

NACRT



Strategija komunikacije 2017-2022.

**Novi Pazar
Septembar 2017.**

SADRŽAJ

UVOD.....	3
Ključne javnosti	6
Komunikacijski programi	8
Interna komunikacija	10
Matrica internog informisanja.....	12
Matrica komunikacijskih sredstava interne komunikacije.....	13
Komunikacija s medijima	21
Komunikacija sa eksternom javnošću.....	25
Komunikacija lokalne samouprave sa građanima i udruženjima građanima.....	25
Komunikacija lokalne samouprave sa lokalnom poslovnom zajednicom i međunarodnim donatorskim programima	29
Javna preduzeća i ustanove.....	30
Evaluacija.....	30

UVOD

Strategija integrisane komunikacije grada Novog Pazara je celovit dokument koji definiše procedure komuniciranja lokalne samouprave u više pravaca: komunikaciju sa javnošću i internu komunikaciju. Strategija određuje i korake unapređenja lokalne samouprave u pogledu transparentnosti prema okruženju, odnosno povećava nivo komunikacije samouprave sa zajednicom, povećava transparentnost rada, kao i učešće javnosti u donošenju odluka značajnih za lokalnu zajednicu. Strategija predviđa uvođenje komunikacije kao funkcije upravljanja lokalnom samoupravom što je dugotrajan proces koji zahteva odgovarajuće resurse, te je stoga i predviđeni vremenski rok kompletne implementacije Strategije integrisane komunikacije grada Novog Pazara na 5 godina (2017. – 2022.).

Kao uvod u izradu Strategije integrisane komunikacije sprovedena je analiza trenutnog stanja u oblasti komunikacije koja je obuhvatila pregled i analizu svih komunikacijskih aktivnosti, praksi i procedura lokalne samouprave prema ključnim javnostima u cilju sagledavanja trenutnog stanja u oblasti komunikacije kao polazne tačke u izradi Strategije komunikacije. Najvažniji zaključci analize trenutnog stanja u oblasti komunikacije na lokalnom nivou, a koji su od značaja za izradu Strategije integrisane komunikacije su:

- 1) Komunikacija nije prepoznata kao jedna od ključnih funkcija menadžmenta i koristi se kao tehnička a ne strateška veština koja se u proces donošenja odluka uključuje na kraju kada treba javnost informisati o njima.
- 2) Organizacionom strukturom i sistematizacijom radnih mesta gradske uprave su predviđene služba za komunikaciju i osoba zadužena za komunikaciju(u ovom slučaju to može biti rukovodilac Odeljenja za informisanje i zamenik ali je komunikaciju potrebno unaprediti, što iziskuje definisanje strateškog dokumenta koji će biti korišćen kao vrsta smernice.
- 3) Ne postoji Strategija komunikacije, niti bilo kakav komunikacijski plan sličan strategiji. Sredstva komunikacije koja su u upotrebi kada je o komunikaciji reč, predstavljaju pojedinačne korake koji se sprovode u skladu sa procenom situacije koji je preduslov za sistematsku, ozbiljnu komunikaciju na svim nivoima.
- 4) Komunikaciji sa internom javnosti (zaposleni i rukovodstvo GU) nije posvećeno dovoljno pažnje. Ne postoji program interne komunikacije već se sve svodi na formalnu internu komunikaciju koja je određena hijerarhijskom strukturom. To često dovodi do problema u izvršenju konkretnih zadataka.
- 5) Komunikacija sa eksternim javnostima se uglavnom izjednačava sa informisanjem, odnosno sa medijima i odvija se preko indirektnih komunikacijskih sredstava, dok sredstva direktne komunikacije koja omogućavaju dvosmernu komunikaciju i direktno učešće javnosti nisu u dovoljnoj meri iskorišćena.

- 6) Odnosi s medijima nisu standardizovani i ne postoje formalno uspostavljene komunikacijske procedure koje bi unapredile odnos lokalne samouprave i medija a time i informisanost građana o radu lokalne samouprave.

Analiza trenutnog stanja komunikacije je ukazala na nekoliko oblasti u kojima je moguće unapređenje komunikacije, a Strategija integrisane komunikacije, pored toga što će definisati komunikacijske procedure i prakse, ima za cilj i da ukloni identifikovane nedostatke u komunikaciji grada Novog Pazara i svih tipova javnosti.

Da bi se Strategijom integrisane komunikacije ostvarili postavljeni ciljevi neophodni su:

- 1) **Posvećenost rukovodstva profesionalizmu u sprovođenju Strategije integrisane komunikacije i uvođenje funkcije komunikacije u upravu** angažovanjem/imenovanjem osobe zadužene za komunikaciju i postavljanjem ove funkcije na status izvršne.
- 2) **Resursi za sprovođenje Strategije integrisane komunikacije** - uspeh Strategije komunikacije zavisi od toga da li je za njeno sprovođenje izdvojeno dovoljno sredstava. Da bi osoba koja se bavi komunikacijom bila uspešna i efikasna, neophodno je da ima adekvatnu opremu, pisana pravila i politike kojima se vodi, pa i pristup informacijama i autoritet.

Strategiju komunikacije izrađuje tim ljudi zaposlenih u lokalnoj samoupravi, stavlja dokument na javni uvid po zakonski definisanim pravilima, nakon čega dokument usvajaju Gradsko veće i Skupština grada Novog Pazara.

Pitanja koja treba postaviti prilikom bilo koje analize situacije u cilju izrade strategije ili plana komunikacije

- 1) Koji je problem sa kojim se lokalna samouprava suočava u datoj situaciji? Da li se lokalna samouprava i ranije suočavala sa istim ili sličnim problemom? Ako jeste, kakav je bio tadašnji komunikacijski plan?
- 2) Šta je pozadina tog problema? Šta je uzrok datog problema?
- 3) Da li je to problem koji se konstantno ili povremeno javlja? Da li je dugotrajan ili kratkotrajan?
- 4) Da li su uzrok problema relacije lokalne samouprave sa nekim javnostima? Ako jesu, koje su to javnosti?
- 5) Koliki je značaj i uticaj tog problema na funkcionisanje lokalne samouprave i ostvarivanje predviđenih ciljeva?
- 6) Da li se problem može rešiti na opšte zadovoljstvo i dobrobit svih uključenih strana?
- 7) Da li se problem može pretvoriti u šansu?

Zaključci analize trenutnog stanja u oblasti komunikacije dati su u obliku SWOT analize u narednoj tabeli.

SNAGE	SLABOSTI
Postojanje resursa za sprovođenje Strategije komunikacije Napredan nivo e-uprave Uspostavljeni mehanizmi direktne komunikacije sa ključnim javnostima Funkcionalna veb prezentacija da velikim brojem informacija Maksimalna funkcionalnost Uslužnog centra	Nerazvijena svest o značaju komunikacije Nedostatak komunikacijskih procedura i standarda Nepostojanje mehanizama za merenje i praćenje učinka komunikacijskih aktivnosti Neiskorišćenost postojećih kanala komunikacije
MOGUĆNOSTI	PRETNJE
IPA fondovi (institucionalni razvoj i razvoj ljudskih resursa) Saradnja lokalne samouprave i organizacija civilnog društva na implementaciji projekta Razvoj novih komunikacijskih alata Povećanje broja građana koji koriste internet	Nedovoljno uređen zakonodavni okvir o elektronskom poslovanju Nerazvijena svest građana o potrebi uspostavljanja dvosmerne komunikacije Raskorak u dinamici razvoja novih komunikacijskih formi i zakonskih normi

Ključne javnosti

Planiranje komunikacije podrazumeva identifikovanje i analizu različitih javnosti, jer u komunikacijskom smislu ne postoji široka ili opšta javnost. Javnost je, naime, tačno određena grupa koja se od drugih sličnih grupa, javnosti, razlikuje po vrsti odnosa sa lokalnom samoupravom. Analiza javnosti je od suštinskog značaja za dalje planiranje komunikacije jer ona identifikuje sve javnosti koje su u odnosu sa lokalnom samoupravom, a potom i analizira te odnose i samu javnost do detalja kako bi ih bolje profilisala. Osim toga, analiza javnosti je vrlo značajan deo komunikacijskog planiranja jer bez istinskog razumevanja javnosti i njihovog značaja i relacija sa lokalnom samoupravom ne mogu se kasnije definisati poruke relevantne za te javnosti, kao ni adekvatni prenosioci poruke, niti sredstva komunikacije.

Za potrebe izrade Strategije komunikacije sve javnosti se najpre dele u dve grupe:

- 1) **Internu javnost** čine svi zaposleni u Gradskojskoj upravi, ali i izabrana i imenovana lica na raznim rukovodećim položajima (većnici, odbornici, rukovodioci odeljenja, itd.). To su svi oni koji treba da podrže rad i ostvarivanje ciljeva lokalne samouprave i koje treba uključiti uvek na početku procesa planiranja. Interna javnost uvek ima prioritet u odnosu na eksterne javnosti obzirom da ona treba da podrži rad organizacije i da često od nje zavisi realizacija datog cilja.
- 2) **Eksternu javnost** koju pre svega čine organizacije a ne pojedinci, iako svaka organizacija ima svog predstavnika. To su svi oni koji ne spadaju u internu javnost a sa kojima lokalna samouprava komunicira. Najznačajnije eksterne javnosti lokalne samouprave, gledano u opštem smislu, su: građani, lokalna poslovna zajednica, investitori, organizacije civilnog društva, verske zajednice i udruženja građana, mediji i međunarodni donatorski programi i organizacije. Za potrebe nekog konkretnog projekta ili komunikacijske aktivnosti, ove javnosti treba segmentirati dalje, na još manje grupe.

