



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



Реформа јавне управе Стратешки комуникациони оквир

Beograd, septembar 2019.



Sadržaj

SPISAK SKRAĆENICA:	4
1. UVOD	5
2. PREGLED POLITIKA I POTENCIJALNIH TEMA ZA KOMUNIKACIJU U OBLASTI REFORME JAVNE UPRAVE	7
2.1. Politike i teme	7
2.2. Rezultati i procesi (Šta komuniciramo?)	10
2.2.1. Reforma sistema	12
2.2.2. Ljudski resursi	15
2.2.3. Javne finansije	19
2.2.4. Poslovno okruženje i kvalitet usluga	22
2.2.5. Participativnost i transparentnost	25
3. KOMUNIKACIONI KAPACITETI I RESURSI	29
4. KOMUNIKACIONI CILJEVI	31
5. CILJNE GRUPE	32
6. KOMUNIKACIONI PRISTUP	37
6.1 Identitet	40
6.2 Jezik, ton i stil	40
6.3 Poruke	41
6.4 Koordinacija, planiranje i integracija komunikacije	42
7. PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE KOMUNIKACIJE O RJU/UJF	44
7.1 Interna komunikacija	44
7.2 Internet stranice	46
7.2.1 Postojeće stranice	46
7.2.2 Definisane RJU internet stranice	47
7.3 Društvene mreže	48
7.4 Mediji	49
7.5 Organizacija događaja	50
7.6 Štampani i online formati	51
7.7 Video formati	51



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



8. KOMUNIKACIJA EU PODRŠKE	52
9. KRIZNA KOMUNIKACIJA	53
10. MONITORING	55
10.1 Internet stranice	55
10.2 Društvene mreže	56
10.3 Mediji	59

ANEKS 1: Sistem za praćenje i merenje odnosa građana prema RJU

ANEKS 2: AKCIONI PLAN: 1. MEDIJSKI PLAN - Aktivnosti vezane za tradicionalne medije, društvene medije i internet; 2. PLAN JAČANJA KAPACITETA

ANEKS 3: Strateški medijski okvir



Spisak skraćenica:

AP – Akcioni plan
CRS – Centralni registar stanovništva
EU – Evropska unija
EUIC – EU Info centar
JLS – Jedinice lokalne samouprave
JU – Javna uprava
JUM – Jedinstveno upravno mesto
JSI – Jedinstveni informacioni sistem
KITEU - Kancelarija za informacione tehnologije i elektronsku upravu
KSOCD - Kancelarija za saradnju sa organizacijama civilnog društva
MDULS - Ministarstvo za državnu upravu i lokalnu samoupravu
MEI - Ministarstvo za evropske integracije
MF - Ministarstvo finansija
NAJU - Nacionalna akademija za javnu upravu
OCD – Organizacije civilnog društva
ODU – Organi državne uprave
POU – Partnerstvo za otvorenu upravu
RJU – Reforma javne uprave
RSJP - Republički sekretarijat za javnu politiku
SKGO – Stalna konferencija gradova i opština
SKO – Strateški komunikacioni okvir
SRJU – Strategija reforme javne uprave
UJF – Upravljanje javnim finansijama
ULJR – Upravljanje ljudskim resursima



1. Uvod

Zadatak Strateškog komunikacionog okvira je da formuliše smernice za konsolidovanu komunikaciju u cilju podizanja svesti i informisanju javnosti o procesu, izazovima i rezultatima reforme javne uprave u Republici Srbiji.

Svrha strateškog okvira jeste da obezbedi komunikacionu osnovu i definiše smisao, pravac i ton komunikacije o pojedinačnim inicijativama, kako bi se pokazala celina poboljšanja kvaliteta sistema javne uprave.

Ovaj dokument napisan je za potrebe Ministarstva za državnu upravu i lokalnu samoupravu, Ministarstva finansija i drugih ministarstava, organizacija i institucija koje su nadležne za komuniciranje procesa reforme javne uprave, Delegacije Evropske unije u Srbiji, kao i svih zainteresovanih javnosti.

Pripremi Strateškog komunikacionog okvira za povećanje vidljivosti i unapređenje komunikacije o reformama javne uprave i upravljanja javnim finansijama, prethodila je sveobuhvatna Situaciona analiza kapaciteta institucija koje učestvuju u reformi i njihovih dosadašnjih nastojanja i efekata u oblasti informisanja o ovim temama. Nalazi analize služe kao osnova za definisanje Strateškog komunikacionog okvira.

Analiza pokazuje potrebu za strateškim usmerenjem komunikacije reforme. Paralelno sa jačanjem kapaciteta za eksternu komunikaciju, potrebno je poboljšati internu komunikaciju i identifikovati mehanizme za efikasniju koordinaciju između svih zainteresovanih strana. Neophodne su jasne, dobro definisane procedure za internu i eksternu komunikaciju, kao i poboljšanje komunikacijskih kapaciteta institucija javne uprave.

Prema nalazima analize, postoje svi glavni kanali komunikacije (događaji, tradicionalni mediji, internet stranice, društvene mreže). Međutim, postoji potreba za:

- ojačanom **koordinacijom** između aktera i
- **kontinuiranom podrškom službenicima nadležnim za komunikaciju o RJU/UJF** u sprovođenju komunikacijskih aktivnosti.

Raspoloživi finansijski resursi za RJU komunikaciju treba da budu udruženi kako bi se postigli sinergetski efekti.

Ključni izazovi, sudeći po nalazima analize, su sledeći:

- **Građani nemaju jasnu sliku o tome šta je javna uprava** – Javnost ne zna tačno šta podrazumeva reforma javne uprave, što je pokazalo istraživanje javnog mnjenja sprovedeno u novembru i decembru 2018. godine i fokus grupe, organizovane u januaru 2019. godine u okviru ovog projekta. Istraživanje pokazuje da 24% ispitanika zna šta je RJU, 26% nikada nije čulo za taj proces, dok 46% navodi da su čuli za koncept RJU, ali ne znaju šta to podrazumeva. Situacija sa upravljanjem javnim finansijama je slična, 20% ispitanika je upoznato sa samim pojmom, dok 36% njih uopšte nije čulo za ovaj deo reforme. Građani često ne razumeju kako funkcioniše javna uprava, te stoga imaju nedefinisana ili nerealna očekivanja. Pored toga, građani percipiraju javnu upravu kao opštu kategoriju - državu ili vladu - i ne prave razliku između ovih pojmova.
- **Građani ne razumeju jezik javne uprave** - Bilo da se radi o svakodnevnoj ili zvaničnoj komunikaciji koja se odnosi na različite procese, propise i politike, jezik je složen i nerazumljiv većini ciljnih grupa. Nerazumevanje jezika dovodi do nerazumevanja procesa, a time i do daljeg odvajanja javne uprave (koja je javna služba) od njenih građana. „Prevođenje“ reformi i njihovih prednosti na razumljiv i jasan jezik, koristeći praktične primere i dostignuća kako bi se pokazao stvarni napredak, takođe je među glavnim izazovima. Građani ne moraju znati da



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



li su neke novine u njihovoj administraciji efekti RJU, ali je važno da su svesni da su one deo vladinih napora za stvaranje otvorenih, kvalitetnih i prilagođenih javnih usluga za građane i privredu.

- Opšta percepcija javnosti je da je **RJU proces koji nikada ne prestaje**, koji traje godinama. Čak i reč "reforma" ima negativnu konotaciju i postoji mnogo nepoverenja prema mogućnostima za promene. Ciljevi, kao što su profesionalizacija, modernizacija, depolitizacija i racionalizacija, stalno se ponavljaju. Istovremeno, politizacija javne uprave / nedostatak transparentnosti u radu stvara utisak da je rad državne uprave prvenstveno u odlučivanju i upravljanju političkim sistemom.
- **Negativan odnos prema javnoj upravi kao sporog, birokratskog i skupog**, kao i službenicima kao nedovoljno kompetentnim, još uvek je prisutan. Građani i privreda ne doživljavaju da im administracija pruža usluge, uglavnom zbog toga što često nedostaje pristup orijentisan prema njima kao klijentima. Stoga, komunikacija reformi na svim nivoima treba da se fokusira na pružanje novih rešenja koja donose opipljive koristi za građane i privredu.
- **Nedostatak dvosmerne komunikacije** - građani nemaju utisak da mogu da komuniciraju sa javnom upravom, niti da iskažu svoje mišljenje o radu javne uprave.
- **Nedostatak jasnih odgovornosti državnih službenika** / bez sistema nagrađivanja - percepcija da odgovornosti zaposlenih nisu jasno definisane, što dalje stvara utisak da niko nije odgovoran, čemu dodatno doprinosi odsustvo sistema nagrađivanja i jasno definisanih radnih mesta koja se bave prvenstveno komunikacijama.
- **Podrška EU procesima reforme javne uprave nije dovoljno prepoznata**, pokazuje istraživanje koje je sproveo projekat - javnost je umereno upoznata sa značajnim finansijskim sredstvima koje obezbeđuje EU. Iako je 15% ispitanika izjavilo da je EU najveći donator Srbije, većina ispitanika (19%) stavila je Kinu, Nemačku (18%) i Rusiju (15%) ispred EU.
- **EU je ključni izvor finansijske podrške reformi javne uprave** za 25% ispitanika, dok dodatnih 23% veruje da Nemačka pruža najviše pomoći. Stoga, još jedan izazov za ovaj projekat i sve zainteresirane strane uključene u komunikaciju RJU / UJF je da obezbedi prepoznatljivost podrške EU i jasno je poveže sa pozitivnim iskustvima građana.

Složenost procesa RJU i UJF donosi mnoge komunikacijske izazove, koji će se ublažiti fokusiranjem na:

- **Unapređenje koordinacije:**
 - na političkom nivou
 - na sektorskom nivou
 - na institucionalnom nivou
 - između zainteresovanih strana;
- **Promociju rezultata i dostignuća, umesto na procedura i aktivnosti;**
- Dalje **jačanje kapaciteta** zainteresovanih strana za efikasnu komunikaciju;
- **Definisanje relevantnih poruka** koje interesuju ciljnu publiku;
- **Pružanje pojednostavljenih informacija** nacionalnim i lokalnim medijima i **stvaranje jakih medijskih partnerstava.**



2. Pregled politika i potencijalnih tema za komunikaciju u oblasti reforme javne uprave

2.1. Politike i teme

Aktuelno stanje u oblasti reforme javne uprave u Srbiji prikazano je u Tabeli br. 1, kroz pregled rezultata dosadašnjih reformskih procesa (koji su ujedno i potencijalne teme za komunikaciju), pregled javnih politika koje detaljnije definišu i/ili prate ciljeve Strategije RJU iz 2014. godine i listu EU projekata koji se realizuju ili su realizovani u okviru programa pretprijetne pomoći (IPA) u ovoj oblasti.

Rezultati i procesi, koji predstavljaju dostignuća u reformi javne uprave do 2019. godine, identifikovani su u širokom konsultativnom procesu sa ministarstvima i institucijama koje su uključene u reformu javne uprave, projektima komplementarne podrške u okviru Sektorskog reformskog ugovora, drugim projektima koje finansira ili kofinansira EU i Delegacijom Evropske unije u Srbiji. U potpunosti su usaglašeni sa izveštajem Eksterne evaluacije Strategije reforme javne uprave u Srbiji¹ i nalazima Situacione analize, koja daje budući ton komunikaciji RJU.

Ova tabela povezuje ciljeve Strategije RJU, postignute rezultate, relevantne javne politike i EU podršku ovim reformskim procesima. U narednoj sekciji svaki od rezultata, odnosno potencijala za komunikaciju je obrazložen, sa predlogom poruke namenjene ciljnoj grupi.

Na kraju ovog dokumenta je Akcioni plan za 2019. i 2020. godinu, koji integriše elemente razrađene u ovom Strateškom komunikacionom okviru i na jednom mestu objedinjuje ciljne grupe, vremenski period, kanale, odgovorne institucije i alate komunikacije za svaku komunikacionu aktivnost.

Javne politike	Ciljevi SRJU 2014	Rezultati i procesi (potencijali za komunikaciju)	EU podrška
<ul style="list-style-type: none"> - Strategija reforme javne uprave u Republici Srbiji - Strategija regulatorne reforme i unapređenja sistema upravljanja javnim politikama 2016-2020 - Strategija razvoja 	1. Unapređenje organizacionih i funkcionalnih sistema JU	1.1. Omogućeno je sveobuhvatno i sistematsko kreiranje i ciljano sprovođenje, praćenje i evaluacija javnih politika kroz Zakon o planskom sistemu. Sada postoji operativan Jedinstveni informacioni sistem (JSI) za planiranje i implementaciju javnih politika. 1.2. Centralni registar stanovništva <ul style="list-style-type: none"> - Povećan unos podataka - Sve evidencije građana su prenete i sada se vode u elektronskoj formi 1.3. Portal eUprava (Zakon o elektronskoj upravi) <ul style="list-style-type: none"> - Promocija novih e-Usluga 	<ul style="list-style-type: none"> - PAR Sector Reform Contract (SBS) - Support to Implementation of the Law on General Administrative Procedure (LGAP) in Serbia - PPS - Reforming policy coordination and the Centre of Government - Support to PAR - Support to e-Government development

¹ Izveštaj o eksternoj evaluaciji pripremljen je u okviru projekta "Podrška reformi javne uprave u okviru Sektorskog reformskog ugovora za sektor reforme javne uprave"



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



elektronske uprave u Republici Srbiji 2015-2018

- Razvijene 653 nove e-Usluge za građane i privredne subjekte, kroz učešće 141 institucije u radu novog nacionalnog portala za e-Upravu

1.4. Omogućena međuopštinska saradnja (Zakonom o lokalnoj samoupravi, međuopštinska saradnja je definisana kao izvorni posao JLS)

1.5. Smanjenje broja zaposlenih u JU

1.6. Smanjenje broja lokalnih funkcionera (Zakonom o lokalnoj samoupravi uvedeno je usklađivanje sa brojem stanovnika)

1.7. Uspostavljen novi portal za razmenu otvorenih podataka sa 48 setova podataka (Open Data)

- Strengthening LSG in Serbia, phase 2
- Support to e-Government development + Supply of ICT equipment and software for Serbian e-government infrastructure

- **Strategija o stručnom usavršavanju zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave**
- **Strategija stručnog usavršavanja državnih službenika u Republici Srbiji**

2. Uspostavljanje usklađenog javno-službeničkog sistema zasnovanog na zaslugama i unapređenje UIJR

2.1. Izmene i dopune Zakona o državnim službenicima kojima se postiže zapošljavanje po zaslugama i depolitizacija, ocena učinka i jačanje integriteta i odgovornosti

2.2. Podzakonska akta za državno-službenički sistem: o internim i javnim konkursima za zapošljavanje u ODU, o procesima vrednovanja radne uspešnosti i o metodologiji za utvrđivanje odliva kadrova

2.3. Katalog radnih mesta u javnim službama

2.4. Usvojen je normativni okvir za reformu sistema plata, a implementacija je odložena za 1. januar 2020

2.5. Osnovana NAJU

2.6. Dostignuća u oblasti izmena Zakona o državnim službenicima, koje uključuju polazne osnove Vlade za uspostavljanje savremenog sistema upravljanja ljudskim resursima i unapređenja upravljačke odgovornosti

2.7 Kodeks ponašanja državnih službenika (povezanost kompetencija sa propisima iz kodeksa)

2.8. U planu - uvođenje Kodeksa ponašanja službenika na lokalnu

- HR management in Local Self-Government (merit based civil service framework at local level) (Phase 2)
- HRM in LSG - merit based civil service framework at local level (Phase 1)
- Support to establishment of the National Academy for Public Administration
- Support to Public Administration Reform at the local level – & 2) (Exchange 5) grant scheme
- Support to Implementation of the Law on General Administrative Procedure (LGAP) in Serbia
- Rightsizing phase 2
- Rightsizing phase 1
- Strengthening the institutional capacities of the Serbian Tax Administration by TA to design a human resources management system
- Support to PAR



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



<ul style="list-style-type: none">- Program reformi upravljanja javnim finansijama 2016-2020- Strategija razvoja javnih nabavki u Republici Srbiji 2014-2018- Strategija za razvoj interne finansijske kontrole u javnom sektoru 2017-2020- Strategija za suzbijanje nepravilnosti i prevara u postupanju sa finansijskim sredstvima Evropske unije u Republici Srbiji 2017-2020- Nacionalna strategija za rodnu ravnopravnost- Program ekonomskih reformi za period 2017-2019	<p>3. Unapređenje upravljanja javnim finansijama i javnim nabavkama</p>	<p>3.1. Budžetska inspekcija - izmenama Zakona o budžetskom sistemu napravljena je razlika između rada Budžetske inspekcije i Interne revizije</p> <p>3.2. Omogućeno programsko budžetiranje sa projekcijama za dve naredne godine</p> <p>3.3. Sistem javnih nabavki i razvoj e-Nabavke - Unapređenje sistema javnih nabavki koje je dovelo do otvaranja pregovora po pregovaračkom poglavlju 5 i sprovođenja prve faze usklađivanja sa pravnim tekovinama EU</p> <p>3.4. Unapređen operativni okvir za upravljanje i kontrolu javnih finansija (FMC & PIFC)</p> <p>3.5. Izveštaji o izvršenju bužeta (povećan kvalitet izveštavanja)</p> <p>3.6. Rodno odgovorno budžetiranje</p>	<ul style="list-style-type: none">- Improving recruitment and career development in the civil service- EXCHANGE 3- Support to the Ministry of Finance under the PAR Sector Reform Contract- Support for further development of PIFC (Twining)- Support for further improvement of Public Procurement system in Serbia- Redundancy and sound functioning of Treasury system by building a functional backup Data Centre- Support to the Ministry of Finance-Treasury Administration capacity building- Support to the Development Public Internal Financial Control Phase 3- Strengthening the institutional capacity of the Serbian Tax Administration by TA to design an efficient system for the tax collection function and efficient financial and material accounting management- MSP IPA 2007
<ul style="list-style-type: none">- Strategija razvoja elektronske uprave u Republici Srbiji 2015-2018- Program transformacije poreske uprave 2015-2020	<p>4. Povećanje pravne sigurnosti i unapređenje poslovnog okruženja i kvaliteta pružanja usluga</p>	<p>4.1. Efikasniji upravni postupci (ZUP/eZUP)</p> <ul style="list-style-type: none">- Zakon o e-Upravi uključuje podatke iz povećanog broja registara, na primer iz matične knjige rođenih, registra prebivališta, ličnih dokumenata, nezaposlenosti, socijalne zaštite, itd	<ul style="list-style-type: none">- Support to Implementation of the Law on General Administrative Procedure (LGAP) in Serbia- Supply of ICT equipment and software for Serbian e-Government infrastructure



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



<ul style="list-style-type: none"> - Strategija za podršku i razvoj malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti - Nacionalni program za suzbijanje sive ekonomije - Program ekonomskih reformi 2017-2019 		<ul style="list-style-type: none"> - Trenutno se u eZUP sistemu nalazi 320 institucija JU 4.2. Jedinstveno upravno mesto / JUM (One Stop Shop) – osam JLS je uvelo JUM 4.3. Portal E-Uprava (IT sistem za e-ZUP) 4.4. Omogućena razmena podataka iz službenih evidencija kroz e-usluge 4.5. Usluge koje imaju formu JUM: E-Beba, e-Vrtić, e-Upis, građevinske dozvole, prijava poreza na imovinu na lokalnu, automatska overa zdravstvenih knjižica, registrovanje privrednih subjekata, pojednostavljenja postupka za upis imovine 4.6. Jedinstveni inspekcijski nadzor <ul style="list-style-type: none"> - Zakon o inspekcijskom nadzoru (e-Inspektor za 5 inspekcijskih službi) 4.7. E-Plaćanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Support to e-Government development - Support to e-Government development + Supply of ICT equipment and software for Serbian e-government infrastructure - Strengthening the institutional capacity of the Serbian Tax Administration by TA to design an efficient system for the tax collection function and efficient financial and material accounting management
<ul style="list-style-type: none"> - Strategija za suzbijanje nepravilnosti i prevara u postupanju sa finansijskim sredstvima Evropske unije u Republici Srbiji 2017-2020 - Strategija zaštite podataka o ličnosti - Prvi POU AP 2014 -2016 - Drugi POU AP 2016 – 2018 	<p>5. Povećanje participacije građana, transparentnosti i unapređenje etičkih standarda i odgovornosti u obavljanju poslova JU</p>	<p>5.1. Pojačana participacija javnosti u izradi zakona i kreiranju politika</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zakon o državnoj upravi (član 77) - Zakon o planskom sistemu <p>5.2. Zakon o lokalnoj samoupravi (građanski budžet, građanske inicijative - peticije)</p> <p>5.3. Nezavisni interni kontrolni mehanizmi (5 institucija)</p> <p>5.4. E-Informator o radu regulisan novim Zakonom o pristupu informacijama od javnog značaja (izrađen, ali nije usvojen)</p> <p>5.5. Open Data, kao rezultat povećanja transparentnosti JU</p> <p>5.6. Partnerstvo za otvorenu upravu (POU)</p> <p>5.7. Sprovođenje zakona o zaštiti uzbunjivača</p> <p>5.8. Uveden mesečni online Bilten javnih finansija; uvedena praksa objavljivanja izveštaja o izvršenju budžeta u jedinicama LS</p> <p>5.9. Planovi integriteta su usvojeni u preko 50% organa JU</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Audit Quality Control in the State Audit Institution - Strengthening Capacities of the State Audit Institution of Serbia

Tabela 1: Pregled politika i potencijalnih tema za komunikaciju RJU

2.2. Rezultati i procesi (Šta komuniciramo?)

Iako su u poslednjih nekoliko godina u Srbiji dostupnije informacije o reformi javne uprave, postoji potreba za strateškim i pojačanim komuniciranjem. U osnovi generalnog pravca komunikacije o RJU,



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



koja se fokusira na građane, kao i na otvorenost javne uprave, treba da bude princip da svaki korak u RJU vodi ka opipljivim koristima za građane i privredu. U planiranju komunikacionih mera za podizanje svesti i unapređenje vidljivosti, potrebno je obratiti pažnju na dvosmernu interakciju sa građanima koja će osigurati procenu zadovoljstva građana pružanjem javnih usluga. Strategija iz 2014. godine definisala je da je opšti cilj reforme unapređenje javne uprave u skladu sa principima evropskog administrativnog prostora, pružanje visoko kvalitetnih usluga građanima i privredi i stvaranje javne uprave koja doprinosi ekonomskoj stabilnosti i životnom standardu. Međutim, ova Strategija nije u dovoljnoj meri prepoznala potrebu kontinuirane komunikacije s javnošću, dok drugi strateški dokumenti i zakoni predviđaju aktivnosti u oblasti vidljivosti, komunikacije, podizanja svesti, kao i učešće građana, npr. Program reforme upravljanja javnim finansijama, Strategija razvoja elektronske uprave u Republici Srbiji 2015-2018 i Zakon o lokalnoj samoupravi. .

Odabir tema za komunikaciju reforme javne uprave i približavanje ove oblasti javnostima zavisi od mnogo faktora koji utiču na to da li će, kojoj ciljnoj grupi i na koji način biti prezentovani. Prema rezultatima Eksterne evaluacije Strategije reforme javne uprave u Srbiji², procenjuje se da je stopa dostizanja ciljnih vrednosti oko 50%. Takođe, postoji neravnomerno sprovođenje osmišljenih mera i aktivnosti i određeni broj horizontalnih faktora koji ograničavaju delotvornu i efikasnu implementaciju, čime je i komunikacija u određenoj meri limitirana.

Određena dostignuća i planirani prioriteti komunicirani su sa javnošću, u raznim prilikama i u različitim medijima. Mnoge akcije iz Akcionog plana za reformu javne uprave bile su katalizator promena u mnogim oblastima javne uprave, o pitanjima koja do sada nisu bila komunicirana, kao što su otvoreni podaci, razvoj rodno odgovornog budžetiranja i e-Uprava bez papira³. Sve ovo treba da bude vidljivije i efikasnije predstavljeno široj javnosti. Postignuti su dobri rezultati kojima državne institucije odgovaraju na potrebe građana i zato građani imaju pravo da znaju za njih, a državni službenici koji su na njima radili da budu ponosni što su deo uprave koja se reformiše.

