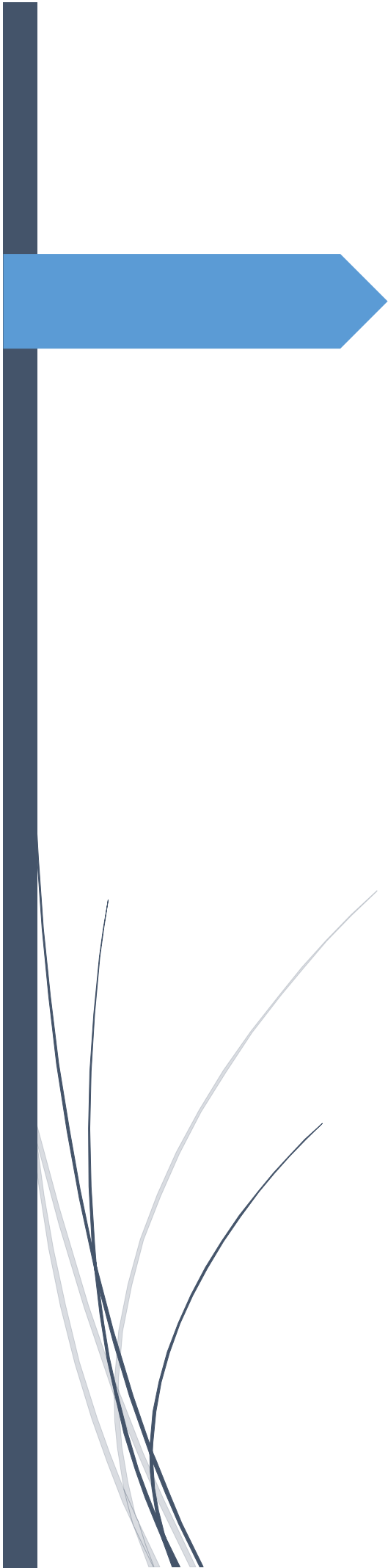




Komunikacijska strategija

Visokog sudskog i tužilačkog vijeća Bosne i Hercegovine
2026.-2029.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	4
1.1. Razlozi usvajanja Komunikacijske strategije.....	5
1.2. Pojam i značaj strateškog dokumenta.....	5
1.3. Svrha komunikacije.....	5
1.4. Strateški i pravni okvir.....	6
1.5. Analiza stanja u segmentu transparentnosti.....	7
2. STRATEŠKI CILJEVI.....	11
3. OSNOVNE PORUKE I PRINCIPI KOMUNIKACIJE.....	14
4. KOMUNIKACIJSKI PARTNERI / CILJNE GRUPE.....	15
4.1. Semi-interne javnosti.....	15
4.1.1. Sudije i tužioci.....	15
4.1.2. Predsjednici sudova i glavni tužioci.....	16
4.2. Eksterne javnosti.....	16
4.2.1. Predstavnici zakonodavne i izvršne vlasti.....	16
4.2.2. Multiplikatori mišljenja.....	17
4.2.2.1. Akademska zajednica.....	17
4.2.2.2. Nevladine organizacije/organizacije civilnog društva.....	17
4.2.2.3. Strukovna udruženja.....	18
4.2.2.4. Advokatske komore.....	18
4.2.2.5. Mediji i novinari.....	18
4.2.2.6. Međunarodne organizacije.....	19
4.2.2.7. Građani Bosne i Hercegovine.....	19
5. METODE I SREDSTVA KOMUNKACIJE.....	20
5.1. Komuniciranje sa semi-internim javnostima.....	20
5.2. Komuniciranje sa eksternim javnostima.....	21
5.2.1. Predstavnici zakonodavne i izvršne vlasti.....	21
5.2.2. Multiplikatori mišljenja.....	21
5.2.3. Građani.....	21

6. INTERNA KOMUNIKACIJA.....	22
6.1. Svrha.....	23
6.2. Smjerovi interne komunikacije i odgovornost za njenu realizaciju.....	23
6.3. Komunikacijski kanali.....	23
6.4. Plan za internu komunikaciju.....	24
7. KRIZNA KOMUNIKACIJA.....	24
7.1. Prepoznavanje krize.....	25
7.2. Planiranje i upravljanje kriznom komunikacijom.....	25
7.3. Krizno komuniciranje.....	26
7.4. Postkrizno komuniciranje.....	27
8. DRUŠTVENI MEDIJI I PRAVOSUĐE U BIH.....	27
8.1. Nosioци pravosudnih funkcija i društvene mreže.....	28
9. EVALUACIJA.....	29
ANEKSI.....	30

1. UVOD

Uloga pravosuđa u modernim i demokratskim društvima je šira i značajnija od one koja joj je namijenjena uobičajenom podjelom uloga u okviru matrice koju čine zakonodavna, izvršna i sudska vlast. U svijetu koji svakim danom postaje sve izazovnije mjesto, pravosuđe mora ostati garant vladavine prava, kao i mehanizam oživotvorenja ovog civilizacijskog principa na kojem počiva demokratija.

Bosna i Hercegovina (BiH) je svoje ključno strateško opredjeljenje definisala svojim evropskim putem, te poglavlje koje se odnosi na pravosuđe i osnovna prava, u ovom kontekstu, igra jednu od krucijalnih uloga u procesu pridruživanja Evropskoj uniji (EU). Međutim, ne treba zaboraviti da je vladavina prava civilizacijska tekovina koja, neprestano i u kontinuitetu, mora biti u fokusu pravosudnog sistema.

Visoko sudsko i tužilačko vijeće BiH (VSTV BiH/Vijeće), u tom smislu, ima jednu od esencijalnih uloga. Kao krovna pravosudna institucija, VSTV BiH ima obavezu i odgovornost izgradnje nezavisnog, nepristranog, profesionalnog i transparentnog pravosuđa, učvršćujući tako vladavinu prava i povjerenje javnosti u rad pravosuđa. Upravo je transparentnost pravosuđa neophodan uslov izgradnje povjerenja javnosti u njegov rad. Javnost, zato, mora biti u mogućnosti da pristupi tačnim, provjerenim, ažurnim i razumljivim informacijama o radu i funkcionisanju pravosuđa, koje trebaju biti legislativno i institucionalno zagarantovane. Pri tome se mora voditi računa o zaštiti garantovanih prava i pravnih interesa pojedinca, te pronaći suptilan balans između interesa javnosti i pojedinca. Zbog toga, planska i kontinuirana komunikacija pravosuđa sa javnošću doprinosi kreiranju dobrih praksi tačnog, blagovremenog i ažurnog informisanja javnosti, sa jedne strane, te zaštiti legitimnih pravnih interesa pojedinca, sa druge strane.

Dokument koji čitate predstavlja ažuriranu verziju Komunikacijske strategije, koja je bila aktuelna u prethodnom četverogodišnjem periodu. Vjerujemo da se principi kvalitetnog komuniciranja nisu promijenili, ali i da je strategiju potrebno ažurirati u skladu sa aktuelnim kontekstom u kojem djeluje VSTV BiH i pravosudne institucije. Upravo zbog toga, ciljevi komunikacije će, sa nešto više fokusa, biti usmjereni na komuniciranja sadržaja kojima će se dalje jačati i čuvati integriteta pravosudnog sistema kako kroz proces provjere izvještaja o imovini i interesima nosilaca pravosudnog funkcija tako i kroz zaštitu pravosudnog sistema od političkog i svih drugih neprimjerenih uticaja.

I ova ažurirana Komunikacijska strategija ima ambiciju da, pored utvrđivanja ciljeva, poruka i principa komunikacije, kao i definisanja ciljnih grupa i komunikacijskih kanala VSTV-a BiH, dâ strateški okvir i smjernice za unapređenje transparentnosti sudskog i tužilačkog sistema u BiH. Takođe, njen cilj je da definiše okvir interne komunikacije unutar institucije VSTV-a BiH, te kreira mehanizme disperzije ovlaštenja za komuniciranje sa javnošću putem medija, kao temelja decentralizacije komunikacije bosanskohercegovačkog (bh.) pravosuđa sa javnošću, kao i da stvori preduslove za unaprjeđenje kapaciteta za krizno komuniciranje.

Kao i prethodnom periodu, VSTV BiH će, kao institucija, usmjeravati komunikacijske programe i aktivnosti definisane ovim dokumentom, kao „kišobran strategijom“ za cjelokupno pravosuđe. Dakle, neophodno je da cjelokupna pravosudna zajednica, uključujući nosioce pravosudnih funkcija, strukovna udruženja, centre za edukaciju sudija i tužilaca, uzmu aktivno učešće u informisanju i edukovanju javnosti o pravosudnim temama, kako bi se, u konačnici, vratilo povjerenje građana u pravosudne institucije.

1.1. Razlozi usvajanja Komunikacijske strategije

Osnovni razlog izrade i ažuriranja Komunikacijske strategije VSTV-a BiH je uspostavljanje unaprjeđene, djelotvorne i dvosmjerne komunikacije, kojom će se osigurati nesmetan protok informacija kroz međusobno uvažavanje i poštovanje svih sudionika u komunikaciji. Realizacija ažurirane Komunikacijske strategije će doprinijeti kreiranju preduslova za promociju i realizaciju strateških ciljeva VSTV-a BiH u smislu aktivnog promovisanja vizije, misije i strateških ciljeva institucije, povećanja nivoa znanja interesnih grupa o radu, funkciji i nadležnostima VSTV-a, osiguranja boljeg protoka informacija između semi-internih i eksternih ciljnih grupa i unaprjeđenja postojećih komunikacijskih kapaciteta.

Komunikacijska strategija će, takođe, kroz definisanje strateškog okvira i definisanih smjernica, doprinijeti daljem unaprjeđenju komunikacije unutar pravosudnog sistema, kao i komunikacije između pravosudnih institucija u BiH i javnosti.

1.2. Pojam i značaj strateškog dokumenta

Značaj Komunikacijske strategije se, teorijski i praktično, ogleda u prednostima koje strateški pristup rješavanju problema ima nad neplanskim i *ad hoc* pristupom. Kroz definisanje opštih i specifičnih ciljeva koji se žele postići u određenom segmentu, pred instituciju se postavljaju precizni i ciljani zadaci. To određuje plan daljeg djelovanja u ciljanom segmentu, determiniše metodologiju rada, precizira subjekte koji su, direktno ili indirektno, involvirani u procese, te omogućava praćenje napretka i evaluaciju uspješnosti u realizaciji definisanih ciljeva.

Komunikacijska strategija je planski okvir uspostavljanja i jačanja komunikacijskih kapaciteta institucije, baziran na analizi trenutnih slabosti i prijetnji, te institucionalnih snaga i prednosti, s ciljem definisanja strateških ciljeva komunikacije, prepoznavanja ciljnih javnosti i preciziranja komunikacijskih kanala, radi širenja ključnih poruka koje se žele komunicirati sa javnošću.

1.3. Svrha komunikacije

Univerzalno shvaćanje transparentnosti, kao osnovnog principa rada pravosuđa i temeljnog preduslova za povjerenje javnosti u njegov rad, jedna je od glavnih karakteristika vladavine prava. Transparentnost, kao principijelan odnos prema interesu javnosti da bude upoznata sa ključnim informacijama o radu pravosuđa, oživotvoruje se kroz tačne, provjerene i ažurne informacije o radu sudova i tužilaštava, lako dostupne informacije za građane u pogledu načina rada pravosudnih organa i načina ostvarivanja njihovih prava pred sudom, kao i kroz kontinuiranu i otvorenu komunikaciju sa medijima, nevladinim organizacijama i drugim subjektima koji imaju legitiman interes da budu informisani o radu pravosuđa, te kroz kvalitetne i jasno obrazložene sudske odluke.