Karakteristike javnosti koje treba imati na umu prilikom identifikacije i segmentacije javnosti

1. *Prepoznatljivost* - javnost je prepoznatljiva mada ne uvek i organizovana ili formalna grupa
2. *Homogenost* - članovi grupe koji sačinjavaju javnost imaju zajedničke karakteristike i osobine. Oni se nužno ne poznaju međusobno, ali imaju dovoljno toga zajedničkog da se mogu posmatrati kao grupa
3. *Značaj* - nisu svaka grupa, niti svaki pojedinac podjednako važni i značajni za uspeh organizacije. Treba razmotriti one javnosti koje mogu, pozitivno ili negativno, uticati na rad i uspeh lokalne samouprave
4. *Dostupnost* - javnosti su grupe do kojih se može dopreti i sa kojima se može ostvariti komunikacija i uspostaviti odno

Najznačajnije eksterne javnosti grada Novog Pazara su:

1. **Građani** su najvažnija eksterna javnost lokalne samouprave zato što je lokalna samouprava za svoj rad odgovorna upravo njima. Odnos između lokalne samouprave i građana bi trebalo da bude partnerstvo u kome su oba partnera jednaka. Ta jednakost podrazumeva da se informacije daju u kontekstu, poštujući inteligenciju građana i s razumevanjem za njihove interese, želje i potrebe. Komunikacija je dvosmeran proces i lokalna samouprava mora da usredsredi svoju pažnju na građane i povratne informacije koje od njih dobija. Komunikacija, takođe, znači pružanje informacija građanima na način koji im objašnjava zašto je neka informacija važna za njih i kako ona može da utiče na njihov svakodnevni život. Cilj komunikacije je da od lokalnih vlasti i građana stvori partnere koji će zajedno raditi za dobrobit svoje zajednice.
2. **Lokalna poslovna zajednica** je druga najznačajnija eksterna javnost lokalne samouprave i to zbog svog značaja i doprinosa lokalnom razvoju. Cilj uspostavljanja kvalitetnih odnosa sa lokalnim privrednicima je podizanje svesti samih privrednika o mogućnostima saradnje sa lokalnom samoupravom u cilju unapređivanja poslovnog okruženja, razvoja privrede i uopšte boljeg života čitave zajednice. Lokalni privrednici su najznačajniji partneri lokalnoj samoupravi u privrednom razvoju Grada, ali i značajan resurs za privlačenje novih investitora. Takođe, lokalni privrednici mogu da pomognu u rešavanju brojnih lokalnih problema (infrastrukturnih, socijalnih, itd.) ne samo svojim finansijskim sredstvima, već i brojnim drugim resursima koji su im na raspolaganju (Privredni savet, društveno odgovorni projekti od značaja za lokalnu zajednicu, itd.).

U okviru lokalne poslovne zajednice, kao posebnu ciljnu grupu treba posmatrati investitore, postojeće ili potencijalne. Komunikacijske aktivnosti usmerene na investitore za krajnji cilj uvek imaju ostvarenje ulaganja. Postupak privlačenja investicija podrazumeva ozbiljne i detaljne pripreme od strane lokalne samouprave koje podrazumevaju, pre svega, poznavanje svojih mogućnosti, ali i potencijalnih investitora koji bi mogli biti zainteresovani za ulaganje u lokalnu zajednicu, pa je potrebno kreirati posebne komunikacijske programe za ovu ciljnu grupu a u zavisnosti od postavljenih komunikacijskih ciljeva.

3. **Mediji** su još jedna eksterna javnost od posebnog značaja za lokalnu samoupravu. Njihova uloga je da pomno prate rad vlasti i drugih društvenih institucija, da pomognu da se sve odvija u okviru zakona, kao i da javnost informišu i edukuju o važnim pitanjima, odlukama i događajima. Mediji se često tretiraju isključivo kao jedno od komunikacijskih sredstava lokalne samouprave, no, oni su istovremeno i javnost za sebe. Zbog svoje značajne društvene uloge, mediji, tj. novinari kao pojedinci i predstavnici medija, se moraju tretirati kao posebna javnost sa svim svojim specifičnostima i od izuzetnog značaja za lokalnu samoupravu. Dobri odnosi s medijima su imperativ za svaku lokalnu samoupravu i njene rukovodioce, te je stoga neophodno da postoji i Priručnik za odnose s medijima u pisanom obliku.
4. **Organizacije civilnog društva i udruženja građana** su još jedna javnost od značaja za lokalnu samoupravu. Oni imaju posebno važnu ulogu u većem uključivanju javnosti u procese donošenja odluka na lokalnom nivou jer omogućavaju građanima da uspešnije artikuliraju i zagovaraju legitime interese svoje zajednice predstavljajući na taj način „organizovane građane“ sa kojima lokalna samouprava treba da izgradi partnerski odnos i da

ih uključi u postupke kreiranja i sprovođenja javnih politika. Organizacije civilnog društva i udruženja građana zastupaju interese pre svega svojih članova, ali i brinu o zajednici u celini. Obzirom da su obično tematski ili sektorski organizovani, oni su ciljna javnost sa kojom se najbrže može ostvariti komunikacija u vezi sa određenim pitanjima iz njihovih oblasti delovanja i svakako moraju biti uključeni u sve komunikacijske planove i aktivnosti lokalne samouprave.

5. **Međunarodni donatorski programi** su u vreme trenutnih socio-ekonomskih uslova jedna od značajnih javnosti lokalne samouprave. Donatorsku zajednicu u Srbiji čini veliki broj bilateralnih i multilateralnih donatora koji imaju ulogu razvojnih partnera kako republičkih tako i lokalnih vlasti, koji pružaju značajnu finansijsku podršku u realizaciji započetih strukturnih reformi na putu ka EU integracijama, smanjenju siromaštva i efikasnijem ostvarivanju drugih Milenijumskih razvojnih ciljeva. Stoga je održavanje dobrih odnosa sa donatorskom zajednicom za lokalnu samoupravu od velike važnosti jer je potreba za eksternim finansiranjem određenih projekata konstantna, a što su odnosi sa donatorskim programima i institucijama bolji to su i veće šanse da će oni finansirati neke projekte koji su u skladu sa njihovim ciljevima. Stečeno poverenje mora se konstantno održavati i odnos lokalne samouprave sa donatorom mora biti partnerski i otvoren. To znači da lokalna samouprava ne samo da mora striktno poštovati pravila koja je donator definisao, već mora pokazati učinkovitost i transparentnost u sprovođenju određenog projekta, ali i zavidnu veštinu komunikacije koja se ne odnosi samo na formalne komunikacijske kanale koji se uglavnom svode na izveštavanje, već uključuje i komunikacijska sredstva kojima se prenosi poruka da se njihova sredstva koriste namenski, efikasno i po planu, da se njima pozitivno utiče na život stanovnika lokalne zajednice, i da taj projekat doprinosi pozitivno imidžu donatora u lokalnoj zajednici.

Komunikacijski programi

Izrada Strategije integrisane komunikacije je kompleksan proces obzirom da su svi njeni delovi međusobno povezani i zavisni jedni od drugih. Faza definisanja ciljeva i komunikacijskih programa je duboko utemeljena na prethodnoj fazi planiranja koja se tiče istraživanja i analize, a sama je preduslov za krajnji odabir komunikacijskih taktika. Polazni elementi za kreiranje programa komunikacije su dati formativnim istraživanjem koje je obuhvatilo analizu situacije, analizu organizacije i analizu javnosti. Istraživanje je mapiralo pravac i način kojim će se ići do ostvarenja cilja. No, faza kreiranja komunikacijskog programa navodi lokalnu samoupravu da malo dublje sagleda sebe i svoju viziju, svoje opšte ciljeve, ali i ciljeve u vezi sa različitim javnostima.

Analizom trenutnog stanja u oblasti komunikacije grada Novog Pazara definisana su tri ključna opšta komunikacijska cilja koja će biti ostvarena realizacijom ove Strategije komunikacije:

- 1) Unapređenje dvosmerne komunikacije lokalne samouprave i građana
- 2) Unapređenje komunikacije sa eksternim javnostima
- 3) Poboljšanje interne komunikacije u cilju povećanja efikasnosti i kvaliteta usluga

Ovi opšti ciljevi opisuju predviđene dugoročne ciljeve. Njihovom ostvarenju doprinosi Strategija komunikacije. Opšti komunikacijski ciljevi su u skladu sa postojećim i važećim razvojnim

planovima lokalne samouprave koji definišu viziju i strateške ciljeve razvoja grada Novog Pazara.