Treba naglasiti da SIGMA Monitoring izveštaj iz maja 2019. godine⁴, takođe pominje nedostatke i u internoj i u eksternoj komunikaciji. Preporuka za unapređenje interne komunikacije glasi: „Jasna poruka – najbolje od premijera – trebalo bi da bude komunicirana višem rukovodstvu navodeći da su oni odgovorni za transformaciju službe u njihovim oblastima rada i da zato treba da preuzmu vodeću ulogu tako što će obezbediti da izvršiocu isporučuju bolje usluge. Za eksternu komunikaciju SIGMA, između ostalog, predlaže „aktivnu promociju digitalizacije, kako među građanima, tako i među zaposlenima u administraciji“, kao i to da bi „Vlada RS trebalo da podigne svesnost svih državnih organa koji isporučuju usluge, ali i svih onih koji ih koriste o ključnim principima Zakona o opštem upravnom postupku kako bi se ubrzalo sprovođenje ovog zakona. SIGMA predlaže da bi ove preporuke trebalo primeniti odmah (u narednih godinu, dve dana).

Osim toga, SIGMA Monitoring izveštaj ukazuje na to da bi se nekim pitanjima komunikacije i vidljivosti trebalo baviti srednjoročno. Na primer, objavljivanje redovnih izveštaja o naporima državnih organa i organa lokalnih samouprava u For example, publishing regular public reports on the efforts of government bodies and municipalities concerning the situation with accessibility to public services for people with disabilities or introducing a policy on user engagement into service delivery improvement actions across the administration.

² <http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/190524-Final-Evaluation-Report-SR.pdf>

³ <http://mduls.gov.rs/wp-content/uploads/AP-RJU-narativni-deo-2018-2020.pdf>

⁴ <http://www.sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2019-Serbia.pdf>



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



Prateći Strategiju reforme javne uprave iz 2014. godine, ostale strateške dokumente koji proizilaze iz ove strategije, kao i analizu javnih politika potencijalni rezultati za dalju komunikaciju reforme javne uprave i upravljanje javnim finansijama mogu se grupisati na sledeći način:

1. **Reforma sistema** (Cilj 1 - unapređenje organizacionih i funkcionalnih podsistema JU):
2. **Ljudski resursi** (Cilj 2 – uspostavljanje usklađenog javno-službeničkog sistema zasnovanog na zaslugama i unapređenje upravljanja ljudskim resursima)
3. **Reforma javnih finansija** (Cilj 3 – unapređenje upravljanja javnim finansijama i javnim nabavkama)
4. **Poslovno okruženje i kvalitet usluga** (Cilj 4 – povećanje pravne sigurnosti i unapređenje poslovnog okruženja i kvaliteta pružanja usluga): Usluge za građane i privredu, ili novi pristupi uslugama preko kojih građani mogu da ostvare svoja prava i obaveze pred državom
5. **Participativnost i transparentnost** (Cilj 5 – povećanje participacije građana, transparentnosti i unapređenje etičkih standarda i odgovornosti u obavljanju poslova javne uprave).

Povezanost dostignuća RJU sa Strategijom RJU i merama i/ili rezultatima Akcionog plana 2015-2017, detaljno je predstavljena kao posebna tabela u Aneksu 4 Strateškog komunikacionog okvira.

2.2.1. Reforma sistema

Pristupanje Srbije Evropskoj uniji ubrzalo je unutrašnje reforme koje značajno doprinose odgovornosti, efektivnosti i efikasnosti javne uprave. Baza za ove promene koje vode ka modernijoj i profesionalnijoj administraciji definisana je Strategijom RJU iz 2014. godine. Formiranjem Republičkog sekretarijata za javne politike (RSJP) i usvajanjem Zakona o planskom sistemu popunjen je institucionalni jaz i stvorena osnova za koordinaciju javnih politika. Osnivanjem Kancelarije za informacione tehnologije i elektronsku upravu (KITEU) i uspostavljanjem strateškog okvira za e-Upravu napravljen je značajan pomak ka modernizaciji i profesionalizaciji javne uprave.

Komunikacijom ovih procesa i rezultata u javnosti, jača podrška građana reformama, a svaki pomak u sprovođenju politika i uspostavljanju novih instituta i usluga ima značajan komunikacioni potencijal. Sva ova dostignuća u RJU poslednjih nekoliko godina, koja se prvenstveno odnose na uređenje sistema i unutrašnje reforme, direktno se reflektuju na građane, ne samo time što utiču na kvalitet usluga i uštedu resursa građana, nego i na to da se u javnosti stvara utisak da se država modernizuje. Situaciona analiza je, pak, pokazala da građani imaju nejasan doživljaj o ovim promenama i da je potrebno mnogo sistematičnije informisanje, sa jasnim povezivanjem ličnog iskustva i prepoznatih promena.

Važno je naglasiti da se ovim Strateškim komunikacionim okvirom preporučuje kontinuirana komunikacija rezultata reforme javne uprave, a da obim, teme i dinamika komunikacije zavise od mnogo unutrašnjih i spoljašnjih faktora.

U tabeli br. 2 identifikovani su potencijali za komunikaciju sa obrazloženjem zašto treba sa javnostima kontinuirano komunicirati promene u javnim politikama, dok Akcioni plan za 2019. i 2020. godinu definiše ciljne grupe, vremenski period, kanale i alate komunikacije.

SRJU – Poseban Cilj 1: Unapređenje organizacionih i funkcionalnih sistema javne uprave



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



#	Dostignuća RJU	Zašto komunicirati? (komunikaciona logika)
1.1	Omogućeno je sveobuhvatno i sistematsko kreiranje i ciljano sprovođenje, praćenje i evaluacija javnih politika kroz Zakon o planskom sistemu i RSJP. Sada postoji operativan Jedinostveni informacioni sistem (JSI) za planiranje i implementaciju javnih politika.	<p>Pored institucionalnih osnova i operativnog sistema, ovim merama je omogućeno uključivanje stručne javnosti u kreiranje politika, kao i njihovo usklađivanje sa budžetskim sredstvima. Takođe, ovo su koraci u pravcu stvaranja prvog integrisanog planskog i budžetskog sistema u Srbiji. Uključivanje javnosti zahteva da se ovaj proces pravilno iskomunicira, predstavi otvorenost države prema građanima, a pre svega prema stručnoj javnosti, čime proces kreiranja politika postaje još transparentniji.</p> <p>Poruka: Transparentan proces kreiranja politika, kroz uključivanje javnosti, obezbeđuje legitimitet tome da stručnost bude iznad politike u određivanju ključnih strateških pravaca razvoja Srbije.</p>
1.2	Centralni registar stanovništva (CRS) <ul style="list-style-type: none">o Povećan unos podatakao Sve evidencije građana su povezane i postoji zakonska obaveza da se isključivo vode u elektronskoj formi	<p>Naročiti doprinos modernizaciji JU predstavlja uspostavljanje Centralnog registra stanovništva (CRS) i poboljšanje postojećih registara. CRS je jedan od ključnih rezultata RJU, koji će objediniti 13 službenih evidencija koje vode različite institucije. Potpuna funkcionalnost registra očekuje se u drugoj polovini 2020. godine. CRS će omogućiti da država ima sve evidencije o građanima na jednom mestu. Građani će biti oslobođeni plaćanja taksi za izdavanje određenih isprava i neće provoditi vreme ispred šaltera čekajući da pribave sva potrebna dokumenta. Istovremeno, i donosioci odluka u upravnim postupcima moći će brže da sprovedu postupke, pribavljajući podatke o strankama u postupku kroz CRS. Zahvaljujući saradnji MDULS i MUP-a, do kraja 2019. godine biće dostupno uverenje o državljanstvu svim institucijama koje su van sistema MUP-a. Građane je potrebno kontinuirano informisati o svim pozitivnim aspektima CRS-a, dok je za internu javnost važno da bude u potpunosti upoznata sa time da postoji zakonska obaveza da se sve evidencije vode isključivo u elektronskoj formi.</p> <p>Poruka za eksterne javnosti: Objedinjena evidencija svih podataka modernizuje sistem i štedi resurse, kao što su vreme i novac, ali i umanjuje nivo stresa i negativnog očekivanja da je kontakt sa javnom upravom neprijatno iskustvo.</p> <p>Poruka za interne javnosti: Objedinjena evidencija dugoročno olakšava obavljanje svih poslova i doprinosi kvalitetnijem pružanju usluga građanima, čime se i status i imidž zaposlenih u javnoj upravi poboljšava.</p>
1.3	Portal e-Uprava (Zakon o elektronskoj upravi) <ul style="list-style-type: none">o Promocija novih e-Uslugao Razvijeno i omogućeno 653 nove e-Usluge za građane i privredne subjekte. U pužanju e-Usluga učestvuje 141	<p>Implementacija e-ZUP-a predstavlja značajnu novinu u unutrašnjoj reformi same uprave i važan je rezultat unapređenja funkcionalnosti sistema JU, koji štedi vreme i građanima i zaposlenima u JU. Zakon o elektronskoj upravi je omogućio brzu i efikasnu razmenu podataka u elektronskom obliku među državnim institucijama i obavezao sve državne organe da koriste informacione tehnologije, gde god je to moguće, zatim razvoj</p>



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



institucija preko novog nacionalnog portala za e-Upravu

portala e-Uprava i razvoj usluga koje se pružaju građanima putem portala e-Uprava (zakazivanje termina, plaćanje, slanje zahteva i sl.). Promocija portala e-Uprava, kao važnog rezultata RJU, značajno će doprineti ne samo korišćenju portala, nego će uticati i na povećanje poverenja građana u kapacitet administracije da se reformiše.

Poruka za eksterne javnosti: e-Uprava modernizuje sistem i omogućava jeftiniju, lakšu i transparentniju komunikaciju između građana i javne uprave.

Poruka za interne javnosti: e-Uprava optimizuje administrativne poslove, dugoročno olakšava obavljanje svih poslova i doprinosi kvalitetnijem pružanju usluga građanima.

- 1.4 Omogućena međuopštinska saradnja (Zakonom o lokalnoj samoupravi, međuopštinska saradnja je definisana kao izvorni posao JLS)

Zakon o lokalnoj samoupravi omogućava opštinama da se udružuju i pokreću i finansiraju zajedničke inicijative od regionalnog značaja, što značajno doprinosi decentralizaciji. Ovu novinu je potrebno komunicirati rukovodiocima u JLS, kao i građanima jer je to potencijal za rešavanje problema koji se odnose na više opština.

Poruka: Međuopštinska saradnja jača kapacitete na lokalnom nivou i usmerava da se reforme vrše prema potrebama građana.

- 1.5 Smanjenje broja zaposlenih u JU

Trenutno, ova tema nema afirmativni komunikacioni potencijal, dok se ne završi funkcionalna analiza javnog sektora. Situaciona analiza je pokazala da dosadašnja praksa komuniciranja planova koji će značajno doprineti rešavanju gorućih pitanja koja se odnose na dobrobit građana, imala je za posledicu da generiše visoka očekivanja, koja su neretko rezultirala razočaranjima i doprinela poslovičnom nepoverenju u javnu upravu.

- 1.6 Smanjenje broja lokalnih funkcionera (Zakon o JLS – usklađivanje sa brojem stanovnika)

U cilju veće efikasnosti, operativnosti i ekonomičnosti, od sledećih lokalnih izbora, broj funkcionera će biti usklađen sa brojem stanovnika opštine ili grada.

Poruka: Smanjenje broja lokalnih funkcionera doprinosi racionalnijem korišćenju ograničenih opštinskih resursa i usklađivanju sa evropskim standardima.

- 1.7 Uspostavljen novi portal za razmenu otvorenih podataka (Open Data)

Državne institucije otvaraju prema javnosti sve podatke koji potpadaju pod Zakon o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja. Ovim se obezbeđuje da jednom objavljeni podaci mogu stalno da se koriste, zatim da budu u formama koje su čitljive drugim IT sistemima (mašinski čitljivi podaci). Trenutno je otvoreno 48 setova podataka. U saradnji sa POU komunicirati važnost otvaranja podataka sa JLS, naročito IT zajednici koja može da ih koristi za kreiranje novih inovativnih aplikacija.

* u kontekstu transparentnosti *videti dostignuće 5.5 u Tabeli br. 6*

Poruka: Otvaranjem podataka, koji ne sadrže informacije o konkretnim osobama, institucije odgovaraju na potrebe poslovne zajednice i civilnog društva i doprinose kvalitetu usluga i smanjivanju troškova poslovanja. Naročiti doprinos se ogleda u



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



potencijalnom smanjenju broja zahteva za pristup informacijama od javnog značaja, koji najviše šalju i koriste mediji.

Tabela 2: Reforma sistema

Poruke navedene u tabeli imaju više zajedničkih elemenata, ali je najznačajnije da bez obzira ko je nosilac poruke i kome se obraća u datom momentu, od suštinske važnosti je da naglasi sledeće:

- unutrašnje reforme se sprovode zbog dobrobiti svih građana
- reforme se sprovode zbog sistematičnog usvajanja evropskih standarda i vrednosti.

2.2.2. Ljudski resursi

Jedan od posebnih ciljeva Strategije reforme javne uprave je uspostavljanje sistema zasnovanog na zaslugama i unapređenje upravljanja ljudskim resursima. Pored toga, Strategija o stručnom usavršavanju državnih službenika u Republici Srbiji predstavlja osnov za reformu sistema planiranja, selekcije, vrednovanja i plata zaposlenih u javnom sektoru, a Strategija o stručnom usavršavanju zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave daje osnovne smernice za uspostavljanje usklađenog, trajnog i održivog sistema stručnog usavršavanja zaposlenih u JLS. S obzirom na to da je krajnji cilj svih reformskih procesa pozdana, odgovorna, efikasna i ekonomična uprava, posebna pažnja je usmerena na oblast ljudskih resursa, odnosno jačanje administrativnih kapaciteta na svim nivoima.

Promene koje su strateški uvedene u poslednjih nekoliko godina mogu se podeliti u tri važne kategorije:

1. Državno-službenički sistem

Usvojene su izmene Zakona o državnim službenicima i tri bitna podzakonska akta koja donose inovacije u proces selekcije kandidata u konkursnim postupcima, proces vrednovanja radne uspešnosti i utvrđivanje odliva kadrova.

Za primenu svih novina iz Zakona, od izuzetne je važnosti da dosadašnje klasične kadrovske jedinice polako prerastaju u jedinice za ljudske resurse, koje u centar stavljaju ljude i upravljanje ljudima. Posebna pažnja je usmerena na jačanje uloge rukovodilaca, za koje su uvedene posebne obuke za učešće u konkursnim postupcima i vrednovanje rada državnih službenika i lica na položaju, koja su prvi put postavljena na to mesto.

Pored toga, interno tržište rada koje treba da podstakne i uredi mobilnost unutar sistema državnih organa čeka normativno uređenje. Svrha ovih pravnih izmena je da doprinesu ostvarivanju načela jednake dostupnosti radnih mesta. Novi propisi će se odnositi i na kandidate iz JLS i AP.

Za potpuno uređenje sistema upravljanja ljudskim resursima nedostaje informacioni sistem za ULJR, koji će predstavljati glavni alat za sve politike u ULJR. Izgradnja kompleksne platforme zavisi od normativnih akata, čije se usvajanje očekuje do kraja 2019. godine, ali i zatvaranja finansijske konstrukcije.

Usvojen je normativni okvir za reformu sistema plata, ali usvajanje novog zakona koji će se uskladiti sa sistemskim zakonom o platama očekuje se ove godine, dok bi primena trebalo da počne 1. januara 2020. godine. Drugačije organizovanje nameštenečkih radnih mesta i vrednovanje rada nameštenika, takođe zahteva zakonske izmene i dopune.

2. Službenički sistem u AP i JLS

Sektor za ljudske resurse MDULS, zajedno sa projektom „Upravljanje ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave – faza 2“, koji sprovodi Savet Evrope, a finansiraju Savet Evrope i Evropska unija, trenutno rade na definisanju kriterijuma za sprovođenje analize primene Zakona o



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



zaposlenima u AP i JLS, kao i podzakonskih akata. Analiza treba da iznedri predloge za unapređenju ovog zakonskog rešenja. Zakon o platama u AP i JLS je takođe usvojen, ali je primena odložena. I u AP i JLS je potrebno normativno regulisati status i vrednovanje rada nameštenika.

3. Javne službe (prosveta, zdravstvo i dr.)

Zakon o zaposlenima u javnim službama je usvojen, ali primena je odložena zbog usklađivanja sa Zakonom o platama. Ovaj zakon je koncipiran kao integralni tekst, koji reguliše i radne odnose i plate, i podržava principe javno-službeničkog sistema, kao što su: kadrovsko planiranje, javni konkursi, vrednovanje rada, veća plata za bolji rad i dr. Takođe, usvojen je Katalog radnih mesta u javnim službama i počelo je njegovo sprovođenje koje podrazumeva da su javne službe dužne da primenjuju katalog pri kreiranju sistematizacija. Za potpunu primenu ovog paketa, potrebno je doneti Uredbu o koeficijentima za radna mesta iz Kataloga, kao i to da Ministarstvo finansija u Zakonu o budžetu usvoji osnovicu za koeficijente, kako bi otpočela reforma plata.

Sve preduzete mere doprinose dostizanju principa decentralizacije, depolitizacije, profesionalizacije, racionalizacije i modernizacije.

Na depolitizaciji JU je, međutim, veoma malo urađeno, što konstatuje i Izveštaj Evropske komisije za 2019⁵, u kojem se navodi da i dalje postoji jak politički uticaj na osoblje koje rukovodi ministarstvima, kao i da je procenat v.d. pozicija i dalje visok. Izveštaj konstatuje da je opšti utisak da Srbija napreduje u RJU i da se očekuje da u narednom periodu počne zapošljavanje u skladu sa kompetencijama i zaslugama.

Važna institucija koje osnovana kao rezultat reforme javne uprave je Nacionalna akademija za javnu upravu (NAJU), koja predstavlja centralno mesto sistema stručnog usavršavanja u javnoj upravi. NAJU ima status javno priznatog organizatora aktivnosti neformalnog obrazovanja odraslih. Zadatak NAJU je da sprovodi savremene programe obuka i tako doprinosi unapređenju kompetencija zaposlenih u javnoj upravi, što za posledicu ima kvalitetnije usluge za građane i privredu.

Strategija RJU predviđa i da etika državnih službenika i borba protiv korupcije postanu deo stručnog državnog ispita. Pored toga, Kodeks ponašanja državnih službenika u svim institucijama (preporuka Agencije za borbu protiv korupcije) predstavlja jednu od mera i rezultata RJU koja doprinosi borbi protiv korupcije.

SRJU – Poseban Cilj 2: Uspostavljanje usklađenog javno-službeničkog sistema zasnovanog na zaslugama i unapređenje upravljanja ljudskim resursima

#	Dostignuća RJU	Zašto komunicirati? (komunikaciona logika)
2.1	Izmene i dopune Zakona o državnim službenicima kojima se postiže zapošljavanje po zaslugama i depolitizacija, ocena učinka i jačanje integriteta i odgovornosti	Reforma sistema vrednovanja/ocenjivanja rada državnih službenika, kriterijuma za napredovanje i plata, potpuno približava ovaj sistem upravljanja ljudskim resursima principima koji važe u biznis sektoru. Komunikacija ove reforme je potrebna i interno i eksterno. Primenom ovih principa građani i privreda dobijaju profesionalniju i kvalitetniju uslugu, čime se jača poverenje u državnu upravu. Istovremeno, zaposlenima u državnoj upravi treba komunicirati da će njihov rad biti vrednovan u skladu sa kompetencijama. Ove izmene daju smernice za primenu ovih principa u celokupnoj javnoj upravi. Poruka za eksterne javnosti: Vrednovanje rada u skladu sa kompetencijama i rešenja za sistemsko stručno usavršavanje

⁵ http://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/Serbia_2019_Report.pdf



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



- administracije pozitivno utiču i na građane i privredu jer direktno doprinose kvalitetnijem, delotvornijem i efikasnijem pružanju usluga.
- Poruka za interne javnosti: Nova zakonska rešenja stvaraju uslove za povećan nivo znanja, sposobnosti i veština državnih službenika, pa samim tim povoljno utiču i na razvoj karijere, ali i na unapređenje kapaciteta administracije da odgovori zahtevima građana i privrede.
- 2.2 Podzakonska akta za državno-službenički sistem: o internim i javnim konkursima za zapošljavanje u ODU, o procesima vrednovanja radne uspešnosti i o metodologiji za utvrđivanje odliva kadrova
- Podzakonska akta je potrebno intenzivno interno komunicirati jer definišu:
1. proces selekcije kandidata u konkursnim postupcima, što podrazumeva intenzivnu proveru znanja, stručnosti i ponašajnih kompetencija koje su bitne za rad u državnim organima
 2. proces vrednovanja radne uspešnosti koji uvodi novinu da ponašajne kompetencije i rezultati rada organizacionih jedinica i celog organa utiču na ukupnu ocenu nečijeg rada
 3. metodologiju za utvrđivanje odliva kadrova čija primena treba da omogući da se lociraju nedostajući stručni kadrovi, razloge za to i mere koje mogu da se preduzmu.
- Osim toga, važno je ove promene komunicirati i sa eksternim javnostima, jer jačaju profesionalnost državne službe.
- Poruke su iste kao i za prethodno dostignuće RJU (2.1.)
- 2.3 Katalog radnih mesta u javnim službama
- Internim javnostima je važno komunicirati spisak radnih mesta i njihove precizne opise, kao i obavezujuće propise. Postojanje ovih propisa omogućava standardizaciju i profesionalizaciju javne uprave, kao i usklađivanje sa evropskim principima. Građanima treba komunicirati Katalog kao budući veoma važan mehanizam kontrole procesa zapošljavanja u javnom sektoru, ali je preporuka da eksterna javnost bude informisana tek kada bude zaokružen normativni okvir (Uredba o koeficijentima).
- Poruka za internu javnost: Uvođenje Kataloga radnih mesta doprinosi uređenju sistema zapošljavanja u javnoj upravi i obavezuje sve službe u javnoj upravi na popisivanje i grupisanje svih poslova u javnom sektoru što omogućava buduće objektivno i uniformno vrednovanje radnih mesta.
- 2.4 Usvojen je normativni okvir za reformu sistema plata, a implementacija je odložena za 1. januar 2020.
- Reforma plata donosi pravičniju raspodelu budžetskih sredstava, kroz primenu ujednačene osnovice za obračun plata i objektivnije vrednovanje rada svakog radnika. Proces prati i ceo set zakona koji ovo treba da omoguće, a posebno Zakon o zaposlenima u javnim službama. Ovo je suštinsko pitanje koje je potrebno dobro interno iskomunicirati najpre sa rukovodiocima i zaposlenima u kadrovskim jedinicama. Fokus u eksternoj komunikaciji treba da bude najpre na stručnoj javnosti.
- Poruka za eksterne javnosti: Reforma sistema plata donosi pravičniju raspodelu budžeta i uvodi objektivnije vrednovanje rada



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



zaposlenih u javnom sektoru i veće prihode za najstručniji i najkvalifikovaniji kadar.

Poruka za interne javnosti: Reforma sistema plata, osim što uvodi objektivnije vrednovanje rada svih zaposlenih u javnim službama, prema složenosti posla, kompetentnosti, odgovornosti, autonomiji u radu, komunikaciji i uslovima rada, uvodi i precizne standarde. Poštovanje novih standarda podrazumeva da će zaposleni u JU koji rade iznad standarda biti motivisani većom platom, dok će oni koji rade ispod standarda najpre biti upućivani na dodatnu obuku. Umanjenje plata i otkazi će biti primenjivani kod ozbiljnijih povreda radnih obaveza, a svi koji rade standardno imaće pravo na povećanje plate posle pet godina.

2.5 Osnovana NAJU

Ključni faktor u ostvarivanju planiranih reformi u JU su ljudi koju u njima učestvuju i koji su predmet reformi. NAJU predstavlja značajan institut za dalji razvoj JU, kroz ulaganje u razvoj ljudskih potencijala.

Ciljne grupe treba da budu upućene u to šta sve NAJU pruža, zašto je važna njena uloga i koliko u budućnosti može da pomogne da u JU radi najstručniji kadar.

Poruka za eksterne javnosti: Kontinuirano stručno usavršavanje zaposlenih u javnom sektoru omogućava da svaki građanin može da računa na to da će dobiti profesionalnu i kvalitetnu uslugu u skladu sa najboljim evropskim praksama i standardima.

Poruka za interne javnosti: Stručno usavršavanje donosi kontinuirani profesionalni razvoj, mogućnost napredovanja u karijeri i osposobljenost da se na potrebe građana i privrede odgovara na standardizovan način.