Svrha planske i aktivne komunikacije pravosudnih institucija je da osigura da korisnici usluga pravosuđa i zainteresovana javnost budu upoznati sa suštinom pravosudnog sistema, njegovim značajem, kao i naporima koji se preduzimaju u pogledu osiguranja vladavine prava. Adekvatno i strateško upravljanje procesima komuniciranja, kako u pogledu interne, tako i u pogledu eksterne komunikacije, od ključnog je značaja za unaprjeđenje poslovnih procesa u pravosudnim institucijama te sprečavanje i upravljanje kriznim situacijama.

1.4. Strateški i pravni okvir

„Velika povelja sudija“¹ u 14. načelu nalaže da pravda mora biti transparentna i da se informacije o radu pravosudnog sistema moraju objaviti. Sa druge strane, Mišljenjem Konsultativnog vijeća evropskih tužilaca², oni se ohrabruju da, putem medija, redovno informišu javnost o njihovim aktivnostima i rezultatima, te definiše da bi aktivnosti tužilaca trebale težiti promovisanju i očuvanju transparentnosti i povjerenja javnosti u tužilački rad. Pored toga, Komitet ministara Vijeća Evrope je, još 2003. godine, državama članicama Vijeća dao Preporuke³ u pogledu obezbjeđivanja informacija putem medija koje se odnose na krivične postupke, definišući, pri tom, 18 principa za komuniciranje sa javnošću putem medija.

Referentni dokument u ovoj oblasti je i Rezolucija⁴ Evropske mreže sudskih vijeća (ENCJ) o transparentnosti i pristupu pravdi Evropske mreže sudskih vijeća (ENCJ) iz maja 2009. godine, koja govori o tome da otvoren i transparentan pravosudni sistem, između ostalog, predstavlja mogućnost svake osobe, bez obzira na porijeklo i sposobnosti, da pristupi pravdi, kao i karakteristiku da je legislativa dostupna i jasno razumljiva, te da se svi postupci okončavaju u razumnom vremenu i u okviru razumnih troškova, i da su sudske odluke jasno obrazložene i dostupne javnosti.

Izuzetan značaj za ovaj segmentu, ima i Vodič za komunikaciju sa medijima i javnošću⁵ Evropske komisije za efikasnost pravde (CEPEJ), koji definiše svrhu sudske komunikacije, sredstva komunikacije i vrste komunikacije, te daje zaključke i preporuke koji su bili od naročite važnosti za izradu ovog dokumenta.

Transparentnost bh. pravosuđa, odnosno nedostaci u ovoj oblasti, bili su, između ostalog, u fokusu Peer Review preporuka, Mišljenja Evropske komisije o zahtjevu BiH za članstvo u EU, i Analitičkog izvještaja uz spomenuto mišljenje⁶, kao i Indexa transparentnosti pravosudnih institucija Transparency International-a i Balkanske istraživačke mreže (BIRN BiH).

Kada je riječ o VSTV-u BiH i predstavljanju institucije u javnosti, u članu 11. Zakona o VSTV-u BiH je navedeno da predsjednik „zastupa i predstavlja Vijeće prema trećim osobama i obavlja druge dužnosti u skladu sa Poslovnikom o radu Vijeća“. U članu 13. Poslovnika o radu VSTV-a BiH koji propisuje „Dužnosti predsjednika Vijeća“, navedeno je da predsjednik „predstavlja Vijeće“; „održava i vodi aktivan dijalog sa predstavnicima pravosuđa i drugim partnerima Vijeća u pravosuđu i izvan njega“; i „daje saopštenja za javnost o pitanjima iz nadležnosti Vijeća, kada je to potrebno radi blagovremenog informisanja javnosti, o čemu obavještava Vijeće“; Takođe se navodi da predsjednik „može odlukom prenijeti određene dužnosti (...) na potpredsjednika Vijeća ili člana Vijeća koji dužnost obavlja u punovremenom radnom angažmanu“.

¹Konsultativno vijeće evropskih sudija (CCJE) je u novembru 2010. godine donijelo dokument Magna Carta of Judges, utvrđujući fundamentalne principe na kojima sudstvo treba da počiva

²Mišljenje broj 9(2014) Konsultativnog vijeća evropskih tužilaca (CCPE) o normama i načelima koji se odnose na rad tužilaca – Rimska povelja

³Preporuka Komiteta ministara državama članicama u pogledu osiguravanja informacija putem medija koje se odnose na krivične postupke Rec(2003)13

⁴Bukureštanska rezolucija o transparentnosti i pristupu pravdi

⁵CEPEJ je pomenuti Vodič usvojio na 31. plenarnom sastanku, održanom u Strazburu, 3. i 4. decembra 2018. godine

⁶Potrebna je i ravnomjernija raspodjela kadrovskih resursa u pravosuđu i bolja transparentnost pravosuđa kroz bolju interakciju sa medijima i društvom

Navedeni akti, uz nacionalno zakonodavstvo koje, direktno ili posredno, definiše pitanje pristupa informacijama pod kontrolom javnih organa, predstavljaju jasan okvir za iniciranje planske komunikacije pravosuđa sa javnošću.

1.5. Analiza stanja u segmentu transparentnosti

Osnovu za izradu Komunikacijske strategije, te definisanje strateškog okvira, predstavlja analiza institucionalnih snaga, slabosti, prilika i prijetnji u segmentu transparentnosti, što je, djelimično, definisano i Srednjoročnim planom rada VSTV-a BiH za period od 2026. do 2028. godine.

Kad je u pitanju kapacitiranost pravosudnih institucija za kontinuiranu, plansku i proaktivnu komunikaciju sa javnošću, taj segment je bio predmet dodatnog analitičkog rada, kao i saznanja stečenog kroz niz aktivnosti i projekata, koji je VSTV BiH provodio i koji su se odnosili i na ovaj segment unaprjeđenja kvaliteta pravosuđa.

U skladu sa navedenim, pripremljena je sljedeća ažurirana verzija analize:

Snage	
Resursi:	VSTV BiH
	• Motivisan i stručan kadar • Osigurano stabilno finansiranje institucije VSTV-a BiH iz budžeta BiH, te finansiranje izvršavanja dijela nadležnosti iz donatorskih sredstava • Kvalitetni materijalno-tehnički uslovi rada
	Pravosudne institucije
	• Osigurano stabilno finansiranje pravosudnih institucija iz budžeta BiH, Brčko Distrikta BiH, entitetskih i kantonalnih budžeta
Organizacija:	VSTV BiH
	• Dobra koordinacija i komunikacija sa domaćim i međunarodnim institucijama i organizacijama • Fleksibilnost institucije i sposobnost brzog prilagođavanja potrebama pravosuđa
	Pravosudne institucije
	• Kontinuirana komunikacija i koordinacija sa VSTV-om BiH • Definisana struktura i hijerarhija odlučivanja
Rezultati rada:	VSTV BiH
	• Blagovremena realizacija aktivnosti, u skladu sa zakonskim obavezama i propisanim procedurama, i visok stepen postizanja planiranih rezultata • Kontinuiran doprinos ostvarenju ciljeva definisanih strateškim dokumentima u domenu pravosuđa
	Pravosudne institucije

	Organizacija rada na predmetima u skladu sa pozitivnim propisima, strateškim planovima i planovima rješavanja predmeta u sudovima
--	---

Slabosti

Resursi:	VSTV BiH
	- Ograničena finansijska sredstva u smislu provođenja kampanja za informisanje javnosti, istraživanja javnog mnijenja i analize izvještavanja medija - Nedovoljno poznavanje i neuvažavanje značaja adekvatne komunikacije između pravosuđa i javnosti - Smanjenje dostupnost donatorskih sredstava
	Pravosudne institucije
	- Nepovoljna kadrovska struktura većine sudova u segmentu odnosa sa javnošću, kao i nedovoljna kadrovska osposobljenost svih pravosudnih institucija u pogledu proaktivne i kontinuirane komunikacije, te u pogledu kriznog komuniciranja - Nedovoljno poznavanje i neuvažavanje značaja adekvatne komunikacije između pravosuđa i javnosti - Ograničena finansijska sredstva u smislu provođenja kampanja za informisanje javnosti - Smanjenje dostupnost donatorskih sredstava
Organizacija:	VSTV BiH
	- Zakonom definisana struktura VSTV-a BiH, kao kolektivnog organa, koja utiče na način donošenja odluka, definisanje politika, te zauzimanje stavova o pitanjima od interesa za pravosuđe, što se reflektuje na ažurno izvještavanje javnosti - Sistem interne razmjene informacija nije detaljno normiran
	Pravosudne institucije
	- Nerazvijen sistem interne razmjene informacija vezanih za rad pojedinačnih sudija/sudskih vijeća/tužilaca - Nepostojanje prakse kontinuirane i proaktivne komunikacije sa građanima putem medija (npr. godišnje konferencije za predstavnike medija) - Nepostojanje prakse organizovanja događaja koji javnosti približavaju način funkcionisanja pravosuđa (npr. dani otvorenih vrata) - Nedovoljna kadrovska osposobljenost za krizno komuniciranje

Prilike

Političke:	VSTV BiH
	- Kontinuirani dijalog i koordinacija sa pravosudnim institucijama - Kontinuirani dijalog sa predstavnicima zakonodavne i izvršne vlasti - Kontinuiran dijalog sa predstavnicima EU - Dostupnost instrumenata pomoći u okviru procesa pridruživanja EU putem VSTV-a BiH - Podrška međunarodnih organizacija

	Pravosudne institucije
	- Dostupnost instrumenata pomoći u okviru procesa pridruživanja EU putem VSTV-a BiH - Dostupnost podrške međunarodnih organizacija
Ekonomske:	VSTV BiH
	- Redovno finansiranje VSTV-a BiH iz budžeta BiH - Mogućnost pristupa donatorskim sredstvima
	Pravosudne institucije
	- Redovno finansiranje iz budžeta BiH, entiteta, Brčko distrikta BiH - Dostupnost instrumenata pomoći drugih međunarodnih donatora putem VSTV-a BiH
Socijalne i društvene:	VSTV BiH
	- Pružanje informacija o radu VSTV-a BiH i pravosuđa u BiH - Uspostavljanje partnerskih odnosa sa organizacijama civilnog društva - Uspostavljanje partnerskih odnosa sa medijima - Nadgradnja prakse neposrednog informisanja javnosti o pravosudnim temama od posebnog interesa javnosti
	Pravosudne institucije
	- Pružanje informacija o radu suda/tužilaštva - Uspostavljanje partnerskih odnosa sa organizacijama civilnog društva - Uspostavljanje partnerskih odnosa sa medijima
Tehnološke:	VSTV BiH
	- Uspostavljen jedinstveni pravosudni informacioni sistem koji se kontinuirano unaprjeđuje, čime je omogućeno raspolaganje kvalitetnim, ažurnim i tačnim podacima, neophodnim za upravljanje pravosudnim sistemom - Dalja informatizacija pravosuđa u smjeru elektronskog poslovanja i komunikacije pravosudnih institucija i stranaka u postupku - Dostupnost sudske prakse i ostalih relevantnih pravnih informacija za nosioce pravosudnih funkcija
	Pravosudne institucije
	- Uspostavljen sistem unificiranih Internet stranica pravosudnih institucija sa jedinstvenom web arhitekturom, što omogućava lako pretraživanje informacija - Dostupnost društvenih mreža za efikasnu i ažurnu komunikaciju o radu pravosudnih institucija
Prijetnje	
Političke:	VSTV BiH
	Neodmjerene kritike pojedinih predstavnika izvršne i zakonodavne vlasti vezane za rad pravosudnih institucija, kao vid pritisa na navedene institucije