Dok su opšti ciljevi definisani široko i u odnosu na viziju i strateške ciljeve, specifični ciljevi bliže opisuju opšti cilj. Za svaki od ovih opštih ciljeva definisani su i specifični ciljevi koji opisuju željene efekte, tj. rezultate koje želimo dobiti sprovođenjem strategije i njenih programa. Specifični ciljevi su jedan od pokazatelja uspeha pojedinačni koraci na putu ka ostvarivanju opšteg komunikacijskog cilja. Specifični ciljevi su precizno definisani i merljivi, a tiču se upravljanja i uspostavljanja odnosa lokalne samouprave sa njenim javnostima, upravljanja zadacima koji se odnose na postizanje određenih rezultata ili upravljanja reputacijom koja se odnosi na identitet i percepciju jaavnosti o lokalnoj samoupravi.

Opšti ciljevi	Specifični ciljevi
Unapređenje dvosmerne komunikacije lokalne samouprave i građana	1) Bolja obaveštenost građana o nadležnostima lokalne samouprave radi bržeg i kvalitetnijeg ostvarivanja njihovih prava 2) Pravovremeno i kvalitetno informisanje javnosti o radu lokalne samouprave uz primenu direktnih komunikacijskih sredstava 3) Razvijena svest građana o neophodnosti učešća u donošenju odluka na lokalnom nivou 4) Uspostavljeni mehanizmi učešća javnosti u procesima donošenja odluka 5) Povećano učešće javnosti u budžetskom procesu, izradi i implementaciji lokalnih strategija i planova, donošenju lokalnih politika i odluka, itd.
Poboljšanje interne komunikacije u cilju povećanja efikasnosti i kvaliteta usluga i povećanje poverenja zaposlenih u Gradsku upravu i osećaja pripadnosti kolektivu	1) Povećana efiksanost rada opštinskih službi 2) Uspostavljeno pozitivno radno okruženje i stimulisan timski rad unutar uprave 3) Uspostavljena efikasna interna komunikacija

Specifični ciljevi se koriste za planiranje aktivnosti, a njihovo ostvarivanje je pokazatelj uspeha na osnovu kojih se može pratiti i izmeriti uspeh datog komunikacijskog programa.

Nakon definisanja opštih i specifičnih ciljeva kreiran je komunikacijski program za eksterne javnosti koji obuhvata ključne aktivnosti lokalne samouprave pretočene u komunikacijske aktivnosti kojima se teži ostvarivanju postavljenih ciljeva. U poređenju sa sveobuhvatnom strategijom komunikacije koja daje opšte smernice kako ostvariti određeni cilj, komunikacijski program obuhvata set konkretnih projekata i aktivnosti kojima će taj cilj biti ostvaren. U okviru komunikacijskog programa kreirani su i komunikacijski planovi koji pored aktivnosti definišu i poruke za svaku ciljnu javnost, kao i sredstva kojima se te poruke prenose javnostima. U ovoj fazi su kreirane i poruke za svaku od indentifikovanih ciljnih javnosti koje na konzistentan i

jasan način, odgovarajućim jezikom i na emocionalnom nivou, saopštavaju ciljnoj javnosti zašto je konkretna aktivnost relevantna za njen svakodnevni život. Nakon kreiranja poruke za svaku od prioritarnih ciljnih javnosti, identifikovani su odgovarajući prenosioci poruka. Za prenosiocima poruka se biraju osobe koje su po svom načinu života i stavovima slični ciljnoj javnosti. Istovremeno se identifikuju i sredstva kojima se na najbolji način prenosi poruka. U skladu sa opštim komunikacijskim ciljevima akcentat je na direktnim komunikacijskim sredstvima prenošenja poruke, kao što su: sastanci sa manjim grupama ljudi, javne rasprave, fokus grupe, intervjui, upitnici, i sl. Pri odabiru sredstava uzeto je u obzir koliko su ona odgovarajuća za svaku ciljnu javnost, kao i za sam sadržaj poruke.

Komunikacijski plan je usklađen sa budžetom lokalne samouprave i sredstvima a lociranim u tu svrhu. Ukoliko su sredstva ograničena i ne pokrivaju sve potrebe, neophodno je izvršiti analizu i prioritizaciju predloženih aktivnosti, koraka ili sredstava na one koji su apsolutno neophodni, one koji bi bili od koristi, one koje bi bilo dobro imati, i one koji u tom trenutku nisu neophodni.

Komunikacijski program treba ažurirati i revidirati redovno, a u skladu sa prioritetima i raspoloživim resursima lokalne samouprave.

Interna komunikacija

Strategijom integrisane komunikacije grada Novog Pazara interna komunikacija se definiše kao planirano korišćenje komunikacijskih sredstava u cilju organizacijskog uticanja na znanja, stavove i ponašanja zaposlenih, izabranih i imenovanih lica grada Novog Pazara.

Unapređenje interne komunikacije opštinske uprave uspostavljanjem efikasne interne komunikacije je nužno za uspešan rad i direktno je povezano sa planiranjem usluga i kvalitetnim upravljanjem. Dobro informisani i motivisani zaposleni predstavljaju najvažniji resurs lokalne samouprave pa je neophodno kontinuirano informisanje ove ciljne javnosti o nizu relevantnih stvari koje nisu automatski poznate, o planovima i aktivnostima koji su u toku ili koji predstoje kako bi o njima znali više od drugih koji u to nisu uključeni.

U okviru Gradskih uprava Novog Pazara formalna komunikacija realizuje se u dva smera, vertikalnom i horizontalnom. Vertikalna komunikacija se zasniva na proceduri subordinacije i ima dva toka: silazni i uzlazni. Silazni tok komunikacije počinje od gradonačelnika i teče kroz sve niže rukovodeće nivoe do izvršilaca koji se nalaze na dnu hijerarhijske lestvice i ima za cilj vođenje i upravljanje pojedincima na nižim hijerarhijskim strukturama i izvršavanje zadataka. Uzlazna komunikacija se ostvaruje od nižih ka višim hijerarhijskim strukturama i koristi se prilikom pružanja informacija rukovodiocima u cilju donošenja odluka i izveštavanja o trenutnom stanju zadataka, aktivnosti i projekata. Horizontalna komunikacija se odnosi na komunikaciju između pojedinaca koji se nalaze na istom hijerarhijskom nivou i koristi se da omogući koordinaciju i integraciju odeljenja i službi koji obavljaju relativno nezavisne zadatke.

Ključni komunikacijski programi za internu javnost obuhvatili su:

- 1) Pripremu odluka
- 2) Pripremu i održavanje sednica Gradskog veća i Skupštine grada i distribucija informacija
- 3) Kolegijumi Gradskih uprava
- 4) Komunikaciju zaposlenih u okviru odeljenja, kao i komunikaciju među odeljenjima
- 5) Sastanke rukovodioca sa eksternim javnostima

- 6) Obuku i transfer znanja među zaposlenima
- 7) Neformalne oblici unapređenja interne komunikacije (građenje tima)

Matrica internog informisanja

Aktivnosti	Priprema informacije	Prima informaciju	Vrsta informacije (obavezujuća, informativna)	Format informacije	Način prenošenja informacije
Hitna pitanja	Načelnici GU Rukovodioci odeljenja	Gradonačelnik Predsednik SG Većnici Rukovodilac odeljenja za informisanje	Obavezujuća	U zavisnosti od problema	E-mail, sastanak po potrebi
Sastanci sa eksternim javnostima	Osoba koja prisustvuje sastanku + Rukovodilac odeljenja za informisanje	Gradonačelnik Predsednik SG Načelnik GU Pomoćnici gradonačelnika Većnici	Obavezujuća	Zapisnik sa sastanka	E-mail Share Point/Storage dostupan svima
Redovni sastanci			Informativna	Zapisnik sa sastanka	Sastanak + e-mail
Izveštaj o radu	Šefovi službi Rukovodioci odeljenja Načelnici uprava	Gradonačelnik Predsednik SG Odbornici Većnici	Obavezujuća	Izveštaj o radu	Prezentacija Sastanak E-mail
Obuke i seminari	Učesnik obuke/seminara	Šef službe Rukovodilac odeljenja Načelnici uprave	Informativna	Izveštaj o obuci/seminaru Materija sa obuke/seminara	Sastanak Share Point/Storage dostupan svima Prezentacija po potrebi