2.6 Dostignuća u oblasti izmena Zakona o državnim službenicima, koje uključuju polazne osnove Vlade za uspostavljanje savremenog sistema upravljanja ljudskim resursima i unapređenje upravljačke odgovornosti

Dosadašnje kadrovske službe, koje su se prevashodno bavile pravno-formalnim evidentiranjem zaposlenih, polako prerastaju u jedinice za ljudske resurse. Uz rukovodioce, one su glavni pokretač promena u upravljanju ljudskim resursima. Zato su uvedene i obavezne obuke za rukovodioce koji učestvuju u konkursnim postupcima i koji vrednuju rad državnih službenika i lica na položaju, koji su prvi put postavljeni na to mesto.

Ove promene su veoma važne za internu javnost, jer direktno doprinose profesionalizaciji javne uprave, što se reflektuje i na zadovoljstvo građana modernijom upravom.

Poruka za eksterne javnosti: Kriterijumi koji se uvode u sektor javne uprave profesionalizuju javnu upravu što direktno utiče na kvalitet pruženih usluga i približava administraciju standardima Evropske unije.

Poruka za interne javnosti: Dosadašnje klasične kadrovske jedinice polako prerastaju u jedinice za ljudske resurse, koje u centar stavljaju ljude i upravljanje ljudima.

2.7 Kodeks ponašanja državnih službenika (povezanost

U prilog izgradnji uslužno-orijentisane JU značajan doprinos ima uvođenje ovog kodeksa. Državni službenik treba da ima poverenje



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



kompetencija sa propisima iz kodeksa)

2.8 U planu - uvođenje Kodeksa ponašanja službenika na lokalnu

javnosti, zakonitost i nepristanost u svom radu, da bude politički neutralan, izuzet od sukoba interesa, i sl. Član 3. Kodeksa propisuje: „Državni službenik je dužan da se ponaša na način koji doprinosi očuvanju i podsticanju poverenja javnosti u integritet, nepristrasnost i efikasnost organa.“

Važno je komunicirati ovaj Kodeks, kako interno, tako i eksterno, jer normira ponašanje državnih službenika kroz skup pravila ponašanja koje treba da služi kao merilo vrednosti i zadobijanje poverenja javnosti u javnu upravu. U interesu javnosti je da bude upoznata sa postojanjem ovih normi. Takođe, interne javnosti treba da usvoje i primene propise iz Kodeksa.

Poruka za eksterne javnosti: Postoje standardi o postupanju i ponašanju zaposlenih u javnoj upravi koji jasno propisuju šta građani i privreda mogu da očekuju u stvarima koje se odnose na njihova prava, interese i obaveze. Pravila su usklađena sa standardima Evropskog kodeksa dobrog administrativnog ponašanja.

Poruka za interne javnosti: Uvođenje kompetencija u rad javne uprave usklađeno je sa postojećim Kodeksom ponašanja državnih službenika, koji pored kvaliteta rada i zakonskih propisa treba podrazumeva i moralne standarde zahtevne profesije koju obavljaju.

Tabela 3: Ljudski resursi

Preporučene poruke koje treba poslati internim i eksternim javnostima, navedene u tabeli br. 3, imaju dosta zajedničkih elemenata i važno je komunicirati ukupnost promena u sektoru ljudskih resursa u javnoj upravi. Najvažnije je istaći sledeće:

- Vrednovanje rada zaposlenih u JU u skladu sa kompetencijama direktno doprinosi kvalitetnijem, delotvornijem i efikasnijem pružanju usluga građanima i privredi
- Standardizacija kriterijuma za zapošljavanje i rad u javnoj upravi profesionalizuju administraciju i približavaju je vrednostima evropskog administrativnog prostora
- Kontinuirano stručno usavršavanje doprinosi ličnom i profesionalnom razvoju zaposlenih u javnom sektoru, a građanima i privredi garantuje bolji kvalitet pruženih usluga

2.2.3. Javne finansije

Srbija je uvela internu finansijsku kontrolu u javnom sektoru u skladu EU standardima, koja treba da doprinese uređenju sistema upravljanja javnim finansijama, potpunoj i transparentnijoj kontroli trošenja novca iz budžeta i sprečavanju neprofesionalnog i nenamenskog trošenja novca poreskih obveznika. Ostvareno je jačanje finansijske odgovornosti, kontrole i discipline, usvojen je strateški okvir za upravljanje javnim finansijama koji je bio osnov za unapređenje kapaciteta budžetske inspekcije i sistema javnih nabavki. Razvijanje budućeg sistema e-nabavki (podnošenje e-Ponuda, e-Aukcije, e-Katalozi, elektronski dinamički sistem nabavke itd.) doprinosi uspostavljanju sistemskih mehanizama za kontrolu javnih finansija i za sprečavanje korupcije u procesima javnih nabavki.



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



Eksterna evaluacija SRJU potvrđuje da su dostignuti ciljevi koji se odnose na rodno odgovorno budžetiranje⁶. Redovno objavljivanje, uz prateću promociju ukupnih i detaljnih izveštaja o izvršenju budžeta, kao ključnih mera budžetske transparentnosti, podjednako je značajno za građane, sistem upravljanja javnim finansijama i za EU integracije.

Tabela br. 4 sadrži popis dostignuća RJU u oblasti upravljanja javnim finansijama i javnim nabavkama, obrazložene potencijale za komunikaciju i poruke za najširu javnost.

SRJU – Poseban Cilj 3: Unapređenje upravljanja javnim finansijama i javnim nabavkama

#	Dostignuća RJU (potencijali za komunikaciju)	Zašto komunicirati? (komunikaciona logika)
3.1	Budžetska inspekcija (izmenama Zakona o budžetskom sistemu napravljena je razlika između rada Budžetske inspekcije i Interne revizije)	Programsko budžetiranje ima za cilj da unapredi transparentnost i delotvornost u smislu preciznijeg definisanja aktivnosti, troškova i konkretnih očekivanih ishoda na nivou rezultata i ostvarenog uticaja. Na taj način programsko budžetiranje povezuje budžetski proces sa procesom strateškog planiranja i izvršenja budžeta. Iako je ovo uglavnom namenjeno stručnoj i internoj javnosti, eksterna javnost može da bude zainteresovana jer uvođenjem pravila u planiranje i izvršenje budžetskih sredstava, usklađenih sa standardima EU, doprinosi izgradnji poverenja građana u javnu upravu.
3.2.	Omogućeno programsko budžetiranje sa projekcijama za dve naredne godine	Programsko budžetiranje sa projekcijama za dve naredne godine približava Srbiju evropskim standardima i vrednostima. Ono omogućava strateško, svrsishodno planiranje, što građanima uliva poverenje u racionalno trošenje budžetskih sredstava. Poruka za sve javnosti: Grupisane stavke budžeta prema programima koji imaju isti strateški cilj povećava transparentnost i efikasnost upotrebe javnih sredstava, kroz precizniju identifikaciju prioriteta, što ujedno omogućava i bolji uvid u učinak uloženi sredstava.
3.3	Sistem javnih nabavki i razvoj e-Nabavke - Unapređenje sistema javnih nabavki koje je dovelo do otvaranja pregovora po pregovaračkom poglavlju 5 i sprovođenja prve faze usklađivanja sa pravnim tekovinama EU	Nivo kvaliteta tenderskih postupaka značajno je unapređen, kao i konkurentnost ponuđača. Uspostavljeni su sistemski mehanizmi za sprečavanje korupcije u procesima javnih nabavki. Sistem eNabavki je i dalje u razvoju, kao i portal e-Nabavke. Značajno je komunicirati da je sistem ubrzan time što su svi podaci elektronski dostupni, ali i to da će ovo unapređenje doprineti i potpunoj digitalizaciji procesa čime će 2020. papir u tenderskim procedurama otići u istoriju. Poruka za eksternu javnost: Uvođenje savremenih informacionih tehnologija u postupke javnih nabavki obezbeđuje

⁶ U protekle tri godine rodno budžetiranje – najnapredniji primer na Balkanu – postepeno je uvođen i primenjen kroz programsko budžetiranje i analizu rodnog budgežetiranja kao i restrukturiranje prihoda i rashoda, kako bi se promovisala rodna ravnopravnost (Eksterna evaluacija Strategije reforme javne uprave u Srbiji (str. 2019).



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



	<p>pojednostavljivanje i unificiranje procedura, povećava ekonomičnost, transparentnost i konkurentnost i značajno ograničava potencijalne koruptivne radnje. Uređenje ovog sistema direktno utiče na približavanje standardima Evropske unije.</p> <p>Poruka za internu javnost: Unapređenje sistema javnih nabavki standardizuje ključne procese, donosi veću operativnost i olakšava prenos informacija, a elektronska razmena dokumenata značajno smanjuje mogućnost grešaka.</p>
3.4 Unapređen operativni okvir za upravljanje i kontrolu javnih finansija (FMC & PIFC)	<p>Kao rezultat RJU i evropskih integracija, ovaj okvir doprinosi tome da se na profesionalniji način uredi sistem upravljanja javnim finansijama, da se transparentno kontroliše trošenje novca iz budžeta i sprečava neprofesionalno i nenamensko trošenje sredstava.</p> <p>Poruka za sve ciljne grupe: Profesionalno uređen sistem upravljanja javnim finansijama omogućava transparentnu kontrolu trošenja budžetskih sredstava, doprinosi stabilnosti javnih finansija i direktno utiče na finansijsku podršku EU.</p>
3.5 Izveštaji o izvršenju bužeta (povećan kvalitet izveštavanja)	<p>Objavljivanje izveštaja o izvršenju budžeta, pogotovo u formatu otvorenih podataka značajno je komunicirati jer doprinosi boljoj analitici i transparentnosti rada svih državnih organa.</p> <p>Poruka za sve ciljne grupe: Kvalitetniji izveštaji o izvršenju budžeta, kao osnovnog sredstva za sprovođenje politika, važan su instrument kontrole i treba da obezbede da dosadašnja praksa administrativne klasifikacije troškova polako odlazi u istoriju i ustupi mesto kvalitetnim informacijama o nameni, krajnjem korisniku i ukupnom iznosu sredstava.</p>
3.6 Rodno odgovorno budžetiranje	<p>Ovaj novi alat na sistemski način sagledava načine za otklanjanje rodno zasnovanih nejednakosti u društvu. Uvođenje indikatora za rodno odgovorno budžetiranje doprinosi kvalitetnijoj i svrsishodnijoj raspodeli budžetskih sredstava.</p> <p>Poruka za sve javnosti: Postepeno uvođenje principa rodne ravnopravnosti u budžetski proces podrazumeva balansirano planiranje prihoda i rashoda u cilju obezbeđivanja jednakih pristupa resursima, uslugama i šansama.</p>

Tabela 4: Javne finansije

Glavne poruke koje se odnose na dostignuća u unapređenju upravljanja javnim finansijama i javnim nabavkama su:

- Profesionalno uređen sistem upravljanja javnim finansijama omogućava transparentnu kontrolu trošenja budžetskih sredstava, doprinosi stabilnosti javnih finansija i direktno utiče na finansijsku podršku EU
- Unapređenje sistema javnih nabavki standardizuje ključne procese, donosi veću operativnost, povećava ekonomičnost, transparentnost i konkurentnost i približava administraciju standardima Evropske unije



2.2.4. Poslovno okruženje i kvalitet usluga

Na povećanju pravne sigurnosti i unapređenju poslovnog okruženja i kvaliteta pružanja usluga učinjeno je mnogo, a najvažnije je da su inicirane promene stava građana i privrede prema javnoj upravi koja od kontrolno orijentisane treba da postane uslužno orijentisana služba. U poslednjih nekoliko godina napravljen je značajan progres u unapređenju usluga, donošenju zakona koji regulišu javne politike, javne konsultacije i eUpravu.

Glavna novina u reformisanom Zakonu o opštem upravnom postupku/ZUP je da su zaposleni konačno počeli da razmenjuju podatke o kojima se vodi službena evidencija, što značajno olakšava sve procese u javnoj upravi. Pored toga, regulisana je usluga „jedinstveno upravno mesto“ (one stop shop / jednošalterski sistem), kojom se predviđa mogućnost da prikupljanje i razmenu podataka umesto građana vrše same institucije. Dobri primeri funkcionisanja jedinstvenog upravnog mesta su: integrisana procedura u skladu sa Zakonom o planiranju i izgradnji (izdavanje građevinskih dozvola), izdavanje ličnih dokumenta koje sprovodi MUP (lična karta, pasoš, vozačka dozvola) ili overa zdravstvenih knjižica (povezani sistemi Poreske uprave i Fonda za zdravstveno osiguranje). MDULS uvodi jedinstveno upravno mesto u osam gradova i opština: Lazarevac, Šabac, Bela Palanka, Pirot, Kruševac, Smederevska Palanka, Sombor i Žitište.

Usluge koje se pružaju građanima putem portala e-Uprava (zakazivanje termina, plaćanje, slanje zahteva...) su:

- Servis "Bebo, dobro došla na svet" (e-Beba) - registracija deteta odmah nakon rođenja u samoj bolnici;
- Upis u vrtiće (e-Vrtić) i osnovne škole (e-Upis) - za upis dece u prvi razred, podatke za izvod iz matične knjige rođenih i potvrdu o prebivalištu pribavljaju same škole, što je do sada bila obaveza roditelja;
- E-Plaćanje omogućava da se sve takse plaćaju elektronski putem platnih kartica i iPay vaučera. Takođe, opštine se postepeno opremaju POS terminalima tako da će sve takse ubuduće moći da se plate na licu mesta platnom karticom, što štedi i vreme i novac za provizije koje naplaćuju banke i pošta.
- Lokalna poreska administracija (LPA) je informacioni portal za prijavu poreza na imovinu koji obezbeđuje uvid u stepen naplate poreza, proveru obaveza i plaćanje platnom karticom.

Za razliku od servisa eVrtić i eUpis kojima se pristupa preko portala eUprava i imaju za cilj da pojednostave birokratske procedure koje ih opterećuju, e-Inspektor je interni jedinstveni informacioni sistem namenjen republičkim inspekcijama koji omogućava digitalizaciju rada inspekcija i automatizovanu procenu rizika, kao i planiranje inspeksijskog nadzora. Sistem podržava sve poslovne procese inspekcija. Trenutno su u sistem e-Inspektor uključene četiri pilot inspekcije: Inspektorat za rad, Tržišna inspekcija, Sanitarna inspekcija i Upravni inspektorat, a do sredine 2019, očekuje se da se uključe i ostale republičke inspekcije.

Poreska uprava je dobar primer funkcionisanja online servisa e-Porezi preko kojeg se sprovodi objedinjena naplata poreza i povraćaj PDV-a. Povezanost sistema PU i Fonda zdravstvenog osiguranja omogućila je automatsku overu zdravstvenih knjižica i time potpuno eliminisala trošenje vremena za prikupljanje dokumentacije od različitih institucija radi overavanja zdravstvenih knjižica.

U tabeli broj 5 identifikovani su dostignuća reforme javne uprave i odabrane teme za komunikaciju tako što su novine koje je doneo ZUP i e-ZUP grupisane u setove koji treba komunicirati zajedno, kao progres rada javne uprave.



SRJU – Poseban Cilj 4: Povećanje pravne sigurnosti i unapređenje poslovnog okruženja i kvaliteta pružanja usluga

#	Dostignuća RJU	Zašto komunicirati? (komunikaciona logika)
4.1	Efikasniji upravni postupci (ZUP/eZUP) <ul style="list-style-type: none">○ Zakon o e-upravi uključuje podatke iz povećanog broja registara, na primer iz matične knjige rođenih, registra prebivališta, ličnih dokumenata, nezaposlenosti, socijalne zaštite, itd○ Trenutno se u eZUP sistemu nalazi 320 institucija JU	Zakon o upravnom postupku (ZUP) doprineo je tome da komunikacija među ODU bude efikasnija i fleksibilnija, uveo komunikaciju elektronskim putem i jedinstveno upravno mesto (JUM) koje će omogućiti građanima i privredi da podnose samo jedan zahtev i komuniciraju samo sa jednim organom koji će na kraju postupiti po tom zahtevu (doneti rešenje, izdati dozvolu...). Po pitanju načina uređivanja JUM, rešenja iz ZUP-a su fleksibilna i omogućavaju da situaciono prilagođavanje pa tako jedinstveni šalter može biti i elektronski i preko njega se mogu podnositi zahtevi za izdavanje dokumenata kojii podrazumevaju aktivnosti više institucija. Postojanje matičnih knjiga, registra prebivališta, ličnih dokumenata, nezaposlenost ili socijalne zaštite u elektronskom obliku omogućilo je razvoj mnogih drugih usluga po principu „one stop shop“.
4.2	Portal e-Uprava (IT sistem za eZUP)	Shodno tome, pristupilo se uvođenju e-ZUP-a, čija će implementacija ostvariti značajne godišnje uštede građanima i privredi Srbije. Procene ušteta idu do pet miliona sati stajanja u redovima i oko milion sati rada državnih službenika. Platforma e-ZUP, koja povezuje 13 baza podataka osam velikih institucija, predstavlja veliki napredak u korišćenju IT tehnologija za razvoj usluga i ubrzanje i pojednostavljivanje procedura.
4.3.	Jedinstveno upravno mesto / JUM (One Stop Shop) –osam JLS je uvelo	Zahvaljujući e-ZUP-u, koji je obezbedio međusobno povezivanje baza institucija i razmenu podataka o kojima se vodi službena evidencija u elektronskoj formi, stvoreni su uslovi za razvoj e-Usluge.
4.4.	Omogućena razmena podataka iz službenih evidencija kroz e-usluge	Dobri primeri uspešnosti RJU su servisi koji štede i vreme i ujedno doprinose promeni uvreženog mišljenja da kontakt sa javnom administracijom standardno donosi i neprijatno iskustvo vraćanja po još jedan dokument (FT1P). Reformom je omogućeno jednostavno pribavljanje ličnih dokumenata (lična karta, vozačka dozvola, pasoš) koje je sada moguće na jednom mestu, uz elektronsko zakazivanje termina.
4.5.	Usluge koje imaju formu JUM: E-Beba, e-Vrtic, e-Upis, građevinske dozvole, prijava poreza na imovinu na lokalnu, automatska overa zdravstvenih knjižica, registrovanje privrednih subjekata, pojednostavljenja postupka za upis imovine	U toku je i uvođenje elektronskog plaćanja taksi. Sve ovo olakšava procedure u samoj administraciji, a građanima pruža kvalitetniju uslugu. Omogućava da se sve takse plaćaju elektronski putem platnih kartica i iPay vaučera. Usluga e-Plaćanje je rešenje koje će se sistemski uvoditi u sve službe javne uprave. Dodatno, u toku je opremanje pojedinih opština POS terminalima, što će građanima omogućiti da ubuduće plaćaju takse na šalterima u opštinama platnim karticama. To značajno štedi vreme jer će se zadržavati samo na jednom
4.6.	E-Plaćanje	



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



šalteru i novac jer će biti oslobođeni plaćanja provizija bankama i poštama.

Sve navedene promene i dostignuća olakšavaju samu proceduru i obezbeđuju građanima kvalitetnu uslugu.

Online plaćanje je dostupno u svakom trenutku, na mestu realizacije usluge (šalter ili ePortal), i omogućava regulisanje obaveza u realnom vremenu i potpuno besplatno, bez troškova plaćanja provizije.

Poruka za sve ciljne grupe: Javna uprava se približava građanima i privredi kroz pružanje usluga u skladu sa njihovim potrebama, ujedno vodeći računa o kvalitetu i pristupačnosti usluga. Efikasno pružanje usluga utiče na unapređenje poslovnog okruženja i pravnu sigurnost.

- 4.7. Jedinstveni inspekcijski nadzor - Zakon o inspekcijskom nadzoru (e-Inspektor za inspekcijske službe)

Građanima i privredi je na raspolaganju sajt Koordinacione komisije www.inspektor.gov.rs kao centralno mesto za informisanje o inspekcijama, gde mogu pronaći sva usvojena dokumenta o nadzoru, procedure, razna uputstva i slično. Reformisani Zakon o inspekcijskom nadzoru smanjuje administrativne troškove inspekcijske kontrole i prostor za nelojalnu konkurenciju u obliku „sive ekonomije“ čime podstiče predvidivost poslovanja i jača okruženje za investicije. Sama inspekcija već dugo se bori sa negativnom percepcijom javnosti, tako da se ovim reformama i uvođenjem e-plaforme radi na podizanju ugleda inspektora.

Poruka: Uvođenje jedinstvenog inspekcijskog nadzora predstavlja ključan korak u stvaranju predvidivog i fer poslovnog okruženja i doprinose smanjenju mogućnosti subjektivnog tumačenja propisa, nejednakih tretmana privrednih subjekata i nelojalne konkurencije.

- 4.8. Konsolidovano prikupljanje poreza – kroz funkcionalni elektronski sistem Poreske uprave i aplikaciju e-Porezi

Transformacija Poreske uprave je proces koji se sprovodi već duže vreme. To je nezaobilazni deo RJU.

Konsolidovano prikupljanje poreza je postavljeno kao dobar primer novih usluga, gde se povraćaj sredstava vrši elektronskim putem, kao i podnošenje zahteva za povraćaj PDV-a. Iznad svega, ovo je dobar primer koji funkcioniše već duže vreme i koji je uštedeo mnogo vremena svim poreskim obveznicima i omogućio brz pregled situacije u oblasti povraćaja poreza. Ovo značajno podržava povoljno poslovno okruženje, štedi vreme, a samim tim i novac. Od uspostavljanja sistema, npr. više od 25 miliona zahteva za povraćaj poreza je podneto elektronskim putem. Ovo je skoro u potpunosti eliminisalo potrebu da građani fizički dođu u Poresku upravu i na taj način doprinelo racionalizaciji radnih mesta u PU.



4.9. Unapređen i digitalizovan sistem Poreske uprave u lokalnim samoupravama

Poruka za privredu: Uvođenjem elektronskog sistema u PU i daljom digitalizacijom usluga PU, stvoren je efikasan sistem koji štedi vreme. Time je obezbeđeno predvidljivo poslovno okruženje kada je reč o poreskim obavezama.

Realizacija mera RJU (e-ZUP, digitalizacija) omogućila je centralizaciju podataka, što je bila osnova za razvoj novog sistema provere stanja poreza jednim klikom. Osim ovog jednostavnog sistema provere, građani i privrednici u Srbiji takođe mogu da se prijave za procenu poreza na imovinu elektronskim putem. Ovaj reformisani sistem je značajno povećao prikupljanje poreza na imovinu, omogućio praćenje nivoa prikupljanja poreza, kao i jednostavnu proveru poreskih obaveza i elektronsko plaćanje korišćenjem platnih kartica. Konsolidovani sistem značajno ograničava mogućnost prevernih radnji kada je reč o imovini (npr. prilikom dodele socijalne pomoći) ili o plaćanju poreza na imovinu. Ovaj sistem takođe doprinosi bržoj i boljoj reformi Katastra.

Poruka: Brzo i pouzdano podnošenje zahteva za utvrđivanje poreza na imovinu, elektronsko plaćanje poreza, kao i online pregled celokupne imovine dostupni su jednim klikom.

2.2.5. Participativnost i transparentnost

Otvaranje javne uprave prema građanima kroz bolji pristup korisnim i kvalitetnim informacijama je od suštinskog značaja za promociju rezultata RJU. Participativnost predstavlja značajan princip demokratizacije države i JU, i ključni je element dvosmerne komunikacije. Transparentnost, kao imperativ sveobuhvatne reforme, približava Srbiju evropskim standardima i vrednostima i ujedno jača poverenje građana u JU.

Demistifikacija unapređenog sistema naplate poreza, budžetiranja i trošenja sredstava podići će svest poreskih obveznika o poboljšanjima u oblasti javnih finansija i upravljanja javnim nabavkama, a posredno doprineti povećanju „poreske kulture“ kod građana, (dobrovoljno poštovanje poreskih propisa kroz obrazovanje poreskih obveznika). Pristup informacijama treba da bude prilagođen korisniku na način da pruža tačne, pouzdane i razumljive informacije. Promocija otvaranja javnih podataka i Kodeksa ponašanja državnih službenika u svim institucijama (preporuka Agencije za borbu protiv korupcije), mere su i rezultati RJU koje doprinese i borbi protiv korupcije..

Zakon o državnoj upravi, kao još jedan dobar proizvod RJU, propisuje da su sve državne institucije dužne da obaveštavaju javnost o svom radu putem medija i na drugi odgovarajući način. E-Uprava promoviše podsticanje otvorenosti i transparentnosti javne uprave kroz bolji pristup informacijama od javnog značaja, putem Informatora o radu i objavljivanjem relevantnih informacija na internet stranici svake institucije. Novi Zakon o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja uvešće obavezu da sve institucije objavljuju Informator kroz jedinstvenu i unificiranu e-aplikaciju, dostupnu svim građanima.