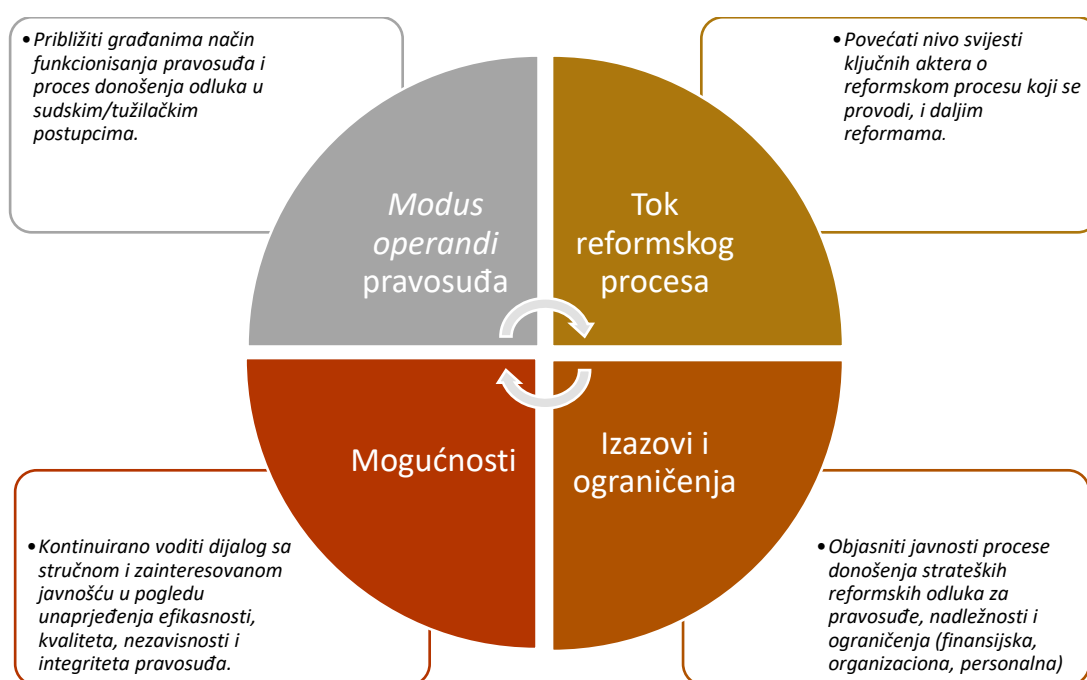
	- Narušavanje integriteta pravosudnog sistema kroz javne istupe dijela predstavnika zakonodavne i izvršne vlasti - Način usvajanja budžeta
	Pravosudne institucije
	- Neodmjerene kritike pojedinih predstavnika izvršne i zakonodavne vlasti vezane za rad pravosudnih institucija, kao vid pritiska na navedene institucije - Narušavanje integriteta pravosudnog sistema kroz javne istupe dijela predstavnika zakonodavne i izvršne vlasti - Način odobravanja i usvajanja budžeta pravosudnih institucija
Ekonomske:	VSTV BiH
	- Nedovoljna sredstva iz budžeta za finansiranje ukupnog rada VSTV-a BiH - Privremeno finansiranje kao učestala praksa.
	Pravosudne institucije
	- Nedovoljna finansijska sredstva iz budžeta za finansiranje unaprjeđenja kadrovskih kapaciteta za proaktivnu komunikaciju sa medijima, te za organizaciju događaja koji imaju za cilj upoznavanje sa rezultatima rada institucije i približavanje javnosti načina funkcionisanja pravosuđa - Privremeno finansiranje kao učestala praksa.
Socijalne i društvene:	VSTV BiH
	- Nepovjerenje javnosti u rad VSTV-a BiH - Mediji nisu zainteresovani za izvještavanje o pravosuđu koje je utemeljeno na poštovanju postulata novinarske profesije, objektivnosti i nepristranosti
	Pravosudne institucije
	- Nepovjerenje javnosti uslijed nedovoljnog stepena efikasnosti pravosuđa, kao i neujednačene sudske prakse - Mediji nisu zainteresovani za izvještavanje o pravosuđu koje je utemeljeno na poštovanju postulata novinarske profesije, objektivnosti i nepristranosti
Tehnološke:	VSTV BiH
	Neodržavanje informacione infrastrukture u pravosudnim institucijama, kao i finansiranje aktivnosti na unaprjeđenju efikasnosti, kvaliteta, integriteta i transparentnosti pravosuđa iz donatorskih sredstava uslijed nedostatnosti redovnog finansiranja iz budžeta
	Pravosudne institucije
	Neodržavanje informacione infrastrukture u pravosudnim institucijama, kao i finansiranje aktivnosti na unaprjeđenju efikasnosti, kvaliteta, integriteta i transparentnosti pravosuđa iz donatorskih sredstava uslijed nedostatnosti redovnog finansiranja iz budžeta

2. STRATEŠKI CILJEVI

Generalno gledajući, realizacija osnovnih strateških ciljeva treba da osigura potpuno razumijevanje i jedinstven pristup u ispunjavanju mandata VSTV-a BiH i obaveza koje cjelokupno pravosuđe ima u odnosu prema korisnicima njihovih usluga i javnosti uopšte.

Navedeno predstavlja okosnicu ciljeva koji se žele postići Komunikacijskom strategijom. Naime, komunikacijskim aktivnostima potrebno je povećati nivo svijesti ključnih aktera o funkcionisanju pravosuđa u BiH i potrebi daljeg razvijanja i usklađivanja sa standardima EU.

Neophodno je da se građanima približi način funkcionisanja pravosudnih institucija, tok reformskog procesa, izazovi i ograničenja sa kojima se pravosuđe susreće u svom svakodnevnom radu i u procesu usklađivanja sa međunarodnim standardima, kao i mogućnosti koje stoje na raspolaganju kako bi se pravosuđe kretalo putem progressa.



Takođe je potrebno istaći potrebu za snažnom podrškom javnosti radu pravosudnih institucija i reformskom procesu. Vizija Komunikacijske strategije se oslikava u dva krovna zadatka, koji predstavljaju strateške odrednice za definisanje osnovnih i specifičnih ciljeva:

- **Postizanje pune transparentnosti rada VSTV-a BiH i cjelokupnog pravosuđa;**
- **Unaprjeđenje povjerenja javnosti u sistem pravosuđa u BiH.**

Da bi korisnici usluga pravosuđa, te najšira javnost, mogli da osjete stvarnu korist od ovako definisane vizije Komunikacijske strategije, neophodno je utvrditi strukturu osnovnih i specifičnih ciljeva, kako bi se strateško opredjeljenje konkretizovalo i kako bi se kreirali preduslovi za evaluaciju provođenja Strategije.

Struktura osnovnih i specifičnih ciljeva Komunikacijske strategije je predstavljena u donjoj tabeli:

Osnovni i specifični ciljevi:
1. Unaprijediti komunikaciju VSTV-a BiH i pravosudnih institucija u BiH sa zakonodavnom i izvršnom vlašću, medijima, javnošću generalno te korisnicima usluga pravosudnih institucija
1.1. Unaprijediti sistem ovlaštenja i odgovornosti za komunikaciju sa javnošću u cilju unaprjeđenja transparentnosti rada VSTV-a BiH i pravosudnih institucija u BiH; 1.2. Unaprijediti međuinstitucionalnu saradnju sa pravosudnim institucijama, zakonodavnom i izvršnom vlašću i drugim partnerskim institucijama/organizacijama/međunarodnim subjektima; 1.3. Definirati sistem obaveza i odgovornosti za internu komunikaciju u okviru VSTV-a BiH; 1.4. Unaprijediti komunikaciju VSTV-a BiH i pravosudnih institucija sa javnošću putem društvenih medija te drugih vidova interaktivne komunikacije; 1.5. Unaprijediti kapacitete pravosuđa za komunikaciju sa medijima, javnošću te korisnicima usluga pravosudnih institucija, kao i kapacitete za krizno komuniciranje.
2. Unaprijediti dostupnost informacija o radu VSTV-a BiH i pravosudnih institucija u BiH stručnoj i široj javnosti
2.1. Osigurati blagovremeno, tačno i kvalitetno dijeljenje informacija sa svim ciljnim grupama; 2.2. Podići svijest medija, nevladinih organizacija i šire javnosti o nadležnostima i zakonskim ograničenjima VSTV-a BiH i pravosudnih institucija; 2.3. Omogućiti kontinuiranu dostupnost pouzdanih i novih statističkih i kvalitativnih podataka o radu pravosudnih institucija zainteresovanoj stručnoj i široj javnosti.

Kad su u pitanju osnovni ciljevi, isti su usklađeni sa strateškim programima iz drugih strateških oblasti i dokumenta.

Specifični cilj 1.1., koji se odnosi na izgradnju sistema ovlaštenja i odgovornosti za komunikaciju sa javnošću radi podizanja transparentnosti rada VSTV-a BiH i bh. pravosuđa, nastojat će se postići kroz analizu i standardiziranje internih akata VSTV-a BiH, sudova i tužilaštava koji, u cijelosti ili djelimično, regulišu oblast odnosa sa javnošću u pravosudnim institucijama BiH, kako bi se isti uskladili i sinhronizovali sa strateškim opredjeljenjem VSTV-a BiH.

Da bi komunikacija sa partnerima dala očekivane rezultate, ona, prije svega, mora biti kontinuirana, blagovremena i jasno strukturirana. Zbog toga, s ciljem postizanja specifičnog cilja 1.2., Strategijom su definisani najznačajniji „institucionalni“ partneri VSTV-a BiH (unutardržavni i međunarodni), te je utvrđen okvir za kontinuiranu komunikaciju na strateškom i operativnom nivou.

S obzirom na značaj kontinuirane komunikacije između VSTV-a BiH i sudijske i tužilačke zajednice, osiguraće se nastavak organizovanja godišnjih konferencija predsjednika sudova i glavnih tužilaca u BiH. Ovaj forum će se iskoristiti za adresiranje aktuelnih pitanja u pravosuđu i kandidovanje prijedloga za njihovo rješavanje.

Imajući u vidu da format konferencija ne predstavlja forum za adresiranje pitanja operativnog karaktera, nastaviće se sa praksom izrade godišnjih planova za održavanje sastanaka sa predstavnicima pravosudnih institucija i posjeta pravosudnim institucijama. Naime, VSTV BiH će nastojati uspostaviti sveobuhvatan mehanizam kontinuiranog dijaloga i koordinacije sa pravosudnim institucijama.

Takođe će se organizovati tematske konferencije/okrugli stolovi za akademsku i poslovnu zajednicu, kako bi se, na adekvatan način, adresirala specifična pitanja, uključujući jačanje i očuvanje integriteta pravosudnog sistema kako i efikasno procesuiranje predmeta organizovanog kriminala i korupcije.

Nadalje, kako bi se sistemski unaprijedila saradnja sa predstavnicima zakonodavne i izvršne vlasti i sa predstavnicima međunarodne zajednice, nastaviće se praksa planiranja tematskih sastanaka.

Pored navedenog, uvažavajući ulogu organizacija civilnog društva (OCD), akademske zajednice i strukovnih udruženja, nastaviće se praksa redovne saradnje između VSTV-a BiH i navedenih subjekata te će definisati novi modeli saradnje sa ovim ciljnim grupama.

Kako bi VSTV BiH blagovremeno i kvalitetno izvršavao svoje obaveze i provodio svoje nadležnosti, radi postizanja specifičnog cilja 1.3. utvrdiće se sistem obaveza i odgovornosti za internu komunikaciju u okviru VSTV-a BiH.

Nažalost, analiza Akcionog plana za realizaciji Komunikacijske strategije za prethodni period je pokazala da su u ovoj oblasti postignuti minimalni rezultati, zato je potrebno uložiti dodatne napore za njenu regulaciju i jačanje.

U tom kontekstu, neophodno je izvršiti analizu postojećih praksi i pripremiti plan interne komunikacije VSTV-a BiH, koji bi trebao da uključuje i unapređenje prakse anketiranja zaposlenih, stručnog usavršavanja u oblasti komunikacije i druge aktivnosti.

