakodnevni proces, bez obzira na to da li je u toku neka kampanja ili ne. Iako na internetu postoje servisi za monitoring medija, oni se plaćaju pa je možda najbolje provoditi monitoring fizičkim pretraživanjem glavnih informativnih kuća. U tome od pomoći mogu biti Google obavijesti (alerts). Izvještavanje u medijima jednostavno se može izmjeriti analizom snage (ili prioriteta) datog medija i njegovog tona.

Za to je potrebno da se mediji podijele u grupe prema prioritetu, poput sljedećih:

1. Mediji visokog prioriteta – veliki broj gledatelja/čitatelja zainteresiranih za vaše pitanje ili AKT.
2. Ključni ciljni mediji – lokalni mediji zainteresirani za vaše pitanje ili AKT.
3. Važni mediji – brojno gledateljstvo/čitateljstvo sa malim interesom za vaše pitanje ili AKT.
4. Ostali mediji – specijalizirani mediji sa malo interesa za vaše pitanje ili AKT.

Svaki članak ili prilog se ocjenjuje na osnovu njegovog tona, a može se i bodovati prema sljedećim ili sličnim kriterijima:

- +2: vrlo pozitivan: pozitivan naslov, pozitivno spominjanje institucija, servisa, politika, osoblja ili članova, bez negativnog komentara/dijela.
- +1: pozitivan: pozitivan naslov, pozitivno spominjanje institucija, servisa, politika, osoblja ili članova, negativan komentar/dio.
- 0: neutralan: spominjanje vlade, bez negativnog komentara/dijela, bez pozitivnog komentara/dijela.
- -1: negativan: negativan naslov, kritika servisa, politika, osoblja ili članova institucija, uključen komentar/osvrt AKT.
- -2: vrlo negativan: negativan naslov, opšta kritika servisa, politika, osoblja ili članova institucija, bez komentara/ osvrta AKT.

Zatim se ocjena prioriteta medija množi sa tonom da bi se dobila jednostavna ocjena.

## Interna komunikacija

Cilj interne komunikacije je da vašoj AKT pomogne u provođenju svoje poslovne strategije kroz uključivanje i informisanje zaposlenika. Ukoliko zaposlenici znaju šta je potrebno učiniti i koja je njihova uloga u tome, mogu uskladiti svoje aktivnosti sa samom strategijom. Nije dovoljno samo reći zaposlenima kakva je strategija, već ih je neophodno opremiti za njeno provođenje putem dobre interne komunikacije i angažiranja.

Zaposlenici su ključni za ugled vaše organizacije.

### Ugled

U ATK postoje službenici koji dolaze u dodir sa građanima i upravo kod njih je interna komunikacija i uključenost je vjerovatno bitnija od svake druge komunikacijske discipline. U svakom dijelu javne službe interna komunikacija je suština upravljanja ugledom.

Ugled počiva na tri stvari:

- Šta ljudi govore o vama;
- Šta vi govorite o sebi;
- Da li zaista radite ono što ste najavili.

Nije teško uočiti gdje se ovdje uklapa zagovaranje od strane zaposlenika, odnosno kada član osoblja pozitivno govori o vašoj organizaciji, bilo kao poslodavac ili kao zaposlenik.

Ako je javnost imala dobro iskustvo, u devet od deset slučajeva to dobro iskustvo zasnovano je na načinu na koji je sa njima postupano. Postoji mogućnost da će oni onda svoje pozitivno iskustvo prenijeti drugima. Ako je pak javnost imala loše iskustvo, velika je vjerovatnost da će o tome ispričati svima, što će naštetiti vašem ugledu.

Hvalospjev u medijima će istaknuti ono što radite i vaša postignuća, ali je on bezvrijedan, ako ga ne prati stvarno iskustvo javnosti na terenu. Takvo odsustvo praktične potvrde je čak i štetnije, jer je gore prekršiti dato obećanje, nego ne obećati ništa.

### Integritet

Integritet organizacije mjeri se time koliko se definisana vizija i vrijednosti odražavaju u vašem svakodnevnom ponašanju. Riječi rukovodilaca moraju biti u skladu s njihovim djelima. Bilo kakva odstupanja u tom smislu se brzo uoče, što dovodi do cinizma i otuđenja zaposlenih.

Svaka strategija interne komunikacije mora definisati uvjerljiv i autentičan strateški narativ koji jasno pokazuje za šta se vaša organizacija zalaže.

Strateški narativ je narativ u kojem organizacija predstavlja svoju viziju za budućnost. Komunikatori trebaju utvrditi prilike za realizaciju tog narativa u praksi i artikulisanje institucionalne strategije i vizije. Narativ mora:

- Odavati utisak provodivosti i ostvarivosti;
- Oslikavati uvjerljivu, ali i realnu sliku budućnosti i ulogu zaposlenika u takvoj budućnosti;

- Graditi povjerenje u organizaciju i njeno rukovodstvo.

Da bi narativ bio jasan, on mora biti smislen, pravovremen i relevantan. Potrebno je izbjegavati tendenciju prisutnu u nekim organizacijama da se od uposlenika očekuje da sami razumiju i shvate njihove poruke.

Strateški narativ je kontinuirana priča koja može biti raznih oblika i veličina.

Komunikatori razumiju potrebu segmentiranja vanjske javnosti i trebaju biti jednako aktivni i sa internom javnosti. Informacija se mora kreirati s aspekta krajnjeg korisnika, pa izrada profila za vašu internu javnost može biti od velike pomoći.

Strateški narativ znači pričanje autentične priče, zasnovane na stvarnoj situaciji, koju uposlenici mogu razumjeti.

## **Mehanizmi**

Tajming i konkretna priroda interne komunikacije zavisi od potreba i konteksta date organizacije, ali se u daljem tekstu opisuju opšti pristupi.

## **Formalna interna komunikacija**

### *Sastanci svih uposlenih*

Organizuju se da bi se uposlenicima olakšalo razumijevanje ciljeva njihove institucije i gdje se uklapaju njihovi zadaci, kao i za komuniciranje informacija koje se odnose na rad cjelokupne institucije, kao što je reorganizacija, izvještaj o reviziji, ili izvještaj o odgovornosti.

#### Prednosti

- Pokazuje uposlenima kako su oni i njihova institucija/agencija pomogli organizaciji da realizuje svoje prioritete i obaveze. Uposlenici se osjećaju dijelom rješenja;
- Pomaže u uspostavljanju boljeg odnosa i razumjevanja između organizacijskih jedinica;
- Uposleni mogu bolje objasniti rad organizacije u neformalnom okruženju.

#### Nedostaci

- Iziskuje vrijeme i predanost rukovodstva;
- Moguć uticaj na učešće, ukoliko se uposlenici ne slažu sa prioritetima i obavezama organizacije (minimalan faktor koji ipak treba imati u vidu).

### *Sastanak različitih organizacionih jedinica*

Sastanak za vertikalnu i horizontalnu razmjenu informacija između organizacionih jedinica, koji se održava u takvom formatu koji jača timski duh i moral.

#### Prednosti

- Zajednički format: npr. doručak sa zamjenikom direktora/direktorom;

- Jača vidljivost višeg rukovodstva; učesnici se upoznaju sa višim rukovodstvom i povezuju njihova imena sa licima;
- Širi razumijevanje o tome zbog čega se donose neke odluke, jer učesnici uviđaju vlastitu ulogu i ulogu njihove organizacione jedinice u širem kontekstu;
- Širi uvjerenje da je više rukovodstvo upoznato sa problemima na koje nailaze uposlenici;
- Učesnici se međusobno upoznaju unutar organizacionih jedinica i slušaju stavove kolega iz drugih organizacionih jedinica;
- Učesnici izražavaju svoje stavove i ukazuju višem rukovodstvu na probleme;
- Jača timski duh i moral.

#### Nedostaci

- Neki smatraju da se ovakvim sastancima slabi srednja linija rukovodstva, da uposlenici zaobilaze svoje direktne nadređene i obraćaju se višem rukovodstvu. Drugi smatraju da uposlenici ne zaobilaze one rukovodioce srednje linije koji rješavaju, ili bar potvrđuju da su upoznati sa problemima na koje ukazuju uposlenici;
- Više rukovodstvo se uključuje u operativne detalje, čime bi se trebalo baviti srednje rukovodstvo koje je za to i plaćeno.

#### *Forum za rukovodioce*

Svi rukovodioci iz cijele institucije, uključujući zamjenika ili rukovodioca institucije okupljaju se da bi razgovarali o pitanjima strateškog upravljanja. U zavisnosti od potreba ovakvi sastanci se mogu održavati svaka dva mjeseca, kvartalno, polugodišnje ili godišnje.

#### Prednosti

- Gradi osjećaj profesionalizma i kolegijalnosti među rukovodiocima;
- Forum umanjuje izoliranost koju mogu osjećati neki rukovodioci, naročito ako su na terenu;
- Pruža priliku za vraćanje fokusa na poslovne planove, ciljeve, prioritete i strategije i analizu njihove valjanosti;
- Promovira „viši nivo“, više strateški orijentirano razmišljanje i diskusiju.

#### Nedostaci

- Rukovodioci odsustvuju iz kancelarije cijeli dan;
- Iziskuje putne i troškove smještaja i osvježenja.

#### *Sastanak radne grupe ili uposlenika*

Uposlenici se redovno sastaju i raspravljaju o internim i eksternim operativnim pitanjima s kojima se susreće organizaciona jedinica.

#### Prednosti

- Rukovodstvo i uposlenici su u toku sa trenutnim i neriješenim pitanjima;
- Rukovodstvo i uposlenici su u toku sa napretkom ostvarenim po inicijativama organizacije;
- Saopštavaju se odluke i uputstva;

- Omogućava razmjenu gledišta i znanja;
- Pruža priliku za postavljanje pitanja i pojašnjenja.

#### Nedostaci

- Na malim lokacijama moguće su operativne implikacije.

## **Neformalna interna komunikacija**

### *Obilasci*

Kako slijedi iz samog naziva, rukovodioci obilaze radne prostore ili idu u posjetu terenskim objektima da bi stekli iskustvo iz prve ruke o radu njihove organizacije. Uposlenici se mogu „pokazati“ i podijeliti ideje i zabrinutosti sa rukovodiocima u manje formalnim situacijama.