Matrica komunikacijskih sredstava interne komunikacije

Alat	Opis	Učestalost
<p>Kolegijumi</p>	<p>Rukovodioci odeljenja održavaju redovne informativne sastanke sa timovima zaposlenih u cilju poboljšanja odnosa i uključivanja zaposlenih u planiranje zadataka i aktivnosti.</p> <p>Kolegijumi su sastanci načelnika uprave sa rukovodiocima odeljenja kojima može prisustvovati I gradonačelnik po potrebi. Svrha ovih sastanaka je razmena informacija, planiranje aktivnosti i rešavanje pitanja.</p> <p>Gradonačelnik održava kolegijume sa direktorima javnih preduzeća i ustanova u cilju informisanja o tekućim i planiranim aktivnostima i rešavanja pitanja i problema.</p>	<p>Kolegijumi načelnika uprave sa rukovodiocima odeljenja se održavaju jednom nedeljno, a po potrebi i češće uz obavezno vođenje zapisnika.</p> <p>Kolegijumi gradonačelnika sa direktorima javnih preduzeća i ustanova se održavaju jednom mesečno a po potrebi i češće uz obavezno vođenje zapisnika.</p>
<p>Poseta odeljenju/službi</p>	<p>Poseta gradonačelnika odeljenjima je aktivnost koja ima za cilj jačanje organizacione kulture, osećaja pripadnosti i jačanja poverenja u rukovodioce. Poseta odeljenju može uključiti kafu sa zaposlenima, ili samo kraći sastanak u kancelarijama zaposlenih. Važno je istrajati u ovoj aktivnosti kako bi se kod zaposlenih stvorila navika. Uobičajeno je da ovim sastancima ne prisustvuje rukovodilac odeljenja jer njegovo/njeno prisustvo može da utiče na otvorenost u komunikaciji.</p>	<p>Posete se ponavljaju periodično, na četiri do šest meseci.</p>

	Prikupiti predloge zaposlenih i odeljenja za naredni period, kako bi eventualno bili uneti u plan za narednu godinu.	
Godišnje obraćanje zaposlenima	Neposredno pre izdavanja godišnjeg izveštaja, potrebno je okupiti sve zaposlene na jednom mestu kako bi im gradonačelnik i drugi rukovodioci predstavili aktivnosti, a posebno uspehe ostvarene u protekloj godini, kao i planove za narednu godinu. Cilj ove aktivnosti je prezentacija činjenica i uspeha, kao i podsticanje odgovornosti zaposlenih za nove planove i aktivnosti. U okviru prezentacije potrebno je odvojiti vreme i za odgovoravanje na pitanja zaposlenih.	Jednom godišnje (na početku kalendarske godine)
Bilten za zaposlene	Interni bilten koje dobijaju svi zaposleni ima važnu ulogu u internoj komunikaciji. Uz prenošenje ključnih poruka i informacija, bilten se može koristiti za odavanje priznanja za uspehe zaposlenih i rukovodioca lokalne samouprave, ali i pružanje informacija koje nisu direktno vezane za rad uprave i koje podstiču na prijateljske odnose među zaposlenima. Bilten ne zahteva dodatna finansijska sredstva jer se obično distribuira u elektronskom obliku	Jednom u tri meseca
Upitnici	Anketiranje zaposlenih pruža korisne kvantitativne povratne informacije o pitanjima u vezi sa zadovoljstvom zaposlenih, njihovom motivacijom, prioritetima, stavovima i mišljenjima. Važno je da upitnik bude dobro osmišljen, jednostavan za popunjavanje i da omogućava anonimnost odgovora.	Jednom godišnje

<p>Posebne PR aktivnosti</p>	<p>Istraživanja su pokazala da zaposleni žele priznanje za svoj rad i da osete da su cenjeni. Neki od načina na koje Gradska uprava može odati priznanje svojim zaposlenima je javna pohvala na sastancima i brifinzima, pismo gradonačelnika i/ili načelnika uprave kojem čestitaju zaposlenom na postignutom uspehu, naglašavanjem uspeha zaposlenih u internom biltenu, održavanjem godišnje svečanosti dodele nagrada za uspeh i/ili sprovođenjem akcije „Biramio najboljeg službenika“ uz prisustvo medija. Sve ove aktivnosti imaju za cilj razvijanje ponosa i lojalnosti, podsticanje zdrave kompetitivnosti među zaposlenima, motivisanje zaposlenih da više rade i promovisanje gradske uprave kao dobrog poslodavca.</p>	<p>U zavisnosti od aktivnosti</p>
<p>Intranet i interna elektronska komunikacija</p>	<p>Intranet je unutrašnja kompjuterska mreža koja konstantno dozvoljava zaposlenima da koriste baze podataka, prezentacije, razne izvore obuke, dokumenta, itd. Intranet omogućava brzu komunikaciju zaposlenih, skladištenje različitih dokumenata, korišćenje različitih interaktivnih medijskih sadržaja, i sl. Prednosti intraneta su ušteda u vremenu zbog virtuelnih sastanaka, bolja organizacija procesa zbog stalne povezanosti svih učesnika i stalni pristup podacima za sve zaposlene.</p>	
<p>Veb sajt</p>	<p>Internet prezentacija organa grada je prevashodno sredstvo komunikacije sa</p>	<p>Konstantno</p>

	eksternim javnostima, ali se može koristiti i kao sredstvo interne komunikacije.	
Informativna table	Jedno od tradicionalnih komunikacijskih sredstava koje se postavja na mestima i u prostorima gde se zaposleni najčešće okupljaju. Odlično komunikacijsko sredstvo za objavu neformalnih informacija i događaja, mada se može koristiti i za objavu zvaničnih događaja, novih pravila i procedura, odluka, i sl. Neophodno je zadužiti nekoga iz IT odeljenja da organizuje i ažurira informacije na table.	Redovno ažuriranje
Interne uredbe, odluke, pravilnici, rešenja, itd.	Interne uredbe, odluke, pravilnici, rešenja i slični dokumenti su sredstvo komunikacije neophodni za izvršavanje zadataka sprovođenje aktivnosti iz delokruga rada GU. Zato je neophodno sva ova dokumenta objavljivati i putem intraneta I dostavljati ih u elektronskom obliku zaposlenima. Neophodno je zadužiti nekoga iz IT odeljenja da organizuje i ažurira informacije ova dokumenta u saradnji sa nacelnikom GU.	Po potrebi

INTERNA KOMUNIKACIJA

Analiza interne komunikacije odnosi se na sastanke osoblja, telefon, internet, e-mail, oglasne table, internu korespondenciju, interne odluke i prtavila.

1. SASTANCI OSOBLJA

Interna komunikacija u okviru organa lokalne uprave odvija se, uzmeđu ostalog, kroz organizaciju sastanaka na različitim nivoima koji zaposlenima omogućavaju bolju informisanost i sistematičnost u radu.

Analiza stanja

Na nivou gradskih uprava ustaljeni su sastanci kolegijuma koji se održavaju ponedjeljkom u 8,00 časova. Pored načelnika gradskih uprava, sastanku prisustvuju rukovodioci odeljenja.

Ovi sastanci su uglavnom operativnog karaktera na kojima se nakon izvještaja o urađenom, daju i konkretna zaduženja po pojedinim resorima iz nadležnosti odeljenja. Takođe, gradonačelnik ima svakodnevnu komunikaciju sa starešinama organa.

Kolegijumi su sastanci načelnika uprave sa rukovodiocima odeljenja kojima može prisustvovati i gradonačelnik po potrebi. Svrha ovih sastanaka je razmena informacija, planiranje aktivnosti i rešavanje pitanja. Kolegijumi načelnika uprave sa rukovodiocima odeljenja se održavaju jednom nedeljno, a po potrebi i češće uz obavezno vođenje zapisnika.

Gradonačelnik održava kolegijume sa direktorima javnih preduzeća i ustanova u cilju informisanja o tekućim i planiranim aktivnostima i rešavanja pitanja i problema. Kolegijumi se održavaju jednom mesečno a po potrebi i češće uz obavezno vođenje zapisnika. Sastanci gradonačelnika sa predstavnicima Sindikata lokalne uprave se organizuju na zahtev Sindikata.

Ciljevi koji se žele postići

- Povećana informisanost zaposlenih putem internih sastanaka
- Unapređenje i sistematizovanje komunikacije putem sastanaka na svim nivoima
- Dosledna realizacija dogovorenih obaveza sa sastanaka
- U svakom odeljenju organa uprave odrediti osobu koja će biti zadužena da prati aktivnosti odeljenja, kao i izmjene u njima, te informacije o tome dostavljati službeniku za informisanje a u cilju boljeg rada odeljenja i bolje informisanosti, kao i blagovremenog ažuriranja gradskog sajta i Informatora o radu
- Stvaranje ugodne radne klime
- Smanjiti potrebu za neformalnim kontaktima
- Na početku i kraju kalendarske godine vršiti anketiranje zaposlenih o mišljenju o radu u svome odeljenju i koji su to načini za unapređenje u radu

Aktivnosti koje će se preduzeti kako bi se ostvarili ciljevi

- Uvesti redovne nedeljne sastanke starešina organa sa zaposlenima
- Po ukazanoj potrebi organizovati sastanke gradonačelnika sa starješinama organa uprave radi blagovremenog upoznavanja sa svim novodonešenim zakonima i drugim propisima neophodnim za njihov rad.
- Obezbediti češće sastanke gradonačelnika i predsednika SG sa predstavnicima javnih preduzeća i ustanova
- Uvesti praksu redovnog mesečnog sastanka gradonačelnika i načelnika uprava sa predstavnicima Sindikata
- Pored navedenog neophodno je uvesti i sastanke gradonačelnika i predsednika Skupštine grada, na kome će biti razmatrana realizacija usvojenih akata u Skupštini

2. TELEFON

Analiza stanja

U Gradskoj upravi postoji dobro i organizovano telefonsko komuniciranje, gde svako odeljenje posjeduje fiksni broj i komunikacija se odvija bez zastoja ili bilo kakvog čekanja. Takođe, svi zaposleni imaju umrežene mobilne telefone za besplatnu službenu komunikaciju.