U Izveštaju Evropske komisije za 2019. pozitivno je ocenjeno uvođenje regulatornih okvira za javne konsultacije dopunama Zakona o državnoj upravi i lokalnoj samoupravi i Zakona o sistemu planiranja, zahtevajući da se javne konsultacije organizuju rano u procesu donošenja politika. Ipak, naglašeno je da bi uticaj ovih propisa trebalo tek da se proceni u praksi. Sajt Vlade je izmenjen, ali još uvek ne pruža jednostavan pristup glavnim dokumentima javne politike vlade, kao što su godišnji planovi rada



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



Vlade ili akcioni planovi za sprovođenje vladinih programa, uz napomenu da bi Vlada trebalo da počne da meri postignuća u odnosu na navedene ciljeve, a ne da izveštava o sprovedenim aktivnostima, što je u potpunoj saglasnosti sa nalazima situacione analize, koja je prethodila izradi ovog Strateškog komunikacionog okvira. Generalno, sve internet stranice institucija koje se bave reformom javne uprave sadrže informacije o reformi, ali i dalje je veći fokus na informisanju o aktivnostima rukovodstva, nego na plasiranju informacija koje su od suštinskog značaja za građane i privredu. Ovakva praksa bi trebalo uskoro da bude promenjena.

SRJU – Poseban Cilj 5: Povećanje participacije građana, transparentnosti i unapređenje etičkih standarda i odgovornosti u obavljanju poslova javne uprave

#	Dostignuća RJU (potencijali za komunikaciju)	Zašto komunicirati? (komunikaciona logika)
5.1	Pojačana participacija javnosti u izradi zakona i kreiranju politika <ul style="list-style-type: none"> o Zakon o državnoj upravi (član 77) o Zakon o planskom sistemu 	<p>Standardni model participativnosti predstavlja svako uključivanje građana u komunikaciju sa JU, koje im omogućava da izraze svoj stav i daju predloge za unapređenje JU. Zakon o državnoj upravi propisuje da svaka državna institucija mora organizovati javne konsultacije u ranoj fazi usvajanja / izmene propisa (član 77). Pokrenut je portal e-Participacija (javneraspave.euprava.gov.rs), gde se mogu pratiti javne rasprave, njihov kalendar i raspored. Takođe, usvajanjem Zakona o planskom sistemu i formiranjem Republičkog sekretarijata za javne politike (RSJP), kao i uvođenjem jedinstvenog informacionog sistema za planiranje i sprovođenje javnih politika, uključivanje u kreiranje javnih politika je postalo izvesnije. Uređenost sistema doprinosi transparentnosti i otvorenosti prema građanima i omogućava im da vrše nadzor i učestvuju.</p> <p><i>*Za kreiranje javnih politika videti dostignuće 1.1 u Tabeli br.2</i></p> <p>Poruka za građane: Odluke koje donose ODU odražavaju se na celo društvo. Sada je otvorena mogućnost za učešće i javne konsultacije u ranoj fazi usvajanja i izmena svih propisa koji se tiču građana i privrede.</p>
5.2	Zakon o lokalnoj samoupravi (građanski budžet, građanske inicijative - peticije)	<p>Zakon o lokalnoj samoupravi uvodi uključivanje građana u postupak pripreme investicionog dela budžeta lokalne samouprave, čime se obezbeđuje učešće građana u odlučivanju gde ide njihov novac u svim JLS. Jačanjem participacije građana jača se demokratizacija društva, a izbori više ne predstavljaju jedini trenutak kada se građani „pitaju“. Pored toga, novi Zakon podstiče građane da pokreću inicijative od značaja za njihovu sredinu. Broj potpisa građana potrebnih za pokretanje građanske inicijative je pet odsto od ukupnog broja građana sa biračkim pravom. Informisanje građana o ovom pravu direktno podiže njihovu svest da mogu da se pitaju, a time se stvara i pritisak na JLS da imaju zakonsku obavezu da uključe građane u sistem planiranja i donošenja odluka.</p> <p>Poruka: Učešće u odlučivanju o razvojnim prioritetima unapređuje kvalitet života u lokalnim sredinama.</p>



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



5.3 Nezavisni interni kontrolni mehanizmi (5 institucija)

Državna revizorska institucija, Poverenik za informacije od javnog značaja i zaštitu podataka o ličnosti, Poverenik za zaštitu ravnopravnosti, Ombudsman i Agencija za borbu protiv korupcije imaju važnu ulogu u nadzoru i kontroli rada državnih organa. Moderna javna uprava, prema Evropskim standardima, podrazumeva postojanje jakih kontrolnih mehanizama koji će obezbediti da prvo svaki građanin bude zaštićen od potencijalnih kršenja njegovih prava od strane države, a sa druge strane da državni sistem bude zaštićen od „samovolje pojedinca“. Državna revizorska institucija proverava da li se sredstva iz budžeta troše u skladu sa zakonom. Poverenik za informacije od javnog značaja obezbeđuje da informacije o radu državnih organa budu dostupne svima i vodi brigu o tome da lični podaci o građanima ne budu zloupotrebljeni. Poverenik za zaštitu ravnopravnosti obezbeđuje jednako postupanje prema svim pojedincima i grupama.

5.4 Novi Zakon o pristupu informacijama od javnog značaja (izrađen i čeka na usvajanje) donosi e-Informator o radu

Novi Zakon o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja propisao obavezno objavljivanje elektronskog informatora, kroz jedinstvenu i unificiranu e-aplikaciju, dostupnu svim organima. Aplikacija je izrađena u saradnji sa POU. Sve institucije će biti u obavezi da potpuno otvoreno i uniformno prikazuju izveštaje o radu, a pre svega finansijske izveštaje, izveštaje o javnim nabavkama, investicijama i sl.

Poruka: Reformisana uprava podstiče stvaranje potpuno otvorene i transparentne javne administracije kroz efikasniji pristup informacijama od javnog značaja.

5.5 Open Data, kao rezultat povećanja transparentnosti JU

Otvaranje podataka predstavlja značajan korak u jačanju transparentnosti administracije, a time i jačanje poverenja u javnu upravu. Komunikacioni potencijal leži u pažljivom odabiru najinteresantnijih i najkorisnijih primera primene otvorenih podataka. Naročito važne dve ciljne grupe su IT zajednica u Srbiji, koju treba motivisati za kreiranje korisnih aplikacija i institucije nadležne za upravljanje tim podacima, gde kvalitetno informisanje može da doprinese amortizovanju prisutnog straha od zloupotrebe tih podataka. Kancelarija za saradnju sa OCD započela je proces otvaranja podataka o civilnom sektoru i finansiranju OCD iz budžeta. U saradnji sa Agencijom za privredne registre trenutno radi na izradi prve sveobuhvatne baze OCD (udruženja, fondacija i zadužbina) koja će biti pretraživa prema različitim kriterijumima poput teritorije, oblasti ostvarivanja ciljeva, godine osnivanja, delatnosti, statusa i dr. atributa OCD. Baza će omogućiti veću transparentnost i dostupnost podataka o OCD zainteresovanoj javnosti i služiti svima koji imaju potrebu za ovim podacima - od organa javne uprave, drugih OCD, medija, donatora i građana. Jedan od dobrih primera je mobilna aplikacija sa bazom lekova



	<p>https://data.gov.rs/sr/reuses/baza-lekova/ koja omogućava građanima koji se zateknu u inostranstvu bez potrebnog leka da vrlo lako pronađu naziv leka u drugoj zemlji i nabave adekvatnu zamenu. Proces otvaranja podataka omogućava bolju komunikaciju sa građanima, uključivanje građana u procese donošenja politika i poboljšanje javnih usluga.</p> <p>Poruka: Otvaranje podataka doprinosi donošenju boljih ličnih odluka, podstiče na veći angažman u zajednici, obezbeđuje uslove za razvoj digitalne ekonomije i omogućava veću kontrolu procesa donošenja politika.</p>
5.6 Partnerstvo za otvorenu upravu (POU)	<p>Partnerstvo za otvorenu upravu (POU) predstavlja dobrovoljnu međunarodnu inicijativu koja promovise transparentnost, osnaživanje građana, borbu protiv korupcije i korišćenje novih tehnologija radi jačanja sistema upravljanja. Članstvo Srbije u ovoj inicijativi (od 2012. godine) predstavlja dodatni kvalitet u komunikaciji organa JU i civilnog društva, jer osigurava učešće javnosti u poboljšanju integriteta, otvorenosti, efikasnosti i odgovornosti javnih vlasti i privlači podršku civilnog sektora, akademske i stručne javnosti.</p> <p>POU je inicirao i implementirao dva dvogodišnja akciona plana i kroz njih pokrenuo značajne inicijative: Open Data, elektronski informator o radu, širenje Open Data na lokalne samouprave, itd.</p>
5.7 Sprovođenje Zakona o zaštiti uzbunjivača	<p>Zaštita osoba koje su prijavile korupciju i zloupotrebu službenog položaja u instituciji JU predstavlja značajnu reformsku meru i rezultat koji doprinosi borbi protiv korupcije i jačanju integriteta službenika.</p>
5.8 Uveden mesečni online Bilten javnih finansija; uvedena praksa objavljivanja izveštaja o izvršenju budžeta u jedinicama LS	<p>Praksa objavljivanja izveštaja o izvršenju budžeta u JLS i mesečni online Bilten javnih finansija omogućavaju građanima da imaju pravu sliku o ekonomskim kretanjima, na osnovu potpunih statističkih podataka, koji nisu opterećeni pogrešnim tumačenjima. Osim što obezbeđuju transparentnost, podstiču građane i na veće uključivanje. Komunikacioni potencijal leži u redovnom informisanju građana da su podaci dostupni.</p>
5.9 Planovi integriteta su usvojeni u preko 50% organa JU	<p>Zakonom o Agenciji za borbu protiv korupcije propisana je obaveza uspostavljanja mehanizma koji obezbeđuje efikasno funkcionisanje institucije kroz jačanje odgovornosti, pojednostavljivanje komplikovanih procedura, povećanje transparentnosti kod donošenja odluka, jačanje etike i kontrole i odustajanje od neefikasnih praksi. Kada je većina građana informisana o obavezama institucija, raste mogućnost kreiranja pritiska na institucije da rade u skladu sa propisima.</p> <p>Poruka: Relativno visok stepen usvajanja planova integriteta i uvođenje prakse redovnog objavljivanja izveštaja govori o sve većoj spremnosti javne uprave da sledi principe transparentnosti i evropske standarde i vrednosti.</p>



Tabela 6: Participativnost i transparentnost

Glavna poruka koju šalju dostignuća RJU u oblasti participativnosti i transparentnosti je da je administracija normativno danas spremnija da sledi principe dobre uprave nego što je to bio slučaj pre nekoliko godina, ali da u praksi postoji mnogo prostora za unapređenje, a naročito u informisanosti građana o tome koji su im sve mehanizmi dostupni za ostvarenje njihovih prava u lokalnim zajednicama, ali i na centralnom nivou.

3. Komunikacioni kapaciteti i resursi

Komunikacioni kapaciteti i resursi za reformu javne uprave procenjeni su u okviru Situacione analize, koja je sprovedena kao baza za definisanje komunikacionog okvira za unapređenje vidljivosti i komuniciranja reforme javne uprave i javnih finansija. Analiza je bazirana na istraživanju javnog mnjenja, SWOT analizi, intervjuima, diskusijama u fokus grupama, analizi medijskih objava, sajtova institucija i naloga na društvenim mrežama, analizi pratećih dokumenata, itd. Nalazi su potvrdili pretpostavku da ima manjak ljudskih resursa zaduženih za komunikaciju, i na lokalnom i na centralnom nivou, kao i potrebu za povećanjem njihovih kompetencija. Potrebno je da interna komunikacija bude unapređena kao i mehanizmi koordinacije, zajedno sa jasnim, dobro definisanim procedurama za internu i eksternu komunikaciju. Raspoloživi finansijski resursi za RJU komunikaciju treba da budu udruženi kako bi se postigli sinergetski efekti.

Kapaciteti: Na centralnom nivou postoje državni službenici koji se bave komunikacijama u institucijama uključenim u komunikaciju o RJU. U narednoj tabeli je prikazan osnovni komunikacioni kapacitet sedam institucija, korisnika projekta „Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave“:

	Broj zaposlenih		Organizaciona struktura	Strateška komunikacija
	Odnosi s javnošću	Tehnička podrška		
MDULS	3	Podrška agencije za društvene mreže	Nema odeljenja, trebalo bi da postoji	Nema strategije, trebalo bi da postoji
MEI	6 (2 delimično tehničko)		Odeljenje za komunikacije u okviru Sektora za komunikacije	Dve strategije: za proces EU integracija i za podršku kroz EU IPA, sa godišnjim AP
MF	5 + kabinet	IT odeljenje	Odsek za odnose sa javnošću	Da
RSJP	1	1	Nema odeljenja, trebalo bi da postoji	Nema strategije, trebalo bi da postoji
NAJU	1	1	U procesu definisanja i organizacije Odeljenja za odnose sa javnošću	Da
KSOCD	1	-	Nema odeljenja	Nema strategije, trebalo bi da postoji
KITEU	3	Sektor za IT	Odeljenje za odnose sa javnošću	Da, kao i akcioni planovi za sve projekte

Tabela 7: Komunikacioni kapaciteti

Na lokalnom nivou, međutim, veoma mali broj službenika ima u opisu radnih mesta samo odnose sa javnošću i utvrđeno je da postoji samo mreža komunikatora, odnosno PR menadžera na lokalnom nivou koju vodi SKGO.

Koordinacija: Nalazi u vezi sa procedurom interne i eksterne komunikacije i praksom glavnih aktera pokazuju da postoji prostor za poboljšanje interne komunikacije, naročito kada je reč adekvatnijem



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



komuniciranju RJU unutar uprave. Poboljšanje interne komunikacije i identifikovanje mehanizama za efikasniju koordinaciju između zainteresovanih strana su među najvažnijim ciljevima. Štaviše, postojeće komunikacione mreže (horizontalne i vertikalne, kao što su IPA službenici za vidljivost, mreža službenika za odnose sa javnošću u lokalnim samoupravama, mreža PR menadžera koju vodi SKGO, itd.) treba da budu efikasnije korišćene kako bi se većina postojećih komunikacijskih kapaciteta produktivnije iskoristila.

Kanali: Situacionom analizom je potvrđeno da postoje svi glavni kanali komunikacije (događaji, tradicionalni mediji, internet stranice, društvene mreže, itd.), iako većini njih nedostaje strateški pristup. Komunikacija je intenzivna i koriste se svi dostupni kanali, ali i dalje postoji potreba za standardizovanim, jasnim, dobro definisanim procedurama za internu i eksternu komunikaciju. Nalazi situacione analize pokazuju da se sve institucije bave organizacijom događaja ili učestvuju u dešavanjima. Intenzitet se razlikuje, kao i povezanost tih događaja sa temama RJU.

Procedure: Veoma je neujednačena praksa kada je reč o procedurama za postavljanje sadržaja na internet i društvene mreže (i za praćenje poseta, interakcije, itd.), ali i kada je reč o intenzitetu objavljivanja sadržaja. Generalno, Situaciona analiza je pokazala da sve institucije komuniciraju putem štampanih, elektronskih i internet medija i prate i analiziraju medijske objave.

Sredstva: Rezultati situacione analize pokazali su da postoje sredstva iz državnog budžeta koja su alocirana za komunikacijske aktivnosti i obično uključuju: angažovanje osoblja za komunikaciju / PR, foto i video produkciju, usluge press clippinga, održavanje i hosting veb stranica, medija i kampanje za društvene medije i druge troškove vezane za vidljivost i odnose s javnošću.

Osim ovih resursa, finansijska pomoć koju pruža EU takođe predviđa podršku sprovođenju komunikacijskih aktivnosti.

Sveobuhvatna procena komunikacionog okruženja predstavljena je i SWOT analizom, koja je razvijena zajedno sa korisnicima/zainteresovanim stranama. Posebna pažnja posvećena je slabostima kao što su: nedostatak kapaciteta (posebno ljudskih), nedostatak horizontalne i vertikalne koordinacije između službenika koji se bave komunikacijom, nedostatak procedura, pa čak i nejasna terminologija, negativna slika o javnoj upravi i državnim službenicima, nedovoljna zainteresovanost medija itd. i modalitetima kako ih rešavati.

Potreba za unapređenjem interne komunikacije je među najvažnijim zaključcima Situacione analize. Modaliteti za diseminaciju informacija uključuju: strateški nivo (Vlada kroz MDULS prema drugim ministarstvima i lokalnom nivou), operativni nivo (državni sekretari, pomoćnici ministara i PR službenici), dok je na tehničkom nivou potrebno centralizovati sadržaje i informacije koje se odnose na RJU na internet stranici MDULS.

Iste zaključke potvrđuje i SWOT analiza u nastavku:

Snage (Strengths - S)

Slabosti (Weaknesses - W) unutrašnje

Unutrašnje

- S1 Dovoljno finansijskih sredstava (budžet, EU fondovi/podrška)
- S2 Novi početak (zakoni, uspostavljanje i jačanje institucija) i dobar „tajming“ jer je do sada fokus bio na uspostavljanju normativnog okvira, a sada postoje konkretni rezultati RJU koje je potrebno kvalitetno komunicirati
- S3 Povoljno okruženje (politička volja, svest uprave i građana idu u prilog promenama)
- S4 Saradnja sa organizacijama civilnog društva

- W1 Nedovoljni kapaciteti
- W2 Organizacija (struktura, hijerarhija, nedovoljna uključenost i interesovanje rukovodilaca)
- W3 Nepostojanje procedura
- W4 Nedostatak opštih informacija (šta je reforma, ko treba da vodi)
- W5 Ne postoji jedno centralno mesto za RJU
- W6 Nedovoljna kordinacija
- W7 Nedovoljno informisana državna i javna uprava
- W8 Neadekvatan/nerazumljiv rečnik



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



		<p>W9 Česta odlaganja rokova, koji su komunicirani ka javnostima, što je rezultiralo povećanim nepoverenjem u kapacitet administracije da ispunji ciljeve, koje sama postavlja</p> <p>Slabosti (Weaknesses - W) spoljne W10 Negativan imidž državne i javne uprave W11 – nedostatak interesovanja medija - nedostatak znanja - nedostatak svesti o zajedničkim interesima društva - nedostatak kontinuiteta odnosa sa medijima W12 Politizacija W13 Navike W14 Nedovoljna profesionalnost</p>
Spoljne	Šanse (Opportunities - O)	Pretnje (Threats - T)
	O1 Operativni nivo - Koordinacija (šef kabineta premijera, Savet, sastanci) O2 Internet platforma O3 Primena (oglasna tabla) O4 Koordinacija (lokalni/regionalni/centralni nivo) O5 Presek (gde smo sada) O6 Buduća strategija (Komunikacioni okvir RJU)	T1 Politički nivo T2 Nedostatak koordinacije T3 Senzacionalizam medija T4 Spora primena reforme T5 Izbori (usporavanje procesa) T6 Fluktuacija zaposlenih

Tabela 2: SWOT analiza

Nastavak SWOT matrice je razvijen kao model za definisanje rešenja za korišćenje snaga i prilika za prevazilaženje ili smanjenje slabosti i pretnji, i detaljnije je razrađen u okviru sekcije 5. Komunikacioni pristup.

Imajući u vidu različit nivo znanja o RJU i neujednačene komunikacijske prakse, komunikatorima na centralnom i lokalnom nivou je potrebna dodatna obuka i kontinuirana podrška u sprovođenju komunikacijskih alata i aktivnosti. Ono što je zajedničko za sve institucije je da su zainteresovane za obuku u oblasti komunikacija, a neke od predloženih tema su: koordinacija komunikacije, prezentacijske veštine, komunikacijske veštine, interna komunikacija, PR tehnike i alati, međusektorska saradnja, studije slučaja i uspešne priče, novi pristupi digitalnoj komunikaciji, dvosmerna komunikacija, odnosi s medijima, umrežavanje i strateško planiranje odnosa s javnošću.

4. Komunikacioni ciljevi

Uprkos brojnim uspostavljenim kanalima komunikacije i značajnim naporima u komunikaciji RJU, javnost je nedovoljno upoznata i informisana o tome šta zapravo podrazumevaju reforme i kako one donose koristi građanima.

Reforme RJU i UJF su među preduslovima za pristupanje Evropskoj uniji. Zato ovaj strateški okvir treba da obezbedi bolju vidljivost i percepciju građana kako o reformama u ovim oblastima, tako i o podršci Evropske unije tom procesu. Komunikacija se, stoga, ovim strateškim okvirom integriše sa opštim okvirom komunikacije o pristupanju Srbije Evropskoj uniji, naglašavajući da su reforme u ovoj oblasti samo deo šireg reformskog procesa. Ključna poruka Strategije komunikacije Vlade Republike Srbije za pristupanje Srbiji Evropskoj uniji je da su „promene na putu ka Evropskoj uniji, uz sve teške odluke koje sa sobom nose, jedinstvena šansa da svako od nas u uređenoj zemlji i pravednijem



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



društvu poboljša svoj i život svoje porodice“⁷. Poslednji izveštaj Evropske komisije preporučuje da pristupanje EU treba da bude aktivnije i nedvosmisleno iskomunicirano u javnoj debati.

Gotovo svi glavni nalazi situacione analize ukazuju na jedan pravac: potrebno je da se komunikacija napretka i rezultata reformi prevedu u nešto što će građani lakše povezati sa svojim potrebama i iskustvima. Ovo će, zauzvrat, podržati promenu negativne percepcije građana o javnim uslugama.

Ovaj strateški okvir treba da obezbedi poboljšanje vidljivosti i percepcije suštine reformisanja administracije. Takva komunikacija u svom središtu, kao polaznu i završnu tačku ima čoveka, ali i društvo u celini.

Glavni cilj Strateškog komunikacionog okvira je da obezbedi da građani Srbije razumeju suštinu i prednosti sprovođenja reforme javne uprave i upravljanja javnim finansijama. **Povezivanje iskustava ljudi sa procesima reforme i procesom transformacije javne uprave je način da komunikacija bude percipirana kao smisljena i važna za građane.**

Specifični ciljevi su:

- Da se unapredi svest i znanje opšte javnosti o procesu i rezultatima/efektima reforme javne uprave i upravljanja javnim finansijama,
- Da se poveća svest građana o podršci Evropske uniji u oblasti reforme javne uprave i upravljanja javnim finansijama,
- Da se poboljšaju mehanizmi interne komunikacije i koordinacije između zainteresovanih strana u sektoru.

Očekivani rezultati, stoga, uključuju:

- Povećano razumevanje smisla i sadržaja reformi u oblasti javne uprave i upravljanja javnim finansijama. Potrebno je građani počnu da povezuju svoja iskustva sa promenama koje se dešavaju u javnoj upravi kroz odgovor na pitanje: Šta tu ima za mene, kao građanina?;
- Povećanje pozitivnog stava građana prema reformama koje se sprovode;
- Povećano znanje i pozitivan stav javnosti o podršci Evropske unije reformi javne uprave u Srbiji.

5. Ciljne grupe

Reforma javne uprave i upravljanja javnim finansijama je sveobuhvatan proces koji uključuje brojne institucije, organizacije i zainteresovane strane, i otvara prostor za njihovu aktivnu ulogu u komunikacionom procesu. Strateški okvir zainteresovane strane identifikuje kao partnere, tj. učesnike u procesu komunikacije koji mogu i treba da iniciraju razmenu informacija i uključe se u širenje uticaja u opštoj javnosti, ali i specifičnim komunikacionim nišama i temama.