#### Prednosti

- Kroz obilazak se novi rukovodilac upoznaje se svojom organizacijom i predstavlja se svojim uposlenicima;
- Rukovodioci mogu pokazati razumijevanje rada i pritiska s kojima se suočavaju uposlenici;
- Obilazak je neformalna, jeftina i kratkotrajna obaveza;
- Rukovodioci ne gube dodir sa uposlenicima koji direktno rade na nekom zadatku;
- Može biti spontan i nenajavljen;
- Kada je rukovodilac na putu, obilazak se može dodati u njegov program putovanja.

#### Nedostaci

- Postoje određena neslaganja o vrijednosti obilazaka. Neki tvrde da obilasci ne daju uvijek vjernu sliku radnog okruženja koja može biti previše „ušminkana“ u slučaju zakazanih obilazaka;

### 5-5-5

Pet minuta za pet tačaka u pet sati (radi se o dogovorenom sastanku na kraju radnog vremena, na kojem uposlenici u roku od pet minuta mogu predstaviti pet pitanja).

## **Dokumentacija/online**

### *Newsletter*

Redovna publikacija na nivou AKT. Potiče se aktivni doprinos uposlenika u njenoj izradi. Može se koristiti za pružanje opštih informacija svim uposlenicima.

#### Prednosti:

- Dosljedna poruka za sve uposlenike bez obzira na klasifikaciju ili lokaciju;
- Uposlenici mogu dati svoj doprinos;

- Uposlenici mogu da se upoznaju sa drugim jedinicama unutar odjela kao i jedni s drugima i profesionalno i lično;
- Uposlenici mogu vidjeti svoju ulogu, ili ulogu svoje organizacione jedinice, u širem kontekstu;
- Newsletter može biti instrument za priznanje/poticaaj;
- Može biti instrument za team building ljudi koji učestvuju u njegovoj izradi;
- Nema tehničkih zahtjeva za javnost. Newsletter se može pročitati kada to čitatelj želi i pohraniti za buduću upotrebu.

#### Nedostaci:

- Zbog zahtjeva pripreme ova opcija iziskuje dosta vremena;
- Moguće je da će se zaposlenici sporo (ili nikada) odlučivati da učestvuju;
- Može biti vremenski zahtjevan za urednika. Potrebno je uzeti u obzir i druge radne zadatke;

#### *Oglasna ploča*

Oglasna ploča koristi se za postavljanje informacija na pristupačan način za većinu zaposlenika. Ona je izvor redovnih vijesti i najava događaja i sekundarni izvor važnijih informacija koje su prvo saopštene direktno ili na drugi način. Oglasna ploča može biti online na intranetu, ali bi trebala imati i svoju fizičku repliku.

#### Prednosti:

- Dobro mjesto za podjelu potrebnih informacija (politike, događaji, hitne procedure, itd.) koje su od interesa za većinu zaposlenika;
- Odašilje se dosljedna poruka;
- Lako dostupne hitne informacije;
- Obavještava sve zaposlenike, uključujući i one koji nemaju pristup kompjuteru;
- Pravovremene informacije se mogu lako iskomunicirati zaposlenicima.

#### Nedostaci:

- Mogu biti postavljene neprimjerene informacije;
- Ako na oglasnu ploču postavljate informacije o sigurnosti, poput procedura za evakuaciju u slučaju požara, potvrdite tu komunikaciju na druge načine. Niko neće gledati na oglasnu ploču kada se oglasi požarni alarm;
- Brzo može postati pretrpana i sadržavati zastarjele informacije.

#### *Kutija za prijedloge*

Rukovodstvo i zaposlenici predlažu kako organizacija može unaprijediti svoje usluge, moral, itd.

#### Prednosti

- Uposlenici osjećaju da su dio rješenja;
- Uposlenicirade na unapređenju svog radnog okruženja.

#### Nedostaci

- Program gubi validnost ako se ne postupi po sugestijama;
- Ako se projekt provodi na premalom radnom mjestu ili ako ljudi smatraju da program nije anoniman, moguć je mal odaziv;
- Može potaknuti neozbiljne prijedloge.

### *Online video/podcast*

Umjesto slanja emaila, rukovodilac snimi poruku koja se postavlja online, po mogućnosti na intranet. Uposlenici gledaju ili slušaju poruku kada im odgovara.

#### Prednosti

- Jednosmjerni online video pruža privlačniju poruku višeg rukovodstva. „Face time“ sa višim rukovodstvom ostavlja veći dojam i ima više karaktera od emaila. (Dvosmjerni video chat je moguć, ali iziskuje dodatni hardver i veliku širinu frekvencijskog opsega (*bandwith*));
- Smanjuje putne i troškove smještaja za sastanke na nivou divizije ili odjela;
- Lako je dodati titl za gluhe i nagluhe uposlenike.

#### Nedostaci

- Kvalitet iziskuje vrijeme. Produkcija u hodu može djelovati amaterski, a profesionalna produkcija košta;
- Potrebe za frekvencijskim opsegom opterećavaju kompjutersku mrežu i mogu usporiti ostale aplikacije. U mnogim situacijama video može biti u Flash formatu. Kvalitet frekvencijskog opsega se smanjuje, ali ne očekujte DVD kvalitet;
- Pristup je nezgodan ili nemoguć za lokacije koje imaju dial-up konekciju;
- Malo interaktivnosti;
- Može se doživjeti kao samopromocija rukovodstva.

## **Odnosi s medijima**

Osnovna premisa je da svaki AKT treba raditi sa medijima tako da definiše vanjski program rada, umjesto da ga samo prati. Praktični načine kako to postići uključuju sljedeće:

- Distribucija dugoročnih poruka institucija u skladu sa komunikacijskim planovima institucija;
- Skeniranje horizonta i planiranje, kako bi se unaprijed procijenilo moguće izvještavanje;
- Strateško kreiranje i plasiranje priča, za potrebe prezentacije strategije i provođenja politike;
- Sposobnost visoko responzivnog, reaktivnog postupanja u objašnjavanju politike i rješavanja nepreciznosti prije objavljivanja;
- Evaluacija produkcije na osnovu reakcija, a ne na osnovu obuhvata, kao najosnovnija mjera uspješnosti.



Komunikatori u svim AKT trebaju proaktivno raditi i strateški planirati buduće komunikacije, ali raditi i na reaktivnim zadacima i događajima. Kao neizbježna prva tačka kontakta za rukovodioca, komunikatori rade u nevjerovatno brzom tempu, pod pritiskom ciklusa udarnih vijesti koji doslovno traje 24 sata na dan, 7 dana u sedmici, 365 dana u godini, a kojeg pokreće rastuća konzumacija društvenih i digitalnih medija.

Tradicionalne informativne platforme još uvijek imaju svoj obuhvat, kao i mogući uticaj.

Mogućnost AKT da obavljaju aktivnosti iz njihovog resora i dalje u velikoj mjeri zavisi od njihovog ugleda u medijima, bilo državnim, regionalnim ili međunarodnim. Prvoklasni rad sa medijima zaista otvara prostor i daje slobodu djelovanja u drugim oblastima komunikacijskog rada.

### *Temeljne funkcije*

U nastavku navodimo pet temeljnih funkcionalnih aspekata u vezi odnosa s medijima:

- Proaktivno postupanje sa medijima
  - Objave
  - Mediji široke potrošnje
- Reaktivno postupanje sa medijima
  - Monitoring medija
  - Pozivi/demantiji
  - Krizna komunikacija
- Upravljanje odnosima
  - Oblikovanje odluka i saradnja
  - Integrisanje sa drugim komunikacijama
  - Uključivanje rukovodilaca i savjetnika
  - Zadobivanje i zadržavanje povjerenja novinara
- Digitalno okruženje/kreiranje sadržaja
- Analiza i evaluacija

## **Tradicionalni mediji**

Tradicionalni mediji mogu se podijeliti u dvije opšte kategorije – štampane, što uključuje dnevne listove, magazine, biltene i novinske agencije, te emitere, odnosno televiziju i radio. U proteklih dvadeset godina dogodila su se značajna pomjeranja u tradicionalnim medijima, većinom uzrokovana uticajem interneta i sve većih komercijalnih pritisaka, uslijed poplave novih izvora vijesti.

Kao prvo, većina medija je postala multiplatformska. Njihove uloge sada prelaze granice, uz unakrsno djelovanje sa internetom. Novinar dnevnog lista sada može i fotografisati i snimati intervju za emitovanje na web stranici lista. Televizijski novinar može također pisati članak za digitalne stranice njegove kuće. Novinar nekog mjesečnika može kombinovati taj rad sa odabranim sedmičnim biltenom.

Finansijski pritisci dovode do toga da se mnoge medijske kuće uveliko oslanjaju na vanjske izvore, bilo da se radi o novinskim agencijama ili slobodnim novinarima. Iako dolazak ekipe poznate televizijske kuće i dalje ostavlja najsnažniji dojam, usamljeni reporter novinske agencije sa manjom kamerom će biti taj koji će pisati članke i slati snimku stotinama raznih informativnih platformi širom svijeta.

Kao drugo, došlo je do ključne promjene u uticaju koji građansko novinarstvo sada ima na tradicionalne medije. Prva snimka ili fotografije nekog velikog događaja koje pristižu u redakcije u današnje vrijeme obično potiču od ljudi koji snimaju svojim mobitelima ili šalju informacije emailom.

Pritisak da se brzo prikupe velike količine vijesti, kako bi se mogle uključiti u sljedeću emisiju ili odmah objaviti na web stranici date kuće, rezultirao je velikom zavisnošću od amaterskog sadržaja, kao i informacija pronađenih na internetu. Nekada je najbrži način da se prati najnoviji događaj bilo pretraživanje novinskih agencija, a danas čak i one gube utrku sa bržom, ali mnogo nepouzdanijom, produkcijom na Twitteru i Facebooku. Bez obzira na to, iako digitalni mediji polako uzurpiraju njihov prostor, ne treba potcjenjivati kontinuiranu snagu i relevantnost tradicionalnih medija. Autoritet koje imaju novine i magazini i dalje ima prednost zbog svoje ozbiljnosti.

Svi ovi mediji imaju različite zahtjeve, kao i rubrike u svojim organizacijama koji imaju još preciznije zahtjeve. Kada radite sa medijima, razmišljajte o tome jesu li oni više usredotočeni na sliku ili na zvuk, da li im je potrebna detaljna analiza ili sažetost, sofisticirano izražavanje ili jednostavnost. Što više prilagodite svoju komunikaciju posebnim potrebama i javnostima, to su veće šanse za njeno objavljivanje.