Pojedini odeljenji ne posjeduju dovoljan broj fiksnih telefona i faks aparate.

Ciljevi koji se žele postići

- Zadržati postojeći način rada
- Skratiti vreme komuniciranja
- Uvek biti dostupan
- Razmotriti mogućnost otvaranja brojeva za viber i whats app besplatnu komunikaciju sa građanima (komunalna inspekcija, građevinska inspekcija)

Aktivnosti koje će se preduzeti kako bi se ostvarili ciljevi

- Napraviti interni telefonski imenik koji će biti svima zaposlenima dostupan i koji će se redovno ažurirati
- Obezbediti nedostajuću tehničku opremu odeljenima lokalne uprave kojima je potrebna

3. INTERNA ELEKTRONSKA KOMUNIKACIJA

Analiza stanja

Uspostavljen je mrežni internet, a većina službenika ima dozvoljen pristup internetu i kreiranu poslovnu e-mail adresu. Interna elektronska komunikacija u gradu Novom Pazaru još uvijek ne funkcioniše na poželjnom nivou jer za takvu komunikaciju nisu stvorene tehničke pretpostavke (nisu povezane seoske mesne kancelarije).

Ciljevi koji se žele postići

- Uspostaviti efikasnu internu elektronsku komunikaciju, a samim tim omogućiti brže i efektivnije poslovanje
- izraditi protokol o korištenju intraneta i e-maila u poslovnoj komunikaciji, dodatno edukovati službenike o korištenju ovog vida komunikacije

Aktivnosti koje će se preduzeti kako bi se ostvarili ciljevi

- Umrežavanje svih računara u jedan sistem u cilju elektronskog praćenja toka predmeta, kako bi se u svakom trenutku znalo gde se predmet nalazi
- Svakom odeljenju lokalne uprave obezbediti dovoljan broj računara
- Svima obezbediti pristup internetu i dodeliti (ime.prezime@novipazar.org.rs) e-mail adrese
- Obučiti službenike za korišćenje interneta u svakodnevnoj komunikaciji
- Obezbediti ljudske resurse za početak rada Informacionog centra

4. OGLASNE TABLE

Analiza stanja

U zgradi Gradske uprave na vidnom mestu postoje oglasne table, na kojima se postavljaju obaveštenja, oglasi, odluke, rešenja. Oglasne table ne postoje u Odeljenjima koji su dislocirani iz zgrade GU. Ne postoji pravilnik o izgledu, sadržaju i ažuriranju oglasne table, niti posebno imenovano lice za ažuriranje oglasne table.

Zaposleni vrlo retko koriste oglasne table kao vid interne komunikacije.

Ciljevi koji se žele postići

- Unaprijediti internu komunikaciju putem oglasnih tabli
- Odvojiti internu od eksterne oglasne table
- Postaviti oglasne table u što većem broju MZ
- Urediti posebnu tablu u zgradi GU koja će služiti samo za interno oglašavanje
- Usvojiti Pravilnik o postupcima i načinu oglašavanja

Aktivnosti koje će se preduzeti kako bi se ostvarili ciljevi

- Postaviti i estetsko–tehnički oblikovati oglasne table u svim objektima gde su smešteni organi lokalne uprave
- Odrediti lice koje će biti zaduženo za oglašavanje na oglasnim tablama
- Razmotriti mogućnost otvaranja elektronskih oglasnih tabli

5. INTERNA PISMENA KORESPONDENCIJA

Analiza stanja

Interna pismena komunikacija primjenjuje se redovno i sa tim vidom komunikacije svi zaposleni su uglavnom upoznati. Sadržaj ovih dokumenata po svojoj prirodi uvek je aktuelan, ali nije uvijek stilski i jezički usklađen. Ovi dokumenti distribuiraju se blagovremeno posredstvom pisarnice.

Ciljevi koji se žele postići

- Postići potpunu funkcionalnost interne pisane komunikacije
- Sva dokumenta pisati bez pravopisnih grešaka i stilski prilagođeno na memorandumu
- Dosledna i ravnopravna upotreba bosanskog i srpskog jezika i pisma

Aktivnosti koje će se preduzeti kako bi se ostvarili ciljevi

- U internoj komunikaciji više koristiti prednosti komunikacije putem e-maila
- Na nivou lokalne uprave tehnički i estetski urediti izgled dokumenata
- Obavezno lektorisati tekstove

6. INTERNE ODLUKE I PRAVILA

Analiza stanja

Svi interni akti dostavljaju se blagovremeno odeljenjima na koja se odnose, a rešenja službenicima. Službeni glasnik Grada Novog Pazara primaju: Gradonačelnik, predsednik Skupštine grada, Načelnik uprave, Gradski pravobranilac, rukovodioci odeljenja i sekretar Skupštine, a ostali službenici do sadržaja koji su im potrebni za obavljanje poslova dolaze kod tih službenika. Službeni glasnik se je dostupan i u elektronskoj formi na zvaničnoj stranici sajta grada.

Do uvođenja elektronske skupštine neophodno je dostavljanje skupštinskih materijala predstavnicima medija, kako bi bili upoznati sa sadržajem sednica i pripremili se za izveštavanje se istih.

Ciljevi koji se žele postići

- Unaprediti sistem prijema i distribucije službenih akata

Aktivnosti koje će se preduzeti kako bi se ostvarili ciljevi

- Uvođenje elektronske pisarnice
- Sve pismene uredbe, odluke, naloge i rešenja obavezno lektorisati i na bosanskom jeziku
- Elektronska skupština treba da doprinese efikasnosti rada organa, skрати trajanje sednica i pripremu zasedanja učini ekonomičnijom. Na drugoj strani, medijima će biti omogućeno da na jednostavan način sa zvanične stranice grada preuzmu sve neophodne materijale, kako bi objektivno izveštavali o radu organa grada.

Komunikacija s medijima

Pojam komuniciranja najuže se u praksi i svakodnevnom tumačenju fenomena vezuje za rad medija ili u slučaju kada je reč o jedinici lokalne samouprave, saradnju sa istim. Mediji zapravo i jesu neizostavna karika u lancu informisanja javnosti u najužem smislu. Najdostupnije su sredstvo prenosa informacija od subjekta prema građanima i kao takvi najdalekosežnije utiču na kreiranje javnog mnjenja.

Briga o javnom interesu i doslednost da taj interes uvek bude u prvom planu, koja se pripisuje medijima dovodi ih u poziciju da od strane grada Novog Pazar budu prepoznati kao izuzetno važan faktor saradnje, jer i sama lokalna zajednica funkcioniše transparentno, opredeljena da postane i ostane servis građana. Na tom putu susreće se sa poteškoćama ali ih u dobroj meri i zahvaljujući otvorenoj saradnji sa medijima nastoji eliminisati i u tome sve očiglednije uspeva. Saradnju sa medijima prepoznali smo kao princip srodan stalnom usavršavanju poslovanja i povećanju nivoa efikasnosti uprave i prezentovanju rezultata koje postižemo.

Grad Novi Pazar sa medijima ostvaruje saradnju na više nivoa, koji se neretko međusobno prepliću. Odnosi s medijima podrazumevaju planiranje opšte strategije pristupa medijima i uspostavljanje procedura i praksi u odnosima s medijima koji imaju za cilj uspostavljanje i negovanje kontinuirane, sistematične i profesionalne saradnje s medijima. Strateški odnosi s medijima omogućavaju rukovodiocima lokalne samouprave da znaju zašto i kako su mediji za njih važni, šta mediji od njih mogu da očekuju, ali i šta oni mogu da očekuju od medija. Procedure u radu sa medijima su neophodne jer se primenjuju svakodnevno, dok strategija odnosa s medijima proizilazi iz celokupne Strategije integrisane komunikacije grada Novog Pazara i odnosi se na važnije događaje, odluke ili probleme. Uspostavljanje strateških odnosa s medijima je u skladu sa sprovođenjem proaktivne strategije komunikacije jer podrazumeva da lokalna samouprava i sama pokreće medijske inicijative.

Dobro osmišljena strategija odnosa s medijima i procedure koje proizilaze iz nje omogućavaju da poruka koja se prosleđuje medijima bude konzistentna i dosledna smanjujući tako mogućnost pogrešnog ili iskrivljenog izveštavanja o radu lokalne samouprave čime se obezbeđuje da su sve informacije koje lokalna samouprava plasira aktuelne, precizne i u njenom najboljem interesu. Treba ipak obratiti pažnju na fenomen koji se ukratko definiše kao sindrom opterećenosti karakterističan za male sredine. Podrazumeva da niz specifičnosti na lokalnom nivou često može dovesti do činjenice da izveštavanje lokalnih medija o gradskim zvaničnicima i njihovim aktivnostima kao i delovanju organa grada nije uvek objektivno i profesionalno.