Ciljne grupe za unapređenje komuniciranja i vidljivosti Reforme javne uprave (RJU)

Eksterna javnost

Ciljna grupa	Obrazloženje i cilj
Građani	Glavni cilj je da se unapredi razumevanje RJU, prezentuju jasne koristi od RJU/UJF i da se podigne svest o ulozi EU i podršci RJU u Srbiji, sa posebnim akcentom na poboljšane i standardizovane javne usluge prilagođene potrebama i očekivanjima građana. Potrebno je povećati transparentnost javne uprave i kroz taj proces postepeno povećavati nivo poverenja građana u javnu upravu. Promovisanje transparentnosti sistema javnih finansija kroz sprovedene reformske mere dovodi do jačanja poreske kulture, suzbijanja „sive“ ekonomije,

⁷ http://www.mei.gov.rs/upload/documents/publikacije/strategija_kom.pdf



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



	<p>povećanja poverenja u način trošenja novca poreskih obveznika (demistifikacija i transparentno predstavljanje sistema naplate poreza). Pošto se usluge javne uprave sprovode na bazi „uzmi ili ostavi“, jer uprava nema konkurenciju, poseban cilj u komunikaciji je promovisanje i generisanje povratnih informacija od građana, čime se pokazuje da će njihovo mišljenje imati opipljiv uticaj na kontinuirano prilagođavanje usluga javne uprave građanima.</p>	
Ciljne podgrupe	<i>Mladi (16 – 26)</i>	<p>Prvi kontakt ove grupe sa javnom upravom polazi od njihovih potreba za izdavanjem ličnih dokumenata, zatim saobraćajne dozvole za vozilo, vozačke dozvole itd. Trenutno, za većinu njih su na pribavljanju ličnih dokumenata angažovani njihovi roditelji. Komunikacioni potencijal približavanja ovoj grupi leži u promociji usluga koje su već digitalizovane i time prilagođene njihovom stilu komunikacije. Oni prvi put glasaju i stiču građansko pravo da biraju i budu birani. Komunikacija modernizacije uprave prama njima je važna sa stanovišta da Srbija polako dobija savremenu upravu, usklađenu sa standardima EU.</p>
	<i>Mladi (27-35)</i>	<p>Specifičnost ove grupe je u „brzom“ životu i radu, i kontakt sa javnom upravom treba da zadovolji njihove potrebe da kvalitetnu uslugu dobiju u najkraćem mogućem roku. Pripadnici ove grupe uglavnom koriste računare, pametne telefone i internet za informisanje, komunikaciju i poslovanje. Za njih je primena koncepta e-Uprave, a samim tim i svih e-usluga prava mera jer im daje više opcija za rešavanje problema. Najveći komunikacioni izazov je biti korak ispred njih i koristiti „njihove“ kanale za pravovremeno dostavljanje informacija o e-servisima koji su im na raspolaganju. Oni su često pred odlukom da li da napuste zemlju pa je preporučljivo komunicirati primere dobre prakse koji pokazuju da je javna administracija u Srbiji u pružanju nekih usluga naprednija od uprava u zemljama EU i isticati pravac razvoja uprave ka modernoj i usaglašenoj sa EU principima i vrednostima.</p>
	<i>36-55</i>	<p>Ova grupa ulazi u period težeg prilagođavanja promenama. Važno je da da imaju koherentnu i modernu uslugu prilagođenu njihovim potrebama, kao i da zadovolje svoje potrebe u najkraćem mogućem roku. Većina njih su roditelji, pa je njihov fokus na deci - stoga ih zanimaju sve nove usluge u vezi sa roditeljstvom. Kao i za podgrupu od 27-35, treba dodatno promovisati koristi koje donosi koncept e-Uprave.</p>
	<i>Gradsko stanovništvo</i>	<p>Ovom grupom su obuhvaćene sve starosne dobi, ali predstavljene su odvojeno pošto su informisanije i politički svesnije, a i institucije javne uprave su geografski najbliže njima. Shodno tome, specifičan cilj u komunikaciji sa njima je promocija transparentnih mera RJU u cilju podsticanja poverenja i otvorenosti vlade, JLS i javne uprave za aktivnu participaciju građana u kreiranju politika i donošenju odluka.</p>
	<i>Ruralne zajednice i zemljoradnici</i>	<p>U okviru ove grupe nalaze se sve starosne dobi, ali su pošto su geografski dislocirane iz centara javne uprave i imaju specifične potrebe, predstavljene su posebno. Među problemima sa kojima se ova grupa susreće je to što moraju da putuju u grad više puta i što potroše previše vremena na završavanje poslova u javnoj upravi. Shodno tome, poseban fokus u komunikaciji sa njima biće na promociji „one stop shop“ usluge koja im omogućava da zadovolje svoje potrebe i završe posao jednim dolaskom u grad. Ovoj ciljnoj grupi je takođe važno komunicirati novu uslugu elektronske prijave sezonskih radnika.</p>
	<i>55+ uključujući i penzionere</i>	<p>Specifičnost ove grupe je da se teško prilagođava promenama i novim tehnologijama i zato je potrebno da usluge budu prilagođene njihovom stilu života. Pošto oni imaju više vremena za kontakt sa JU, specifični cilj u komunikaciji sa njima biće na građanju dvosmerne komunikacije, tzv. komunikacije pitanjem. Ovakav pristup može da poveća njihovu informisanost i učešće. U komunikaciji one-stop shop usluga ovoj podgrupi, akcenat treba da bude na uslugama koje nisu zasnovane na e-Upravi, zato što nemaju mnogo poverenja u nove tehnologije i procenat korišćenja digitalizovanih usluga je značajno niži u odnosu na ostale podgrupe.</p>



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



Preduzeća		Potrebno je unaprediti komunikaciju kako bi se uticalo na svest o koristima koje preduzećima donose mere reforme javne uprave. Prioritet je informisanje vlasnika preduzeća i zaposlenih o novostima u javnim službama koje imaju veze sa ovim sektorom, kao i promovisanje participativnog procesa u procesima donošenja odluka o kreiranju politika. Zatim, jačanje svesti poreskih obveznika o rezultatima modernizacije finansijske kontrole i nabavke (sistem e-nabavke: „Nove karakteristike - nove mogućnosti) i povećanje potrošnje javnog novca na domaće kompanije. Ovu grupu treba posmatrati kao ciljnu grupu koja pristupanje EU doživljava kao korak napred ka stvaranju povoljnijeg poslovnog ambijenta, uslova za transparentnije poslovanje i usklađivanju sa evropskim standardima koji olakšavaju trgovinsku razmenu u stabilnijem i predvidivijem poslovnom okruženju.
Ciljne podgrupe	<i>Poslovna udruženja</i>	Poslovna udruženja su koncipirana kao mreže za razmenu informacija na tržištu. Njihov interes je da povećavaju svoje članstvo i obezbede svojim članovima bolji kontakt sa javnom upravom, a to zavisi od informisanosti o rezultatima RJU. Specifični cilj u komunikaciji sa njima je da se uključe u programe namenjene poslovanju i detaljne brifinge o poboljšanim uslugama i još važnije o realnim planovima. Treba ih tretirati kao partnere u približavanju RJU i reformisanih usluga preduzećima i pružiti im podršku kroz prepoznavanje važnosti njihove uloge i promovisanje njihovih inicijativa (npr. kada su uključeni u prezentaciju usluga i sl.). Takodje, reforma odnosa inspekcije prema privrednicima dovodi do boljih uslova poslovanja (predvidivost i fer odnos), kao i do suzbijanja sive ekonomije. Procesi RJU značajno približavaju Srbiju EU u procesu integracija, a pre svega kroz uvođenje najboljih evropskih standarda i praksi.
	<i>Mala i srednja preduzeća (MSP)</i>	MSP, kao velika zajednica, treba da bude pravovremeno informisana o novinama i promenama koje utiču na njihovo poslovanje, ali i o jasnijim vodičima o uslugama i procedurama, koje su po prirodi stvari nekada kompleksne. Ovo je polje na kojem može da se napravi veliki pomak u komunikaciji ako javnu upravu dožive kao savremenu i usmerenu ka olakšavanju procesa poslovanja i uštedi vremena. Važno je isticati i da se reformom inspeksijskog nadzora unapređuje predvidivost poslovanja i suzbija neloyalna konkurencija. Potrebno je usredsrediti se na promovisanje one-stop-shop usluga i intenzivnije informisanje o reformisanim uslugama, poreskim, inspeksijskim i onima koje pokriva e-ZUP.
	<i>Korporacije</i>	Poslovne korporacije, pored svih specifičnosti odnosa poslovnog sektora sa javnom upravom, obraćaju pažnju na transparentnost procedura i pravila utvrđenih zakonom. Specifični komunikacioni cilj je povećanje nivoa njihovog učešća u javnim događajima/ konferencijama/specijalizovanim brifinzima (uz učešće zvaničnika JU) u cilju predstavljanja novih propisa i poboljšanih usluga javne uprave.
Mediji		Mediji imaju važnu ulogu u promovisanju transparentnosti JU i svih rezultata postignutih u toj oblasti. Ova grupa je glavni kanal za postizanje povećanog razumevanja smisla i sadržaja reformi i most ka povezivanju iskustava građana i privrede sa reformskim procesima. Kreiranje pozitivnog stava građana prema reformama i podršci EU, kao i povećanje poverenja u JU, dobrim delom zavise od načina kojim se izveštava o RJU. Osim kao kanale komunikacije, u procesu otvaranja JU ka građanima i privredi, medije treba tretirati kao partnere koji utiču na kreiranje javnog mnjenja i podizanje svesti o modernizaciji JU. Plasiranje novih informacija o atraktivnim poboljšanim uslugama za građane, i još važnije dosledno izveštavanje o tome da je RJU zahtevan, dug i koristan proces za sve ciljne grupe, jača i ulogu medija i ulogu javne uprave.
Ciljne podgrupe	<i>TV & Radio</i>	Sve vrste medija će se tretirati kao zasebne ciljne podgrupe, kako je navedeno. Oni imaju isti interes, da povećaju svoj medijski domet (reach) i da imaju lak pristup tačnim i ažurnim informacijama.
	<i>Štampani mediji / dnevni listovi</i>	
	<i>Štampani mediji / nedeljnici</i>	



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



	<i>Portali</i>	Specifični cilj u komunikaciji sa medijima je da im se obezbedi lak pristup atraktivnim i dobro pripremljenim kvalitetnim informacijama koje proizlaze iz RJU, kroz formate (pisani, foto i video sadržaj) koje mogu lako da iskoriste.
Uticajni novinari („opinion leaders“)		Cilj je stvaranje jakih veza sa liderima u kreiranju stavova u medijima koji će aktivno podržati pozitivan odnos prema RJU.
Ciljne podgrupe	<i>Novinari</i>	Izgradnja i održavanje dobro informisane i aktivne novinarske zajednice u procesu RJU je jedan od glavnih ciljeva ovog strateškog okvira. Komunikacioni ciljevi su poboljšanje njihovog razumevanja uloge javne uprave, reformskih procesa i izazova koje donose reforme, kao i kreiranje baze novinara koji se kontinuirano bave ovim sektorom.
	<i>Glavni urednici /menadžment</i>	Poseban interes ove ciljne grupe je da pravovremeno budu snabdeveni najaktuelnijim informacijama, kao i ekskluzivitet vesti. Shodno tome, specifični komunikacioni cilj je izgradnja jačeg odnosa između javne uprave (MDULS, MF, KITEU), službenika za informisanje JLS i ove ciljne grupe, kako bi se obezbedilo pravilno plasiranje aktuelnih vesti o rezultatima, inicijativama i planovima o RJU. Oni su vođeni interesom povećanja medijskog dometa i žele da osećaju da su konsultovani i informisani o onome što se dešava.
OCD, akademska zajednica i stručna javnost		Postoji potreba da se podstakne rasprava o vrednostima EU i pokrenu važna pitanja u vezi sa procesom RJU. Glavni komunikacioni ciljevi su razumevanje ciljeva reforme javne uprave i podrška u informisanju ove grupe o njihovom aktivnom uključivanju u kreiranje, sprovođenje i zagovaranje reformi, a pre svega u kreiranje javnih politika, što je od velikog interesa za celokupno društvo. Povećanje vidljivosti rezultata i inicijativa POU su ključni za postizanje ovih ciljeva. Potrebno je više koristiti komunikacione resurse KSOCD i akademske zajednice kao važne kanale.
Ciljne podgrupe	<i>Fakulteti i naučni instituti (pravne, političke, organizacione nauke)</i>	Stvaranje strateških partnerstava sa univerzitetima i obezbeđivanje vidljivosti unutar ove ciljne grupe kroz redovne brifinge može podržati jačanje ove ciljne grupe koja je po prirodi oblasti kojima se bavi, bliska javnoj upravi.
	<i>OCD koje se bave temom transparentnosti</i>	Ove organizacije civilnog društva žele da budu konsultovane i informisane o reformskim procesima. Ova grupa ima visok potencijal za učešće i obično imaju kritički odnos prema vladi. U skladu sa tim, komunikacija bi trebalo da bude usmerena na stvaranje strateških partnerstava između ovih OCD i MDULS-a, MF-a i nezavisnih nadzornih tela. Specifični komunikacioni cilj je jačanje vidljivosti njihovih zajedničkih inicijativa i projekata sa Vladom, posebno u oblasti otvorenih podataka.
	<i>OCD koje se bave demokratizacijom</i>	Ove OCD žele da budu konsultovane i informisane o reformskim procesima. Važno je stvaranje strateških partnerstava između ovih organizacija i MDULS-a i Narodne skupštine, kao i dalje promovisanje Inicijative za POU.
	<i>OCD koje se bave pitanjima zaštite životne sredine, komunalnim problemima</i>	Ove OCD su u najbližem kontaktu sa građanima jer se bave temama čije rešavanje donosi vidljive rezultate. Saradnja sa ovim organizacijama ima odličan komunikacioni potencijal jer je svojevrsan kanal za promociju angažovanja uprave u sistematskom rešavanju problema. Ove OCD mogu da apsorbaju i dobro prenesu građanima informacije o tome da su reforme dug, ali višestruko koristan proces.
Aktivisti na društvenim mrežama i blogeri		Glavni komunikacioni cilj je povećanje interesovanja ove grupe za izveštavanje o temama u vezi sa procesom RJU, rezultatima i povećanjem nivoa znanja, da bi mogli kvalitetno da šire informacije. Komunikacioni potencijal leži u većem angažovanju i uključenosti u promociju rezultata RJU kroz tzv. „životne“ teme i inicijative koje se odnose na ekologiju, biznis, transparentnost, antikorupciju i sl. Ova grupa je odličan resurs za demistifikaciju javne uprave jer se obraća razumljivim jezikom, prilagođenim pratiocima. U ovu grupu spadaju i uticajni korisnici društvenih mreža, koji su svoju reputaciju stekli konstantnim



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



Ciljne podgrupe	<i>YouTube i instagram aktivisti</i>	<p>interesovanjem za društvene teme i spremnošću da iznose kritičko, ali konstruktivno mišljenje.</p> <p>Podgrupe u okviru ove ciljne grupe su odabrane na osnovu kanala društvenih mreža. Njihov zajednički interes je da povećaju sadašnji broj pratilaca i održe svoj uticaj. Ove grupe koriste jezik svojih pratilaca i zato je specifični komunikacioni cilj da informacije koje stižu do njih odgovaraju jeziku i formatima koje oni mogu lako da prenesu i utiču na kreiranje mišljenja tih grupa. Na YouTubeu i instagramu je najmlađa ciljna grupa JU, Facebook pokriva stariju populaciju, dok su kritički orijentisani građani uglavnom na Twitter-u i uticajni tviteraši bi trebalo da budu partneri u amortizovanju negativnog uticaja koju ova zajednica lako kreira kroz dostupnost kvalitetnih, pravovremenih i razumljivih informacija.</p>
	<i>Uticajni tviteraši</i>	
	<i>Facebook aktivisti i uticajne ličnosti</i>	

Interna javnost

MDULS	MDULS, kao nadležno ministarstvo za komunikaciju RJU, posebno se fokusira na povećanje nivoa uključenosti institucija i šire javnosti u RJU, koordinaciju aktivnosti i pravovremenu implementaciju RJU. Zaposleni u MDULS prilično su angažovani na povećanju vidljivosti reforme i efikasnijoj unutrašnjoj i eksternoj komunikaciji RJU.	<p>Specifični ciljevi uključuju:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizovanje detaljnih brifinga o RJU; - unapređeno znanje o RJU svih zaposlenih u institucijama - unapređeno znanje o RJU i bolje komunikacijske veštine PR/sluzbenika za odnose sa javnošću u ovim institucijama - unapređenu unutrašnju komunikaciju i koordinaciju unutar ovih institucija, primenom novih alata za komunikaciju.
MF	Kao resorno ministarstvo za reformu upravljanja javnim finansijama i reformu interne finansijske kontrole, zaposleni u MF odgovorni su za transparentnost budžeta i budžetsku potrošnju.	
KITEU	Kancelarija za IT i elektronsku upravu, plod je reforme javne uprave i odgovorna je za ukupnu digitalizaciju administracije i uvođenje e-usluga. To su glavna sredstva za sprovođenje mera RJU usmerenih na poboljšanje usluga, transparentnost i otvorenost administracije.	
Upravna inspekcija	Zadužena je za primenu novog Zakona o inspekcijском nadzoru i obezbeđivanje uslova za poslovanje preduzeća u skladu sa zakonodavstvom.	Jačanje interne komunikacije između resornih ministarstava i inspekcijских službi. Izgradnja kapaciteta inspekcijского osoblja za efikasno komuniciranje o novim procedurama, elektronskim uslugama, itd.
Ciljne podgrupe	<i>Načelnici i rukovodioci</i>	Glavni interes ove ciljne grupe zadužene za implementaciju ZUP-a je efikasnija primena administrativnih procedura i bolja komunikacija sa građanima i preduzećima, na osnovu ZUP/e-ZUP. Poboljšanje kvaliteta komunikacije sa građanima, kako bi se omogućila efikasnija primena administrativnih procedura. Važno je da budu pravilno informisani o RJU.



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



Nezavisna regulatorna tela	<p>Jačanje kontrolnih mehanizama – ovo je prepoznato u Strategiji RJU kao doprinos povećanju poverenja građana i kao podrška administraciji.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Državna revizorska institucija - Poverenik za informacije od javnog značaja i zaštitu podataka o ličnosti - Poverenik za zaštitu ravnopravnosti - Ombudsman - Agencija za borbu protiv korupcije 	<p>Vidljivost i otvorenost ovih institucija prepoznati su kao veoma važni u Strategiji Reforme javne uprave (pojedinačni cilj 5), a poseban cilj je promocija u javnosti i jačanje njihovih internih komunikacionih kapaciteta. Prema Ustavu Republik Srbije, ova tela su potpuno nezavisna od izvršne vlasti.</p>	
Lokalne samouprave			
Ciljne podgrupe	<i>Službenici za odnose sa javnošću</i>	<p>Odgovorni su za vidljivost rukovodilaca jedinica lokalne samouprave, JLS, rezultata rada JLS; imaju i važnu ulogu u komunikaciji usluga koje pruža JLS, a koje predstavljaju proizvod reforme javne uprave.</p>	<p>Unapređenje znanja o rezultatima i dostignućima RJU, efektima RJU na lokalnom nivou i o uslugama koje pružaju JLS. Važno je takođe povećati znanje o važnosti interne i eksterne komunikacije i poboljšati koordinaciju i veštine komunikacije.</p>
	<i>Načelnici opštinskih uprava</i>	<p>Profesionalci sa kontinuitetom u svom radu fokusirani su na potpunu saglasnost zakona sa važećim zakonodavstvom na lokalnom i regionalnom nivou i direktivama resornih ministarstava.</p>	<p>Ovu ciljnu grupu treba podržati u komunikaciji sa građanima, posebno u jačanju učešća građana, što je predviđeno zakonima i Strategijom reforme javne uprave.</p>

6. Komunikacioni pristup

Podrška građana reformama je veoma visoka, što pokazuju rezultati istraživanja Ministarstva za evropske integracije „Evropska orijentacija građana Srbije“, iz decembra 2018. godine. Od ukupnog broja ispitanika, njih 75% smatra da je „reforme potrebno sprovoditi nezavisno od činjenice da su one uslov za članstvo Evropskoj uniji“⁸.

Potrebno je, međutim, promeniti imidž i kontekst reforme od opšteg i političkog do konkretnog: pojednostavljene procedure, bolje i brže usluge, rezultati u borbi protiv korupcije. Građani treba i žele da budu informisani o ključnim temama sa kojima mogu da se identifikuju, uz primere načina na koji će im život biti lakši, bolji ili jednostavniji. Dominantni i preferirani kanali za javnost su TV i internet, koji daju prostor za razvoj adekvatnog i efektivnog sadržaja.

Strateški komunikacioni okvir predlaže pristup koji se fokusira prevashodno na:

- **Efikasnije korišćenje postojećih kanala i alata i**

⁸http://www.mei.gov.rs/upload/documents/nacionalna_dokumenta/istrazivanja_javnog_mnjenja/javno_mnjenje_decembar_2018.pdf



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



➤ Unapređenje kapaciteta komunikatora.

Predloženi pristup se oslanja na sledeće principe komunikacije koja je:

- Razumljiva, jednostavna i efektna, kako bi građani formirali mišljenje o RJU i koristili sve pogodnosti;
- Smisljena iz ugla svakodnevnog života, važnosti i koristi za građane;
- Vidljiva, uz izbegavanje "neutralnih" (tehničkih i političko-protokolarnih) sadržaja u medijima;
- Ujednačena i logična, povezujući sadašnje i buduće aktivnosti u ovoj oblasti;
- Jasno povezana sa rezultatima i dostignućima reformi i ličnim iskustvima građana;
- Dobro planirana i koordinisana imajući u vidu kompleksnost uloga zainteresovanih strana.

Očekivani rezultati komunikacionog pristupa:

- Unapređenje reputacije: kredibilitet i poverenje
 - RJU komunikatori (uprava) treba da iskoriste svaku priliku da osnaže poverenje u reformu javne uprave slanjem relevantnih poruka – modernih, znalačkih, sprovodljivih u delo i proverljivih
- Podizanje svesti: uticaj na promenu percepcije
 - Pravi izbor kanala pomaže da se ciljne grupe osnaže informacijama koje su im potrebne za donošenje odluka zasnovanih na činjenicama
- Veće razumevanje i znanje
 - Pozitivan stav u javnosti
 - Okruženje koje pruža podršku
 - Izbegavanje nesporazuma i pogrešnih interpretacija
 - Promena imidža zaposlenih u javnoj upravi u one koji se ponose svojim poslom.

Na osnovu SWOT analize koja je urađena u okviru SA, definisane su četiri kategorije strategija ili taktika korišćenjem snaga i prilika:

1. Korišćenje unutrašnjih snaga (S) da bi se iskoristile spoljne mogućnosti (O).

Čvršća saradnja i redovniji susreti već uspostavljenih mehanizama koordinacije i formiranje Radne grupe za komunikaciju RJU koju bi činili predstavnici Odeljenja za odnose sa javnošću, savetnici za medije i drugi državni službenici koji se bave komunikacijama u MDULS, MF, MEI, RSJP, KITEU, KSOCD i NAPA. Sledstveno, korišćenje mreže PR menadžera zaposlenih u JLS, koju vodi SKGO.

2. Korišćenje spoljnih mogućnosti (O) za prevazilaženje unutrašnjih slabosti (W).

Maksimalno iskoristiti kapacitete komplementarne podrške u okviru Sektorskog reformskog ugovori koji finansira EU u okviru IPA 2015 za unapređenje unutrašnjih kapaciteta za sprovođenje i promociju sprovođenja RJU. Tri, od ukupno četiri ugovora komplementarne podrške, imaju po komponentu usmerenu na razvoj kapaciteta. Uključivanjem treninga iz oblasti komunikacije u većinu planiranih obuka postiže se sinergijski efekat.

3. Korišćenje unutrašnjih snaga (S) da bi se izbegle ili smanjile spoljne pretnje (T).

Dosledno sprovođenje preporuka ovog strateškog okvira u vezi sa načinom informisanja javnosti, bolje korišćenje svih medijskih kanala (internet, štampa, TV i društvene mreže) i primena proaktivne umesto reaktivne strategije komunikacije, povećaće razumevanje smisla i sadržaja reformi u oblasti javne uprave i upravljanja javnim finansijama i kreirati pozitivniji stav javnosti ka Evropskoj uniji koja finansijski pomaže reformske procese u Srbiji.

4. Strategije za minimiziranje unutrašnjih slabosti (W) i moguće smanjenje spoljnih pretnji (T).

Primena preporuka za unapređenje interne komunikacije, kroz setove obuka treba da doprinese unapređenju reputacije zaposlenih u javnoj upravi i sledstveno kredibilitetu cele uprave. S druge strane promena komunikacijskog pristupa koji u središtu ima čoveka i odgovor na njegove potrebe, doprinosi poboljšanju percepcije suštine reformisanja administracije i vraća poljuljano poverenje u javnu upravu.



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



Zaključci u TOWS tabeli predstavljaju vodič, a stvarni komunikacijski alati zavise od raspoloživih resursa (ljudski kapaciteti, finansije i tehnički kapaciteti).

SO strategija

Korišćenje unutrašnjih snaga (S) da bi se iskoristile prednosti spoljnih mogućnosti (O).

SO1 Koristiti postojeće kapacitete za poboljšanje koordinacije

SO2 Koristiti novi početak da bi se iskoristile prednosti nove internet stranice

SO3 Koristiti sve 4 snage (S1-S4) za povećanje lokalne, regionalne i centralne koordinacije

SO4 Koristiti sve 4 snage (S1-S4) za sprovođenje aktivnosti predviđenih Strateškim komunikacionim okvirom i Akcionim planom

WO strategija

Korišćenje spoljnih mogućnosti (O) za prevazilaženje unutrašnjih slabosti (W).