Potrebno je poznavati zahtjeve medija u pogledu vrijednosti vijesti za objavljivanje. Novinari moraju svoju priču prodati urednicima, koji je onda moraju prodati čitateljima, gledateljima ili slušateljima. U velikoj mjeri je dinamika njihovog rada tržišna. Kako bi bile atraktivne u takvim uslovima, njihove priče moraju imati određene osobine. Što više tih osobina imaju, to bolje.

## Vrijednost vijesti

- pravovremenost
- blizina
- izuzetna kvaliteta
- mogući budući uticaj
- istaknutost
- konflikt
- broj uključenih ili pogođenih ljudi
- posljedica
- životna priča
- emocija
- šokantnost

Svaki kontakt sa medijima u svojoj osnovi mora sadržavati jednu od karakteristika koju vijest čine vrijednom. U protivnom takav kontakt, u najboljem slučaju neće imati nikakav efekat, a u najgorem slučaju će novinar nastojati da stvori vlastitu priču, što može biti štetno za vaše ciljeve.

## Digitalni mediji

U današnje vrijeme će se svaki kontakt sa novinarima prebaciti u digitalni prostor online. Ta se činjenica ne smije zaboraviti. Intervju, video materijal, pres konferencija ili saopštenje za javnost više neće biti ograničeno na tradicionalne televizijske, radio ili štampane medije. Također sve više će izrađeni informativni materijali biti „upakovani“ za mobilne uređaje. Zbog svega ovoga je još izraženija potreba za konciznim, dobro formulisanim i jasnim porukama koje se odašilju kroz isječke (*soundbites*), kako je objašnjeno u nastavku.

Međutim, lakoća ulaska u digitalni prostor omogućava postojanje organizacija koje izrađuju vlastiti informativni materijal koji dostavljaju tradicionalnim medijskim kućama.

### *Priprema i provođenje intervjua*

Davanje intervjua za medije za većinu ljudi i dalje predstavlja zastrašujuće iskustvo, većinom zbog zablude o tome da novinar ima svu kontrolu nad završnim sadržajem, a o ugledu i da ne govorimo.

Međutim, na kupoprodajno strukturiranom tržištu informacija, intervjuirana osoba je ta koja ima moć, jer ona posjeduje znanje koje novinar koji vodi intervju traži. Velika većina novinara jednostavno pokušavaju razabrati činjenice, bez ikakvih makijavelističkih pobuda. Ako ne želite da određeni podaci dospiju u javnu domenu, nemojte ih spominjati. Ako ne želite da neka vaša izjava bude citirana, nemojte takvu izjavu ni dati.

U osnovi uspješnog intervjua je priprema. Predvidite koja pitanja bi vam mogli postaviti i zadržite kontrolu tako što ćete se držati unutar onoga što ste već odlučili da želite reći.

Zbog čega dajete intervju? Ako je vaš odgovor na to pitanje „zbog toga što su to tražili od mene“, vratite se na početak.

Jednako kao i u kampanji, prvo o čemu treba razmisliti je cilj davanja tog intervjua. Da li njime želite potaknuti neku promjenu ponašanja ili stava?

### *Istraživanje*

Istražite osobu koja će vas intervjuirati jednako temeljito kao što će ona istražiti vas. Iz koje organizacije dolazi? Da li je u pitanju emiter ili štampani ili kombinovani medij? Koja je agenda ili ideologija datog medija? Da li je prema vašoj organizaciji taj medij pokazao pozitivan ili negativan stav? Ko je njihova publika?

Ne zaboravite da vaša krajnja publika nije novinar. Novinar je samo kanal kojim dopirete do njegovog čitatelja ili gledatelja, a svoje publike. Je li vam ta javnost naklonjena ili nije?

Kakva vrsta intervjua je u pitanju? Hoće li to biti intervju licem u lice, telefonski, u studiju, snimljeni ili uživo? Ako preferirate neku od ovih formi, slobodno je zatražite. Da li je intervju namijenjen za neki žestok novinski članak, ili za detaljnije dokumentarne ili reportažne rubrike? Budite oprezni kod improviziranih intervjua ili brzih izjava. Pristojno objasnite da ste trenutno zauzeti, ali da ćete rado dati intervju kasnije. Na taj način ćete imati vremena za pripremu.

Pogledajte ranije članke ili radove datog novinara. Jesu li bili odmjereni ili negativni? Raspitajte se kod kolega ili vašeg tima za komunikacije da li ih je intervjuirao taj novinar. Kakva su njihova iskustva? Da li je intervju bio tačno prenesen i da li su bili zadovoljni?

Pitajte novinara za njegov cilj. Novinar će rijetko biti u prilici da vam da listu pitanja, jer će pitanja zavisiti od vaših odgovora, ali vam može dati naznaku o tome šta ga zanima i koliko detaljan će biti prilog ili priča. Kako je ta tema prethodno pokrivena? Ko će još davati intervju?

Kada pristanete na intervju, detaljno razradite poruke koje želite poslati.

### *Predviđajte*

Pažljivo razmislite o pitanjima koja bi vam mogli postaviti i kako ćete na njih odgovoriti. Idealno bi bilo da uz pomoć kolega vježbate intervju u kojem će vam postaviti najgora moguća pitanja, kako biste utvrdili najbolji način da se nosite sa tim teškim temama.

Razmislite o povezanim pitanjima koja bi novinar mogao postaviti. Da li se nedavno u vijestima pojavilo nešto relevantno za vašu organizaciju? Postoji mogućnost da će novinari iskoristiti priliku da dublje ispitaju tu temu.

Utvrđite ključne fraze ili riječi koje želite koristiti. Pripremite interesantne citate ili kratke isječke. Razmislite o interesantnim primjerima, analogijama ili statistikama koji će intervju učiniti zanimljivijim i potkrijepiti vašu opštu poruku.

Razmislite o javnosti i prilagodite joj svoj jezik, ton i stil.

95% vaših aktivnosti treba biti usmjereno na pripremu intervjua, predviđanje nezgodnih pitanja koja bi vam mogli postaviti i, što je još važnije, šta ćete reći da biste ostvarili svoj cilj.

### ABC

Često korištena tehnika za postupanje sa teškim temama ili temama o kojima niste ovlašteni govoriti je „Priznaj – Premosti – Komuniciraj“ (Acknowledge - Bridge - Communicate (ABC)). Na taj način odgovarate koristeći određene fraze da sa pitanja skrenete na jednu od vaših poruka.

*Slijedi primjer primjene ove tehnike:*

**P:** Vlada nije uspjela riješiti korupciju u privredi. Zar to ne dokazuje da će moć i bogatstvo uvijek biti iznad pravičnosti i zakona?

**O:** Vlada nastavlja predan rad na rješavanju problema korupcije, bez obzira na to što je ona duboko ukorijenjena u našem društvu. Ali u tom smislu je važno reći da javnost prepoznaje probleme koje sa sobom nosi korupcija i očekuje od nas da djelujemo u njihovo ime, što mi i činimo. Naši naponi na rješavanju ovog problema donose rezultate. Pitanja kao što je prijava radnika, gdje su koruptivne prakse do sada bile česte, poslodavci sve više prepoznaju ne samo kao pravedna i zakonita, već i kao korisna za posao. Na taj način, pokazujući pozitivne strane odbijanja korupcije, slabimo ovu pošast društva i podržavamo pravičnost i vladavinu prava.

Tehniku ABC uvijek treba u potpunosti koristiti u intervjuu uživo, jer je važno da potvrdite pitanje, da ne biste odali dojam da izbjegavate odgovor. Međutim, kod snimljenih ili štampanih intervjua, možete jednostavno premostiti na vašu poruku, jer gledalac ili čitalac neće čuti postavljeno pitanje.

#### **FRAZE ZA PREMOŠTAVANJE**

Štaviše...  
Međutim ...  
Zaista trebamo ...  
Važno je reći da...  
Ali ...  
Ključno je ...  
Pored toga ...  
I ...  
Uzmimo da...  
Odličan primjer je...  
Kad se sve uzme u obzir ...  
Neophodno je da...  
Ono što je od interesa je ...  
Razmislimo o sljedećem ...  
Uzmite u obzir ...  
Zamislite ...  
Ipak ...  
Imajući u vidu da...  
Kada govorimo o ...  
Pitanje je ...

### *Neposredno uoči intervjua*

Uoči intervjua razjasnite s novinarom o čemu možete govoriti, a koje teme prelaze granicu. Pronađite okruženje u kojem se osjećate ugodno. Odaberite mjesto gdje vas neće dekoncentrisati drugi ljudi ili telefoni. Postavite realan vremenski okvir koji će biti dovoljan za adekvatnu obradu teme, ali ne toliko dug da se umorite i počnete praviti greške.

Pristojno obavijestite novinara da ćete snimati intervju za vlastitu arhivu. Novinari rijetko pogrešno citiraju sagovornike, ali svijest o tome da i vi imate snimku pruža dodatnu sigurnost.

### *Tokom intervjua*

Držite se poruka koje ste pripremili i oduprite se iskušenju da odlutate na druga pitanja. Izbjegavajte okrivljavanje drugih agencija, tako ćete samo navesti novinara da zatraži njihovo mišljenje, koje će vjerovatno biti negativno.

Nemojte doći u iskušenje da špekulišete ili da se slažete sa statistikama koje vam novinar iznese, bez potvrde njihovog izvora. Slobodno kažite da morate nešto provjeriti i da ćete im naknadno odgovoriti. Pobrinite se da onda to obećanje ispunite. Ne zaboravite da predstavljate svoju organizaciju i izbjegavajte iznošenje ličnih stavova. Ne koristite žargon i skraćenice, jer vas publika neće razumjeti.

Ostanite pribrani i opušteni. Čak i ako novinar postane agresivan ili svađalački nastrojen, zadržite smirenost i dostojanstvo tokom cijelog intervjua.

Nikada nemojte govoriti „nemam komentara“. Te riječi jednostavno impliciraju krivnju. U slučaju teških pitanja primijenite tehniku ABC. Najbitnije od svega je da se držite istine. Oduprite se iskušenju davanja pogrešnih informacija. U današnje vrijeme u kojem se informacije šire brzo i globalno, laži se lakše uoče. Jedna netačna izjava može nanijeti nepopravljivu štetu kredibilitetu, koji je neophodan za dobre komunikacije.

Koristite pozadinske informacije ili off-the-record samo ako poznajete i vjerujete novinaru i ako se radi o informacijama za koje smatrate da bi trebale biti javne, a samo ne želite da budu pripisane vama.