Mediji dosta pažnje poklanjaju praćenju rada Skupštine grada i organa uprave. Brojne nedoumice potiču upravo od neznanja o tome koje su konkretne nadležnosti pojedinih organa lokalne samouprave. Neretko se dešava da se građani nekom lokalnom organu obraćaju sa pitanjima i zahtevima, koji nisu u njegovoj nadležnosti, ili da, sa druge strane, ne znaju da se od lokalne samouprave može tražiti rešavanje određenih problema. Zato nastojimo posebnu pažnju posvetiti saradnji sa medijima u edukaciji građana o nadležnostima pojedinih organa lokalne samouprave, što će nam i u narednom periodu biti jedan od prioriteta.

Da bi građani, preko medija bili dobro informisani o nadležnostima i o aktima koje donosi Skupština grada (o budžetu, urbanističkom planu, planu razvoja, programu zaštite životne

sredine) i o aktima organa uprave (odlukama, pravilnicima, uputstvima), neophodno je pojednostaviti sadržaj saopštenja i svih drugih alata u komunikaciji sa medijima.

Novinari često ne razumeju sadržinu akata koje donose organi vlasti. Samim tim, ne prenose je građanima jasno i razumljivo, pa se u javnosti može stvoriti pogrešna slika o nadležnostima i radu Skupštine i lokalnih organa vlasti. Tekstovi koji izlaze iz najviših organa grada ne bi trebalo da budu opterećeni članovima pojedinih zakona i brojevima Službenih glasnika u kojima su objavljeni. Saopštenja i druge informativne materijale bi trebalo pisati jezikom koji može razumeti novinar koji nije stručnjak za oblast o kojoj izveštava, kao i najveći broj građana kojima je sadržaj i namenjen. Poruke treba da budu što jednostavnije, bez stručnih, birokratskih izraza i zakonskih formulacija. Za sve tekstove koji su namenjeni medijima neophodan je prevod složenih i apstraktnih zakonskih formulacija na medijski interesantan i jasan svakodnevni jezik. Preko medija se građani informišu, ali se i edukuju, pa je najvažnije da je novinarima jasno šta rade organi lokalne samouprave i zašto to rade, jer će jedino tako moći da prenesu tačne informacije građanima.

Novinarima bi trebalo, vrlo uporno i strpljivo, mnogo puta, pažljivo objašnjavati i tumačiti zakone, propise, odluke i pravila rada koji se tiču lokalne skupštine, gradonačelnika i gradske vlade. Reč je o preduslovu za kvalitetno izveštavanje o aktivnostima lokalne uprave i o sprečavanju pogrešnog tumačenja odluka i postupaka lokalnih organa vlasti.

Mediji uvek biraju vesti koje objavljuju, i to po kriterijumima važnosti, zanimljivosti i aktuelnosti. Lokalni novinari, koji prate aktivnosti lokalnih institucija, uglavnom su dobro upućeni u dešavanja, pa im važne vesti treba učiniti i zanimljivim. Bilo bi dobro svaku priliku iskoristiti za organizovanje medijskog događaja, a ne samo suvoparno pisanje saopštenja. Uvek je korisno uključiti u priču i partnere koji su zainteresovani za aktuelni događaj, pa zajednički nastupiti u medijima. To je uvek interesantnije i novinarima i građanima od suvoparne informacije.

Nikada ne bi trebalo insistirati na tome da se saopštenja objavljuju u celini ili što opširnije, jer redakcije neće pristati na to, one moraju štiti pravo da, u skladu sa vlastitim uređivačkim kriterijumima, saopštenja objavljuju u sažetoj formi, da prenose samo one stavove koji su za javnost najvažniji.

Odnosi sa novinarima su sastavni deo odnosa s medijima pri čemu se novinari tretiraju kao posebna javnost od značaja za lokalnu samoupravu jer samo dobro obavešteni i edukovani novinari mogu da izveštavaju profesionalno o radu lokalne samouprave. Dobri odnosi s medijima doprinose realizaciji strateških ciljeva a upravljanje odnosima s medijima je prilagođeno zahtevima lokalne samouprave. Lokalna samouprava na drugoj strani nastoji da obezbedi pravovremen kontakt i uputi pravilne odgovore na pitanja predstavnika medija.

Strategija integrisane komunikacije grada Novog Pazara definiše i osnovna pravila kojih se lokalna samouprava treba pridržavati u radu sa medijima.

Saradnja sa medijima podrazumeva poštovanje nekoliko pravila:

1. Jasno izražavanje,
2. Preciznost (nedvosmislenost) i istinitost uz poštovanje vremenskih i okvira i dogovorenih rokova

3. Upućivanje na druge izvore (spremnost na usmeravanje ka drugim izvorima kada se na osnovu procene utvrdi da neko drugi može dati potpuniju informaciju)
4. Definisane rokove u okviru kojih funkcionišu mediji (i poštovanje tih rokova)

Dostupnost

Odgovoriti uvek na pozive i upite medija u što kraćem roku

Koordinacija

Ovaj segment odnosi se na spremnost službi lokalne samouprave da predstavnike medija u skladu sa temama koje obrađuju i pitanja koja postavljaju, uputi na predstavnike javnih preduzeća i ustanova čiji je osnivač grad, polazeći od procene da su oni/one adekvatni sagovornici na zadatu temu. Zaposleni u Odeljenju za informisanje Gradske uprave Novog Pazara preuzeli su ulogu koordinatora između medija sa jedne i javnih preduzeća i ustanova sa druge strane i sem uspostavljanja kontakta između dve strane, često iniciraju prezentaciju određenih tema od interesa za javnost. Zadatak da direktno komunicira sa predstavnicima medija ima rukovodilac Odeljenja za informisanje.

Planiranje odnosa s medijima podrazumeva i da treba pažljivo izabrati sredstva koja će lokalna samouprava koristiti u ostvarivanju istih. Sredstva odnosa s medijima su raznovrsna i treba ih upotrebljavati primereno trenutku i okolnostima, no, ona samo dopunjuju lične kontakte sa novinarima.

Sredstva za komunikaciju sa medijima

Jednomesečni brifing je u praksi najefikasniji vid kontakta sa medijima u cilju približavanja određene teme ili aktivnostima predstavnicima sredstava informisanja. Brifing je direktno sredstvo za primenu principa „pravilno razumevanje informacije“, kojim se uz to gradi neka vrsta uslovno neformalnijeg odnosa sa medijima, imajući u vidu način funkcionisanja lokalne zajednice. Brifing iziskuje poznavanje teme, sposobnost da temu približimo medijima ali podrazumeva pripremu i dostavljanje svih relevantnih formi podataka u vezi sa konkretnom temom.

Saopštenje za javnost (uvek s povodom) je u medijskim krugovima dobro poznata forma komuniciranja. Saopštenje bi trebalo da sadrži više od osnovnih informacija (princip 5W). Saopštenje treba plasirati kao celovit sadržaj, spreman za prezentaciju u medijima, bez mogućnosti da novinar ili drugi elementi javnosti iz istog kreiraju svoje tumačenje dokumenta. Saopštenje se šalje medijima u toku samog događaja ili neposredno nakon završetka, i uvek ga treba učiniti dostupnim svim medijima, uključujući i one koji nisu pratili neku aktivnost ili događaj.

Konferencije za medije (organizuje se jednom mesečno a po potrebi i češće) i sa ciljem da mediji objave potpuno novu informaciju, nečiji stav i slično. Konferencija se organizuje u koliko je odgovor na sledeća pitanja pozitivan: da li je informacija koja je povod konferencije važna za građane, da li je nova i aktuelna i da li je lokalna samouprava spremna da odgovori na sva pitanja koja mogu biti predmet konferencije. Okolnosti koje dovode do održavanja konferencije treba

novinarima predočiti na licu mesta, uz podelu pratećeg materijala i saopštenja tretira aktuelnu temu. Previše česta komunikacija ovakvog tipa izaziva suprotan efekat i može biti protumačena kao želja lokalne samouprave da se preterano eksponira, pa je dobra procena o neophodnosti konferencija važan korak.

Prateći (informativni) materijal je deo svakog kontakta sa novinarima. Njegova sadržina je, za razliku od forme, uslovljena temom koja se tretira. Forma je konstantna i ima nekoliko elemenata, a sem novinarima, može biti od velike pomoći i predstavnicima lokalne samouprave. Sadrži : saopštenje za javnost, najčešća pitanja i odgovore na određenu temu ili u vezi sa konkretnim problemom, biografiju lica koje govori, sublimaciju dodatnih činjenica u vezi sa događajem kao i objašnjenje pozadine samog događaja, te primerak prezentacije ili nečijeg govora u koliko su deo konkretne komunikacije. Materijal se priprema za svaki događaj iznova.

Akcije su periodična forma koja podrazumeva aktivnosti interesantne iz ugla medija. Za ovim oblikom komunikacije posežemo kada želimo da prezentujemo nešto što u drukčijoj formi javnosti nije zanimljivo, a zapravo jeste interes javnosti da o tome zna.

Akcije imaju tri neraskidiva elementa: zanimljiva tema, zanimljive ljudi i zanimljivo mesto. Pravi odabir ljudi i mesta mogu da intenziviraju poruku koju želimo da pošaljemo i da upotpune našu ideju , dodatno je približivši javnosti na neposredan, ne previše oficijelan način.