WO1 Koristiti aktivnosti predviđene ovim SKO za rešavanje svih unutrašnjih slabosti W1-W8 - nedovoljni kapaciteti, struktura, hijerarhija, nedovoljna uključenost i zainteresovanost rukovodstva, odsustvo procedura, nedostatak opštih informacija, odsustvo centralnog RJU mesta, koordinacija, nedovoljno informisana državna i javna uprava, neadekvatan jezik

Korišćenje spoljnih mogućnosti (O) za prevazilaženje prepoznatih spoljnih slabosti (W).

WO2 Koristite aktivnosti SKO i AP za poboljšanje negativnog imidža administracije

WO3 Koristi SKO i AP za povećanje interesovanja, znanja i društvene odgovornosti medija

WO4 Koristiti sve mogućnosti (O1-O6) za rešavanje pitanja politizacije

WO5 Koristi mogućnosti (O1-O6) za promenu navika i profesionalizaciju

ST strategija

Korišćenje unutrašnjih snaga (S) da bi se izbegle ili smanjile spoljne pretnje (T).

ST1 Koristiti novi početak, dovoljno finansija i povoljno okruženje za izbegavanje i smanjenje pretnji koje donosi donosi politika

ST2 Koristiti novi početak, dovoljno finansija i povoljno okruženje za umanjeње efekata nedovoljne koordinacije

ST3 Koristiti novi početak, dovoljno finansija i povoljno okruženje za ubrzavanje sprovođenja reforme

ST4 Koristiti povoljno okruženje za minimiziranje efekata usporavanja reformi tokom izborne kampanje

ST5 Koristiti postojanje dovoljno finansija za obuku zaposlenih, kako bi se minimizirao uticaj fluktuacije zaposlenih

WT strategija

Strategije za minimiziranje unutrašnjih slabosti (V) i eventualno smanjenje spoljnih pretnji (T).

VT1 Koristi sve snage (S1-S4) i sve mogućnosti (O1-O6) za minimiziranje unutrašnjih slabosti i smanjenje pretnji, tj. koristiti sve SO, WO i ST strategije



6.1 Identitet

Veliki je broj aktera koji imaju aktivnu ulogu u komunikaciji reformi u oblasti javne uprave i upravljanja javnim finansijama. Zato je neophodan koherentan pristup komunikaciji, koji će vizuelno i narativno povezati aktivnosti u jednu celinu i uobličiti doslednu i konsolidovanu sliku o reformama.

Primenom vizuelnog identiteta RJU postiže se lako prepoznatljiva osnova za internu i eksternu komunikaciju. Stoga, svi akteri prilikom komuniciranja pojedinačnih inicijativa koje su deo reforme javne uprave i upravljanja javnim finansijama treba da primene jedinstven i prepoznatljiv vizuelni identitet RJU, koji uključuje logotip, shemu boja i druge elemente, kako bi se postigao konzistentan karakter svih aspekata sektorske komunikacije. Ovaj pristup ne zahteva odricanje od individualnog identiteta institucije ili organizacije, već samo komplementarnu upotrebu.

Kako bi se postigla efikasnija komunikacija, potrebno je pronaći način da se imenuju aktivnosti i rezultati zajedničkim imeniteljem. Na taj način to prestaje da bude niz pojedinačnih aktivnosti, i postaje zajednička tema sa zajedničkim ciljem, a svaki pojedinačni događaj/aktivnost dodatno promoviše celinu.

Reforma javne uprave, ima negativnu konotaciju (kako sintagma, tako i pojedinačni pojmovi). Treba dakle osmisлити ime koje je kratko, efektno i jasno komunicira vrednosti koje promovishemo, a (ako je to moguće) ne sadrži (sve) navedene pojmove.

Takođe, imajući u vidu važnost komunikacije putem internet (sajtova i društvenih mreža) potrebno je da bude dovoljno kratko i jasno da može biti dobar .rs domen, kao i #hashtag.

U konsultativnom procesu koji je pratio pripremu ovog Strateškog komunikacionog okvira konstatovano je da sadašnji slogan "Uprava po meri svih nas", koji već nekoliko godina koristi MDULS za komuniciranje reforme javne uprave treba da egzistira i dalje. Ali za brendiranje javne uprave treba koristiti pozitivnije termine koji istovremeno oslikavaju dosadašnja postignuća i doprinose razumevanju značaja reformi za svakog građanina, koji pozivaju na akciju i na povezivanje sa pozitivnim iskustvima. Zato je Akcionim planom koji prati ovaj SKO predviđeno da se pristupi razvoju brenda i novog vizuelnog identiteta koji bi trebalo da "oživi" procese iz pozadine administracije koji su usmereni na modernizaciju i profesionalizaciju uprave i pružanje kvalitetnijih usluga za novac koji građani usmeravaju u budžet države, ali do sada nisu dovoljno adekvatno komunicirane dobrobiti tih procesa. Situaciona analiza je pokazala da bi kao brend bilo svrsishodnije razvijati "dobru upravu", nego "reformu javne uprave", jer građani ne samo da imaju otpor prema pojmu "reforma" nego i cela sintagma ne izaziva pozitivnu emociju i ne oslikava suštinu procesa, koja leži u činjenici da javna uprava menja svoje lice radi kvalitetnijeg života svih građana. Bez jasnog odgovora na pitanje "Zašto se sprovodi RJU?" i "Šta ja kao građanka/in konkretno imam od promena/reformskih procesa u upravi?" teško je kreirati brend koji će izazivati pozitivnu emociju kod građana. Alternativno i komplementarno dobroj upravi, mogu se koristiti termini kvalitetnije i bolje usluge za građane i privredu.

6.2 Jezik, ton i stil

Među najvažnijim pravcima je prevazilaženje teoretskih koncepata i stvaranje pristupačnog i atraktivnog koncepta rezultata RJU. Umesto nejasnih poruka koje se odnose na administrativne, tehničke i profesionalne formulacije koje nemaju ništa zajedničko sa svakodnevnim životom, komunikacija bi trebalo da se fokusira na isticanje praktičnih koristi za građane i društvo u celini. Izražavanje složenih pitanja jasno i direktno neće ih učiniti manje značajnim ili vrednim pažnje.



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



Treba voditi računa o adekvatnom rečniku i terminologiji koja se koristi u različitim kanalima komunikacije. Primera radi, društvene mreže ne trpe korišćenje administrativnog rečnika, tako da treba koristiti svakodnevni govor, obogaćen vizuelizacijama.

Ton i terminologija treba da oslikavaju sledeće:

- Ljudski aspekt: Najvažnije je da polazište komunikacije ima ljude/građane u centru pažnje. Od presudnog je značaja promeniti fokus komunikacije od podataka i opisa do odgovora na pitanje zašto je to važno za građane. Reforme se ne sprovode ni zbog države Srbije, ni zbog Evropske unije, već da bi se poboljšao kvalitet života. Kad god je moguće, komunikacija treba da bude iz ugla gledanja građana i da pokazuje pozitivne efekte reformi na ljude, a priče treba da budu praćene podacima.
- Odgovore na pitanja:
 - Zašto? - Jednostavniji pristup uslugama
 - Kako? - Povećanjem efikasnosti administracije
 - Šta? - Stručna obuka zaposlenih
 - Ko? - Ministarstvo za državnu upravu i lokalnu samoupravu i druge institucije nadležne za RJU, uz finansijsku podršku Evropske unije.

Treba razvijati ilustrovane grafičke prikaze podataka, postupaka i perspektiva i koristi za građane kao standardni način opisivanja. Upotrebom formi infografika, fotografija i video zapisa, podaci i informacije postaju vidljiviji i razumljiviji.

6.3 Poruke

Narativna povezanost sveukupnih inicijativa koje se komuniciraju postiže se upotrebom precizno i jasno definisanih poruka. Ljudi generalno nemaju vremena, a često ni znanja da se bave istraživanjem, procenama, proverama, tako da se prirodno usmeravaju ka komunikaciji i porukama koje su jasne i u kojima prepoznaju smisao za svakodnevni život.

Komunikacija o reformama je u stvari komunikacija o boljem životu građana i razvoju društva. Tako postavljena komunikacija ima veliki lični značaj jer odgovara na potrebe ljudi, proverljiva je u ličnom iskustvu, ljudi pronalaze smisao u takvoj komunikaciji, imaju potrebu da razgovaraju o tako pokrenutim temama, da prepričavaju pozitivne utiske. Posledica takve komunikacije je da teme koje se odnose na reformu javne uprave postaju prisutnije u javnosti, a potom i da sve više utiče na stavove i ponašanja.

Temelji ključnih poruka - Sve ključne poruke i izjave treba da imaju jasno definisanu podršku u podacima, činjenicama, aktivnostima i rezultatima koji su postignuti ili šansama koje postoje. Važno je opisati suštinu koristi za konkretnu zajednicu, grupu ljudi ili pojedinca, jer je takva vrsta podataka referentnija za građane, a potkrepiti poruku činjenicama i podacima.

- Ključna poruka (građanima): **Moderna, profesionalna uprava orijentisana ka građanima i privredi.**

Temelj poruke: Kvalitetne usluge kao adekvatan odgovor na potrebe građana i privrede su suština reforme javne uprave. Transformacija u službi građana!

- Ključna poruka (organizacijama civilnog društva): **Građani imaju prava i dužnost da prate i kontrolišu rad javne uprave**

Temelj poruke: Partneri u procesu unapređenja poverenja građana u institucije. Javna uprava gradi partnerski odnos tako što u kreiranje politika uključuje organizacije civilnog društva, koje istovremeno vrše nadzor nad radom uprave.

- Ključna poruka (institucijama): **Reforma javne uprave je težak, ali neophodan proces kojim stvaramo bolji i efikasniji sistem za građane i privredu Srbije.**



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



Temelj poruke: Administracija ima dužnost da bude otvorena i odgovorna prema građanima Srbije i privredi.

- Ključna poruka (poslovnom sektoru): **Reformisana javna uprava štedi vreme i novac privredi.**

Temelj poruke: Unapređenje poslovnog ambijenta i ujednačeno postupanje prema svim privrednim subjektima (propisi, sistem javnih nabavki, inspekcijski nadzor itd.)

- Ključna poruka EU partnerima: **Efikasno i dobro upravljanje je strateški prioritet Vlade, usklađen sa standardima Evropske unije.**

Temelj poruke: Reforma javne uprave je osnov za sve reforme koje se sprovode u državi, kao i za proces pristupanja Srbije Evropskoj uniji.

Osim krovne poruke i ključnih poruka, treba kreirati i specifične poruke (prilagođene potrebama određenih inicijativa).

6.4 Koordinacija, planiranje i integracija komunikacije

Međusektorska priroda procesa reforme javne uprave uključuje brojne institucije i zainteresovane strane. Sveobuhvatni okvir za usmeravanje, upravljanje, koordinaciju i monitoring uspostavljen je na sledećim nivoima:

Politička koordinacija:

- Savet za reformu javne uprave je centralno strateško telo za reformu javne uprave.

Profesionalna koordinacija:

- MDULS ima vodeću ulogu - koordinaciju obezbeđuje Grupa za upravljanje RJU, koja ima važnu ulogu u osmišljavanju akcionih planova za RJU i POU i kontinuirano pruža tehničku podršku Savetu za reformu javne uprave i Medjuministarskoj projektnoj grupi (MPG).

Međuministarsku projektnu grupu čine predstavnici ministarstava i vladinih organizacija i službi, kao i Stalna konferencija gradova i opština (SKGO) kao veza sa lokalnom samoupravom i predstavnicima organizacija civilnog društva.

Upravljačka struktura UJF:

- Koordinacija UJF uključuje tri nivoa: Upravni odbor (politička koordinacija na visokom nivou), Tehnički sekretarijat i Radnu grupu za pripremu i praćenje Programa za reformu upravljanja javnim finansijama.

MDULS je takođe odgovoran za obaveze POU u Srbiji. U cilju izrade Akcionog plana i realizacije učešća Srbije u inicijativi POU formirana je Međuministarska radna grupa, u kojoj su predstavnici državnih organa, vladinih agencija i organizacija, nezavisnih državnih organa, Narodne skupštine, Privredne komore, kao i predstavnici organizacija civilnog društva.

Koordinacija aktivnosti u svakoj instituciji i u celom sektoru će dovesti do efikasnijeg usmeravanja i širenja informacija o dostignućima u sprovođenju reformi. Pored toga, otvoriće se mogućnosti zajedničkih aktivnosti kombinacijom resursa i razmenom najboljih praksi i iskustava. Međusobna saradnja između zainteresovanih strana treba da bude efikasna kako bi se obezbedio nesmetan tok pravovremenih informacija:

1. U okviru institucija
2. Između institucija u sektoru (na centralnom i lokalnom nivou)
3. Između institucija, Delegacije Evropske unije, projekata EU i drugih donatora i drugih aktera

Od velikog je značaja određivanje načina saradnje među ključnim akterima u procesu komunikacije o aktivnostima. Unapređenje njihove saradnje može se postići sledećim instrumentima:



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



- Redovnim sastancima o specifičnim temama (analiziranje napretka, planiranje zajedničkih / komplementarnih događaja i drugih aktivnosti, izrada zajedničkog materijala (npr. video), upravljanje izazovima i sa medijima);
- Elektronskom poštom i drugim aplikacijama (Vajber, Votsap...) deljenjem važnih informacija i materijala relevantnih za aktivnosti;
- Integracijom komunikacionih planova i aktivnosti;
- Evaluacijom i selekcijom primera najbolje komunikacione prakse;
- Korišćenjem alata za planiranje i implementaciju (intranet kalendar događaja);
- Monitoringom aktivnosti.

Komunikaciona hijerarhija

Na najvišem nivou u hijerarhiji, poslove pokretanja, koordinacije, evaluacije i praćenja obavljaju Vlada Republike Srbije (kabinet), MDULS i MF. Imajući u vidu strateško opredeljenje Republike Srbije pristupanje Evropskoj uniji i podršku Evropske unije ovom procesu kroz sve raspoložive instrumente, važna je uloga Delegacije Evropske unije u Srbiji.

Na ovom nivou postoji zajedničko razumevanje Vlade i Delegacije EU o potrebi da se komunikacija objedini i treba da dođe do usvajanja jedinstvenog komunikacionog pristupa (jedan ton, jedan glas).

Na međuinstitucionalnom nivou potrebno je oformiti mehanizam koordinacije koji će da obezbedi nesmetano sprovođenje nove koordinacione i komunikacione politike.

- Preporuka je da se osnuje Radna grupa za komuniciranje RJU, koju bi činili predstavnici odeljenja za odnose sa javnošću, savetnici za medije i drugi državni službenici koji se bave komunikacijama u institucijama koje su uključene u komunikaciju RJU (MDULS, MF, MEI, RSJP, NAPA, KITEU i KSOCD), predstavnik POU i predstavnik Grupe za upravljanje RJU. Radom Grupe bi trebalo da koordinira predstavnik MDULS, institucije nadležne za sprovođenje RJU.
- Uspostavljanje Radne grupe za komuniciranje RJU će omogućiti usklađeno sprovođenje komunikacionih aktivnosti u sektoru RJU, sprovođenje Strateškog komunikacionog okvira i integraciju komunikacionih komponenti EU projekata koji se bave RJU.
- Radna grupa bi trebalo da rukovodi svim komunikacionim aktivnostima svih korisnika projekta horizontalno, među kojima su:
 - Usavršavanje znanja i veština službenika koji se bave komunikacijama.
 - Efikasnije planiranje i koordinacija finansijskih i ljudskih resursa za komunikaciju i vidljivost.
 - Uspostavljanje jedinstvene internet stranice na sajtu MDULS sa informacijama o uslugama JU koji je funkcionalna, jednostavna za korišćenje, atraktivna i interaktivna.
 - Uspostavljanje intranet alata (Oglasna tabla) u okviru MDULS sajta koji sadrži interaktivnu platformu za planiranje, pripremu i sprovođenje komunikacionih aktivnosti kao i primere najbolje prakse.
 - Uvođenje korporativnog i brend stila komunikacije u čijem sedištu su građani.
 - Povezivanje sa mrežom komunikatora iz JLS, kako bi se model koordinacije preneo i na lokalni i regionalni nivo.

Sa ovog nivoa se komunikacija širi na nivo pojedinačnih institucija.

- Na operativnom nivou, pojedinačne institucije i organizacije treba da usvoje novi pristup komuniciranju reformskih procesa i sprovode komunikacione planove koji su integrisani u strateški komunikacioni okvir.

Pored MDULS, u koordinaciju bi aktivnije trebalo da se uključi i RSJP kao institucija koja je nivou države odgovorna za planiranje, analitiku i koordinaciju.



Ovaj Strateški okvir predviđa integraciju komunikacije na sledećim nivoima:

- Komunikacioni naponi su koordinisani sa političkim merama kao što su uvođenje novih taksi, poreza, zakonodavstvo ili promena politike. Na primer: kampanja promocije usluge e-Upis će biti efikasnija ako je pre toga uveden propis kojim se obezbeđuje da pored izvoda iz matične knjige rođenih i potvrde o prebivališu, institucije pribavljaju i ostale dve potvrde potrebne za upis deteta u prvi razred: uverenje o pohađanju predškolskog programa i dokaz o lekarskom pregledu deteta. Kampanja “upis iz fotelje” ili “jednim klikom” tada dobija puni smisao.
- Integracija komunikacije teme i/ili institucije kroz programiranje i planiranje aktivnosti, primenu komunikacionih planova, institucionalne odnose s javnošću i istraživanja javnog mnjenja. Specijalisti iz različitih oblasti rade zajedno u timu sa jasno podeljenim ulogama i odgovornostima. Na primer: kada o istoj temi, u isto vreme komuniciraju različite institucije iz “svog” specifičnog ugla, ili kada službenici za odnose s javnošću saraduju na koncipiranju i realizaciji komunikacije. Dobri primeri su događaji koje organizuju jedna institucija, a odnose se na temu od šireg društvenog značaja – već od kreiranja agende događaja trebalo bi da budu uključene sve institucije koje doprinose tome da javnost razume jedinstvo poruka koje se šalju, čime se izbegava fragmentirano informisanje koje je sada dosta prisutno.
- Komunikacija treba da bude usmerena na ciljanu javnost, precizno formulisanu. Na primer: promocija izmena Zakona o lokalnoj samoupravi kojom se predviđa udruživanje opština radi rešavanja regionalnih pitanja treba u prvoj fazi da uključi komunikacione kapacitete opština preko Sektora za razvoj lokalnih samouprava MDULS, organizacija civilnog društva preko KSOCD, ali i POU. Tek kada su na ovom nivou jasno iskomunicirane i predočene dobrobiti ovakvih inicijativa, informacija se prenosi na regionalni i lokalni nivo. Mediji, kao posebna ciljna grupa, treba da budu uključeni od početka.
- Integracija komunikacije putem sopstvenih, zarađenih i plaćenih medija⁹ – Strateški medijski okvir i prateći Plan medija treba da iskoriste i povežu sve vrste medija u logičan i konzistentan sistem, tako da svaki kanal ima definisanu ulogu.

Saradnja među institucijama je veoma važna, ali bez saradnje sa međunarodnim organizacijama koje učestvuju u RJU/UJF procesima nije moguće u potpunosti postići bolje razumevanje reformi.

Preporuka je da se koriste sledeći mehanizmi i alati:

- Kreirati listu svih aktuelnih projekata koji se sprovode uz podršku EU
- Kreirati listu državnih institucija koje realizuju EU projekte, kao i listu međunarodnih institucija, domaćih i inostranih OCD sa kojima saraduju na realizaciji
- Identifikovati partnerske institucije koje imaju dobar imidž u javnosti i koristiti njihove kanale i resurse za plasiranje poruka (definisati proceduru za zajedničku komunikaciju)

7. Preporuke za unapređenje komunikacije o RJU/UJF

Na osnovu nalaza Situacione analize, ovaj odeljak predstavlja preporuke za unapređenje funkcionalnosti i efikasnosti postojećih, ali daje i predloge za nove kanale i alate interne i eksterne komunikacije.

7.1 Interna komunikacija

Interna komunikacija je način da se izgradi odnos i razumevanje među zaposlenima na svim nivoima. Ona treba da obezbedi da svi zaposleni razumeju svoju ulogu u ukupnom procesu RJU. Komunikacija takođe utiče na znanje, stavove i ponašanje zaposlenih, njihovu odgovornost, lojalnost, inovativnost.

⁹ Više informacija o sopstvenim, zarađenim i plaćenim medijima dostupno je u Aneksu 3 – Strateški medijski okvir



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



Dobra interna komunikacija osnažuje zaposlene da postanu važan činilac eksternih komunikacijskih napora. Zato je planski i koordinisan pristup internoj komunikaciji ključan za olakšavanje svakodnevnih aktivnosti u javnoj upravi, posebno imajući u vidu da zaposleni treba da budu orijentisani prema građanima.

Među najvažnijim nalazima Situacione analize je nedostatak ljudskih resursa u oblasti komunikacija, kao i različit nivo znanja, kako o samoj reformi javne uprave, tako i o komunikaciji.

Potrebni su jasni primeri dobre prakse i poboljšanje funkcionalnosti i jasnoće komunikacije o RJU na internom nivou. Imajući u vidu ograničenje novog zapošljavanja koje je godinama na snazi, preporuka je da se identifikuju i obuče postojeći zaposleni, kako na centralnom nivou, tako i na nivou JLS, kako bi se stvorila mreža kompetentnih komunikatora, zasnovano na preporukama iz Analize trening potreba koji je razvijen u okviru projekta.

Preporuke:

- Objedinjavanje internih i eksternih komunikacionih praksi, praćeno standardizovanim procedurama
- Poboljšanje interne komunikacije unutar uprave, sa posebnim naglaskom na dvosmernu komunikaciju
- Češće razmatranje inicijativa sa nivoa lokalne samouprave i uspostavljanje redovnih kanala komunikacije
- Poboljšanje koordinacije interne i eksterne komunikacije
- Uspostavljanje centralne online lokacije za sve informacije o RJU / UJF, kojima će pristupiti svi nivoi uprave, što će omogućiti lakše deljenje podataka i informacija.

Osnovna pitanja na koja se treba fokusirati u ovoj fazi su:

1. Ko će interno i eksterno komunicirati RJU, sa kojim nivoom znanja, veština i iskustva?

Identifikacija kompetentnih komunikatora, uključuje osobe zadužene za komunikaciju RJU, ali i službenike koji su sposobni, kompetentni i voljni da se uključe u komunikaciju.

U saradnji sa sa MDULS, identifikuju se komunikacioni kapaciteti / resursi na lokalnom nivou (kao što je ilustrovano na mapi).



2. Kako transformisati internu i eksternu komunikaciju na način da se državni službenici i službenici JLS mogu povezati na ličniji način (u cilju strateške podrške dosadašnjoj praksi usmene komunikacije).

Primera radi, obuke kao mesto za međusobno upoznavanje i razmenu mišljenja, kreiranje personalizovanih virtuelnih platformi / grupa.

3. Kako obezbediti zajedničko i objedinjeno znanje o RJU i komunikaciji RJU?

Kada je reč o obukama, predlažu se opšte i specijalizovane obuke u odnosima sa javnošću i komunikacionim alatima i tehnikama. Generički treninzi su usmereni na službenike sa centralnog i lokalnog nivoa, kako bi stekli uobičajena (generička) znanja i veštine: prepoznavanje značaja prisustva RJU u javnosti, komuniciranje podrške EU reformskim procesima, rad sa medijima, korišćenje savremenih komunikacionih alata (društvenih medija). Specijalizovane, napredne



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



obuke su usmerene na javne službenike u odnosu na specifične kompetencije i zahteve njihovog posla. Specijalizovane obuke takođe pružaju znanje o tome kako trenirati druge - obuke trenera.

Takođe, kroz interaktivni pristup - seriju radionica dizajniranih i prilagođenih za komunikatore, čiji su ciljevi:

- Uspostaviti i razviti dovoljan nivo znanja o RJU
- Podizanje svesti o tome koliko je tokova komunikacije istovremeno prisutno
- Proširiti iskustva o tome kako je biti na svakoj strani procesa reforme javne uprave - centralnom, lokalnom i građanskom. Na taj način treba naglasiti i snažno podržati identifikaciju sa njihovim ulogama komunikatora, kao i njihovu odgovornost jednih prema drugima u tom procesu.
- U sprovođenju radionica, učesnici bi trebalo da budu kako sa lokalnog, tako i sa centralnog nivoa, kako bi se izgradili poverenje, uzajamno poštovanje i kontakt.