Imajući u vidu da različiti društveni mediji, te drugi vidovi interaktivne komunikacije, postaju dominantan komunikacijski kanal, Strategijom će se, s ciljem postizanja specifičnog cilja 1.4., dalje raditi na jačanju kapaciteta za efikasno korištenje ovih vidova komunikacije.

Pouzdaniji i kvalitetniji odnos sa medijima i širom javnošću će se nastojati postići i kroz specifičnu edukaciju, transfer znanja i dobrih praksi uporednih sistema i kroz unaprjeđenje kapaciteta u VSTV-u BiH, posebno u pravosudnim institucijama, kako bi se ostvario specifični cilj 1.5..

Jedna od novina biće uspostavljanje i djelovanje Mreže pravosudnih institucija za komunikaciju i medije s ciljem pružanja savjetodavne podrške pravosudnim institucijama kada se ukaže potreba.

Imajući u vidu potrebu za dodatnim usavršavanjem u ovom segmentu, VSTV BiH će, u saradnji sa centrima za edukaciju sudija i tužilaca, te na temelju kapaciteta unutar sistema osigurati podršku pravosudnim institucijama u ovom segmentu.

Takođe, kroz implementaciju ove Strategije definisaće se preduslovi i mehanizmi za blagovremeno, tačno i kvalitetno dijeljenje informacija sa svim ciljnim grupama identifikovanim strategijom, kako bi se postigao specifični cilj 2.1..

U tom kontekstu, nastaviće se praksa redovnog, kontinuiranog, sveobuhvatnog i pouzdanog dijeljenja informacija o radu VSTV-a BiH sa akcentom na novoosnovani Odjel za provođenje postupka po izvještajima, kolokvijalno Odjela za provjeru imovine i interesa sudija, tužilaca i članova VSTV-a BiH.

Kad je u pitanju segment disciplinskih postupaka, povećat će se transparentnost u pogledu izvještavanja o disciplinskim postupcima i objavljivanja konačnih disciplinskih odluka kroz kreiranje Baze disciplinskih odluka.

Posebna pažnja će se posvetiti i informisanju šire pravne i opšte javnosti o pitanjima koja se odnose na proces imenovanja.

Takođe, kroz adekvatne promotivne kampanje, javnosti će se ponuditi sveobuhvatne informacije o servisima koje je VSTV BiH razvio za lakši pristup pravdi, o specifičnim datumima vezanim za ljudska prava i pravosuđe, i o drugim aktivnostima koje VSTV BiH provodi.

Kroz različite komunikacijske kanale, kontinuirano će se komunicirati ključne poruke koje se tiču funkcionisanja sistema pravosuđa, te nadležnosti i ograničenja pravosudnog sistema.

Konačno, unaprjeđenjem sistema kontinuirane dostupnosti novih i pouzdanih statističkih i kvalitativnih podataka o radu pravosudnih institucija zainteresovanoj stručnoj i široj javnosti, nastojat ćemo da smanjimo broj paušalnih ocjena o stanju u pravosuđu te naglasimo rezultate koji se postižu u specifičnim sferama, a koji se često „utope“ u *apriori* kreiranoj negativnoj percepciji javnosti, čime će se doprinijeti postizanju specifičnog cilja 2.3.

3. OSNOVNE PORUKE I PRINCIPI KOMUNIKACIJE

Osnovne poruke, koje VSTV BiH treba komunicirati sa javnošću, moraju korespondirati sa utvrđenom misijom i vizijom institucije, kao i sa osnovnom svrhom i generalnom funkcijom pravosuđa u društvu i državi. Zato, kako bi se pravosuđe, te VSTV BiH, kao najviše prepoznatljiv eksponent ovog sistema, u percepciji javnosti etablirali na način kojem teži Komunikacijska strategija, neophodno je sljedeće poruke kontinuirano komunicirati javnosti:

- **Osiguravanjem nezavisnog, nepristranog, profesionalnog i efikasnog pravosuđa, VSTV BiH omogućava jednak pristup pravdi i jednakosti svih građana pred zakonom, čime se doprinosi učvršćivanju vladavine prava u BiH.**
- **Pravosudni sistem je garant pravne države, dostupnosti pravde i pravne sigurnosti, kao i efikasnog i kvalitetnog ostvarivanja zaštite prava i sloboda građana.**

Ove ključne poruke imaju za cilj utvrđivanje strateškog okvira za komuniciranje VSTV-a BiH i pravosudnog sistema u BiH sa najširojom javnošću, kao i posebnim javnostima, te ostavljaju prostor za dalju razradu i preciziranje poruka u posebnim oblastima od interesa za pravosuđe. Naime, VSTV BiH može, ukoliko utvrdi za svrsishodno, kreirati posebne komunikacijske planove za specifične oblasti. Navedeni planovi bi za cilj mogli imati povećanje transparentnosti ili unaprjeđenje znanja posebnih javnosti o pojedinim aspektima rada i funkcionisanja pravosuđa.

Jedan od navedenih dokumenta je i Komunikacijski plan za oblast etike, integriteta i sprečavanja sukoba interesa (KPI) koji je bio aneks prethodne Komunikacijske strategije, i koji je još uvijek aktuelan. Pitanja koja tretira ovaj plan važna su za pravosuđe u BiH i u direktnoj su vezi sa jačanjem povjerenja građana u pravosudni sistem. VSTV BiH je u proteklom periodu intenzivno radio na jačanju tehničkih i organizacijskih kapaciteta u ovoj oblasti. Međutim, postoje mišljenja da stepen etičnosti i integriteta u djelovanju pravosudnih institucija u BiH nije na zadovoljavajućem nivou. Zato je osnovni cilj izrade ovog dokumenta planska komunikacija navedenih pitanja interno (unutar pravosudne zajednice), kao i eksterno (prema medijima i svim zainteresovanim javnostima), s ciljem uspostavljanja kontinuiteta i unaprjeđenja komunikacije VSTV-a BiH u ovoj oblasti.

4. KOMUNIKACIJSKI PARTNERI / CILJNE GRUPE

Kako bi se mogli ostvariti strateški ciljevi, osnovni i specifični, te komunicirati ključne poruke ka užim i širim javnostima, potrebno je odgovoriti na ključna pitanja komunikacijskog procesa: koga treba informisati; s kim treba komunicirati; koga treba uvjeriti; s kim treba oblikovati imidž i reputaciju pravosuđa; kako razviti i njegovati povjerenje; kako upravljati krizom i, konačno, kako uspostaviti koncenzus sa većinom učesnika u komunikaciji o pitanjima koja su od ključne važnosti u oblasti pravosuđa.

Odgovori na ova pitanja pomažu da se definišu ključne ciljne grupe za strateško komuniciranje.

Strategijom su definisane sljedeće:

- **Semi-interne javnosti:**
 - Sudije i tužioci;
 - Predsjednici sudova i glavni tužioci;
- **Eksterne javnosti:**
 - Predstavnici zakonodavne i izvršne vlasti;
 - Multiplikatori mišljenja:
 - ❖ Akademsko zajednica
 - ❖ Nevladine organizacije/organizacije civilnog društva
 - ❖ Strukovna udruženja
 - ❖ Advokatske komore
 - ❖ Mediji i novinari
 - ❖ Međunarodne organizacije;
 - Građani BiH.

4.1. Semi-interne javnosti

4.1.1. Sudije i tužioci

Sudije i tužioci predstavljaju glavnu sponu između građana i pravosudnog sistema. Njihov rad je preduslov i ključ funkcionisanja cjelokupnog pravosudnog sistema. Na temelju efikasnosti i kvaliteta njihovog rada i objektivnog informisanja o njemu, kreira se povjerenje javnosti te imidž i reputacija pravosudnog sistema. VSTV BiH, činjenicom da vrši imenovanja sudija i tužilaca i obavlja druge aktivnosti regulatornog tijela, aktivno preuzima, zajedno sa sudijama i tužiocima, ključnu ulogu i odgovornost za kreiranje reputacije sistema.

Pored dosadašnjeg načina informisanja i saradnje sa nosiocima pravosudnih funkcija, koja su se temeljila na tematski organizovanim susretima – posjete, sastanci, konferencije, okrugli stolovi – VSTV BiH će u narednom periodu nastojati unaprijediti saradnju sa pravosudnom zajednicom koristeći i druge alate. Između ostalog, nosioci pravosudnih funkcija će imati priliku da učestvuju u edukativnim i programima razmjene iskustava i dobrih praksi kako je planirano aktivnostima naznačenim u specifičnom cilju 1.5. Akcionog plana za realizaciju Komunikacijske strategije.

Nadalje, realizacijom drugih specifičnih ciljeva Akcionog plana, sudije i tužioci će imati mogućnost daljeg unaprjeđenja znanja o korištenju „novih“ medija komunikacije - društvenih medija/mreža, koje postaju važan faktor u kreiranju javnog mnijenja i percepcije javnosti o

cjelokupnom sistemu, temeljem objava njegovih predstavnika - sudija i tužilaca - na društvenim medijama/mrežama.

Treba naglasiti i da sudije i tužioci primarno komuniciraju sa javnostima putem svojih odluka i ukoliko su one kvalitetne i pravične te blagovremeno objavljene u javnosti, uz „njegovanje“ profesionalne etike i lične reputacije, u konačnici neće izostati pozitivna povratna reakcija javnosti na cjelokupni sistem.

4.1.2. Predsjednici sudova i glavni tužioci

Predsjednici sudova i glavni tužioci imaju ključnu ulogu u interakciji i uspostavljanju kvalitetnih odnosa sa medijima i, generalno, sa javnošću. Oni imaju obavezu da predstavljaju instituciju i istupaju u javnosti i/ili odrede osobu koja će ispred pravosudne institucije djelovati kao glasnogovornik. Akcionim planom je predviđeno da će VSTV BiH nastaviti aktivno promovisati strateško opredjeljenje sistema za dalje unapređenje transparentnosti pravosudnih institucija (1.2.8.).

Generalno gledajući, odnosi sa medijima moraju biti utemeljeni na dubokom, međusobnom razumijevanju i uvažavanju. Saradnja rukovodilaca pravosudnih institucija sa predstavnicima medija korak je koji se ne može preskočiti pri kreiranju pozitivnog mišljenja o radu pravosudnih institucija i funkcionisanju pravosudnog sistema.

Od odnosa i komunikacije koju izgrade rukovodioci pravosudnih institucija sa predstavnicima medija, zavisi da li će objektivne informacije o radu pravosudnih institucija kojima rukovode pronaći put do građana i, posljedično tome, doprinijeti da se unaprijedi povjerenje i reputacija pravosuđa koja je trenutno na niskom nivou.

Kako je naglašeno, sudije i tužioci primarno komuniciraju putem svojih odluka, pa je zadaća predsjednika sudova i glavnih tužilaca da osiguranju da ove odluke budu dostupne javnosti, kao i sve ostale informacije relevantne za rad institucija kojima rukovode.

Nadalje, rukovodioci pravosudnih institucija imaju ključnu ulogu i odgovornost u osiguravanju kvalitetne interne komunikacije kao ključnog preduslova za osiguravanje kvalitetnih i blagovremenih informacija za distribuciju eksternim javnostima i izgradnju vanjske slike – imidža jednog kolektiva, institucije.

Konačno, „breme“ krizne komunikacije leži upravo na predsjednicima sudova i glavnim tužiocima i zato je potrebno znanje i sposobnosti da bi se krizom upravljalo na adekvatan način.

Zbog svega navedenog, rukovodioci pravosudnih institucija su primarni subjekti i korisnici rezultata brojnih aktivnosti naznačenih u Akcionom planu koje su usmjerene na unapređenje njihovog upravljanja komunikacijama, horizontalnim i vertikalnim, internim i eksternim. Ujedno, oni imaju odgovornost da zajedno sa VSTV-om BiH aktivno učestvuju u izgradnji i unaprjeđenju reputacije sistema i jačanju povjerenja građana u pravosudni sistem.