Press clipping ili praćenje medijskih objava o nama je segment kome grad Novi Pazar posvećuje značajnu pažnju. Praćenje medijskih sadržaja o nama važno nam je zbog pravovremene i adekvatne reakcije na negativne i neosnovane sadržaje o radu uprave. Dobra analiza medijskih objava je vaoma važna u kreiranju odnosa prema medijima i svojevrsan parametar uspešnosti rada jedinice lokalne samouprave. Ovaj segment deo je redovnih aktivnosti Odeljenja za informisanje GU, što ne isključuje aktivno praćenje sadržaja od strane drugih činilaca uprave, shodno polju njihovog delovanja. Grad Novi Pazar angažovao je agenciju koja praćenje medijskih objava o Novom Pazaru.

Komunikacija sa eksternom javnošću

Ovaj segment komunikacije može se podeliti na dva dela, prvi koji se odnosi na komuniciranje lokalne samopurave sa građanima i udruženjima građana i drugi deo koji se odnosi na komunikaciju sa poslovnom zajednicom i međunarodnim donatorima.

Komunikacija lokalne samouprave sa građanima i udruženjima građanima

Dugoročni cilj ovog segmenta komunikacije je unapređenje odnosa lokalne samouprave i građana kroz osnaživanje poverenje u rad lokalne samouprave.

Ovaj strateški cilj, lokalna uprava će ostvariti kroz nekoliko zadataka.

Zadaci lokalne samouprave

1. Otvorenost i dostupnost

Rad lokalne samouprave Grada Novog Pazara će biti transparentan. Ovaj zadatak će se ostvariti kroz nekoliko kanala. Odluke, javni konkursi, budžet, rad zaposlenih u lokalnoj samoupravi biće transparentni i lako dostupni javnosti kako putem sredstava infomisanja, ali i putem zvanične internet prezentacije.

2. Upoznavanje građana s funkcionisanjem lokalne samouprave

Problemi u komunikaciji često nastaju usled nepoznavanja funkcionisanja, ovlašćenja i obaveza organa lokalne samouprave. Upravo zbog toga, zadatak lokalne samouprave je da građane upozna sa javnost sa zakonskim okvirima u kojima se odvija njen rad.

3. Uključivanje javnosti u procedure donošenja odluka

Uključivanjem javnosti u procedure donošenja odluka postiže se nekoliko ciljeva Građani, udruženja građana i civilni sektor daju svoj doprinos u vezi sa odlukama koje ih se direktno tiču i tako utiču na njihov kvalitet, postiže se transparentost u radu, stcara se poverenje u instituciju i podiže svest o funkcionisanju same lokalne samouprave, njenih prava i ovlašćenja.

4. Blagovremeno, stručno odgovaranje na zahteve građana, udruženja građana i civilnog sektora u skladu sa zakonom

Lokalna samouprava je servis građana i s toga je naš cilj da se na put odgovaranja na njihove potrebe bude dostupan i olakšan. Elektorska komunikacija i njen razvoj pružaju mogućnost za brže postupanje po zahtevima građana. Kako bi odgovori bili blagovremeni i stručni, neophodno je da se donese i sprovodi pravilnik interne komunikacije. Pravilnik interne komunikacije određivaće pravila korespodencije, rokove za odgovor, lica koja su nadležna za distribuiranje pitanja, kao i lica koja su odgovorna za dostavljanje odgovora. Takođe, ovaj pravilnik će predvideti sistem nagrada i kazni za zaposlene. Na taj način biće obezbeđen kvalitet usluga.

U cilju što kvalitetnijeg pružanja usluga, zaposleni u Gradskoj upravi prolaziće kroz kontinuirane obuke u vezi sa pravilima ponašanja, oblačenja, kvalitetne komunikacije sa građanima.

5. Prihvatanje i uvažavanje predloga, sugestija i kritika

Građanima, udruženja građana i civilnom sektoru omogućiti nekoliko formi (direktno, putem elektronske pošte, aplikacije i društvenih mreža) za podnošenje predloga, sugestija i kritika. Pravilnikom utvrditi na koji način se odgovara na podneske i kako se postupa u vezi sa njima. U cilju unapređenja saradnje sa civilnim sektorom, neophodno je uspostaviti mehanizam kontinuirane komunikacije sa ovim društvenim činiocima. To podrazumeva održavanje periodičnih sastanaka predstavnika organizacija civilnog društva sa rukovodstvom organa Grada, kako bi se identifikovali društveni problemi i definisali zajednički mehanizmi i rokovi rešavanja tih problema. Za direktnu komunikaciju sa predstavnicima civilnog sektora i organizovanje sastanaka zadužen je šef Kabineta gradonačelnika grada Novog Pazara.

Alati za unapređenje komunikacije lokalne samouprave sa eksternom javnošću

1. Prezentacija

Prezentacija se najčešće koristi kada treba većem broju ljudi istovremeno preneti informacije ili nove ideje. Takođe se koristi i za ubeđivanje, edukovanje i motivisanje javnosti na akciju. Prezentacija mora biti pažljivo osmišljena pri čemu uvek treba imati na umu njenu svrhu, tj. šta se njome želi postići, kao i ciljnu javnost, tj. kome je namenjena. Prezentaciju određenog dokumenta (odluka, akcioni plan, strategija, zakon), projekta, konkursa može vršiti predstavnik Gradske uprave nadležan za tu oblast, ali zaposleni u nadležnim ministarstvima, donatorskim programima kao i gostujući stručnjaci.

2. Brošura

Brošura je osnovna forma štampanog materijala koja se može koristiti u različite svrhe. Osnovni cilj je ukratko i sažeto predstaviti temu i na slikovit način jednostavnim jezik prikazati osnovne informacije. Brošura se koristi kada treba istovremeno informisati što veći broj ljudi, ali i kao propratni materijal na različitim događajima. Pogodno za targetiranje šireg kruga javnosti i većih grupa. Najbolje sredstvo za sažeto, precizno i grafičko predstavljanje tema i podatak. Pogodno je za distribuciju na različite načine, uključujući i postavljanje na veb sajt.

Trenutno su u izradi dve brošure. Jedna brošuru odnosi se na nadležnosti pojedinih organa Grada Novog Pazara, i predstavljaće vodič kroz lokalnu samoupravu za građane i pravna lica. Druga brošura sadržiće odgovorima na najčešće postavljana pitanja i pokrivaće oblast prava građana u odnosu na lokalnu samopuravu. Nakon štampanja deliće se u holovima javnih preduzeća i ustanova.

3. Letak

Prateće sredstvo drugim aktivnostima koje ima za cilj da privuče pažnju, da najavi neki događaj i da prenese poruku. Sadrži samo osnovne informacije. Primer – Aktuelni popis nelegalnih objekata; proglašenje vanredne situacije.

4. Periodična publikacija

Periodična publikacija koja kombinuje informativni koncept novina sa konceptom uspostavljanja i negovanja odnosa koji je karaktersitičan za elektronsku poštu. Ukoliko je ova publikacija namenjena eksternim javnostima, njen sadržaj mora da bude zanimljiv, informativan i od interesa za te javnosti. Grad Novi Pazar će štampati e-bilten kvartalno, i biće dostupan u štampanom i elektronskom obliku. Štampani oblik je posebno namenjen starijoj populaciji stanovništva, kojoj su nove tehnologije nedostupne ili komplikovane za upotrebu.

5. Internet prezentacija

Internet prezentacija se stalno ažurira u skladu sa smernicama Direkcije za e-upravu.

Internet prezentacija pruža širok dijapazon informacija o radu uprave i od ključne je važnosti da bude dobro organizovana i redovno ažurirana. Internet prezentacija pored funkcije informisanja omogućava i prukupljanje povratnih informacija, tj. dvosmernu komunikaciju. Kao interaktivno sredstvo komunikacije omogućava zainteresovanim stranama lakši i brži pristup informacijama, ali i učestvovanje u procesima donošenja odluka. Grad Novi Pazar nastaviće saradnju sa „Transparentnost“ koja će ukazivati na moguća poboljšanja.

U okviru internet prezentacije Grada, segment posvećen radu ograna Grada (Skupštine grada i Gradskog veća) je posebna, pregledna celina, koju je u narednom periodu potrebno značajno unaprediti i učiniti transparentnom. Ovaj segment treba da na jednom mestu učini dostupnim sve odluke i izveštaje koje pomenuti organi usvajaju na svojim zasedanjima.

6. Android aplikacija

Android aplikacija, kao i internet prezentacija, pruža širok dijapazon mogućnosti za informisanje o radu opštinske uprave i drugim aktuelnostima (konkursi, tenderi, obaveštenja i sl.). Od ključne je važnosti da bude dobro organizovana i redovno ažurirana. Android aplikacija takođe omogućava i prukupljanje povratnih informacija, tj. dvosmernu komunikaciju.