4. Kako obezbediti primenu naučenog?

Efikasnost primene se obezbeđuje kroz redovno praćenje, evaluaciju i podršku komunikatorima. To će pokazati dodatnu posvećenost Vlade sprovođenju RJU i podržati uverenje da je moguće stvoriti značajne promene. Pored toga, službenici se neće osećati prepušteni sami sebi sa svojim problemima, već će biti u mogućnosti da razmene iskustva i pronađu rešenja na zajedničkom nivou.

Kao i u drugim procesima upravljanja promenama, prisutan je rad sa otporom promenama. Zato je potrebno uključiti primere dobre prakse i dalju podršku, imajući u vidu da je RJU složen i dugotrajan proces. Naročito je važno naglašavati da svi zaposleni u javnoj upravi treba da budu u službi građana.

7.2 Internet stranice

7.2.1 Postojeće stranice

U okviru Situacione analize, procenjene su stranice sledećih institucija: MDULS, MF, MEI, RSJP, NAPA, KSOCD i KITEU. Pored njih, analizirani su i sledeći sajtovi koji se odnose i predstavljaju važan deo reforme javne uprave: Praćenje reformi (www.pracenjereformi.info), Partnerstvo za otvorenu upravu (www.ogp.rs/pou-srbija), Portal e-Uprave (www.euprava.gov.rs), Portal otvorenih podataka (www.data.gov.rs), Koordinaciona komisija za inspekcijски nadzor (www.inspektor.gov.rs).

Rezultati analize pokazuju da su preferirani kanali komunikacije (osim televizije), internet stranice i društvene mreže. Kako bi se u potpunosti iskoristio komunikacioni potencijal, u nastavku je pregled preporuka za unapređenje bezbednosti i funkcionalnosti stranica.

- Primena strateškog pristupa
- Prikupljanje svih informacija raspoređenih na više lokacija na internetu na jednom mestu, bilo u obliku agregatora ili na jednoj lokaciji
- Primena bezbednosnih sertifikata na svim stranicama
- Uspostavljanje vizuelnih i organizacionih standarda stranica
- Optimizacija sadržaja i performansi
- Pojednostavljanje strukture
- Stvaranje originalnog pisanog sadržaja
- Primena metrike i analitika - uvođenje i korišćenje alata za praćenje statističkih poseta i kasnije proučavanje tih podataka
- Vizuelno jasno brendirane objave, tagovane tako da, se na pregledan način pristupi svemu što je u vezi sa temom



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



- Prilagoditi stranice prenosnim uređajima.
- Strukturiranje tekstova u celine i formatiranje uz upotrebu "heading tagova" za naslove i podnaslove
- Formatiranje slika uz upotrebu relevantnih naziva fotografija i "alt tagova"
- Linkovanje iz novih tekstova na druge relevantne tekstove na sajtu
- Prilagođavanje tekstova kroz povećanu frekvenciju upotrebe ključnih reči.

Osim toga, preporuka je da se primene i neke od narednih aktivnosti:

- Analiza postojećih informacija i vodiča na pretraživačima za konkretne teme. Kada se neka procedura promeni ili unapredi, kontaktiranje autora uz molbu da tekst aktualizuje i/ili ulinkuje ka internet stranici MDULS – sekcija RJU.
- Saradnja sa relevantnim medijima / specijalizovanim portalima / blogerima / influencerima na konkretnom primeru. Kada postoji aktivnost koja unapređuje rad knjigovođa, sa nekoliko njih treba testirati ceo sistem pre lansiranja, zatim pripremiti uputstva, prikupiti pitanja i pripremiti odgovore, i plasirati ih odmah po lansiranju sistema. Ukoliko je u pitanju nešto što znači brže i bolje registrovanje firmi, testirati proces, opisati ga do detalja, a zatim ga proći i dokumentovati i objasniti. Ako je nešto za IT javnost, pripremiti sa relevantnim medijima mini strategiju komunikacije. Deo ovih ciljnih grupa ima i svoja mesta na kojima se okupljaju: knjigovođe imaju veliku i veoma živu Facebook grupu, IT zajednica ima svoje grupe i nekoliko sajtova koje prate (Startit, Netokracija i sl.)
- Primeri "pre i posle" – potrebno je praviti komparacije, odnosno komunicirati unapređenje koje je postignuto uvođenjem novih propisa, pravilnika, procedura i sl. Alternativno, treba tražiti pogodne metafore i poređenja koliko vremena je potrebno za neku aktivnost (kuvanje kafe) i isticati da je sada za to vreme moguće obaviti nešto što je nekada bio ozbiljno dugotrajan poduhvat.

7.2.2 Definisane RJU internet stranice

7.2.2.1. Šta je centralno informativno mesto RJU?

U širokom konsultativnom procesu sa korisnicima projekta i zainteresovanim stranama i kroz istraživanja koja su, tokom situacione analize, sprovedena među zaposlenima u javnoj upravi i među građanima, potvrđena je polazna pretpostavka da je potrebno jedno centralno informativno mesto o reformi javne uprave i odlučeno da se razvija posebna Info stranica RJU na postojećem MDULS sajtu.

Info stranica Reforma javne uprave treba da bude centralno informativno mesto svih ciljnih javnosti, a pre svega primarne (građani) i sekundarne (interne) koju čine zaposleni u javnoj upravi. Vizuelno i organizaciono info stranica treba da bude zasebna celina, ali istovremeno da bude dobro uklopljena u postojeći dizajn i funkcionalnost sajta.

7.2.2.2. Zašto je potrebno jedinstveno informaciono mesto?

Trenutno se veliki procenat informacija, koje treba da budu plasirane na centralnom informativnom mestu - internet stranici reforme javne uprave, već nalazi na sajtovima institucija. Sadržaj nije svuda atraktivno prezentovan, ali postoji. Međutim, kada se fragmenti informacija nalaze na mnoštvu različitih strana, veoma je teško imati dobar pregled i formirati širu sliku. Takođe, potrebno je da građani ulože dodatni napor da isprate sve aktuelnosti i da dobiju osećaj da su dovoljno informisani o svim koracima koje treba da preduzmu da bi „završili neki posao“. Vrlo je slična situacija i sa zaposlenima jer ne postoje jasno definisane procedure interne komunikacije, unificirane i pravovremeno distribuirane informacije o merama i rezultatima RJU, pa je samim tim otežano praćenje čitavog procesa.



Ukoliko sve ove informacije budu prikupljene na jednom mestu, očišćene od nepotrebnog ponavljanja i prikazane na pravi način, koji podrazumeva rečnik i vizuelni prikaz prilagođen ciljanim javnostima, svim zainteresovanim stranama će biti mnogo lakše da budu u toku, a što je još važnije:

- Zaposleni će znati da postoji jedna adresa na kojoj uvek mogu proveriti sve što ih zanima na temu reforme javne uprave;
- Građani će dobiti mogućnost da na jednom mestu dobiju potpunu informaciju o uslugama koje pruža uprava i/ili svojim pravima i obavezama, ili jasan putokaz do informacija (upućivanje na sajtove nadležnih institucija na kojima se nalaze odgovarajući pregledi informacija).

Da bi info stranica o RJU bila održiva, potrebno je da se unapredi međusobna saradnja svih institucija koje komuniciraju reformu javne uprave i bolje iskoristi potencijal svih postojećih mehanizama saradnje, uspostavljenih na osnovu prepoznatog zajedničkog interesa.

Odlučeno je da se info stranica razvije na postojećem sajtu MDULS jer je ovo Ministarstvo nadležno za koordinaciju reforme javne uprave.

7.2.2.3 Formati sadržaja

Kompanija Cisco, kao apsolutni lider u proizvodnji mrežne opreme, kaže da će do 2021. više od 80% svog Internet saobraćaja činiti video. Video je svuda – horizontalni, vertikalni, visoke rezolucije, uživo ili snimljen. Razlog ekspanzije je što je video sadržaj lak za konzumaciju, i daje veliku količinu informacija u kratkom vremenskom periodu. Dostupan je na svim uređajima, a iako zahteva visoku brzinu internet protoka, danas to postoji na svim, pa i prenosnim uređajima.

Upravo zbog svega navedenog, trenutno su video formati nešto što bez konkurencije daje najbolje rezultate na gotovo svim kanalima komunikacije. Algoritmi ga favorizuju u smislu da organski sadržaj vidi veći broj ljudi nego što je slučaj sa drugim formatima, ali i da se sa istom količinom novca za promociju dolazi do značajno većeg broja ljudi. Preporuke za video formate obrazložene su u sekciji 6.7.

7.3 Društvene mreže

Situaciona analiza je pokazala da su društvene mreže među preferiranim kanalima komunikacije (uz televiziju i internet stranice). Analiza je, takođe, pružila pregled komunikacije putem društvenih mreža MDULS, MEI, MF, KITEU, KSOCD i POU, uzevši u obzir objavljeni sadržaj, interakciju sa pratiocima i druge parametre.

Broj pratilaca (decembar 2018. godine)

	MDULS	MEI	MF	KITEU	KSOCD	POU
Facebook	15,865	8,219	71	2,704	7,649	8,777
Instagram	1,526		81			908
Twitter	3,676	2,899		8,734	7,669	10,242
Youtube	193	78			29	128



Postoji izuzetno veliki potencijal za komunikaciju putem društvenih mreža, prema ukupno više desetina hiljada pratilaca, koji treba usmeriti kako bi se proizveo snažniji efekat. Sadržaj treba revidirati i prilagoditi kako bi se dostigla ciljna publika, a finansijski resursi i tehnička ekspertiza neophodni za značajno poboljšanje efekta komunikacije putem društvenih mreža nisu previše zahtevni.

Svaka društvena mreža ima svoje posebne korisnike koji očekuju da im sadržaj bude prezentovan na način specifičan za tu društvenu mrežu. To znači da, na primer, objava o jednom događaju može (ali često ne mora) biti postavljena na svaku društvenu mrežu, ali je neophodno da bude prilagođena za svaku ponaosob. Potrebno je prilagoditi dimenzije fotografija, infografika, vizuala i video materijala, ton obraćanja, heštagove koji se koriste, da li će i kakav tekst biti postavljen na sliku/ilustraciju objave, da li će objava biti plasirana, recimo na timeline ili u story delu, da li će biti više sukcesivnih objava koje čine celinu ili ne.

Osim ovih, preporuke za unapređenje komunikacije putem društvenih mreža uključuju:

- Dosledno i redovno postavljanje sadržaja (na osnovu nedeljnog / mesečnog plana objava)
- Korišćenje heštegova
- Kreiranje vizuelnih i kratkih video sadržaja
- Razvijanje više originalnog sadržaja
- Poboljšanje načina pisanja sadržaja
- Postavljanje informacija o radu institucije i koristima koje ona pruža građanima u realnom vremenu
- Podsticati veće interakcije i dvosmerne komunikacije sa pratiocima
- Prilagođavanje sadržaja svakoj od mreža posebno
- Razvoj strategija za pojedine društvene mreže.

7.4 Mediji

Nalazi Situacione analize pokazuju da medijska pokrivenost tema RJU-a ne nedostaje. Naprotiv, postoje hiljade članaka koji se odnose na teme iz ove oblasti, ali informacije nisu dovoljne i ne dopiru adekvatno do javnosti.

Stoga su potrebni dodatni naponi kako bi medijsko izveštavanje bilo usklađenije sa potrebama građana. Potreban je pomak u predstavljanju sadržaja koji se odnosi na reforme i njihove koristi kako bi se pomoglo građanima da ih povežu sa sopstvenim iskustvima. Da bi se to postiglo, potrebno je revidirati način pružanja informacija medijima, koji je više fokusiran na koristi za građane.

Kako je televizija preferiran izvor informacija za građane, trebalo bi je intenzivnije koristiti u komuniciranju reformi.

Umesto pisanja saopštenja tehničkim jezikom, potrebno je poboljšati način pisanja uvođenjem novih pravila koja u fokus najpre stavljaju čoveka, dobrobit i širi kontekst, pa tek onda informacije koje su od manjeg značaja za širu javnost.

Pored prisustva različitih stilova, komunikaciji nedostaje jasnoća i fokus, što se prevazilazi definisanjem jasnih poruka od značaja za ciljnu publiku.

Umesto komunikacije koja se odnosi na instituciju i na procedure, potrebno je fokus postaviti na rezultate i na pojedinca, umesto na instituciju, što će povećati interesovanje građana za temu.

Analiza je pokazala da ne postoji dovoljno jasno poznavanje RJU i na šta se sve odnosi, što delimično može biti i posledica toga što su sadržaji mahom neutralni, ne povezuju se u šire celine i kontekst reforme i neretko nemaju dovoljno primera iz prakse koji bi svedočili o reformskim procesima.



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



Prilikom komunikacije koja se odnosi na EU podršku, važno je naglasti celokupnost pomoći Evropske unije RJU u procesu pridruživanja Srbije EU.

Kada je reč o odnosima sa medijima, preporuka je da se uspostave jaka partnerstva kako bi se pomoglo medijima da bolje informišu javnost. Osim toga, jedan od važnih elemenata je i uvođenje principa da se nacionalnim i lokalnim medijima pružaju pojednostavljene strukturisane informacija.

Glavne preporuke su sledeće:

- Definirati oblasti i/ili konkretne teme o kojima Ministarstvo/institucija želi ili je u obavezi da komunicira;
- Teme treba da budu u saglasnosti sa javnim politikama i prioritetima Vlade Srbije i za koje postoji politička volja da se u okviru njih realizuje promena, a koju će potencijalno građani/privreda prepoznati kao ličnu korist;
- Teme/oblasti koje građani većinom ne razumeju ili ne smatraju korisnim za društvo i mogu da izazovu kriznu situaciju treba razmotriti i unapred pripremiti ključne poruke koje bi bile plasirane ukoliko do krize dođe;
- Teme koje imaju najviše potencijala da budu obrađene iz ugla građana ili privrede - (e-Uprava, otvoreni podaci, unapređenje inspekcijskog nadzora, otvorenost institucija, eZUP, obuke javnih službenika, lokalna samouprava...);
- Teme koje je Ministarstvo u obavezi da komunicira, ali se ne mogu predstaviti iz ugla građana. Najčešće su to teme koje targetiraju užu ciljnu grupu, npr. tema plata javnih službenika.

Kada je reč o sadržaju, uvidom u „građanske“ teme i podatke kojima se raspolaže za svaku od njih, potrebno je proceniti koji sadržaji imaju potencijal za koju vrstu medija – štampa, tv, internet portali i kreirati komunikacioni plan i izradu sadržaja. Poželjno je za štampu i internet portale pripremiti i prpratna vizuelna rešenja (infografike i info listove), dok za televiziju dostaviti video izjave, grafikone, animacije. Dodatno je potrebno:

- Definirati termine koji će biti korišćeni u promociji reformi, a koji su lako razumljivi za medije i širu javnost.
- Definirati ton komunikacije i kategorijalni aparat za plasiranje poruka (ne koristiti pasiv, ne koristiti negacije poput ne postoji, ne radi...)
- Graditi imidž Ministarstva/institucije kao stručne organizacije koja raspolaže adekvatnim kadrovima (u izjave za medije uključiti pomoćnike ministra, rukovodioce sektora, načelnike stručnih službi).

7.5 Organizacija događaja

Organizacija raznih događaja kao što su konferencije, radionice, okrugli stolovi, seminari, konsultacije ili obuke, redovne su aktivnosti u okviru reforme javne uprave. Događaji služe kao prilika za komunikaciju i vidljivost: neki od njih će biti pogodni za medijsko izveštavanje, većina će biti adekvatna za objavljivanje na internetu, a neki mogu biti osnova za razvoj publikacija.

Događaje treba pažljivo planirati s drugim relevantnim partnerima, kako bi se pojačale poruke i koordinacija. Trebalo bi udružiti resurse prilikom organizacije događaja koji će okupiti slične, ako ne i iste zainteresovane strane, i na taj način u potpunosti iskoristiti potencijal koordinacije u RJU sektoru.

Pored događaja, koji su deo godišnjeg plana i za koje se zna kada će nastupiti i koji resursi i sredstva će se koristiti za realizaciju, postoje i ad-hoc događaji, najčešće kao odgovor na neku iznenadnu promenu ili novonastalu situaciju. Rizik ovih događaja je u tome što mogu da budu ozbiljna pretnja po reputaciju zbog nedostatka vremena za pripremu i propuste koji mogu nastati zbog toga. Zato je važno imati unapred određenu proceduru i za ovakve događaje, koji podrazumeva tim koji može brzo



da se mobiliše da utvrdi tačnu ciljnu grupu i prilagodi komunikacione poruke. Idealno, za ovakve prilike bi trebalo imati i rezervisana finansijska sredstva.

Radna grupa za komunikaciju RJU, čije je formiranje preporučeno ovim SKO trebalo bi da bude uključena u organizaciju svih događaja i velika podrška u organizaciji ad-hoc događaja.

7.6 Štampani i online formati

Infografici, brošure, priručnici itd. mogu biti efikasni alati komunikacije. Publikacije koje se obraćaju široj javnosti treba da budu jednostavnije, prilagođene potrebama. Publikacije treba da budu dostupne na internetu, dok će odabrane biti štampane i dalje distribuirane ciljnim grupama.

Primeri formata:

- Tekstualna uputstva (vodiči) urađena po SEO preporukama, ne bi li ih ljudi koji traže konkretno kako nešto uraditi, lako pronašli. Treba identifikovati konkretne procedure koje korisnicima nisu jasne, i onda ih objasniti korak po korak. Gde postoje neke informacije dostupne na drugim sajtovima, iskoristiti ih, kontaktirati – ispraviti i dopuniti.
- Grafički, vizuelno atraktivni prikazi relevantnih pojedinačnih informacija. S vremena na vreme, postoji potreba da se prikaže neka informacija posebno interesantna različitim javnostima. Za primenu ovog formata, potrebno je blagovremeno informisanje, a najbolje primena je u plasiranju važnih datuma u kalendaru (što najčešće znamo godinu dana unapred), značajni podaci (broj korisnika, broj razmenjenih dokumenata, broj uštedjenih minuta/sati/sekundi, broj prijavljenih beba, i sl). Kada se rade godišnje rekapitulacije, postoje formati gde se više ovakvih podataka može složiti u celinu, što je naročito korisno za jubileje.
- Interaktivni kalkulatori i vizualizacija podataka. Mikrosajtovi koji u realnom vremenu prikazuju povećanje efikasnosti, smanjenje troškova i slične indikatore.
- Vesti i izveštaji, jasne i konkretne, pisane u skladu sa dobrim novinarskim praksama.

7.7 Video formati

Imajući u vidu pravce i pristup komunikaciji, preporučuje se upotreba video formata koji mogu biti korišćeni na nekoliko kanala komunikacije:

- Animirani „explainer“ video format - faktički crtani filmovi kroz koje se objašnjavaju neke aktivnosti. Često se koriste da korisnicima objasne način na koji se koriste uređaji ili software, jer su zanimljiviji od suvoparnih uputstava. Postoji mnogo različitih stilova, ali za javnost – ovo je najbolji način da se prenese informacija i zadrži pažnja.
- Vizuelna uputstva i baza znanja za službenike. Vrlo često mogu da zamene obuku koja zahteva da neko napušta radno mesto, i vremenski i logistički je zahtevno. Takođe, ovakvi formati uz adekvatan sistem, mogu da se isprate, i može se lako proveriti koliko službenika je pregledalo novost, pa čak i videti ko konkretno nije prošao koje uputstvo, pa ga možda i automatski, kroz sistem, podsetiti na to (notifikacije su već postale deo realnosti i generisano je očekivanje da će stići podsetnik za sve...). Na taj način pomoćićemo korisnicima da razviju naviku i posledično dobiti bolje informisane službenike.
- Video infografici - idealni za prikaz kvantitativnih podataka i izveštavanje o napretku. Komunikacioni potencijal klasičnih infografika, koji je nakada važio za online komunikaciju, sada ima veću primenu u offline razmeni informacija. Pošto su najviše prilagođeni print kanalima komunikacije, mogu da budu informativno i atraktivno rešenje za sve situacije u kojima je potrebno objasniti postupke (jedinствено upravno mesto je najbolji primer).



- Priče sa terena - intervju forme. Cilj je da se obiđe teren i ispromovišu lokalne priče, primeri dobre prakse i pozitivna iskustva kroz preporuke koje daju sugrađani kako bi lokalna populacija lakše mogla da se poveže.

8. Komunikacija EU podrške

Podrška pristupanju Srbije Evropskoj uniji nastavlja sa tendencijom rasta. Ukoliko bi sutra bio održan referendum sa pitanjem „Da li podržavate učlanjenje Srbije u EU?“, 55 odsto građana Srbije glasalo bi za, 25 odsto bi glasalo protiv, dok po 10 odsto ne bi glasalo uopšte, ili ne zna šta bi odgovorilo na ovo pitanje, rezultat je istraživanja javnog mnjenja „Evropska orijentacija građana Srbije“¹⁰ koje je u decembru 2018. godine sproveo Ministarstvo za evropske integracije. Istraživanja iz prethodnih godina pokazuju da je podrška bila manja: u 2017¹¹. godini 52% građana je bilo za pridruživanje Evropskoj uniji, dok je u 2016¹². godini ovaj procenat bio još niži – 47%.

Javnost u Srbiji generalno podržava članstvo u EU, međutim, dublje znanje o EU i njenoj pomoći Srbiji je ograničeno.

Kada je reč o bespovratnoj pomoći Srbiji od 2000. godine do danas, isto istraživanje pokazuje da je 25 odsto ispitanika prepoznalo Evropsku uniju kao najvećeg donatora našoj zemlji, na drugom mestu se nalazi Rusija sa 23 procenta, a na trećem Kina sa 19 odsto. Više od trećine ispitanika je zainteresovano da sazna više o konkretnim projektima koji su finansirani iz fondova Evropske unije. Istovremeno, 33% je čulo za neki od projekata koji su finansirani od strane Evropske unije, a od tih 28% građana, 9% je čulo za projekte iz oblasti reforme javne administracije koje je finansirala EU.

EU je daleko najveći donator Srbiji, koji pruža podršku u postizanju EU standarda i vrednosti, pomaže reformama u podsticanju razvoja, poboljšanju životnog standarda i jačanju javnih usluga. Finansijska pomoć koju EU pruža u oblasti reforme javne uprave i upravljanja javnim finansijama je značajna. Tokom godina, ova podrška je široko komunicirana od strane raznih korisnika (institucije i organizacije na centralnom nivou, lokalne samouprave, civilno društvo), Delegacije EU, desetine projekata koje finansira EU, Vlada Srbije i drugih aktera. Uprkos svim ovim komunikacijskim naporima, svest građana o finansijskoj podršci EU nije na zadovoljavajućem nivou, što je takođe potvrđeno rezultatima Situacione analize (15% ispitanika navelo da je EU najveći donator Srbije, a većina (19%) stavlja Kinu, Nemačku (18%) i Rusiju (15%) na vrh).

Smernice i metode predložene u ovom Strateškom komunikacionom okviru su u potpunosti u skladu sa novim sektorskim komunikacijskim pristupom, čiji je cilj poboljšanje efekata komuniciranja relevantnosti i sadržaja EU podrške reformi javne uprave i upravljanja javnim finansijama.

Novi smer komunikacije podrazumeva sektorski pristup koji stavlja naglasak na koordinaciju, udruživanje resursa i definisan identitet EU podrške. On naglašava potrebu za jedinstvenim, ali ciljanim porukama i jasnim i razumljivim jezikom koji se fokusira na ljudski / lični aspekt.

Osim komplikovanog jezika kojim se obično komunicira reforma javne uprave, i EU podrška u ovoj oblasti najčešće koristi administrativnu i tehničku terminologiju. Međutim, ljudi bolje razumeju i prihvataju poznatu terminologiju, tako da je potrebno “prevođenje”.

¹⁰ www.mei.gov.rs/upload/documents/nacionalna_dokumenta/istrazivanja_javnog_mnjenja/javno_mnjenje_decembar2018.pdf

¹¹ http://www.mei.gov.rs/upload/documents/nacionalna_dokumenta/istrazivanja_javnog_mnjenja/javno_mnjenje_decembar_17.pdf

¹² http://www.mei.gov.rs/upload/documents/nacionalna_dokumenta/istrazivanja_javnog_mnjenja/istrazivanje_javnog_mnjenja_decembar16.pdf



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



Prilikom komuniciranja EU podrške RJU, važno je istaći celinu. Da bi se olakšalo prenošenje osnovnih informacija, u izradi i pripremi komunikacionih materijala treba pripremiti standardni pasus (boilerplate) o ukupnoj podršci sektoru koji se nalazi u podnožju teksta:

Primer:

Kraća verzija: Projekat „Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave“ sprovodi se u okviru Ugovora o sektorskoj reformi između Srbije i Evropske unije koja, sa 80 miliona evra bespovratne pomoći podržava reformu javne uprave i reformu upravljanja javnim finansijama. Reforma javne uprave je osnov za sve reforme koje se sprovode u državi, kao i za proces pristupanja Srbije Evropskoj uniji.