4.2. Eksterne javnosti

4.2.1. Predstavnici zakonodavne i izvršne vlasti

Opravdana su očekivanja građana, shodno tome i njihovih predstavnika u zakonodavnoj i izvršnoj vlasti, da bh. pravosuđe i VSTV BiH trebaju da uspješno realizuju zadatke iz svojih

nadležnosti. S druge strane, VSTV BiH opravdano očekuje da druge grane vlasti nikada ne izgube iz vida činjenicu da je pravosuđe ravnopravan stub vlasti u njenoj trodiobnoj podjeli te da se nezavisnost pravosuđa ne smije dovoditi u pitanje.

Bolja saradnja, kroz međusobno uvažavanje i poštovanje principa podjele vlasti i nezavisnosti pravosuđa, kao i kroz konstruktivan i kontinuiran dijalog sa predstavnicima zakonodavne i izvršne vlasti, jedan je od komunikacijskih ciljeva VSTV-a BiH koji će se nastojati ostvariti u narednom periodu.

VSTV BiH će nastojati da kroz realizaciju aktivnosti iz Osnovnog cilja 1. i Specifičnog cilja 1.2. Akcionog plana, unaprijedi saradnju i dijalog sa svojim partnerima - predstavnicima dva druga stuba vlasti u BiH.

4.2.2. Multiplikatori mišljenja

4.2.2.1. Akademska zajednica

Akademska zajednica je trajni izvor znanja u jednom društvu. Ona predstavlja i važan evaluacijski subjekt, odnosno mjerodavan faktor za teorijsku procjenu postojećeg stanja i razvojnog potencijala za budućnost. Ugledom koji u društvu ima, akademska zajednica predstavlja važnog komunikatora pozitivnih vrijednosti, dostignuća i ključnih principa, ne samo kroz funkciju obrazovanja mladih ljudi, nego i kroz komunikaciju sa organizacijama, institucijama i građanima.

Vođenje kvalitetne rasprave o stručnim pitanjima koja se tiču poštovanja vladavine prava, ljudskih prava i osnovnih sloboda sa predstavnicima akademske zajednice, može dati značajan doprinos rješavanju otvorenih pitanja u sektoru pravosuđa.

Takođe je potrebno potcrtati ključnu ulogu akademske zajednice u obrazovanju mladih ljudi, koji po završetku fakulteta postaju članovi pravosudne i drugih profesionalnih zajednica.

Iako se može konstatovati postojanje kontinuiteta u nekim oblicima saradnje između VSTV-a i institucija i predstavnika akademske zajednice, Akcionim planom se nastoji konkretizirati ova saradnja i podići na viši nivo kroz zajedničke aktivnosti koje uključuju i naučne radnike i studente, primarno, pravnih fakulteta u BiH.

4.2.2.2. Nevladine organizacije/organizacije civilnog društva

U BiH djeluje veliki broj nevladinih organizacija (NVO)/organizacija civilnog društva (OCD), koje se bave pitanjem promovisanja ljudskih prava i osnovnih sloboda. S obzirom da je riječ o nezavisnim organizacijama, koje ne podliježu rukovođenju od strane organa vlasti, OCD-i mogu predstavljati relevantnog komunikatora i posrednika u komunikaciji kojem se može, kolokvijalno rečeno, vjerovati „na riječ“, zato je važno ono što OCD-i pričaju o pravosuđu.

S tim u vezi, neophodno je da VSTV BiH ima blisku saradnju sa OCD-ima, kako bi se, na bazi otvorene i argumentovane diskusije, kontinuirano i ažurno, komunicirale informacije o rezultatima rada pravosudnih institucija, kao i informacije o izazovima sa kojima se pravosuđe suočava.

Kao i u slučaju akademske zajednice, postoje oblici saradnje sa OCD-ovima u prethodnom periodu, međutim postoji i realna potreba da se uspostavi praksa redovne saradnje između VSTV-a BiH i OCD-ova koji djeluju u oblasti pravosuđa.

4.2.2.3. Strukovna udruženja

Kao oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja radi postizanja ili zaštite specifičnih ciljeva, strukovna udruženja u određenoj mjeri komuniciraju sa javnostima. Kada je riječ o pravosuđu, strukovna udruženja su važan segment profesionalne zajednice.

Zato postoji kontinuirana potreba za saradnjom VSTV-a BiH i strukovnih udruženja, čija riječ može imati važan uticaj u komunikaciji sa sudijama i tužiocima i drugim javnostima. U komunikacijskom procesu, sa jedne strane, strukovna udruženja će komunicirati svoje poruke VSTV-u BiH, dok će VSTV BiH, sa druge strane, informisati strukovna udruženja o naporima koje poduzima u procesu reforme pravosuđa i imati realna očekivanja da udruženja ove informacije dalje komuniciraju sa svojim članovima i da osiguraju povratnu informaciju.

4.2.2.4. Advokatske komore

Imajući u vidu ulogu advokatske zajednice u pravosudnom sistemu, koja je u širem značenju dio pravosudnog sistema, saradnja i komunikacija između različitih dijelova pravosuđa mora biti na odgovarajućem nivou.

VSTV BiH treba osigurati intenzivniju komunikaciju sa advokatskim komorama, budući da njihovi članovi predstavljaju multiplikatore mišljenja o pravosuđu, i da se, kroz saradnju i bolju komunikaciju sa ovom ciljnom grupom, može uticati i na izgradnju povjerenja u pravosuđe.

Neke od aktivnosti na unapređenju komunikacije sa navedenim ciljnim grupama navedene su u Specifičnom cilju 1.2. Akcionog plana.

4.2.2.4. Mediji i novinari

Masovni mediji integralni su dio modernog društva i oni imaju dominantnu ulogu u oblikovanju ličnih uvjerenja te daju osjećaj sudjelovanja javnosti i razumijevanja kompleksnih pitanja dinamičnog svijeta u kojem živimo. Zato masovni mediji i novinari trebaju biti jasno definisani kao (strateška) ciljna grupa, te je uspostavljanje dobre saradnje sa njima strateški cilj svake institucije.

VSTV BiH i pravosudne institucije imaju potrebu da informišu javnost o svojim aktivnostima i da grade imidž i reputaciju kroz transparentnost i otvorenost institucije/a, što nužno uključuje i kontinuiranu i kvalitetnu komunikaciju sa medijima. S druge strane, mediji trebaju pokazati više interesa za reformu pravosuđa i generalno za pravosudni sistem, tako što će, u skladu sa standardima profesije, izvještavati o radu pravosudnih institucija.

Imajući u vidu nemjerljiv značaj masovnih medija, posebno u informisanju, obrazovanju i integraciji javnosti, VSTV BiH i pravosudne institucije se trebaju fokusirati na publiciranje temâ kojima će približiti rad i ulogu pravosudnih institucija širokoj javnosti, pojasniti odnos građanin-pravosuđe i komunicirati aktivnosti koje se provode kako bi se unaprijedio kvalitet usluga koje institucije pružaju.

U svrhu realizacije osnovnog i specifičnih ciljeva te ispunjenje dva krovna zadatka ove Strategije, najveći dio aktivnosti iz Akcionog plana je, čak i kada se eksplicitno ne navode mediji kao ciljna grupa, usmjeren na unapređenje komunikacijskih kapaciteta pravosuđa kako bi se unaprijedila saradnja i komunikacija sa medijima.

Štaviše, cijeli tekst Komunikacijske strategije protkan je naglašavanjem potrebe za dobrom saradnjom i komunikacijom sa medijima kao osnovnom komunikacijskom sponom između građana i pravosuđa.

4.2.2.5. Međunarodne organizacije

Od svog osnivanja, VSTV BiH je imao kontinuiranu saradnju sa međunarodnim subjektima koji su pružali podršku bh. pravosuđu u nastojanju da se izgradi efikasno, nezavisno i profesionalno pravosuđe. Zato, otvorena komunikacija sa međunarodnim partnerima, zasnovana na međusobnom povjerenju i uvažavanju, predstavlja bitan zadatak za instituciju VSTV-a BiH i važno pitanje za bh. pravosuđe.

Drugi segment međunarodnih odnosa koji treba biti u fokusu rada institucije se odnosi na saradnju sa međunarodnim subjektima koji djeluju u oblasti pravosuđa kao što su CEPEJ, ENCJ i dr., kao i na bilateralnu saradnju sa drugim zemljama u oblasti pravosuđa i partnerskim organizacijama.

4.2.2.6. Građani Bosne i Hercegovine

Iako smješteni na kraju ovog poglavlja, bosanskohercegovački građani predstavljaju najvažniju ciljnu javnost VSTV-a BiH i bh. pravosuđa. Građani su, ujedno, i najšira ciljna grupa.

Kao krajnji korisnici sudskih i tužilačkih usluga, građani određuju smjer djelovanja VSTV-a BiH kroz svoja očekivanja i demokratske zahtjeve da imaju pravosudni sistem koji je nezavisan, odgovoran, profesionalan i efikasan.

Uz pojam građanstva, pojavom demokratskih društava, etablira se i pojam javnog mišljenja (mnijenja) kao sukusa strateških komunikacija i predmeta kontinuiranih istraživanja čiji rezultati trebaju biti temelj za definisanje strategije, plana i konkretnih komunikacijskih aktivnosti te praćenja njihove realizacije.

Poznato je da je javno mnijenje ili pojednostavljeno mišljenje bh. građana o pravosuđu negativno. Štaviše, povjerenje građana u pravosudni sistem je na niskom nivou. Uolikoj mjeri ovakvo mišljenje korespondira sa realnošću, predmet je rasprave koju dodatno usložnjava podatak da je mali broj građana zapravo bio korisnik sudskih usluga i imao neki kontakt sa sudovima i tužilaštvima⁷ te da je najveći broj građana negativan utisak o pravosuđu stekao na temelju izvještavanja medija.

Ono što je ključno jeste da je pravosuđe spremno da prihvati i korektivno djeluje na konstruktivnu kritiku. Njegovi predstavnici su osviješteni u smislu samokritičnosti i sposobnosti uočavanja i analiziranja problema unutar sektora. Treba navesti i da su, uz poteškoće, u radu pravosuđa evidentirani i dobri rezultati, koje je neophodno adekvatno komunicirati ciljnim

⁷ Indeks efektivnosti pravosuđa Bosne i Hercegovine (IEP-BiH), mjerni alat za procjenu efektivnosti pravosuđa razvijen u okviru USAID-ovog MEASURE BiH projekta, prema podacima iz 2023. godine, na stranicama 23 i 24 navodi: „U 2023. godini, neposredno iskustvo sa sudovima imalo je 7 posto ispitanika.(...) Mediji su glavni izvor informacija o sudovima za 59 posto ispitanika, nakon čega slijedi iskustvo iz druge ruke (porodica i prijatelji/kolege zajedno) za njih oko 33 posto. Povjerenje javnosti u objektivnost medija pri odabiru i izvještavanju o sudskim predmetima i istragama ponovo je opalo, mada neznatno, (...) te se zadržalo unutar istog niskog i relativno uskog raspona vrijednosti indikatora od 39 do 43 poena kao i prethodnih osam godina.“

javnostima, zajedno sa upoznavanjem široke javnosti sa ulogom pravosuđa, njegovim dometima i ograničenjima.

Upravo poznavanje i razumijevanje uloge pravosuđa u sistemu i načina funkcionisanja pravosudnih institucija, obaveza i dužnosti sudija i tužilaca kroz kontinuirano informisanje i obrazovanje, mogu donijeti korist ne samo pravosuđu u smislu reputacije nego i samim građanima u smislu povjerenja u pravosudni sistem. Uvođenjem kulture komuniciranja u pravosuđu, kroz posvećen i konkretan rad i saradnju sa multiplikatorskim partnerima i komunikacijskim akterima, biće moguće unaprijediti nivo objektivne informisanosti i povjerenja građana u bh. pravosuđe, što je osnovni i krajnji cilj ove Strategije.