7. Dan otvorenih vrata

Jedan od najvećih problema u komunikaciji lokalne samouprave s eksternom javnošću je to što građani ne poznaju dobro kako ona funkcioniše, koja su njena ovlašćenja i obaveze. Građani vrlo često nisu dovoljno upoznati ni sa svojim pravima.

Zbog toga će se u dogovoru sa srednjim školama u okviru nastave koja se odnosi za izučavanje prava građana održavati praktična nastava u gradskoj upravi, a u cilju približavanja građanima.

8. Elektronska komunikacija

Ova vrsta komunikacije je odgovor za zahteve veremena u kojem živimo. Da bi ona bila što uspešnija, moraju postojati precizno utvrđena pravila koja se odnose na rok za odgovor, sadržinu dopisa, ton, izgled mejla, potpis, kao i na generisan izgled mejla za sve zaposlene.

9. Uvođenje standarda ponašanja zaposlenih u Gradskoj upravi Novi Pazar u cilju olakšavanja građanima u ostvarivanju svojih prava.

Zaposleni će prolaziti kroz obaveznu obuku kako bi što bolje odgovarali na potrebe građana. Postaviće se info-pult na ulazu u zgradu, pomoću koga će zainteresovani lakše moći doći do odgovora koji ih zanimaju.

Učešće javnosti

1. Javne rasprave

Javna rasprava je planiran i dobro organizovan sastanak predstavnika lokalne samouprave sa ključnim javnostima, ili građanima uopšte, u cilju prikupljanja mišljenja tih javnosti o datom pitanju. Sastanci ove vrste su otvoreni za sve zainteresovane građane. Svrha ovih sastanaka je da informiše i edukuje građane o datom pitanju kao i da lokalna vlast dobije uvid u mišljenja i stavove javnosti i da ih uključi u proces donošenja odluke o datom pitanju. Iako zakonom lokalna samouprava nije obavezana, javne rasprave će se organizovati za sva važna pitanja za građane kao što su lokalni budžet, urbano planiranje, lokalne takse, kao i za sva druga strateška dokumenta koja lokalna samouprava donosi.

Takođe, moguće je organizovanje e-rasprave i to putem tzv.E-participacije na portalu e-uprave RS, <http://www.euprava.gov.rs/eParticipacija>

2. Anketa online

Online ankete mogu biti dobar način učešće građana u nekim periodičnim izborima poput izbora slogana nekog projekta, a omogućava građanima da daju svoj sud o radu organa grada i donosilaca odluka: gradonačelnika, Gradskog veća, Skupštine grada i dr.

3. Društvene mreže

Društvene mreže su najizazovniji vid komuniciranja sa građanima. S jedne strane oni su građanima najpristupačniji, a sa druge donose određene izazove zbog same prirode ovog komuniciranja. Grad Novi Pazar ima zvanične naloge na mrežama facebook i tweeter pomoću kojih komunicira sa građanima. Osim zvaničnog naloga, pokrenut je i nalog na tviteru za prijavljivanje komunalnih problema.

U cilju postizanja kvalitetnog komuniciranja putem društvenih mreža, pravilnik interne komunikacije sadržaće poseban deo koji će utvrđivati pravila i protokol preko društvenih mreža. Pravila i protokol će uređivati lica koja su odgovorna za vođenje naloga, postavljanje objava, za odgovaranje na komentare, pravila ponašanja na društvenim mrežama.

4. Javni konkursi za idejna rešenja

Primer dobre prakse koju je sporvodio grad odnosi se na javne konkurse za idejna rešenja koja su od značaja za lokalnu samoupravu. Tako je grad u dva navrata organizovao konkurs za idejno

rešenja za logo povodom proslave 550 i 555 godina od osnivanja grada. Na ovaj način, mladi dizajneri, arhitekta, urbanisti itd se mogu pozivati da daju idejna rešenja za uređenje prostora ili grafički identitet lokalne samouprave

Komunikacija lokalne samouprave sa lokalnom poslovnom zajednicom i međunarodnim donatorskim programima

Lokalna poslovna zajednica je značajnija zbog doprinosa lokalnom razvoju. Cilj uspostavljanja kvalitetnih odnosa sa lokalnim privrednicima je podizanje svesti samih privrednika o mogućnostima saradnje sa lokalnom samoupravom u cilju unapređivanja poslovnog okruženja, razvoja privrede i uopšte boljeg života čitave zajednice. Lokalni privrednici su najznačajniji partneri lokalnoj samoupravi u privrednom razvoju Grada, ali i značajan resurs za privlačenje novih investitora. Takođe, lokalni privrednici mogu da pomognu u rešavanju brojnih lokalnih problema (infrastrukturnih, socijalnih, itd.) ne samo svojim finansijskim sredstvima, već i brojnim drugim resursima koji su im na raspolaganju (lokalni privredni savet, društveno odgovorni projekti od značaja za lokalnu zajednicu, itd.).

U okviru lokalne poslovne zajednice, kao posebnu ciljnu grupu treba posmatrati i investitore, postojeće ili potencijalne. Proces privlačenja investicija podrazumeva ozbiljne i detaljne pripreme od strane lokalne samouprave koje podrazumevaju, pre svega, poznavanje svojih mogućnosti, ali i potencijalnih investitora koji bi mogli biti zainteresovani za ulaganje u lokalnu zajednicu, pa je potrebno kreirati posebne komunikacijske programe za ovu ciljnu grupu a u zavisnosti od postavljenih komunikacijskih ciljeva.

Alati za komuniciranje: privredni informator u štampanom i elektronskom obliku, e-bilten, internet prezentacija i komunikacija s medijima. U elektronskim i štampanim medijima pokazati primere dobre prakse i saradnje sa privrednicima i investitorima.

Međunarodni donatorski programi su u vreme trenutnih socio-ekonomskih uslova jedna od značajnih javnosti lokalne samouprave. Donatorsku zajednicu u Srbiji čini veliki broj bilateralnih i multilateralnih donatora koji imaju ulogu razvojnih partnera kako republičkih tako i lokalnih vlasti, koji pružaju značajnu finansijsku podršku u realizaciji započetih strukturnih reformi na putu ka EU integracijama, smanjenju siromaštva i efikasnijem ostvarivanju drugih Milenijumskih razvojnih ciljeva. Stoga je održavanje dobrih odnosa sa donatorskom zajednicom za lokalnu samoupravu od velike važnosti jer je potreba za eksternim finansiranjem određenih projekata konstantna, a što su odnosi sa donatorskim programima i institucijama bolji to su i veće šanse da će oni finansirati neke projekte koji su u skladu sa njihovim ciljevima. Stečeno poverenje mora se konstantno održavati i odnos lokalne samouprave sa donatorom mora biti partnerski i otvoren. To znači da lokalna samouprava ne samo da mora striktno poštovati pravila koja je donator definisao, već mora pokazati učinkovitost i transparentnost u sprovođenju određenog projekta, ali i zavidnu veštinu komunikacije koja se ne odnosi samo na formalne komunikacijske kanale koji se uglavnom svode na izveštavanje, već uključuje i komunikacijska sredstva kojima se prenosi poruka da se njihova sredstva koriste namenski, efikasno i po planu, da se njima pozitivno utiče na život stanovnika lokalne zajednice, i da taj projekat doprinosi pozitivno imidžu donatora u lokalnoj zajednici.

Alati za komuniciranje: privredni informator u štampanom i elektronskom obliku, e-bilten, internet prezentacija. Zbog komuniciranja sa međunarodnim donatorima, osim engleske verzije internet prezentacije, pripremaju se i verzije na nekoliko drugih jezika.

Mediji - U saradnji s medijima prikazati primere dobre prakse saradnje s donatorima. Kao dobar primer uzeti predstavljanje donacije Evropskog PROGRESA u vidi mini brana pod nazivom „Projekat zaštite sliva reke Raške u Novom Pazaru višestruko se isplatio“. Pomenuti prilog, rađen u saradnji sa Gradskom upravom nagrađen je na konkursu koji se sporoveo Evropski PROGRES je u partnerstvu sa Delegacijom Evropske unije u Republici Srbiji i Kancelarijom za evropske integracije Vlade Republike Srbije kao najbolji tv prilog.

Javna preduzeća i ustanove

Strategija komunikacije je nastala kao rezultat nastojanja da unapredi funkcionisanje lokalne samouprave. Osmišljena je kao neka vrsta modela za sve subjekte komunikacije, prvenstveno javnih preduzeća i ustanova, da u roku od šest meseci po usvajanju ovog dokumenta, konkretnim merama unaprede komunikaciju sa javnošću, svoje poslovanje učine transparentnim i kroz konkretna zaduženja zaposlenih nove modele komunikacije prihvate kao mehanizam približavanja potrebama građana. Jedan od koraka koji su u tom cilju neophodni jeste formiranje PR službi (ili određivanje osobe koja će biti zadužena za odnose s javnošću).

Evaluacija

Evaluacija primene staregije primenivaće se kroz izveštaje koji će podnosti timovi za izradu jednogodišnjih akcionih planova. Timovi će biti sastavljeni od predstvanika lokalne samouprave, medija i udruženja građana. Akcioni planovi će se donositi za svaku godinu pojedinačno i razrađivati opšte i pojedinačne ciljeve strategije.