Šira verzija može da uključi i sledeće: Pomoć EU se koristi za obezbeđivanje stabilnog makroekonomskog okvira, efikasno upravljanje javnim finansijama, transparentnost budžeta i unapređenje vidljivosti digitalizacije državne uprave, uvođenje elektronskih usluga, stručno usavršavanje u javnoj upravi i unapređenje drugih kriterijuma za postizanje profesionalne i moderne javne uprave u skladu sa univerzalnim principima dobre uprave i standardima EU, koji su postavljeni u Strategiji reforme javne uprave 2014. godine.

Sektorski pristup komunikaciji je naročito važan imajući u vidu različite forme pomoći kojima EU podržava Srbiju. Kada je reč o pojedinačnim projektima, mogu se razviti rezimeji kojima se koncizno i jasno opisuju aktivnosti i efekti.

Međutim, EU finansijski pomaže Srbiju i putem budžetske podrške, gde nisu toliko jasno razgraničene pojedinačne aktivnosti, tako da je konzistentno komuniciranje sektorskog pristupa od velikog značaja za unapređenje vidljivosti EU podrške reformama.

Stoga je važno:

- Komunicirati podršku EU na koherentan, jasan, dovoljan, razumljiv i konzistentan način, kako bi se unapredila informisanost građana o obimu i specifičnim detaljima EU pomoći
- Fokusirati se na rezultate podrške EU, a ne na procese
- Jasno označiti da EU podržava određene inicijative, povezujući ih sa ličnim iskustvima građana.
- Konstantno komunicirati primere dobre prakse iz EU, koje treba prilagođavati lokalnom kontekstu.

Akcionim planom koji je sastavni deo ovog SKO, predviđena je kampanja koja će

- Promovisati zajedničke napore Srbije i EU za postizanje funkcionalne administracije
- Obezbediti vidljivost povećane sposobnosti vlasti da pruža javne usluge, zahvaljujući tehničkoj/administrativnoj i finansijskoj podršci EU.

9. Krizna komunikacija

Krizna komunikacija se zasniva na upravljanju kriznom situacijom, odnosima sa medijima, komuniciranju sa zainteresovanim stranama, upravljanju očekivanjima u samoj instituciji i upravljanju očekivanjima građana.

Krizna situacija primorava instituciju da formuliše tačnu i kompetentnu informaciju i obezbedi diseminaciju što je pre moguće, jer se iznenada nalazi u središtu pažnje sa mnoštvom pitanja na koja treba odmah odgovoriti.

Krizna situacija je jedan neobičan događaj ili serija događaja koji loše utiču na integritet, reputaciju ili stabilnost institucije i ima potencijal da se lako širi i utiče na mnogo širu zajednicu. Zato je za kriznu situaciju najvažnije da je vode kompetentni komunikatori koji mogu da uoče trendove i na osnovu znanja i prethodnih iskustava predvide događaje i ishode.

Proaktivna i otvorena komunikacija deluje preventivno na pojavu krize i smanjuje negativne efekte.

U kriznoj komunikaciji najvažniji su brzina, pravovremenost i tačnost informacija.



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



Obraćanje medijima u kriznim situacijama:

- Pre bilo kakve izjave, potrebno je utvrditi šta treba saopštiti javnosti
- Potrebno je oceniti stav javnosti prema događaju i prilagoditi izjavu
- Ne treba ostavljati javnost „bez komentara“ jer to može ostaviti utisak da se nešto skriva od javnosti.

Preporuke:

- Informacije koje se iznose u javnost moraju biti tačne i proverene
- Neophodno je obezbediti konstantan priliv informacija, čak i kad je situacija nepromenjena ili se kreće u neželjenom pravcu
- Pošten odnos prema medijima i njihovim predstavnicima - ne preuveličavati, ne ublažavati i ne prikrivati informacije
- Treba odrediti čoveka kome mediji veruju i ko je nadležan da govori u ime institucije.
 - Nije dozvoljena samostalna komunikacija sa medijima. Komunikaciji sa medijima prethode dozvole, ozbiljna priprema i konsultacije sa rukovodstvom
- Saradnici/zaposleni moraju pratiti dešavanja i dostavljati sve informacije
- Maksimalna predusretljivost. Previše izvinjenja i konfuznih odgovora mogu dovesti do propuštanja prilika za stavljanje akcenta na ono što je važno reći

Ponašanje za vreme krize biće zapamćeno i može biti zloupotrebjeno:

- Što je kriza veća, javnost će je duže pamtiti
- Ponašanje organizacije u uslovima krize ima velikog uticaja na reakcije javnosti
- Javnost u većini slučajeva više veruje svedocima ili „trećim licima“, a ne predstavnicima institucija
- Ukoliko institucija izgubi ugled u javnosti, to neposredno utiče na pogoršanje reputacije
 - Kada je kriza okončana, institucija se suočava sa potrebama revitalizacije u poslekriznom periodu. Najznačajnije aktivnosti biće sticanje javnog poverenja koje je bilo izgubljeno, kao i dodatno izgrađivanje imidža.

Mediji imaju ključnu ulogu u kriznim situacijama. Što više istražuju šta se dešava i traže razloge problema, javnost postaje zavisnija od medija. Predstavnici institucije moraju udovoljiti potrebama javnosti za informacijama koristeći medije.

Prevenција kriznih situacija:

- Tim za kriznu komunikaciju koju čine obučeni službenici u odeljenjima za odnose sa javnošću, medijski savetnici i predstavnici rukovodstva čiji je zadatak da definiše korake za reakciju u kriznoj situaciji;
- Identifikovane teme koje imaju potencijal da izazovu kriznu situaciju;
- Procena da li među EU projektima postoje teme koje imaju potencijal da izazovu kriznu situaciju;
- Interne procedure za korake i načine komunikacije u kriznim situacijama uključujući komunikaciju sa medijima, pisanje demantija, slanje saopštenja, izjave ili dr.;
- Interne procedure za pripremu komunikacije sa javnostima, koje treba da obezbede pravovremeno sagledavanje potencijalnih tema koje mogu da izazovu krizu i samim tim koraci za postupanje u krizama mogu da budu integralni deo planova za promociju svih novosti koje stižu iz institucije.



10. Monitoring

Upravljanje promenama je zahtevan zadatak jer iziskuje unapređenje sistema, uz zadržavanje funkcionisanja tokom izmena. Zato krupne izmene obično nisu moguće i potrebno je do cilja doći kroz niz manjih koraka. Da bi se utvrdilo da li su ovi koraci u pravom smeru, potrebno je praćenje, merenje, analiziranje i izveštavanje, a u nastavku su navedene preporuke po kanalima.

Relevantni indikatori za monitoring i izveštavanje su oni koji su praćeni kroz situacionu analizu, tačnije kroz Istraživanje javnog mnjenja sprovedeno u novembru i decembru 2018. godine:

1. procenat ljudi koji zna šta je reforma javne uprave (24%),
2. svest o reformi javnih finansija (trenutno 20%),
3. procenat zadovoljnih načinom na koji se komunicira reforma javne uprave (49%) i
4. svest o tome da je EU najveći donator (15%).

U svetlu kreiranja procedura za sistemsko praćenje komunikacije o RJU/UJF, kao i za evaluaciju, službenici zaduženi za komunikaciju će dobiti nova zaduženja sa kojima se nisu do sada susretali. Jedan od ciljeva ovog Strateškog komunikacionog okvira je i da pomogne službenicima da adekvatno prate sopstvene napore koje ulažu u vidljivost reformi.

Ovaj odeljak sadrži osnovne analize Situacione analize i preporuke za:

- praćenje kvantitativnih i kvalitativnih parametara internet stranica
- praćenje objava na društvenim mrežama
- praćenje medijskog izveštavanja.

10.1 Internet stranice

10.1.1. Kvantitativni parametri

Potencijalno relevantne kvantitativne parametre na internetu trenutno je teško pratiti, jer većina sajtova institucija koje komuniciraju reformu javne uprave nema implementiran alat za praćenje saobraćaja na internetu - Google analytics. Uslov za početak praćenja je implementacija ovog besplatnog i relevantnog alata. Generalna praksa je da se prati godina na godinu, odnosno da se upoređuje mesec jedne sa mesecom prethodne godine, jer postoji sezonalnost (često letnji i npr. prolećni meseci nisu isti ni po aktivnosti i interesovanju), što se direktno odražava i na posetu. Poželjno je da period za poređenje bude dovoljno dug da kratkoročne anomalije nemaju previše uticaja na rezultat (preporuka – minimum mesec dana). Takođe, često postoje okolnosti koje suštinski menjaju ciklus upotrebe kod korisnika. Na primer – izbori, novi propisi i zakoni, koji često povećavaju ili umanjuju interesovanje za neku temu.

Ipak, preporučljivo je pratiti dostupne podatke, odnosno videti da li se oni vremenom unapređuju jer svaki od njih posredno utiče na rezultate. Najznačajniji parametri su:

- Brzina učitavanja sajtova - izuzetno je važna za korisnike jer značajan procenat njih odustaje nakon čekanja dužeg od dve (2) sekunde. Takođe, ovo je jedan od faktora prilikom rangiranja na pretraživačima.



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



- Prilagođenost prenosnim uređajima je takođe važan parametar rangiranja, a kako se oko 40% celokupnog Internet saobraćaja u Srbiji konzumira sa prenosnih uređaja, onda je važno i da ti korisnici imaju dobro korisničko iskustvo.
- Primena sigurnosnih standarda - pored toga što se smatraju dobrim praksama i što je sigurnost kada su državne institucije u pitanju dodatno važna, i ovo je parametar koji Google koristi u rangiranju.
- Primena SEO standarda prilikom pisanja sadržaja (statistička evaluacija) - Primena SEO standarda zahteva dublju analizu, ali postoji niz alata koji analiziraju mnoštvo ovih preporuka i kriterijuma i daju rezultat u formi broja koji označava kvalitet implementacije. SEO rezultate je moguće popraviti. Google prati stopu ispunjenja kroz koeficijent koji poboljšava ili kvari poziciju sajta institucije na ovom pretraživaču.

10.1.2. Kvalitet sadržaja

Sadržaj se može pratiti i kroz kvantitativne i kroz kvalitativne parametre. Npr. veći broj članaka u jedinici vremena ne znači nužno veći i bolji efekat. Naprotiv, češće će efekat biti bolji ako je unapređen kvalitet samog sadržaja, a frekventnost manja. Situacionom analizom je utvrđeno da se komunikacijski šum stvara delom i zbog toga što ima previše nedovoljno relevantnog sadržaja. Parametri koji deluju kao potencijalno interesantni, ali često nisu relevantni kada se šire posmatraju su sledeći:

- Bounce rate - Iako se često koristi kao pokazatelj uspešnosti, bounce rate predstavlja stopu ljudi koji su došli na sajt, posetili samo jednu stranicu i otišli. Specifičnost teme i promena načina komunikacije koja se predlaže ovim Strateškim komunikacionim okvirom direktno utiče na to da bounce rate postaje irelevantan jer jedan od ciljeva može da bude da se korisničko iskustvo poboljša kroz to što se ljudi direktno dovode na stranice po kvalitetne i potpune informacije.
- Broj otvorenih strana kao parametar napretka je relevantan za sajtove gde je cilj da korisnik otvori što više strana. Ovde je cilj da korisnik dobije pravovremenu informaciju u što manje koraka.
- Vreme provedeno na sajtu takođe treba uzeti sa rezervom. Odličan je indikator koji pokazuje koji je sadržaj korisnicima interesantan, naročito ako neka sekcija sadrži obimne tekstove, a vreme zadržavanja je visoko, pa je jasno da korisnici na te tekstove odlično reaguju. Međutim, pošto je prioritet kvalitetno informisanje, idealan scenario je da informacija stigne brzo i bez komplikacija.

Zbog svega navedenog, ovi parametri treba da se prate i uključuju u izveštaje uz jasnu napomenu da je prioritet kvalitetno informisanje javnosti, a ne prosta posećenost.

Potrebno je napomenuti da monitoring i izveštavanje treba raditi paralelno, prema javnostima i interno, sa različitim parametrima. Razlog za to je da svaki indikator koji ne ispuni očekivanja predstavlja potencijalni rizik, a da oni pojedinačno suštinski nisu ključni za implementaciju, ukoliko su generalni pravci dobri i ukoliko se planirane aktivnosti sprovedu prema planu.

10.2 Društvene mreže

Društveni mediji su promenili način na koji se javnosti prezentuju informacije i stupa u interakciju sa ciljnim grupama. Međutim, bez obzira na to šta se želi postići, publika može imati svoj način razumevanja i tumačenja. Monitoring društvenih medija omogućava da:

- Saznanje da li se pratiocima obraća na način koji im odgovara
- Praćenje fluktuacije pratilaca i njihovih reakcija



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



- Utvrđivanje trendova u njihovom ponašanju
- Interakciju sa pratiocima
- Mišljenje pratilaca o određenoj temi

Za sve društvene mreže koje ministarstva i ostale institucije koriste (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn) potrebno je pratiti iste statističke podatke. Ovakva praksa omogućava lako utvrđivanje uspešnosti nastupa i međusobno poređenje kako bi se utvrdilo da li je nastupu na nekoj od društvenih mreža potrebno posvetiti posebnu pažnju.

Društveni mediji pružaju pregršt statističkih podataka, ali je zapravo sasvim dovoljno ispratiti nekoliko ključnih stvari kako bi se moglo zaključiti da li je pravac komunikacije dobar ili je potrebno napraviti neke izmene u kursu. Preporučuje se praćenje:

- Broja objava na dnevnom nivou – na ovaj način se može utvrditi optimalan broj objava po danu.
- Tema u objavama, kao i broja lajkova i šerova – cilj je utvrditi za koje teme postoji najmanje interesovanje i napraviti strategiju drugačijeg pristupa ukoliko je potreban, kao i utvrditi koje vrste tema favorizovati u daljem radu.
- Broja i sadržaja komentara na objavama – utvrditi da li su pozitivni ili negativni. Koje su vrste, da li se na njih redovno odgovara i koliko brzo. Na ovaj način može se delovati preventivno kako ne bi došlo do situacija u kojima negativni ili komentari koji sadrže vulgarnosti (čak i ako su napisani na stranom ili jeziku nacionalnih manjina), ostaju bez valjanog odgovora i urušavaju kredibilitet samog ministarstva ili kancelarije.
- Dosega objava u zavisnosti od tipa – na ovaj način se utvrđuje da li publika bolje reaguje na objave koje sadrže video, fotografiju, ilustraciju ili infografiku, kakva sadržina izaziva najveću pažnju, koja vrsta i ton izražavanja su najpogodniji za komunikaciju.
- Heštagova – potrebno je utvrditi da li publika koristi heštagove upotrebljene u objavama i u kom kontekstu, kao i da li postoje heštagovi koji akutno imaju veću popularnost i da li se mogu iskoristiti u objavama.
- Demografskih karakteristike publike – potrebno je utvrditi da li publika određene starosne dobi prednjači u interakcijama sa postavljenim objavama ili je postignuta ravnomerna raspodela. Prilagođavanjem načina na koji se kreiraju objave, one se mogu učiniti privlačnijim određenoj ciljnoj grupi, u čemu je od velike pomoći i targetiranje određene posebne ciljne grupe za neke od objava. Istu informaciju moguće je na različite načine saopštiti različitim ciljnim grupama. Iako je ovo dodatni posao, u nekim slučajevima može se pokazati kao veoma učinkovit.
- Broja pratilaca i broj angažovanih pratilaca u procentima – ukoliko stranica na nekoj društvenoj mreži ima veliki broj pratilaca, ali samo mali procenat njih (od 0 – 5 procenata) stupa u interakciju sa objavama, algoritam te društvene mreže će smanjiti organski doseg objava koje će u budućnosti biti postavljene. Zato je broj angažovanih pratilaca podatak od velikog značaja i jedan od pokazatelja da li je nastup na društvenoj mreži u silaznoj, stagnirajućoj ili uzlaznoj putanji.

Podatke je preporučljivo pratiti na nedeljnom (posebno Instagram), mesečnom, kvartalnom, polugodišnjem i godišnjem nivou (ili makar na mesečnom, polugodišnjem i godišnjem nivou) uz sastavljanje uporednih izveštaja.



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



Alate potrebne za praćenje statistike sve društvene mreže pružaju besplatno. Takođe, u ovu svrhu se može koristiti i plaćeni alat Socialbakers koji štedi vreme i olakšava proces monitoringa više različitih naloga sa raznih društvenih mreža.

Preporučljivo je podatke dobijene monitoringom društvenih mreža ukrstiti sa podacima dobijenim monitoringom sajtova. Na ovaj način se dobijaju značajne dodatne informacije o ponašanju publike i ujedno smernice za dalji nastup. Na primer, ukoliko se na Facebooku podeli link do jednog teksta objavljenog na sajtu, na samom Facebook-u će biti vidljiv broj interakcija i komentara, ali neće biti poznato koliko je zaista ljudi pročitao tekst na sajtu. Međutim, monitoring sajta pruža tačan podatak o tome koliko je ljudi došlo preko Facebooka i koliko su se vremena zadržali na tekstu, odnosno da li su se zadržali onoliko vremena koliko je potrebno da tekst pročitaju, kraće ili duže. Ukoliko su proveli premalo vremena na tekstu, zaključak može biti da im tekst nije bio interesantan i da su zato brzo otišli sa sajta, a ukoliko su tu predugo, zaključak može biti da ih konkretna tema veoma interesuje, ali da im tekst nije dovoljno razumljiv.

Prilikom monitoringa društvenih mreža i tumačenja podataka potrebno je imati u vidu sledeće:

- Svaka od društvenih mreža ima svoj zasebni algoritam koji se može promeniti bez ikakve prethodne najave.
- Svaka mreža se trudi da profili koji su na njoj budu aktivni zbog čega se primenjuje praksa brisanja lažnih ili neaktivnih naloga.
- Budući da društvene mreže stvaraju profit od reklamiranja, smanjivanje organskog doseg objava stranica predstavlja deo njihove taktike i poslovne politike.
- Na doseg objava snažno utiče celokupna dosadašnja aktivnost od trenutka otvaranja stranice na društvenoj mreži do danas.

Prethodno navedene mogućnosti mogu davati lažne signale za uzbunu. Međutim, to je potrebno potvrditi, i zato stalan monitoring ima neprocenjivu vrednost:

- Ukoliko stranica u kratkom vremenskom periodu izgubi veći broj pratilaca za to su moguća dva razloga: objavljivanje sadržaja koji se ekstremno nije dopao ili brisanje neaktivnih profila od strane društvene mreže. Prva opcija je negativna po stranicu (ukoliko se radi o njoj stranica, na primer, verovatno beleži veći broj negativnih komentara. Dakle, postojaće dodatni prateći pokazatelji). Druga opcija je povoljna po stranicu jer nestaju profili koji su svojom neaktivnošću algoritmu slali negativnu sliku o performansama stranice. Dakle, u ovom slučaju biće povećan broj angažovanih pratilaca što je važan faktor u boljem rangiranju svake stranice na društvenim mrežama.
- Smanjenje prirodnog (organskog) doseg objava može biti posledica nove izmene u algoritmu društvene mreže ili uzrokovana slabijom interakcijom publike sa objavama stranice.
- Slabija interakcija sa objavama (slabija od prosečne u datom periodu), pored moguće promene u algoritmu može biti uzrokovana različitim stvarima:
 - korišćenjem vizuala koji se publici ne dopadaju
 - temama koje publici nisu interesantne, zabavne ili korisne
 - korišćenjem jezika koji publika ne razume
 - neprilagođenost targetiranja određenih objava adekvatnoj ciljnoj grupi
 - prevelik ili nedovoljan broj objava na dnevnom nivou
 - deljenje neodgovarajućeg sadržaja za određenu društvenu mrežu.

U svakom slučaju, smanjena interakcija je signal da je potrebno detaljnije istražiti gde nastaje problem i osmisliti taktiku za njegovo prevazilaženje.



10.3 Mediji

Situaciona analiza je pokazala da velika većina institucija koje komuniciraju RJU koristi usluge profesionalnih agencija za praćenje medijskih objava. Pojedine institucije, u zavisnosti od kapaciteta, dodatno vrše medijsku analizu u cilju što bolje slike o medijskom izveštavanju. Cilj monitoringa je kontinuirano praćenje medijskog izveštavanja, sa namerom da se u kontinuitetu poboljša kvalitet izveštavanja o rezultatima reforme javne uprave i doprinese razumevanju medija o značaju ovih tema i dobrobiti koje reformski procesi donose.

Metodologija monitoringa medija se fokusira na:

- Teme o kojima se izveštava;
- Vreme i prostor posvećen ovim temama;
- Institucije koje objavljuju tekstove;
- Ton kojim su teme i institucije predstavljene;
- Žanr kojim se izveštava;
- Dubinsku analizu predstavljenih sadržaja.

Monitoringom medija se meri:

- Zastupljenost tema/institucija u medijskim objavama koje su predmet analize;
- Način na koji su oni predstavljeni: posredno ili neposredno; pozitivno, negativno ili neutralno;
- Vrsta medijskih sadržaja - vesti, izveštaji, reportaže i intervjui;
- Oprema medijskih objava;
- Procena da li mediji informišu, istražuju, analiziraju ili promovišu reformu javne uprave;
- Prisutnost institucija u medijskim objavama i na koji način se izveštava o njihovim aktivnostima

Angažovanje kliping agencije podrazumeva svakodnevno slanje medijskih objava i dostavljanje objava u realnom vremenu na mejl adrese službenika PR odeljenja (pdf verzije ako su u pitanju tekstovi u štampi, linkovi i pdf sadržaj online objava, audio i video snimci sa transkriptom u elektronskim medijima). Ova mogućnost daje prostora za pravovremenu reakciju u slučaju objava označenih kao negativne i imaju potencijal da stvore kriznu situaciju. Takođe postoji i online platforma sa log-in formom za pristup bazi svih medijskih objava. Platforma omogućava jednostavno i efikasno upravljanje objavama na jednom mestu i da prema sledećim kriterijumima pruža mogućnost za monitoring i analitiku:

- Uvid u broj objava po danu ili u određenom periodu (mesec, kvartal, godina, ručno izabran period od-do)
- Pretraživanje objava po modelu napredne pretrage prema ključnim rečima uz opcije filtriranja po tipu medija, temama, vrsti medija, nazivu medijske kuće, autoru (za jedan dan ili za određeni period od-do)
- Kreiranje pdf zbirki objava ili export podataka u excel forme
- Slanje objava na mejl
- Kreiranje grafikona sa opcijom eksporta u više formata (jpg, pdf, excel)
- Uvid u vrednost objava po tipu i vrsti medija, autoru
- Uvid u doseg medijskih objava (za svaku pojedinačno, kao i doseg objava u određenom mediju, ili doseg objava određenog autora...)
- Uvid u o objave kategorisane kao neutralne, negativne ili pozitivne
- Grafički prikaz kretanja objava po mesecima i uvid u milestone objave

Preporuke

Radi kvalitetnije analize medijske zastupljenosti preporučuje se sledeće:



Vidljivost i komuniciranje reforme javne uprave

Ovaj projekat finansira Evropska unija



- Pored redovne analitike koju dostavlja press clipping agencija, preporuka je da se na nedeljnom nivou vrši dodatna analiza sadržaja, koja će pored kriterijuma koje prati agencija (pozitivna, neutralan i negativan sadržaj) pratiti i „kritičke“ sadržaje, ali i pažljivije analizira neutralni sadržaj koji je trenutno dominantan. Cilj je da se postigne veći trend pozitivnog sadržaja o reformi javne uprave.
- Revidirati sadašnju listu tema koje prati agencija kako bi se lakše pratio sadržaj koji se konkretno odnosi na reformu javne uprave, kao i ključne poruke i rečeničke konstrukcije koje se najčešće nalaze u saopštenjima (npr. evropske intergracije, javna rasprava, podrška inspekcijском nadzoru, centralni registar stanovništva i slično...)
- Pažljivije analizirati sadržaj koji se odnosi na donatore, partnere i projekte sa kojima MDULS intenzivno saraduje (Delegacija Evropske unije, Evropska unija, Evropska banka za obnovu i razvoj...).