5. METODE I SREDSTVA KOMUNIKACIJE

Kada se govori o metodama i sredstvima komunikacije u cilju realizacije opštih i specifičnih ciljeva i uspješne komunikacije poruka ka navedenim javnostima, misli se na osnovne alate, kanale, događaje i aktivnosti koji se mogu koristiti i organizovati u svrhu informisanja i komuniciranja sa različitim ciljnim grupama i komunikacijskim partnerima.

U svojoj dosadašnjoj praksi, VSTV BiH je koristio niz metoda i sredstava komunikacije poput saopštenja za javnost, konferencija za novinare, javnih nastupa u medijima, organizovanja različitih događaja, web stranice, mini kampanjâ za javno informisanje i društvenih medija Facebook i LinkedIn.

5.1. Komuniciranje sa semi-internim javnostima

Kada je riječ o komuniciranju sa sudijama i tužiocima, odnosno predsjednicima sudova i glavnim tužiocima, VSTV BiH je ovu komunikaciju najčešće uobličava kroz direktnu komunikaciju tokom konferencija, radionica, okruglih stolova i drugih tematskih događaja.

VSTV BiH je, takođe, pravosudnoj zajednici upućivao informacije putem svoje web stranice, dok su pravosudne institucije na svojim web stranicama informisale javnost o aktivnostima iz oblasti njihove nadležnosti.

Organizovan je i niz istraživanja kako bi se utvrdili dalji smjerovi djelovanja u oblasti reforme pravosuđa i članovi pravosudne zajednice su pokazivali razumijevanje za ove aktivnosti, aktivno učestvujući u njima.

VSTV BiH je, takođe, u partnerstvu sa centrima za edukaciju sudija i tužilaca, organizovao niz relevantnih obuka, te kroz programe za ujednačavanje prakse okupio sudije na panelima na kojima se uz razmjenu znanja i stručnosti, nastoji razvijati i konstruktivan dijalog i sposobnost pronalaženja kompromisnih rješenja.

VSTV BiH će slijediti dosadašnju praksu u komuniciranju sa nosiocima pravosudnih funkcija. Takođe će nastaviti da poduzima aktivnosti koje će podsticati predsjednike sudova i glavne tužioce da uspostave kontinuiranu komunikaciju sa novinarima, kako bi se kreirao veći stepen međusobnog razumijevanja, uvažavanja i saradnje, što će, dugoročno, imati uticaja i na reputaciju cjelokupnog pravosudnog sistema.

Kako bi se ova saradnja optimizirala i pojednostavila, VSTV BiH, između ostalog, planira da formira Mrežu pravosudnih institucija za komunikacije i medije s ciljem daljeg unapređenja

saradnje između pravosuđa i medija, odnosno javnosti. Takođe će pažljivo pratiti implementaciju Smjernice za objavljivanje sudskih i tužilačkih odluka, akata i informacija o predmetima.

Na drugom frontu, pravosuđe treba nastojati da kontinuirano educira novinare na lokalnom nivou, odnosno novinara iz „svoje sredine“ na način da ih kontinuirano upoznaje i podsjeća na ključne pojmove, procedure i način funkcionisanja sudskih i tužilačkih institucija.

5.2. Komuniciranje sa eksternim javnostima

5.2.1. Predstavnici zakonodavne i izvršne vlasti

VSTV BiH će, kao i u prethodnom periodu, nastojati da održava harmonične odnose i komunikaciju sa predstavnicima izvršne i zakonodavne vlasti, uz poštovanje principa podjele vlasti i nezavisnosti pravosuđa.

Treba istaći da je tokom događaja koje je VSTV BiH organizovao u protekle četiri godine, uočen interes predstavnika drugih grana vlasti da učestvuju na istima i daju doprinos razvoju diskursa između različitih sektora države i društva, u cilju definisanja ključnih oblasti za dalju reformu pravosuđa.

S ciljem uspostavljanja konstruktivnog dijaloga sa predstavnicima dva druga stuba vlasti, VSTV BiH će nastojati da održi navedeni trend, kontinuirano unapređujući saradnju sa predstavnicima vlasti kroz sastanke „jedan na jedan“ na kojima će zakonodavna i izvršna vlast biti informisana o radu VSTV-a BiH i bh. pravosuđa.

5.2.2. Multiplikatori mišljenja

Novi pristup komuniciranju VSTV BiH će se realizovati i kroz uspostavljanje i unaprjeđenje saradnje i komunikacije sa tzv. multiplikatorima mišljenja. Naime, dosadašnja komunikacija sa ciljnim grupama putem „klasičnih“ metoda i sredstava pokazala je određene nedostatke i limitiranost u dosezanju ciljne publike. Otuda potreba za angažovanjem novih ciljnih grupa i komunikacijskih partnera kako bi rezultati u oblasti informisanja javnosti i izgradnje reputacije institucije bili približno jednaki naporima koje VSTV BiH ulaže u ovoj oblasti.

Dakako, svi naponi će biti uzaludni ako se ne bude jačao institucionalni i lični integritet pravosudnih institucija i nosilaca pravosudne funkcije, ne povećala efikasnost i kvaliteta rada sistema, te ukoliko se ne uspije osigurati nezavisnost pravosuđa.

5.2.3. Građani

Građani BiH su ključna ciljna grupa VSTV-a BiH. Svi naponi koje VSTV BiH preduzima u pogledu transparentnosti pravosuđa imaju jedan cilj - unaprjeđenje povjerenja građana u pravosudni sistem.

Vjerujemo da se trenutni manjak povjerenja društva u pravosudni sistem može otkloniti kroz bolju informisanost i komunikaciju pravosudnih institucija i javnosti te dalje otvaranje i transparentnost institucija prema svojim korisnicima, medijima i građanima uopšte.

Kada je riječ o strateškom izboru komunikacijskih kanala, treba naglasiti da su na raspolaganju brojni kanali i alati, te da je za pripremu medijskog plana potrebno procijeniti kvalitet i djelotvornost svakog od njih.

Kada je riječ o konkretnim komunikacijskim kanalima misli se, prije svih, na **televiziju** koja je u našoj zemlji još uvijek primarni i najpopularniji način informisanja.

Za razliku od televizije, **radio** se slabije koristi kao kanal komunikacije, ali ne treba previdjeti snažnu informativnu ulogu koju ovaj mediji ima.

Uz navedene tzv. elektronske medije, tu su i **dnevne novine** i **časopisi** koje karakterizira širok doseg i, teorijski, detaljniji pristup u kreiranju sadržaja poruke u odnosu na navedene medije, nezavisno da li se sadržaji ovih medija distribuiraju putem štampanih izdanja ili na portalima.

Uslijed dinamike svakodnevnog života ljudi sve češće posežu za **internetom** kao izvorom informacija koji, s jedne strane, omogućava brzu dostupnost sadržajima (koji su obično bez dubljeg konteksta) dok, s druge strane, pruža mogućnost da se određeni sadržaji detaljnije analiziraju iz različitih i brojnih izvora.

U kontekstu internet medija, **imati vlastitu web stranicu** ili **profil na nekom od društvenih medija/mreža** znači imati vlastiti kanal komunikacije, koji ne može biti subjekt pogrešne interpretacije i „uredničke“ kontrole, pa utoliko može biti korisno sredstvo komunikacije sa građanima.

Pobrojani kanali komunikacije, koje možemo kategorizirati kao masovne medije, nisu jedini alati i kanali komunikacije VSTV-a BiH i bh. pravosuđa. Naime, neophodno je koristiti i tzv. interaktivne medije, komunikaciju „jedan na jedan“ te komunikaciju putem događaja poput sastanka, konferencija, radionica i drugih alata i kanala komunikacije.

Zbog svega navedenog, kada je u pitanju komuniciranje pravosuđa, potrebno je osigurati **integrisanu strategiju komuniciranja**, odnosno „miks“ medijskih i komunikacijskih kanala i alata koji moraju biti prilagođeni strateškim ciljevima koji se žele postići, strateškim javnostima i ključnim porukama koje pravosuđe želi da uputi građanima.

6. INTERNA KOMUNIKACIJA

Interna komunikacija je pojam koji se koristi kako bi se opisao sistem organizacijski upravljane komunikacije u kojoj se zaposlenici smatraju primarnom ciljanom javnosti. Kroz ovu vrstu komunikacije zaposleni se informišu na operativnom i strateškom nivou, uz pomoć nje se postiže identifikacija sa institucijom i bolje razumiju odluke rukovodstva te se ujedno otvara mogućnost pružanja tzv. povratne informacije kako bi se kontinuirano unaprjeđivao rad institucije.

Samo planska i sistemska interna komunikacija može doprinijeti boljim međuljudskim odnosima i povećanju motivacije zaposlenika zato joj je potrebno posvetiti dužnu pažnju.

Ovom Strategijom akcent je stavljen na internu komunikaciju između rukovodilaca VSTV-a BiH i zaposlenika institucije, odnosno rukovodilaca pravosudnih institucija i zaposlenika, imajući u vidu ograničenja i prepreke koje su nametnute relevantnim zakonima koji uređuju pristup određenim podacima kao što su lični, tajni i finansijski podaci, i druge informacije.

6.1. Svrha

Dobra interna komunikacija preduslov je efikasne eksterne komunikacije. Interna komunikacija povezana je s ciljevima institucije i njenim razvojem. Da bi institucija uspješno djelovala, ona treba održavati „kontrolu“ nad svojim zaposlenicima, motivisati/stimulisati njihov rad, omogućiti im izražavanje mišljenja i ideja.

Za realizaciju navedenih funkcija potrebno je osigurati okruženje u kojem se može njegovati sloboda izražavanja ideja i mišljenja te stvoriti mehanizam za komunikaciju ideja od zaposlenika do rukovodstva. Takođe efikasna i pravovremena informisanost zaposlenih najbolji je lijek za neutraliziranje glasila, kao mogućeg „izvora“ informacija.

6.2. Smjerovi interne komunikacije i odgovornost za njenu realizaciju

Dosadašnja zapažanja pokazuju da je interna komunikacija u VSTV-u BiH i pravosudnim institucijama u BiH često reakcijska. Naime, iako nema ništa loše u saopštavanju onoga što se već dogodilo, kako se informacije ne bi pribavljale iz neformalnih i potencijalno netačnih izvora, komunikacija o aktivnostima i rezultatima „mora biti kontinuirana i osiguravati svjež, redovne informacije (...). To je dvosmjerna angažovanost koja potiče uključenost zaposlenika i takva komunikacija je više od samog izvještavanja.“⁸

S tim u vezi, interna komunikacija može ići u tri smjera:

1. „Komunikacija prema dolje“ – od Vijeća/direktora Sekretarijata/predsjednika suda/glavnog tužioca/glavnog disciplinskog tužioca prema zaposlenicima, prenoseći njihove odluke i upute koje zaposlenicima pomažu u izvršavanju poslova;
2. „Komunikacija prema gore“ – od zaposlenika prema Vijeću/direktoru Sekretarijata/predsjedniku suda/glavnom tužiocu/glavnom disciplinskom tužiocu, omogućavajući uvid u probleme, prijedloge, sugestije, primjedbe i radni učinak, odnosno rješavanje problema i donošenje valjanih odluka; i
3. „Horizontalna komunikacija“ – odvija se među zaposlenicima, odnosno između odjela/odjeljenja/službi u instituciji, kako bi pomogla zaposlenicima da dijele informacije, koordiniraju zadatke i rješavaju kompleksne probleme.