### *Trikovi i zamke*

Ako novinar zatraži da špekulišete ili govorite o hipotetskoj situaciji, pristojno odbijte. Niko ne može sa sigurnošću predvidjeti budućnost i postoji rizik da ćete kasnije biti optuženi da ste nešto pogrešno rekli.

Izbjegavajte pitanja u kojima se od vas traži garancija ili obećanje nečega. U toj situaciji ne možete pobijediti. Drugim riječima, možete li garantovati da se to nikada više neće desiti? Ako ne garantujete, to će se protumačiti kao prešutna saglasnost da će se to nešto ponovo desiti. Ako pak garantujete, postoji rizik da nećete biti u pravu. Danas su svi prethodni članci i snimke na dohvat ruke u elektronskom obliku.

Suzdržite se od prirodnog refleksa da u odgovoru ponovite negativno pitanje. Na primjer:

*P: Zar odjel nije u potpunom haosu?*

*O: Ne bih rekao da je odjel u haosu, zapravo je vrlo organizovan.*

U snimljenom ili štampanom intervjuu javnost neće čuti ili vidjeti originalno pitanje, pa će izgledati kao da ste vi sugerisali nešto negativno. Odgovor bi trebao biti samo: „Odjel je vrlo dobro organizovan...“.

### *Televizijski i radio intervjui*

Mediji emiteri imaju vlastite posebne zahtjeve. Jednostavno rečeno, televizija je usredotočena na sliku, a radio na zvuk.

Prvo treba razmisliti o metodi intervjuja. Intervju uživo je najzastrašujuća opcija, ali će općenito biti kraći i imat ćete više kontrole nad sadržajem, jer u trenutku intervjuja nema montaže. Ipak, ne zaboravite da je montaža moguća u kasnijim fazama i da će samo neki dijelovi biti ponovno emitovani. Prije početka intervjuja pitajte novinara koje će biti prvo pitanje, kako biste imali vremena da se pripremite za trenutak kada ćete biti najnervozniji.

Ukoliko se intervju snima, slobodno napravite pauzu da razmislite o svom odgovoru, ili čak tražite od novinara da ponovi pitanje ukoliko imate utisak da ste se zapetljali u odgovoru. Isto tako, budući da će se samo neki dijelovi emitovati, možete ponavljati svoje poruke. Budite samouvjereni ako vam se isto pitanje postavi u drugačijem formatu. Držite se odgovora za koje ste se opredijelili unaprijed, ali nemojte se pozivati na nešto što ste prethodno rekli, jer će to možda biti izrezano u montaži.

U oba slučaja neka vaši odgovori budu jasni i sažeti. Nemojte se nejasno izražavati ili nastojati da popunite tišinu. Na novinaru je da se pobrine za kontinuitet. Pripremite zvučne izjave. Neka to budu jasne, koncizne i cjelovite fraze koje prenose vašu poruku. Prosječna izjava na televiziji traje 12 sekundi, a na radiju sedam. Čovjek izgovara u prosjeku tri riječi po sekundi, pa bi vaš isječak za televiziju trebao sadržavati 36, a za radio 21 riječ.

Razmislite o lokaciji. Ako se radi o studiju, da li će novinar biti prisutan, ili ćete se naći u neugodnijoj varijanti intervjuja putem linka, gdje čujete pitanja u slušalici, a odgovarate u kameru. Ako ste u studiju pitajte da li ste vi jedini sagovornik. Budite oprezni u situacijama kada vam se na kauču u studiju pridruži vaš protivnik. To je namjerna taktika s ciljem stvaranja napete situacije.

U slučaju televizijskog intervjuja provjerite pozadinu kadra. Ako se ne osjećate ugodno, ako postoji velika vjerovatnoća da će vas dekoncentrisati drugi ljudi, ili ako pozadina šalje pogrešnu poruku, tražite da promijenite mjesto.

Provjerite svoj izgled, skinite sigurnosno osjetljive predmete, kao što su iskaznice. Skinite sunčane naočale ili službene kape koje vam zaklanjaju lice. Odjenite se u skladu s prilikom. Izbjegavajte razigranu odjevnu kombinaciju, ako razgovarate o tragičnom događaju, a ako želite izgledati autoritativno, tako se i obucite.

Vodite računa da vaš govor tijela i ton moraju odgovarati onome što govorite. Ako prenosite dobre vijesti, trebate zvučati entuzijastično.

Televizija, naročito krupni plan, naglašava i najmanji pokret. Ako ste skloni vrpoljenju ili izražajnom mahanju rukama, potrudite se koliko god možete da to ne radite. Držite ruke u krilu i fokusirajte se na to da stojite mirno.

U slučaju radio intervjua mnogo veći naglasak je na tonu. To je jedini medij kod kojeg će slušatelj vjerovatno biti zauzet drugim aktivnostima i neće u potpunosti obraćati pažnju. Stoga je važno da se izražavate jednostavnim, jasnim i lako razumljivim jezikom. Izbjegavajte dugačke rečenice ili komplicirane statističke podatke. Pokušajte iskoristiti vizuelni element kroz verbalni opis. Opišite svoje okruženje, ako je ono relevantno.

Vodite računa o pozadinskim zvukovima, kao što je klima uređaj ili zveckanje narukvica. To će skretati pažnju sa onog što želite da kažete.

S kojim god da medijem radite, važi zlatno pravilo da zadržite kontrolu i da se držite svojih poruka.

### *Konferencije za medije*

Konferencije za medije su ključne za stvaranje prisustva u medijima, bilo da se radi o nekom aktuelnom pitanju ili da širite dobre vijesti.

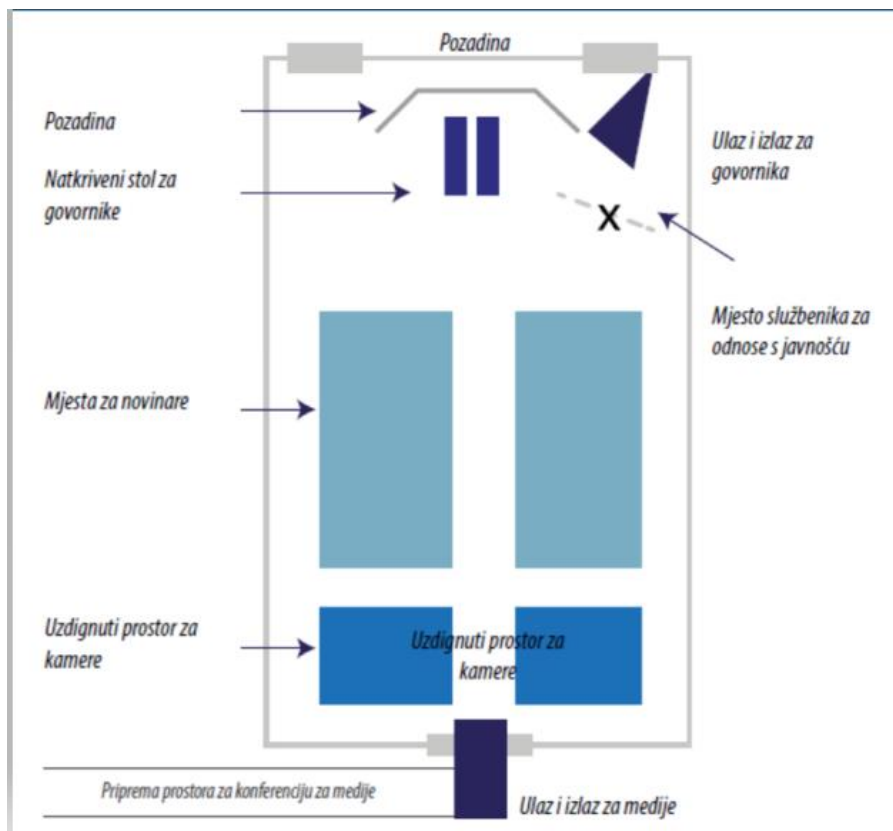
Pobrinite se da budu pozvani razni mediji. Izbjegavajte očigledno favoriziranje onih za koje mislite da su za vas bolji, jer ćete time samo dodatno otuđiti one skeptične. Ne zaboravite da su u današnje vrijeme poznati blogeri ili tviteraši također potencijalno dobri informativni kanali.

### Priprema

Prije konferencije za medije prođite kroz iste korake kao za intervju. Razradite kuću poruka i ključne informacije koje želite prenijeti u korist svog cilja. Predvidite teška pitanja i razmislite o mogućim odgovorima. Pripremite se da potvrdite pitanje, premostite i prenesete svoju poruku. Odaberite lokaciju koja odgovara očekivanom broju ljudi, i ima osiguran pristup i prevoz. Razmislite o tajmingu konferencije s obzirom na rokove vaših ključnih ciljnih medija.

Pažljivo odaberite govornike. Jesu li oni zaista stručnjaci za datu temu koji najbolje mogu odgovoriti na pitanja? Razmotrite koordinaciju sa drugim tijelima koja rade na drugom aspektu događaja. Pripremite prateće materijale koji će se podijeliti novinarima, a koji mogu otkloniti potrebu za nekim osnovnim pitanjima i također osigurati da novinari objave tačne informacije o historijatu i organizaciji.

Ako imate vremena napravite probu sa govornicima. Postavite opremu tako da i vi možete snimiti konferenciju. Obratite pažnju na raspored vaše lokacije. Pobrinite se da ima prostor za prijem gdje se mediji mogu okupiti, kao i povišenu platformu otraga da bi kamere mogle snimati bez da zaklanjaju pogled drugim učesnicima. Ključno je da odaberete prostor koji ima stražnji ulaz i izlaz u konferencijsku salu, tako da se govornici ne moraju probijati kroz novinare da dođu do svog mjesta.



### *Službenik za odnose sa javnošću (Komunikator)*

Glavna uloga direktora komunikacija ili službenika za odnose sa javnošću je da kontroliše konferenciju, umanjuje pritisak na govornike i rješava bilo kakvo agresivno ispitivanje.

Prije početka službenik za odnose sa javnošću treba pozdraviti medije, objasniti im ko će biti govornici i dati im osnovne podatke o događaju, uključujući i njegovo trajanje, kako konferencija za novinare ne bi trajala predugo, što može dovesti do greški umornih glasnogovornika. Ukoliko će se davati izjava, podijelite štampane primjerke, kako bi ona bila tačno prenesena.

Zamolite učesnike da isključe mobitele kako ne bi ometali konferenciju, da se predstave prije nego što postavite pitanje i da se ograniče na jedno/dva/tri pitanja zavisno od broja prisutnih medija i vremenskog okvira. Službenik za odnose sa javnošću (komunikator) će moderirati konferenciju i pristojno prekinuti svakoga ko odluči da pridikuje govornicima ili ih uznemirava stalnim optužbama.