Bez obzira u kojem smjeru se kretala, interna komunikacija mora počivati na kontinuiranim naporima rukovodstva na izgradnji dvosmjernih i uključujućih odnosa sa svojim zaposlenicima s ciljem unaprjeđenja organizacijske djelotvornosti.

Uzimajući u obzir navedeno, „teret“ kreiranja okruženja i atmosfere za efikasnu internu komunikaciju leži na rukovodiocu institucije (predsjedniku VSTV-a BiH, direktoru Sekretarijata VSTV-a, predsjednicima sudova i glavnim tužiocima, glavnom disciplinskom tužiocu) imajući u vidu da ni jedan organizacijski odnos nije važan kao što je onaj sa „vlastitim“ zaposlenicima.

6.3. Komunikacijski kanali

Interna komunikacija se odvija kroz razne vrste komunikacijskih kanala od kojih su neki identični kanalima koji se koriste za komunikaciju sa eksternim ciljnim javnostima. Međutim, zbog specifičnosti interne komunikacije, navesti ćemo one koji su karakteristični za ovu vrstu komunikacije. Tako razlikujemo lične komunikacijske kanale (sastanci, prezentacije, brifinzi

⁸ Shel Holtz, Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije (2009)

itd.), pisane komunikacijske kanale (dopisi, interni časopisi, godišnji izvještaji, priručnici za zaposlene, leci, brošure, plakati itd.), elektronske komunikacijske kanale (telefon, e-mail, intranet, web-stranica, blog itd.), razne događaje (proslave, konferencije, radionice, team building, izleti itd.), institucijski identitet (simboli, radno okruženje i dr.).

Odabir medija ne mora nužno biti na vrhu popisa prioriteta kada se kreira strategija za internu komunikaciju. Primarno treba potaknuti rukovodioce da razmisle što se treba promijeniti ili unaprijediti u komuniciranju kako bi se ono poboljšao. Ujedno, informacija se mora prenijeti jednostavno i biti prilagođena jeziku ciljane javnosti, uz uvažavanje vremenske dimenzije.

6.4. Plan za internu komunikaciju

Kako bi se navedeni komunikacijski kanali adekvatno (is)koristili za dvosmjernu, interaktivnu komunikaciju između rukovodstva institucije i zaposlenih, potrebno je izraditi detaljan plan za internu komunikaciju u kojem su naznačene ključne razvojne aktivnosti koje osiguravaju realizaciju ove strategije.

Izrada plana za internu komunikaciju navedena je kao jedna od aktivnosti Akcionog plana, koja će biti poduzeta u cilju unaprjeđenja interne komunikacije.

Izradom navedenog plana i poduzimanjem drugih aktivnosti iz specifičnog cilja 1.3. „Definisati sistem obaveza i odgovornosti za internu komunikaciju u okviru VSTV-a BiH“, koji se može koristiti kao primjer dobre prakse i u drugim pravosudnim institucijama, realno je očekivati da će doći do unaprjeđenja pružanja pravovremenih i relevantnih informacija zaposlenicima i komunikacija između članova Predsjedništva/članova Vijeća/rukovodstva Sekretarijata/odjela/projekata / odjeljenja/službi, s većim fokusom na direktnu, interpersonalnu komunikaciju.

7. KRIZNA KOMUNIKACIJA

VSTV BiH, kao i pravosudne institucije, nije imun na krize! One su dio poslovnog procesa i prate svaku javnu instituciju bez obzira na njenu nadležnost. Kriza se prepoznaje kao situacija koja je nanijela štetu instituciji, njenom rukovodstvu, zaposlenicima i njenom ugledu, ili prijeti da to učini. Zato, svaka institucija mora da bude osposobljena da na adekvatan način upravlja krizom, odnosno da ima tzv. krizni menadžment.

Krize sa kojima se VSTV BiH suočavao u prošlosti često nisu bile vezane isključivo za instituciju, već su u mnogim slučajevima bile povezane sa izazovima koji su pratili pravosuđe u cjelini, ali su „hijerarhijskom linijom“ adresirane upravo na VSTV BiH. Naime, od pravosuđa se očekuje da bude korektiv društvenih anomalija i kada izostane rezultat ili kada javnost ne dobije očekivani odgovor, javljaju se krize, samim tim i potreba za kriznim komuniciranjem. Međutim, bez obzira da li se suočavaju sa krizama koje su vezane za sistemske odluke donesene na nivou institucije, ili odlukama vezanim za pojedinačne slučajeve, što je najčešći izvor „krize“ u komuniciranju u pravosudnim institucijama, od presudne važnosti je prepoznati krizu i imati jasan plan za njeno rješavanje.

U prethodnom periodu, u saradnji sa USAID-ovim projektom: „Pravosuđe protiv korupcije u BiH“ izrađen je Model strategije za krizno komuniciranje u partnerskim sudovima i tužilaštvima. Model je izrađen s ciljem pružanja podrške pravosudnim institucijama u procesu razmatranja i

definisanja strateških pravaca djelovanja i aktivnosti u ovoj oblasti. Ovaj dokument je još uvijek aktuelan i čini aneks ažurirane Komunikacijske strategije.

USAID-ov projekat je podržao i izradu vodiča za krizno komuniciranje za partnerske sudove i tužilaštva, čiji je cilj da pruži praktične savjete i preporuke za postupanje i komuniciranje u kriznim situacijama. Posebna vrijednost ovih vodiča predstavlja ponuđeni model/obrazac za kreiranje plana kriznog komuniciranja na osnovu kojeg pravosudne institucije mogu kreirati adekvatan plan komuniciranja za specifičnu kriznu situaciju i na taj način efikasnije planirati i upravljati kriznom komunikacijom.

7.1. Prepoznavanje krize

Jedan od ciljeva Strategije jeste preventivnim i strateškim djelovanjem omogućiti javnosti bolje razumijevanje pravosudnog sistema i načina na koji pravosuđe služi građanima. U tom procesu neminovno je da će se desiti situacije koje će izazvati nerazumijevanje ili pogrešno tumačenje donesenih odluka, što može dovesti do različitih vrsta kriza - kriza javnog mišljenja, kriza zbog grešaka rukovodstva, kriza ekonomsko-političke prirode ili percepcijskih kriza, koje su posebno izražene kada je riječ o bh. pravosuđu.

Prepoznavanje krize od ključne je važnosti za njeno uspješno komuniciranje, zato VSTV BiH i pravosuđe u BiH trebaju imati jasnu predodžbu svog imidža u javnosti i moraju biti u stanju prepoznati potencijalni izvor krize za imidž i reputaciju.

Svakodnevno praćenje medijskih napisa i glasa „ciljnih javnosti“, jedan je od preduslova za prepoznavanje krize i uspostavljanje mehanizama za njeno rješavanje. VSTV BiH, prilikom donošenja odluka iz svoje nadležnosti, treba predvidjeti da li će i u kojem obimu takve odluke izazvati nerazumijevanje i potrebu za kriznim komuniciranjem, te imati već pripremljene odgovore na eventualna pitanja iz određenih oblasti.

S druge strane, pravosudne institucije moraju shvatiti da uvriježeno pravilo da se sudske odluke ne komentarišu, te činjenica da su nosioci pravosudnih funkcija nezavisni u radu i donošenju odluka, neće spriječiti javnost da preispituje sudske/tužilačke odluke, da postavlja pitanja i da izriče sud javnosti. Zato je važno prepoznati kada i na koji način bi određene odluke ili dešavanja mogle izazvati jaču pažnju javnosti i tako dovesti do krize i potrebne za kriznim komuniciranjem.

Takođe, važno je pratiti i rad zakonodavne i izvršne vlasti u vezi donošenja odluka koje se odnose na VSTV BiH i pravosudni sistem koje bi mogle izazvati krizu, kao i rad međunarodnih institucija, nevladinog sektora, strukovnih udruženja koje prate pravosuđe i čije analize i izvještavanje mogu takođe izazvati potrebu za kriznim komuniciranjem.

7.2. Planiranje i upravljanje kriznom komunikacijom

Pored uspješnog prepoznavanja krize, veoma je važno znati na koji način postupati kada kriza nastupi, zato je za uspješno komuniciranje u kriznim situacijama važno slijediti određena pravila koja je struka prepoznala kao korake koji vode ka uspješnom prevazilaženju krize.

Za uspješno rješavanje krize, VSTV BiH i pravosudne institucije moraju imati komunikacijski plan za vanredne situacije, koji podrazumijeva donošenje internih protokola i smjernica koje će olakšati komuniciranje kada se kriza desi, te način postupanja za vrijeme i nakon krize. Planiranje prije krize omogućava promišljanje o mogućim kriznim situacijama, razmatranje

načina na koji bi se iste mogle riješiti, kao i testiranje spremnosti i osposobljenosti za djelovanje.

Nadalje, prije nego što se kriza desi, potrebno je uspostaviti **tim za planiranje i upravljanje kriznom situacijom**, što je VSTV BiH učinio u prethodnom periodu. Ovaj tim treba biti sastavljen od rukovodilaca u instituciji, zaposlenika koji na profesionalan način mogu doprinijeti rješavanju krize te zaposlenika koji se bave odnosima sa javnošću u instituciji. Zadatak tima u vrijeme trajanja krize je procijeniti nivo izazova koji je određena situacija izazvala, osmisliti plan rješavanja krize i odrediti glasnogovornika, odnosno osobu koja će biti „glas institucije“ tokom krize koji će zainteresovanoj javnosti pojasniti situaciju i odgovoriti na eventualna pitanja, te odrediti komunikacijske kanale koji će biti korišteni u kriznom komuniciranju.

Preduslov uspješne komunikacije tokom krize je unaprijed pripremljen **komunikacijski protokol** kojim se definiše „red u komuniciranju“ na način da se zna ko koga obavještava, ko saziva tim i ko je izvor pouzdanih informacija koje će se dalje komunicirati i uz pomoć kojih će se uspostaviti kontrola nad krizom. U ovom kontekstu, važno je napomenuti da „zatvorena vrata“ institucije u smislu kako interne tako i eksterne komunikacije mogu produbiti postojeću ili izazvati dodatnu krizu.

Jedna od važnih zadaća tima jeste definisanje mogućih taktika, odnosno strategija komuniciranja koje će se primijeniti u datoj situaciji, vodeći računa o specifičnostima, prednostima i manama svake od strategija.

7.3. Krizno komuniciranje

Tim za planiranje i upravljanje kriznom situacijom treba imati jasno definisane načine postupanja u krizi. Međutim, i pored unaprijed pripremljenih planova, treba imati na umu da je svaka kriza specifična i zahtjeva prilagođavanje plana, odnosno pažljivo razmatranje svake situacije i iznalaženje adekvatnog odgovora na istu.

Prilikom upravljanja krizom, tim treba imati u vidu neka od osnovnih načela upravljanja krizom kao što su definisanje problema, centraliziranje, odnosno kontrola toka informacija, predviđanje na koji način se kriza može razvijati, shvatanje potreba medija, oslanjanje na tim (ne pojedince), odupiranje eventualnom porivu da se uđe u sukob te osmišljavanje adekvatnog pristupa svim potencijalnim ciljnim javnostima.

Definisanje problema jedan je od prvih zadataka tima i podrazumijeva prikupljanje relevantnih informacija, oslanjajući se na prethodno pripremljen komunikacijski protokol te procjenu krize. Tim određuje komunikacijske kanale koji će biti usmjereni prema različitim ciljnim javnostima i definiše vremenski okvir i dinamiku izvještavanja, što zavisi od novih informacija vezanih za krizu ili eventualnu promjenu njenog smjera, te određuje koje strategije komunikacije će primijeniti.

Samo krizno komuniciranje ima svoje specifičnosti, pa je potrebno da ih tim bude svjestan prije upuštanja u bilo kakvu interakciju sa javnostima. Prije svega, kod pojave bilo kakve krize, potrebno je pretpostaviti da je problem teži nego što se čini na prvi pogled. Samim tim, potrebno je i najmanjem problemu pristupiti sa dužnom pažnjom kako bi se spriječili neželjeni tokovi krize. U komunikaciji sa medijima, važno je držati se određenih pravila, koja podrazumijevanju obavezno informisanje javnosti o onome šta se desilo, šta se dešava i šta je institucija poduzela kako bi se nastala situacija razriješila. Važno je izbjeći informacijsku prazninu te odgovoriti na upite medija što je moguće prije, s tim što treba voditi računa da

brzina reakcije ne ide na štetu tačnosti i provjerenosti podataka. Pokušaj prikrivanja informacija nije prihvatljiva opcija, jer mediji uvijek mogu pronaći način da dođu do informacija i da doznaju istinu.

Obraćanje javnosti u kriznim situacijama traži spremnost i pripremljene komunikacijske poruke koje će biti jasne i efektne. U njima se mora pokazati svijest o postojanju krize, spremnost da se sve što je moguće drži pod kontrolom i da institucija čini sve kako bi se otklonile posljedice krize. Poruke moraju biti konzistentne, svi akteri u komunikaciji trebaju govoriti iste poruke i biti usklađeni kako bi osigurali vjerodostojnost poruke.

7.4. Postkrizno komuniciranje

Bez obzira na koji način institucija odluči komunicirati u doba krize, činjenica je da će kriza proći i da u fazi postkriznog komuniciranja treba izvršiti analizu kriznog djelovanja, u smislu da li je kriza mogla biti izbjegnuta i na koji način. Svaka pravosudna institucija treba iskoristiti period nakon krize kako bi dodatno predvidjela rizične faktore i analizirala situaciju i aktere koji su doveli do iste. To je period kada se može sagledati intenzitet reakcija određenih ciljnih javnosti i uticaja koje imaju na instituciju i pravosuđe u cjelini.

Jedna od predviđenih aktivnosti u ovom periodu je kreiranje i ažuriranje baze podataka koja služi kao podsjetnik o načinima te prednostima i nedostacima komunikacije u doba krize u cilju njenog unaprjeđenja u budućnosti. Svakako treba voditi računa da se svako iskustvo u kriznom komuniciranju iskoristi kako bi se djelovalo proaktivno po pitanju budućih potencijalnih kriznih situacija. I kao najvažnije, potrebno je poduzimati sve mjere kako se krize uopšte ne bi desile, odnosno preduprijedile i spriječile.

Detaljne informacije o rukovođenju kriznom komunikacijom, opštim i specifičnim ciljevima ove vrste komunikacije, mogu se pronaći u prilogu ove Strategije - Model strategije za krizno komuniciranje u partnerskim sudovima i tužilaštvima, kao i publikacijama/vodičima za krizno komuniciranje u sudovima i tužilaštvima.

8. DRUŠTVENI MEDIJI I PRAVOSUĐE U BIH

Iako je riječ o komunikacijskom kanalu o kojem je već bilo govora u poglavlju o metodama i sredstvima komunikacije, društveni mediji/mreže su izdvojene u zasebno poglavlje, kako bi se VSTV BiH i pravosudne institucije u BiH dodatno ohrabrine da ga koriste.

Naime, proteklih decenija, svjedoci smo ekspanzije društvenih medija, koji uključuju društvene mreže kao što su Facebook, X, LinkedIn i YouTube, web forume, emisije i blogove. Društveni mediji su izmijenili način na koji milijarde ljudi međusobno komuniciraju, omogućujući korisnicima da brzo pristupe, često ažuriraju, dijele i razmjenjuju informacije, ideje, slike ili video zapise, i ove činjenice se ne mogu ignorisati. Bh. pravosuđe treba da se, poput pravosuđa u zemljama Evropske unije, uključi u trend korištenja društvenih medija za komuniciranje informacija i poruka prema svojim ciljnim javnostima.

Upotrebom društvenih medija mogu se značajno unaprijediti komunikacijski procesi u pravosuđu, koristeći ih kao jednostavno sredstvo za uspostavljanje interaktivne komunikacije između pravosuđa i javnosti.

Kako je rečeno, društveni mediji pružaju mogućnost direktne komunikacije sa javnostima, prezentiranja vlastite informacije bez filtriranja, ispravljanja netačnog izvještavanja i

objavljivanja informacija i sadržaja koje se, u striktnom značenju, ne bi definisali kao „novinske vijesti“.

Takođe treba imati u vidu da javnost očekuje da, u ostvarivanju koncepta „otvorene pravde“, bh. pravosuđe usvoji nove medijske tehnologije i ostvari neposredan dijalog sa zajednicom. Pravosuđe, sa druge strane, mora naći način da ispuni očekivanja javnosti i da, istovremeno, sačuva temeljne aspekte vladavine prava - pravednost i nepristranost.

Kako bi se pravosudne institucije dodatno ohrabrile na korištenje društvenih medija i ojačale za kreiranje odgovora na izazove sa kojima će se neminovno susresti pri njihovom korištenju, VSTV BiH je kao aneks Komunikacije strategije koja je bila implementirana u period od 2022. – 2025. godine, pripremio Smjernice za korištenje društvenih mreža kao zvaničnih kanala komunikacije pravosudnih institucija.

U narednom periodu, VSTV BiH će pratiti implementaciju navedenih smjernica i poduzimati druge aktivnosti na promociji korištenja društvenih mreža od strane pravosudnih institucija.

8.1. Nosioци pravosudnih funkcija i društveni mediji

U kontekstu društvenih medija/mreža važno je spomenuti „prava i obaveze“ nosilaca pravosudnih funkcija. Naime, nosioci pravosudnih funkcija, kao i sve ostale osobe, uživaju slobodu izražavanja. Ipak, uživajući slobodu izražavanja, neophodno je voditi računa o ličnom integritetu i dostojanstvu svoje funkcije, kao i o principima nepristranosti i nezavisnosti pravosuđa.

Dakle, nosioci pravosudnih funkcija mogu i trebaju biti prisutni na društvenim medijama/mrežama imajući pri tome u vidu dignitet funkcije koju obavljaju i potrebu poštovanja tzv. Bangalorskih principa sudskog ponašanja⁹ koji se odnose na nezavisnost, nepristranost, integritet, etičnost, jednakost, dostojanstvo i kompetencije.

S tim u vezi od strane Globalne mreže pravosudnog integriteta¹⁰ izdate su smjernice za nosioce pravosudnih funkcija u vezi sadržaja i ponašanja na društvenim medijima.

Nadalje, VSTV BiH je, na temelju navedenih međunarodnih akta, u proteklom periodu, kao aneks navedenih Smjernica za korištenje društvenih mreža, pripremio Vodič za korištenje društvenih mreža od strane nosilaca pravosudnih funkcija. Riječ o praktičnom dokumentu koji pruža korisne referencije za korištenje društvenih mreža od strane sudija i tužilaca.

9. EVALUACIJA

Ocjena djelotvornosti Komunikacije strategije i mjerenje realizacije aktivnosti definisanih Akcionim planom, logičan je i ključan korak u naporima VSTV-a BiH da ostvari komunikacijske

⁹ Bangalorski principi su usvojeni sa ciljem uspostavljanja standarda za etičko ponašanje sudija. Oni su dizajnirani da pruže smjernice sudijama, kao i da pravosuđu ponude okvir za regulisanje sudskog ponašanja. Nacrt Bangalorskih principa o sudskom ponašanju je 2001. godine usvojila Sudska grupa za jačanje sudskog integriteta, koji je revidiran na sastanku glavnih sudija, održanom u Palati mira u Hagu, 25. i 26. novembra 2002.

¹⁰ Guidelines on the use of Social Media by Judges, Global Judicial Integrity Network, Vienna, 2019

ciljeve postavljene u dokumentu i izvrši dva strateška i krovna zadatka - postigne punu transparentnost sistema i unaprijedi povjerenje javnosti u njega.

Proces evaluacije pomaže rukovodstvu i odgovornim licima za realizaciju Strategije da mjere ostvarene rezultate u odnosu na postavljene ciljeve. Cilj evaluacije je, između ostalog, uočavanje pozitivnih pojava, kao i detektovanje problema koji se mogu pojaviti tokom realizacije, te omogućavanje odgovornim osobama da blagovremeno reagiraju na iste i izvrše njihovu reviziju ukoliko postoji potreba.

Kao i u prethodnom periodu, praćenje ove ažurirane Strategije biće povjereno Radnoj grupi, sastavljenoj od članova VSTV-a BiH, predstavnika odjela Sekretarijata VSTV-a BiH i predstavnika Odjela za odnose s javnošću predsjednika VSTV-a BiH, koja će analizirati postignuti napredak u realizaciji postavljenih ciljeva, te o tome izvještavati Predsjedništvo VSTV-a na polugodišnjoj osnovi i VSTV BiH na godišnjoj osnovi.

Radna grupa za evaluaciju Strategije vršiće monitoring i evaluaciju na osnovu aktivnosti i indikatora definisanih za svaki osnovni i specifični cilj na polugodišnjoj i godišnjoj osnovi, dok će evaluacija dva strateška, odnosno krovna zadatka biti moguća tek po završetku predviđenog vremenskog okvira za realizaciju Strategije.

Monitoring će uključivati praćenje provođenja definisanih aktivnosti, na osnovu izvještaja implementatora konkretnih aktivnosti, te prikupljenih informacija od relevantnih učesnika u tom procesu. Uključivat će i brožčano mjerenje provedbe određenih aktivnosti i doseg koji je određeni komunikacijski program ostvario.

Po potrebi će se poduzimati korektivne aktivnosti, ukoliko određena dešavanja i promjene u okruženju to budu zahtijevali.

Evaluacija će biti usmjerena na mjerenje stepena ostvarenja indikatora definisanih za sve ciljeve navedene u Akcionom planu, koji će biti usvojen paralelno sa Strategijom od strane VSTV-a BiH i po potrebi ažuriran i dorađen.

U zavisnosti od tehničkih i finansijskih aspekata, evaluacija će uključivati istraživanje javnog mnijenja, analizu medijskih sadržaja, intervju sa ključnim akterima, kao i prikupljanje relevantnih izvještaja institucija i organizacija potrebnih za ocjenu stepena ostvarenja ciljeva.

Evaluacija treba dati odgovore na pitanja da li su ciljevi predviđeni Strategijom ostvareni i da li su ciljne grupe razumjele poruku, prihvatile je i u kojoj mjeri. Proces evaluacije je takođe dao korisne informacije za ažuriranje Komunikacijske strategije koju upravo čitate. Naime, iako nismo imali finansijske mogućnosti da obavimo nezavisno istraživanje javnog mijenja u kontekstu mjerenja ispunjenja dva krovna zadatka strategije, analizom realizacije Plana za realizaciju Komunikacijske strategije, možemo konstatovati da su aktivnosti iz navedenog plana u velikoj mjeri realizovane, izuzev kada je riječ o internoj komunikaciji koje će se veća pažnja morati posvetiti u predstojećem periodu.

ANEKS I – AKCIONI PLAN ZA REALIZACIJU KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE VSTV-A BIH

ANEKS II – MODEL STRATEGIJE ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE U SUDOVIMA I TUŽILAŠTVIMA

ANEKS III - KOMUNIKACIJSKI PLAN ZA OBLAST ETIKE, INTEGRITETA I SPREČAVANJA SUKOBA INTERESA (KPI)

ANEKS IV - SMJERNICE ZA KORIŠTENJE DRUŠTVENIH MREŽA KAO ZVANIČNIH KANALA KOMUNIKACIJE PRAVOSUDNIH INSTITUCIJA (ANEKS SMJERNICA - VODIČ ZA KORIŠTENJE DRUŠTVENIH MREŽA OD STRANE NOSILACA PRAVOSUDNIH FUNKCIJA)