Neki mediji, posebno emiteri, mogu tražiti intervjue jedan na jedan. Tražite od njih da svoje zahtjeve dostave na početku, kako bi se mogao napraviti raspored na kraju konferencije za medije, vodeći računa o njihovim pojedinačnim rokovima. Time će se izbjeći kasnije takmičenje novinara da prvi objave vijest, a reporter koji mora biti u programu za 20 minuta neće morati čekati novinara sedmičnog magazina da završi svoj intervju.



Kao i kod svake druge medijske situacije, ključ uspjeha je u zadržavanju kontrole, prenošenju informacije i omogućavanju jasnog odašiljanja poruka.

### *Saopštenja za javnost i najave za novinare*

Prije nego što napišete i izdate saopštenje zapitajte se da li je ta vijest vrijedna objavljivanja i da li je potrebno o njoj izdati saopštenje. Vrlo često se institucije osjećaju obavezanim da izdaju saopštenja koristeći sadržaj koji nema informativnu vrijednost, a činjenica je da ako novinar ne smatra vijest vrijednom objavljivanja, ona ni neće biti objavljena. Vaš cilj je da ostvarite medijsku pokrivenost i podignete svijest vaše ciljne javnosti.

Postoje ključni elementi koje novinar traži u nekoj priči, pri čemu je životna priča ključna. Da li imate aspekt stvarnog života i da li možete pokazati da vaša vijest ima uticaj na živote ljudi?

Kada odlučite da imate priču za objavu, trebate izraditi svoje saopštenje držeći se vrlo jasnih pravila. Ta pravila su osmišljena da bi novinarima što više olakšala upotrebu vašeg materijala.

Odgovorite na sljedeća pitanja o vašim vijestima:

1. **Ko?** Ko su ključni akteri – vaša kompanija, bilo ko drugi ko radi na proizvodu? Na koga utiču vaše vijesti odnosno ko će imati koristi?
2. **Šta?** Šta je novo?
3. **Zašto?** Zašto je to važna vijest – šta ona nudi, a da je drugačije?
4. **Gdje?** Gdje se to dešava/postoji li geografski aspekt/da li je lokacija posla relevantna?
5. **Kada?** Koje je vrijeme ovog dešavanja? Da li to dodaje značaj?
6. **Kako?** Kako je do toga došlo?

Za početak može biti od pomoći da zapišete odgovore na ova pitanja. Zatim ih treba objediniti u kratke, efektne rečenice. To zvuči jednostavno, ali može biti prilično teško. Ako ne možete odmah pronaći prave riječi, nemojte odustajati. Većina saopštenja prođe kroz nekoliko verzija prije nego što se nađe prava. Najvažnije je da prenesete kakve će biti dobrobiti vaše vijesti.

Korisno je pregledati rubriku „kratke vijesti“ u novinama. Ako možete suštinu svoje priče ispričati u 50 riječi ili manje, kao što to rade u novinama, onda ste na pravom putu. Idealno bi bilo da u prvom pasusu imate najviše dvije rečenice od po 25 riječi ili manje. U prvom pasusu trebate prenijeti suštinu vaše priče. Često nakon dobro napisanog prvog pasusa pisanjeostatka saopštenja ide lako sa više informacija i objašnjenja u svakom novom pasusu.

Nije neuobičajeno da se saopštenja štampaju u publikaciji bez ikakvog daljeg kontakta sa njihovim pošiljaocem. Vodite računa da su na početku date najvažnije tačke.

Najvažnija stvar o kojoj treba voditi računa prilikom izrade saopštenja je ciljna javnost. Perspektiva koja će zainteresirati čitatelje tematskog magazina bit će dosta različita od perspektive čitatelja lokalnih dnevnih novina. Za vaše različite ciljne javnosti trebate napisati različite verzije saopštenja.

Kada razmišljate o javnosti, razmislite o tome kakvo je njeno znanje o vašoj instituciji, kao i vrsta jezika koju će razumjeti. Jezik koji se koristi u opisu legislativnog procesa, na primjer, može biti relevantan za specijalizirane stručne časopise, ali ne za lokalne novine.

### *Struktura saopštenja za javnost*

Idealno je koristiti strukturu obrnute piramide (vidi u nastavku) gdje se najvažnija informacija nalazi na vrhu. Nikada nemojte saopštenje pisati kao priču čija poenta dolazi na kraju. To se na engleskom naziva *'burying the lead'* (sahranjivanje glavne teme).

#### Naslov

Ispod zaglavlja stavite naslov. Naslov treba privući pažnju i potaknuti novinare na dalje čitanje. Nemojte gubiti vrijeme na to kako će naslov izgledati u štampi, jer će većina novinara ili urednika svakako promijeniti naslov ukoliko budu koristili saopštenje.

#### Dužina

Izbjegavajte komplikovana i dugačka objašnjenja. Neka sadržaj bude što je moguće sažetiji. Saopštenje na tri stranice ili više je već članak. Dakle, sve informacije trebate staviti u prvi pasus. Uspješnost možete provjeriti time da li bi priča bila u cijelosti razumljiva kada bi se štampao samo prvi pasus. Drugi pasus proširuje informacije o prvom, navodeći više detalja. Često se u trećem pasusu navodi citat. U četvrtom pasusu se daju konačne informacije, kao što su web stranice, ili druge aktivnosti/projekti, na primjer.

#### Kraj

Označite završetak saopštenja riječju „kraj“ napisanom masnim slovima. Ispod toga napišite: „Za dodatne informacije molimo kontaktirajte“ i navedite svoje podatke ili podatke zadužene kontakt osobe. Stavite i broj mobitela kako bi vas novinari mogli kontaktirati izvan radnog vremena. Što ste dostupniji, to bolje.

Ako su potrebne dodatne informacije, možete ih staviti u „napomene za urednike“, ispod kontakt informacija. Tu se na primjer može navesti napomena o tome da su dostupne i fotografije. Korisno je taksativno navesti ove napomene, kako bi vaše saopštenje izgledalo što preglednije.

#### Kontaktiranje medija

Kontakt se obično obavlja e-mailom. Korisno je rubriku „predmet“ u e-mailu tretirati kao naslov, da se privuče pažnja novinara. Svako saopštenje poslano e-mailom treba kopirati u mail, a ne dodati kao prilog. Mnoge novinske i medijske organizacije imaju automatsku blokadu priloga. Također je preporučljivo izbjegavati bilo kakve logotipe u .jpeg formatu. Novinari su preplavljeni emailovima pa svakako nakon što pošaljete saopštenje e-mailom **provjerite** telefonom da li je ono uredno stiglo i dodatno prodajte svoju ideju.

#### Slike

Ako ima prostora za korištenje fotografija u vašoj priči, treba to iskoristiti. Ako u toku sedmice pregledate novine, uvidjet ćete da se mnoge priče pojavljuju samo kao fotografija sa komentarom. To je odličan način za prenošenje poruke, a može biti vrlo efektan. Međutim, izbjegavajte portrete, budite kreativniji.

### *Video saopštenja*

Video saopštenja su u prošlosti često kvalifikovana kao propaganda, ali sa sve većim pristupom video tehnologiji, danas je prihvatljivo da organizacije dostavljaju informacije novinskim agencijama ili emiterima putem video klipova u vlastitoj produkciji, koji često prate saopštenje za javnost. Zapravo se tradicionalna saopštenja za javnost sve više produciraju kao „objave za medije“ sa kapacitetima za različite digitalne medije, uključujući tekst, slike i video (kao i infografike, tehnike za vizualizaciju podataka, geomapiranje i audio). Međutim, agencije će video materijal iskoristiti samo ako je prihvatljive kvalitete. Evo nekoliko savjeta za video klipove:

#### **POTREBAN VAM JE DOBAR INFORMATIVNI MAMAC**

Prvo pravilo za produkciju efektnog videa za objavu za medije je dobar informativni mamac. To mora biti nešto što će urednici emitovanih medija htjeti da pokriju. Dobra video saopštenja obično nastaju iz tema kao što su objava istraživanja, obljetnice, ili lansiranje revolucionarnih proizvoda, dobrotvorni rad, vladine ili neuobičajene reklamne kampanje i otkrića u medicini.

#### **KORISTITE MATERIJAL KOJI EMITERI TEŠKO PRIBAVLJAJU**

Ako ciljate na emitere, oni će cijeniti video koji sadrži materijal koji teško mogu sami snimiti, bilo zbog nedostatka novca ili zbog toga što se radi o događaju u inostranstvu.

#### **PRODUKCIJA U SKLADU SA STANDARDIMA EMITERA**

Mnogi video materijali za objave za medije ne pridržavaju se osnovnih produkcijskih principa. Oni koji rade na njihovoj izradi trebaju imati dugačke kadrove, pružiti dovoljan izbor kadrova i znati kako da snime sekvence. Isplati se ili angažovati profesionalne producente video sadržaja ili obučiti odabrano osoblje o osnovama izrade i montaže video materijala, što je sve češće s obzirom na rastuću popularnost videa među vještim korisnicima digitalnih tehnologija.

#### **ZATRAŽITE POVRATNU INFORMACIJU OD EMITERA**

Jedan od najefikasnijih načina za uštedu novca je da emitere pitate da li će koristiti video, prije nego što ga uopće napravite. Preporučuje se da se prikupe informacije od emitera bar u toku procesa izrade videa.

#### **VODITE RAČUNA O PRAKTIČNIM PITANJIMA**

Kada je sve drugo završeno, pobrinite se da adekvatno riješite mnogobrojna neizbježna praktična pitanja. Vodite računa da su intervjuirane osobe dostupne za intervju. Ako će se video dostavljati agencijama ili emiterima, dostavite ga na vrijeme i pravoj osobi na ispravnu adresu.

## Digitalna domena i sadržaj

### Promjenjivo komunikacijsko okruženje

U analognom, predinternetskom dobu, tempo medija diktirali su urednici. Vijesti nisu objavljivane svakih 15 minuta kao što se to radi na BBC-ju danas, a razmjena udarnih vijesti na način na koji se to danas radi na Twitteru bila je nezamisliva.

Medijski ambijent se promijenio, što predstavnike institucija stavlja pred nove izazove, ali im također nudi i ogromne nove prilike ukoliko su u stanju efektivno iskoristiti moć digitalne sfere.

U modernom medijskom ambijentu značaj digitalne strategije je dvostruk: ako je pravilno shvaćena, u kontekstu vaše institucije, biće korisna u realizaciji svakodnevnih projekata. S druge strane, ako napore usmjerite pogrešno ne samo da nećete ostvariti strateške ciljeve institucije nego to može dovesti do ogromnih troškova te za rezultat imati otpor budućem korištenju bilo čega digitalnog.

S obzirom da medijski prostor nije više isti, postavlja se pitanje kako se to novo razumijevanje može iskoristiti za ostvarivanje ciljeva institucije? Brojne institucije i timovi su uključile digitalni aspekt u realizaciju mnogih projekata i to svakako ima svoje prednosti.

Krajnji cilj efektivne primjene digitalne strategije jeste usklađenost i pojačavanje aktivnosti koje se provode offline. Ovaj modul će unaprijediti sposobnost vas i vaše institucije u ostvarivanju ovog višestrukog efekta koji treba da je u skladu sa strateškim ciljevima.

#### **Nova pravila igre**

Online okruženje je dvosmjerno dijaloško okruženje te kao takvo funkcionira prema drugačijim pravilima u odnosu na preddigitalno doba. Ono je osmišljeno i funkcionira najbolje kada zaista stupite u interakciju sa svojim javnostima, umjesto da im samo prenosite informacije. Stoga je poželjno usvojiti jedan dijaloški način razmišljanja i uključiti kanale angažiranja u sve online aktivnosti. Ovakav način razmišljanja je od apsolutno ključnog značaja za uspješno uključivanje javnosti u digitalnom prostoru. Stari načini jednostavno ne funkcioniraju online.

#### **Razvoj digitalne politike**

Dosljednost je ključni princip. Vaš strateški narativ mora biti dosljedan u svim komunikacijskim kanalima za koje se odlučite. Slanjem dosljedno jasne poruke putem širokog spektra kanala, poruka postaje jača - i prirodno se pojačava. Primjenom jasnog digitalnog plana na nivou cijele institucije osigurava se dosljednost poruke. Ova politika bi trebala biti agilna i suradnička. Prihvatanje na nivou cijele institucije mora biti prioritet. Pitanja „ko“, „šta“ i „zašto“ mogu pomoći u izradi i razvoju digitalne politike.

Pravila digitalnog angažiranja trebaju biti jasna svima koji učestvuju u aktivnostima komunikacije u digitalnom prostoru. Eventualni nesporazumi se mogu izbjeći jasnim definiranjem instance koja ima zadnju riječ i snosi odgovornost. Definiranje tona i vrste sadržaja unaprijed doprinosi vjerodostojnosti

digitalnih aktivnosti. Razumijevanje razloga interakcije i kako su oni usklađeni sa strateškim ciljevima je ključno.

### Strategija

Digitalna strategija se u osnovi formulira na potpuno isti način kao i opšta strategija za kampanje sa kojom bi trebala biti u velikoj mjeri usklađena te u nju uključena.

### Taktika

Display oglašavanje	E-mail kampanje
Oglašavanje po kliku (PPC)	Online odnosi s javnošću
Optimizacija pretraživača (SEO)	Marketing na društvenim mrežama
Kampanje sa viralnim sadržajem	Optimizacija stope konverzije (CRO)
Blogiranje	Sadržaj na Twitteru
Sadržaj na Facebooku	Blogerska kampanja
Video sadržaj	Mobilni SMS
Web stranica institucije	Online zajednice/forumi
Webinari	Podcastovi
Crowdsourcing kampanje	Ankete
Besplatni sadržaji (eKnjige, komercijalno-stručni tekstovi, alati)	

### Platforme (kanali)

Bitno je znati kome se obraćate. Ako poznajete svoju ciljnu grupu, lakše ćete izabrati pravi kanal i poruku koja će kod njih imati odjeka. Dakle, ako znate *kome se obraćate*, lakše ćete odrediti *gdje* ćete se obraćati. Digitalni prostor omogućava dinamičnost u komunikaciji. Vi dakle *razgovarate sa* svojom ciljnom grupom, umjesto da joj se samo *obraćate*. Uključivanjem pažljivo odabranih digitalnih kanala u aktivnosti komunikacije povećavate mogućnosti i učinke ove konverzije.

Digitalne kanale treba intuitivno uklopiti na osnovu razumijevanja operativnog konteksta aktivnosti komunikacije. Slijedi nekoliko pitanja koja vam mogu poslužiti kao smjernice u razmišljanju:

- Na kojim platformama će moja ciljna grupa biti najaktivnija?
- Koja je priroda sadržaja koji želim podijeliti?
- Da li je moj sadržaj namijenjen za pasivnu konzumaciju, konverzaciju ili amplifikaciju?
- Kakav je stepen pristupa tehnologiji u područjima gdje se moja ciljna grupa nalazi?
- Koje su prednosti i nedostaci pojedinačnih platformi?

## Smrtni grijesi društvenih mreža

**Proždrljivost** – Društvene mreže ne znače da morate biti svugdje. Novi igrači na društvenim mrežama često upadaju u zamku neobuzdane želje za konzumacijom više sadržaja nego što je to potrebno. Do prevelike konzumacije može doći kod medijskih platformi, tvitova ili pratitelja. Pokušaj da se stvori ogromna baza pratitelja može dovesti do slabljenja intenziteta aktivnosti. Fokusirajte se i angažirajte na pravim platformama iz pravih razloga sa pravim ljudima, a ne samo da biste stekli obožavatelje ili pratitelje.

**Lijenost** – Bit društvenih mreža jeste konverzacija. Ovo može zvučati kao kliše, međutim razlog zbog kojeg su društvene mreže postale takav fenomen jeste njihova mogućnost da proizvedu dvosmjernu konverzaciju. Zahvaljujući društvenim mrežama, organizacije mogu lako uspostaviti ličnu, jedan na jedan, komunikaciju sa javnošću te predstaviti svoje pravo i ljudsko lice. Međutim, da biste to postigli, morate izbjegavati korištenje automatskih odgovora. Iako su društveni mediji platforme za odgovor u stvarnom vremenu, oni koji obitavaju na društvenim mrežama znaju da organizacija ne može biti stalno dostupna i odgovarati na njihove upite. Organizacije koje upadnu u zamku automatskih odgovora obično budu otkrivene što vodi do poniženja i ismijavanja na mreži. Nemojte istupiti sa nečim i zaboraviti, niko ne voli neprijatnu šutnju.

**Pohlepa** – Organizacije/Institucije su često dio šire koalicije ili djelatnosti. Moguće je da imaju konkurenciju ili protivnike, ali saradnja sa drugima i raspodjela posla ipak može biti vrlo efikasna u ostvarivanju ciljeva. Pohlepa i nastojanje da se uvijek bude u centru pažnje može se pokazati kontraproduktivnim.

**Bijes** – Poslovna organizacija/institucija u svojim aktivnostima mora uvijek ostati smirena u komunikaciji na društvenim mrežama, čak i usred izliva negativnih stavova i glasina. Ono što se postavi na internet ostaje na internetu, zauvijek, a konflikt je materijal za vijesti. Kakav god bio vaš narativ ili priča, lako je može zasjeniti online ljutnja ili bijes. Dvaput razmislite, jednom odgovorite.

**Požuda** – U kontekstu društvenih mreža, požuda se može definirati kao snažna želja za slavom i popularnošću. Ova želja se manifestira u vidu prekomjernog plasiranja stavova ili sadržaja institucije. Društvene mreže, za razliku od tradicionalnih platformi objavljivanja, predstavljaju dvosmjernu platformu, više nalik na telefon nego megafon. Ljubitelji društvenih mreža žele da učestvuju u zanimljivim konverzacijama i pričama koje se odnose na vaše sadržaje, ali ne vole da se njihovi feedovi spamuju. Napadno emitiranje sadržaja ostavlja utisak očajničke želje za pažnjom.

**Zavist** – Na društvenim mrežama je uglavnom prihvatljivo uspjeh drugih koristiti kao osnovu za vlastite ciljeve, međutim nikada nije dobro jednostavno kopirati čitavu kampanju neke organizacije/institucije ili joj se čak suprotstavljati. Često zavidimo drugima na njihovom uspjehu na društvenim mrežama, i to je razumljivo, ali zasnivanje angažmana na reakciji na nečiji uspjeh, umjesto na konkretnim ciljevima, može biti problematično.

**Bahatost** – Niste vi najvažniji. Zapravo, kod angažiranja na društvenim mrežama vaša ciljna grupa je jednako važna. Skromnost je divna osobina koja će vam otvoriti mnoga vrata u vašim aktivnostima na društvenim mrežama. Arogancijom i bahatošću će se prije podstaći konflikt nego uvesti red.

## *Analitička obrada podataka i mjerenje uticaja*

Uopšteno govoreći, korištenje društvenih mreža zahtijeva ulaganje. U najmanju ruku, potrebno je uložiti vrijeme. Zato je važno razumijevanje uticaja angažiranja u digitalnoj komunikaciji.

Postoje brojni metrički pokazatelji za mjerenje uticaja društvenih mreža. Nekada se taj uticaj mjerio jednostavno brojem klikova ili pregleda neke web stranice. U današnje vrijeme dijeljenja sadržaja online komunikatori na raspolaganju imaju čitav niz alata i pokazatelja koji se mogu koristiti za mjerenje efektivnosti sadržaja.

Da bi ova sredstva bila korisna, neophodno je definirati *krajnji* učinak digitalnog angažiranja. Da li je to broj ljudi koji će se upoznati s vašom organizacijom? Količina dodatnih online pominjanja? Promjena poimanja organizacije/misije/ključnih pitanja? Veća interakcija sa ciljnom javnosti? Najmoćniji učinak (ali i učinak koji je najteže ostvariti) jeste promjena u ponašanju. Nakon što definirate šta želite dobiti uspješnom realizacijom digitalne strategije, možete preći na izbor metričkih pokazatelja koje ćete koristiti za mjerenje uspjeha.

### *Uvod u opšte mjerne pokazatelje*

Različite platforme koriste različite mjerne pokazatelje za prikaz efektivnosti sadržaja. Iako se ti pokazatelji razlikuju u zavisnosti od platforme, sljedeći primjeri mogu pomoći u boljem razumijevanju značenja izraza te načina na koji se dijeljeni sadržaj doživljava.

- Domet (Reach) : Domet se grubo definira kao broj ljudi koji pogledaju vaš sadržaj. Neke platforme koriste izraz „pregledi“;
- Angažiranost (Engagement): Angažiranost predstavlja broj ljudi koji pogledaju vaš sadržaj, kliknu i podijele ga;
- Klikovi (Clicks): Njihova vrijednost je za stepen viša od pregleda/dometa. Klikovi su pokazatelj interakcije sa vašim sadržajem;
- Dijeljenje (Shares): Dijeljenje je pokazatelj koji je čak bolji od klikova;
- Otvaranje: Ovaj pokazatelj je bitan kod e-mail marketinga. Broj otvaranja ugrubo pokazuje broj ljudi koji pogledaju vaš sadržaj, međutim njime se ne pokazuje koliko vremena ljudi posvete pregledanju vašeg sadržaja.

### *Pregled alata*

Mada ovaj Model nema za cilj da pruži detaljnu analizu vrsta analitičkih alata, sljedeća tabela može biti dobra polazna osnova za upoznavanje sa uticajem društvenih mreža i digitalnih aktivnosti.

Alat	Šta se njime mjeri?
<b>Hootsuite</b>	<b>Prikuplja analitičke podatke sa velikog broja različitih platformi zbog čega predstavlja koristan alat za mjerenje većine pokazatelja bitnih kod uobičajenih aktivnosti digitalne komunikacije na društvenim mrežama.</b>
<b>Twitter analitika</b>	<b>Ovaj alat se nudi u sklopu Twittera i daje dobar uvid u domet i impresije. Naročito je dobar za praćenje uticaja sadržaja u stvarnom vremenu.</b>
<b>Google analitika</b>	<b>Obuhvata niz platformi i omogućava dobar uvid u posjete web stranici. Obuhvata pokazatelje kao što su domet, impresije, povezivanje više izvora.</b>
<b>Mailchimp</b>	<b>E-mail usluga prilagođena korisnicima - naročito za biltene i e-mailove. Obuhvata pokazatelje kao što su otvaranje, odskakanje, klikovi.</b>

Ako postoji jasna digitalna strategija, sa definiranim ciljevima digitalnog uključivanja, mjerni pokazatelji se mogu koristiti za mjerenje uspjeha. Na taj način, pravilnim izborom mjernih pokazatelja u zavisnosti od društvenih mreža koje koristite i digitalnih aktivnosti, možete mjeriti uticaj vremena i truda koji ste u vašoj organizaciji uložili u aktivnosti u digitalnom prostoru.

Efektivnost digitalnog prostora je, zbog njegove prirode, mnogo lakše razumjeti nego što je to slučaj sa tradicionalnim medijima. S obzirom da ima ugrađene alate za analitičku obradu podataka, digitalni prostor vam omogućava da direktnije provjerite da li vaša poruka dopire do ciljne javnosti, kao i njihovu angažiranost u odnosu na vašu poruku.



## Preporuke

Preporuke u ovom Modelu odnose se na sva AKT, odnosno sve preporuke moglo bi da primjeni AKT koje je osnovano kao nezavisna institucija sa odgovarajućim kadrovskim i finansijskim resursima. Sva AKT mogu, međutim, da iz Modela (odnosno iz preporuka) izaberu one dijelove (odnosno one preporuke) koje mogu da primjene na sadašnjem nivou ili u doglednom periodu na koji se odnosi pojedinačna preporuka, aktivnost ili planski dokument povezan sa tom preporukom.

1) U skladu sa gore navedenim, preporučuje se da AKT usvoje sopstvene **komunikacione strategije**, zasnovane na Modelu. To podrazumjeva izbor poglavlja ili dijelova poglavlja koja odgovaraju aktuelnom stanju, kapacitetima i resursima i očekivanom stanju, kapacitetim i resursima u periodu važenja strategije.

Takva strategija sadržavala bi uvod sa opisom stanja (prilagođenim teritorijalnoj nadležnosti AKT), i dio o podacima o prethodno korišćenim dokumentima i procedurama za komunikaciju (komunikaciona strategija AKT ili vlade – osnivača i sl), podatke o dosadašnjoj komunikaciji sa različitim ciljnim grupama u prethodnom periodu, po grupama (prevažadno sa medijima, ali i sa drugim sudionisima – građanima, osnivačima, privrednim sektorom, obveznicima sprovođenja AK Strategije i Akcionog plana, akademskom zajednicom itd), ali i po kanalima (saopštenja, pojavljivanja u medijima, kampanje), podatke o praćenju medija, odnosno prisustva AKT u medijima i AK tema u medijima generalno, stanje po pitanje internet stranice, Facebook profila, Twitter naloga, Youtube kanala, Instagram naloga i sl, opis postojeće strukture za komunikaciju sa javnošću (PR služba, sopstvena ili nadležnog ministarstva, vlade, skupštine), postojećeg toka informacija unutar AKT. Drugi dio Strategije predstavljali bi opšti podaci o strateškoj komunikaciji, ponovo prilagođeni pojedinačnim AKT, u skladu sa kapacitetima i mogućnostima, te konkretni podaci o ciljnim grupama, kanalima (uključujući praktične savete za ostvarivanje komunikacije kroz različite modele, kao što su intervju, konferencija za novinare, saopštenje i sl), internoj komunikaciji, definisanju komunikacionih kampanja (od analize javnosti do evaluacije i praćenja medija), te o strateškoj viziji AKT u digitalnom okruženju – internet stranica, profili na društvenim mrežama, upravljanje njima i savjeti koji se uključuju upozorenja najčešće greške i probleme. Ovaj dio može biti dio strateškog dokumenta, čak i ako nije predviđeno uvođenje nekih od pomenutih elemenata u periodu za koji se izrađuje strategija (što je potrebno napomenuti) jer su moguće nepredviđene promjene u okruženju (novi okvir, veće nadležnosti, resursi i sl) ili stoga što će taj dio biti od koristi i pri izradi (dopuni) strategije za naredni period.

Svi elementi koji postanu dijelom ovakve strategije, primjenjivaće se pri definiranju (i provođenju) strateških kampanja ili pri ad hoc djelovanju AKT.

2) Preporučuje se da AKT izrade **Akcionni plan za sprovođenje Komunikacione strategije**, odnosno **godišnji plan komunikacije**. Ovaj dokument moguće je (i poželjno) izraditi čak i ako ne postoji Komunikaciona strategija. Potrebno je redovno (tromjesečno, šestomjesečno ili najmanje godišnje) izrađivati izvještaj o sprovođenju akcionog plana odnosno godišnjeg plana komunikacije.

Taj plan treba da obuhvati sve planirane aktivnosti, rokove odnosno termine za njihovo sprovođenje. Za neke aktivnosti moguće je odrediti precizne rokove/termine, ako se, na primjer, planiraju događaji povodom Međunarodnog dana borbe protiv korupcije, povodom objavljivanja periodičnih izvještaja o

radu AKT i sl, dok se za neke može odrediti kvartal ili mjesec kada će biti provedeni – kampanja ili konferencija za novinare, otvaranje internet stranice. Za pojedine aktivnosti mogu se navesti rokovi povezani sa prethodnim aktivnostima –npr. otvaranje profila na Facebook-u, šest mjeseci po otvaranju internet stranice. Za sve aktivnosti moraju se navesti odgovorne osobe za njihovo sprovođenje. “Odgovorni za sprovođenje” se odnosi na lica unutar AKT, bez obzira što realizacija može u velikoj mjeri ovisiti o vanjskim faktorima (npr. za otvaranje internet stranice biće odgovoran određeni član AKT i uposlenik u službi za odnose sa javnošću, iako će realizacija ovisiti o IT službi vlade ili nadležnog ministarstva, što se može naznačiti u napomeni). Važno je u AP ili godišnjem planu naznačiti i da li su (i kolika) finansijska sredstva potrebna za realizaciju aktivnosti (kao i iz kojih izvora se ta sredstva planiraju).

3) Preporučuje se da AKT otvore **internet sajt**. Sajt najmanje treba da sadrži podatke o AKT (sastav, nadležnost, način izbora), kontakt podatke, podatke za medije (osoba zadužena za kontakt sa medijima, informacije o dostupnim materijalima – fotografije, video snimci, infografici i sl), akte o izboru AKT, odgovarajuće propise i dokumente koje AKT primjenjuje u radu (poput poslovnika, internog akta kojim se uređuje korišćenje službenih vozila, mobilnih telefona, kojim se uređuju javne nabavke koje provodi AKT, interne akte o sukobu interesa i sl), akte koji se odnose na rad AKT (strateški dokumenti, planovi rada, izvještaji o radu, zakoni ili podzakonski akti koji uređuju rad AKT ili organa za koje je AKT nadležna, druge antikorupcijske propise), vijesti o aktivnostima AKT i eventualno i druge relevantne vijesti sa područja teritorijalne nadležnosti AKT koje se odnose na korupciju/antikorupciju, posebno sa stanovišta prevencije, odnosno iz opsega nadležnosti AKT. Potrebno je da postoje linkovi ka stranicama/profilima AKT na društvenim mrežama, kao i linkovi ka relevantnim organima i drugim antikorupcijskim organima, tijelima, institucijama. U ovisnosti o obimu, moguće je izdvojiti kao posebnu rubriku medijske napise o AKT, intervjuje i izjave predstavnika AKT. Poželjno je da postoji engleska verzija, makar sa osnovnim podacima o AKT i kontakt podacima.

Najznačajnije informacije, tekuće kampanje i sl treba naglasiti preko jasno vidljivog banera u gornjem dijelu početne stranice.

Adresa treba da bude izabrana tako da se lako pamti, da se može promovisati u javnim nastupima i na promotivnim materijalima. To znači da treba izbjegavati predugačke nazive (poput [www.PUN-NAZIV-ANTIKORUPCIJSKOG-TIJELA.BA](http://www.PUN-NAZIV-ANTIKORUPCIJSKOG-TIJELA.BA)), ali i akronime ili skraćenice koji nisu prepoznatljivi (na primjer [www.KPKKASK-BD.BA](http://www.KPKKASK-BD.BA) za Komisiju za prevenciju korupcije i koordinaciju aktivnosti na suzbijanju korupcije BD BiH)

Ukoliko ne postoji mogućnost za otvaranje (i samostalno administriranje) internet sajta AKT, potrebno je da AKT otvore sopstvenu stranicu na internet sajtu relevantnog ministarstva, vlade ili skupštine. Ka ovoj stranici treba da vodi jasno vidljiv baner sa naslovne stranice sajta. Adresa podstranice takođe treba da bude lako pamtljiva, npr [www.xxxvladaxxx.ba/antikorupcija](http://www.xxxvladaxxx.ba/antikorupcija).

Predstavnici AKT treba da promovišu internet sajt kroz promotivne materijale (vizit karte, memorandum, roll up za konferencije za novinare, blokovi i sl) i u javnim nastupima, kada treba pomenuti šta je dostupno na sajtu i naglasiti adresu, te pozvati gledaoce, slušaoce da redovno posjećuju sajt..

4) Preporučuje se da AKT odrede **osobu zaduženu za kontakt sa javnošću**. Riječ je o osobi koju će mediji prepoznavati kao osobu kojoj se obraćaju kada su im potrebne informacije o radu AKT ili u vezi sa AKT. To može biti osoba iz stručne službe ili neko od članova AKT, kao i rukovodeća osoba u AKT. Bitno je da mediji imaju kontakt podatke, da ova osoba ostvari direktan kontakt sa medijima (kroz neformalne brifinge i sl) i da ima kontakte novinara, kao i da mediji jasno prepoznaju da li je riječ o osobi koja može da govori u ime AKT ili će im obezbjeđiti kontakt sa predstavnicima AKT, podatke iz AKT ili saopštenje/izjavu. Ta osoba mora da poznaje strukturu i nadležnosti AKT, da prati njen rad, da poznaje korupcijske i antikorupcijske aktuelnosti i da poznaje osnovne pojmove iz oblasti korupcije, odnosno antikorupcije (npr. ne bi se smjelo desiti da novinar traži stav predstavnika AKT povodom aktuelne afere ili o problemu zaštite zviždača/uzbunjivača, a da osoba ne prepoznaje o čemu novinar govori). Ovo je posebno bitno ukoliko te poslove za potrebe AKT obavlja neko spolja – PR služba nadležnog ministarstva, vlade, skupštine. S druge strane, ukoliko to rade sami predstavnici ili rukovodilac AKT, neophodno je da budu obučeni u oblasti komunikacije.

5) Preporučuje se da AKT otvore svoje stranice/kanale/profile na **društvenim mrežama**, kao jednim od najefikasnijih kanala za direktnu komunikaciju sa širom javnošću. Izbor zavisi prvenstveno od kapaciteta. Ponekad je bolje nemati profil nego imati otvorenu stranicu forme radi, a na njoj ne objavljivati ništa, ne odgovarati na poruke. Facebook je i dalje najpopularnija mreža, posebno među odraslom populacijom. Facebook može poslužiti za prenošenje informacija o radu, uz preusmjerenje na sopstveni sajt, kao mjesto gdje se može pronaći detaljnija informacija. Facebook ne zahtjeva stalno angažovanje, otvaranje i uređenje stranice je jednostavno, potrebno je samo pažljivo pratiti komentare, direktne poruke, na njih odgovarati i spriječiti nepoželjne izraze i jezik u komentarima (vrijeđanje, govor mržnje i sl). Twitter zahtjeva angažovaniji pristup. I kod jedne i kod druge mreže treba imati u vidu i odnos ličnih profila predstavnika AKT profila, odnosno stranica AKT. Dio javnosti će ličnu stranicu predstavnika AKT prepoznavati kao dio "šireg profila AKT", čak i uz napomenu da je riječ isključivo o ličnim stavovima. Stoga na ličnom profilu ne treba komentarisati materiju iz direktne nadležnosti AKT (odnosno ono o čemu bi se moglo odlučivati u okviru rada AKT), ali to ne znači da se treba uzdržavati od komentarisanja antikorupcijskih tema u načelu, od "šerovanja" postova AKT. Kanal na Youtube-u može poslužiti za uštedu prostora na sopstvenom serveru. Video materijal se može postavljati na Youtube, a na sajtu i društvenim mrežama dijeliti link ka tim snimcima. Na kanal se mogu postavljati i video snimci u vezi sa AKT iz medija, uz poštovanje (odnosno dogovor/pristanak medija) vlasnika autorskih prava.

6) Preporučuje se da AKT redovno prate **izvještavanje medija** o njima, o drugim AKT i o korupcijskim i antikorupcijskim temama generalno. Najsigurniji način jeste obezbjeđivanje usluge pres klipinga. Ukoliko takvu uslugu koristi osnivač (nadležno ministarstvo, vlada i sl), potrebno je obezbjeđiti da među ključne riječi budu uključeni "korupcija" i "antikorupcija" i da se pregled klipinga redovno dostavlja i AKT. Bilo bi poželjno da svi članovi AKT redovno prate izvještavanje, kako bi svi kompetentno mogli da učestvuju u razmatranju mogućnosti za medijsku prezentaciju ili regovanje AKT na aktuelnosti ili na negativno predstavljanje u javnosti. U najmanjem, nužno je da izvještavanje prate osoba zadužena za odnose sa medijima i rukovodilac AKT. Ukoliko je, čak i indirektno, nemoguće ostvariti usluge pres klipinga, potrebno je sačiniti spisak relevantnih (nacionalnih i lokalnih/regionalnih) medija i pratiti njihovo izvještavanje, makar na njihovim internet prezentacijama.

7) Preporučuje se da AKT održava prisustvo u javnosti/medijima, ne samo kroz predstavljanje sopstvenih izvještaja o radu, nalaza, analiza, već i kroz **proaktivno reagovanje na korupcijske/antikorupcijske aktuelnosti**. Više je načina/kanala za realizaciju: objavljivanje saopštenja na sajtu i društvenim mrežama; dostavljanje saopštenja medijima preko mejling liste AKT i/ili pres službe nadležnog ministarstva/vlade/skupštine i sl; dostavljanje fotografija i/ili video izjave (uz saopštenje) ili upućivanje gdje je video klip moguće preuzeti; osoba zadužena za kontakt sa medijima može medijima/novinarima ponuditi izjavu na aktuelnu temu.

8) Uskladu sa navedenim u tačkama 4. i 7. neophodno je da AKT obezbjedi kvalitetne **kontakte i odnose sa medijima**. Potrebno je identifikovati medije koji se interesuju za korupciju/antikorupciju, medije kod kojih postoji prostor za preventivne antikorupcijske teme (tzv “ozbiljne” medije), identifikovati i lično upoznati novinare koji pokrivaju ove teme, interesuju za njih; utvrditi da li postoji potreba i volja za edukacijom u oblasti antikorupcije/prevencije korupcije; organizovati redovne brifinge ili neformalne sastanke na kojima će se novinari informisati o planovima, na kojima će im se predstavljati širi kontekst preventivnog antikorupcijskog djelovanja, ali i čuti šta je to što mediji/novinari žele od AKT i na koji način je određene teme moguće plasirati.

9) Preporučuje se da se uspostavi **jasna i čvrsta interna organizacija u odnosu sa javnošću i medijima**. To podrazumjeva uređenje internim aktom na koji način se ostvaruje komunikacija – ko je nadležan da kontaktira u ime AKT, ko je nadležan da daje izjave, na koji način se vrši odabir tema, ko uobličuje/odobrava konačnu verziju materijala koji odlaze u javnost (na sajt, na društvene mreže, u medije).

10) Preporučuje se da se uspostavi **jasna i čvrsta interna organizacija u odnosu sa obveznicima** koji sprovode mjere ili aktivnosti iz nadležnosti AKT (kao što su obveznici iz strategije i akcionog plana). To podrazumjeva uređenje internim aktom na koji način se ostvaruje komunikacija prilikom prikupljanja izvještaja, upozoravanja na kašnjenje, neispunjavanje mjera, kada se upozoravaju organi ili instutcije koje su nadležne za nadzor i kontrolu obveznika i kada se u javnost iznose podaci o neizvršavanju obaveza.

11) Preporučuje se da se uspostavi **redovna dvosmjerna komunikacija sa osnivačima, odnosno nadležnima za kontrolu, nadzor, praćenje rada AKT**. To podrazumjeva ne samo redovito izvještavanje o radu, već i razmatranje izvještaja, koordinaciju u vezi sa rješavanjem problema na koje AKT ukazuje, rješavanje problema i potreba AKT, uz najviši nivo transparentnosti, odnosno izvještavanje javnosti o svim tim pitanjima. U praksi to može značiti redovite zajedničke sjednice ili konferencije za medije.

12) Preporučuje se da AKT, radi ostvarivanja što boljeg direktnog kontakta sa građanima, organizuju **direktne aktivnosti** (tzv. outdoor activities) odgovarajućim prigodama (Međunarodni dan borbe protiv korupcije, Međunarodni dan prava javnosti da zna ili povodom izrade značajnih izvještaja, organizacije skupova sl) na kojima će građanima predstaviti svoj rad, rezultat, nadležnosti, ali i čuti njihovo mišljenje – kroz direktne razgovore, ankete na licu mjesta i sl.

13) Preporučuje se AKT da **koordiniraju aktivnosti sa drugim AKT, sa nevladinim sektorom, drugim organima, tijelima, institucijama za borbu protiv korupcije**. Koordinacija je jedna od nadležnosti APIK-a, ali ne postoji prepreka da druga AKT djeluju proaktivno, iniciraju određene mjere i aktivnosti kod APIK-a, pa i da samostalno uspostave saradnju. Treba imati u vidu da javnost/mediji u prvom

redu očekuju rezultate te koordinacije, a ne samo želju i volju da se saradnja realizuje. U praksi će to značiti da javnost želi da čuje koliko je saradnja AKT i tužilaštva, na primjer, uticala da se ubrza postupanje po sumnjama na korupciju koje je AKT primala od građana i dostavljala tužilaštvu, a ne da čuje da je potpisan memorandum o saradnji AKT i tužilaštva. To ne isključuje organizaciju zajedničkih konferencija/okruglih stolova u kojima će se javnosti predstaviti šta su problemi, ali i šta su rješenja za probleme, od koga se očekuju rješenja i u kojim rokovima.

14) Preporučuje se da AKT iskoriste svaku priliku za **promociju prevencije korupcije**, s obzirom na to da je riječ o medijski slabo predstavljenoj, nedovoljno razjašnjenoj i stoga neatraktivnoj temi. To, pored ostalog, podrazumjeva povezivanje aktivnosti iz oblasti prevencije i nadležnosti AKT sa aktuelnim antikorupcijskim/korupcijskim temama, u skladu sa preporukom broj 7, ali i šire djelovanje u oblasti edukacije širokog spektra ciljnih grupa (od učenika nižih razreda, pripadnika specifičnih struka i profesija, državnih službenika, uposlenika u javnom sektoru, funkcionera, do pojedinih segmenata šire javnosti ili najšire javnosti u cjelini).