



**PROJEKT PRAVOSUĐE PROTIV KORUPCIJE  
U BOSNI I HERCEGOVINI**

# **MODEL STRATEGIJE ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE U PARTNERSKIM SUDOVIMA I TUŽILAŠTVIMA**

novembar 2020.

# **MODEL STRATEGIJE ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE U PARTNERSKIM SUDOVIMA I TUŽILAŠTVIMA**

**(sa fokusom na predmete korupcije i organizovanog kriminala na visokom nivou)**

## **IZJAVA O OGRANIČENJU ODGOVORNOSTI**

**Informacije i mišljenja izneseni u ovom dokumentu ne predstavljaju nužno stavove i mišljenja USAID-a ili Vlade Sjedinjenih Američkih Država.**

*Riječi i pojmovi koji imaju rodno značenje, korišteni u ovom dokumentu, odnose se jednako na muški i ženski rod, bez obzira jesu li korišteni u muškom ili ženskom rodu.*

# SADRŽAJ

<b>UVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>METODOLOGIJA IZRADE I ANALIZA POČETNOG STANJA</b> .....	<b>7</b>
Generalne premise o komunikacijskim aktivnostima u sudovima i tužilaštvima u BiH.....	7
(Ne)povjerenje javnosti i potencijal za krizne situacije .....	9
Krizne situacije i upravljanje krizama.....	10
Krizno komuniciranje.....	12
Psihološki aspekti upravljanja krizama i kriznog komuniciranja u sudovima i tužilaštvima u BiH .....	13
SWOT analiza.....	14
Identifikovanje strateških oblasti i strateških odgovora .....	15
<b>GENERALNI/OPŠTI CILJ MODEL STRATEGIJE ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE</b> .....	<b>17</b>
<b>STRATEŠKI CILJEVI</b> .....	<b>17</b>
<b>Strateški cilj 1: Strateški jačati proaktivnu komunikaciju</b> .....	<b>17</b>
Strateški zadatak 1.1 - Izraditi ili ažurirati komunikacijsku strategiju u sudu/tužilaštvu s ciljem uspostavljanja mehanizama za efikasnu i kontinuiranu komunikaciju .....	18
<b>Strateški cilj 2: Osigurati efikasne mehanizme za prepoznavanje rizika i sprečavanje potencijalnih kriznih situacija</b> .....	<b>20</b>
Strateški zadatak 2.1. - Kontinuirano prikupljati i analizirati relevantne informacije o svim rizičnim faktorima za instituciju.....	20
<b>Strateški cilj 3: Uspostaviti adekvatno planiranje i upravljanje kriznim situacijama</b> .....	<b>22</b>
Strateški zadatak 3.1 - Uspostaviti stalni krizni tim u sudu/tužilaštvu, te osigurati mehanizme za efikasno upravljanje kriznim situacijama .....	23
Strateški zadatak 3.2 - Ojačati timove za upravljanje kriznim situacijama u sudu/tužilaštvu kroz kontinuiranu psihološku podršku .....	24
<b>Strateški cilj 4: Uspostaviti efikasnu provedbu kriznog komuniciranja</b> .....	<b>25</b>
Strateški zadatak 4.1- Učestvovati u kreiranju i koristiti Vodič za krizno komuniciranje za sudove i tužilaštva .....	25
Strateški zadatak 4.2 - Uspostaviti praksu formiranja tima za krizno komuniciranje za pojedinačne krizne situacije i edukovati članove tima o komunikaciji s medijima i o javnim nastupima .....	26
Strateški zadatak 4.3 - Kreirati plan kriznog komuniciranja u sudu/tužilaštvu.....	27
<b>Provedba strategije za krizno komuniciranje</b> .....	<b>27</b>
Plan provedbe.....	27

Praćenje i procjena provedbe.....28

**ANNEX I - VREMENSKI OKVIR PROVEDBE STRATEGIJE ZA KRIZNO  
KOMUNICIRANJE U PARTNERSKIM SUDOVIMA I TUŽILAŠTVIMA.....29**

# UVOD

Model strategija za krizno komuniciranje u partnerskim sudovima i tužilaštvima u Bosni i Hercegovini (BiH) je nastala kao rezultat opredjeljenja i nastojanja USAID-ovog projekta Pravosuđe protiv korupcije u BiH<sup>1</sup> (Projekt) i partnerskih sudova i tužilaštava da se kontinuirano poboljšava transparentnost i jačaju kapaciteti partnerskih institucija radi boljeg informisanja javnosti generalno i postupanja u kriznim situacijama, posebno u vezi sa procesuiranjem slučajeva korupcije, organizovanog i privrednog kriminala na visokom nivou.

Pravosuđe u Bosni i Hercegovini generalno djeluje u izuzetno kompleksnom makro i mikro okruženju, te niz faktora utiče na uslove i kvalitet rada, a time i na percepciju građana o njegovom djelovanju. Adekvatna, uređena, strateška, planska i harmonizovana komunikacija iz sudova i tužilaštava, *naročito o predmetima visoke korupcije i organizovanog kriminala* koji su u fokusu pravosuđa i šire javnosti, može doprinijeti jačanju povjerenja javnosti i osnaživanju efikasnosti, efektivnosti i vidljivosti ostvarenja pravde. Proaktivna i organizovana komunikacija također može pomoći sudovima i tužilaštvima u prevenciji potencijalnih negativnih reakcija šire javnosti u situacijama visokog rizika za reputaciju institucija.

Izradi Model strategije je prethodila analiza uticaja kriznih situacija i načina kriznog komuniciranja u partnerskim sudovima i tužilaštvima. Analizom su također obuhvaćeni određeni aspekti komuniciranja sa javnošću generalno.

Analiza početnog stanja je obuhvatila nekoliko ključnih segmenata: generalne premise o komunikacijskim aktivnostima u sudovima i tužilaštvima, potencijal za krizne situacije i nepovjerenje javnosti, krizne situacije i upravljanje krizama, krizno komuniciranje, kao i psihološke aspekte upravljanja krizama i krizne komunikacije u partnerskim sudovima i tužilaštvima u BiH. Nakon analize početnog stanja kreirana je SWOT analiza, te su identifikovane ključne strateške oblasti i strateški odgovori, iz čega je proizašao prikazani model okvira opšteg/generalnog cilja model strategije, strateških ciljeva i zadataka za period od 3 godine (januar 2021.-decembar 2023. godine).

Cilj dokumenta je da pomogne partnerskim institucijama u procesu razmatranja i definisanja strateških pravaca djelovanja i aktivnosti u ovoj oblasti. Nadamo da će ovaj dokument biti od koristi u procesu izrade Komunikacijske strategije Visokog sudskog i tužilačkog vijeća BiH (VSTV BiH), odnosno da će eventualno postati dio sveobuhvatne komunikacijske strategije. Također se nadamo da će ova Model strategija zaživjeti u praksi i biti komplementarna postojećim institucionalnim komunikacijskim strategijama partnerskih institucija.

Projekt ovom prilikom želi izraziti zahvalnost svim predstavnicima partnerskih institucija na učešću u procesu izrade ovog dokumenta, a posebno konsultantima Projekta, Admiru Arnautoviću, glasnogovorniku

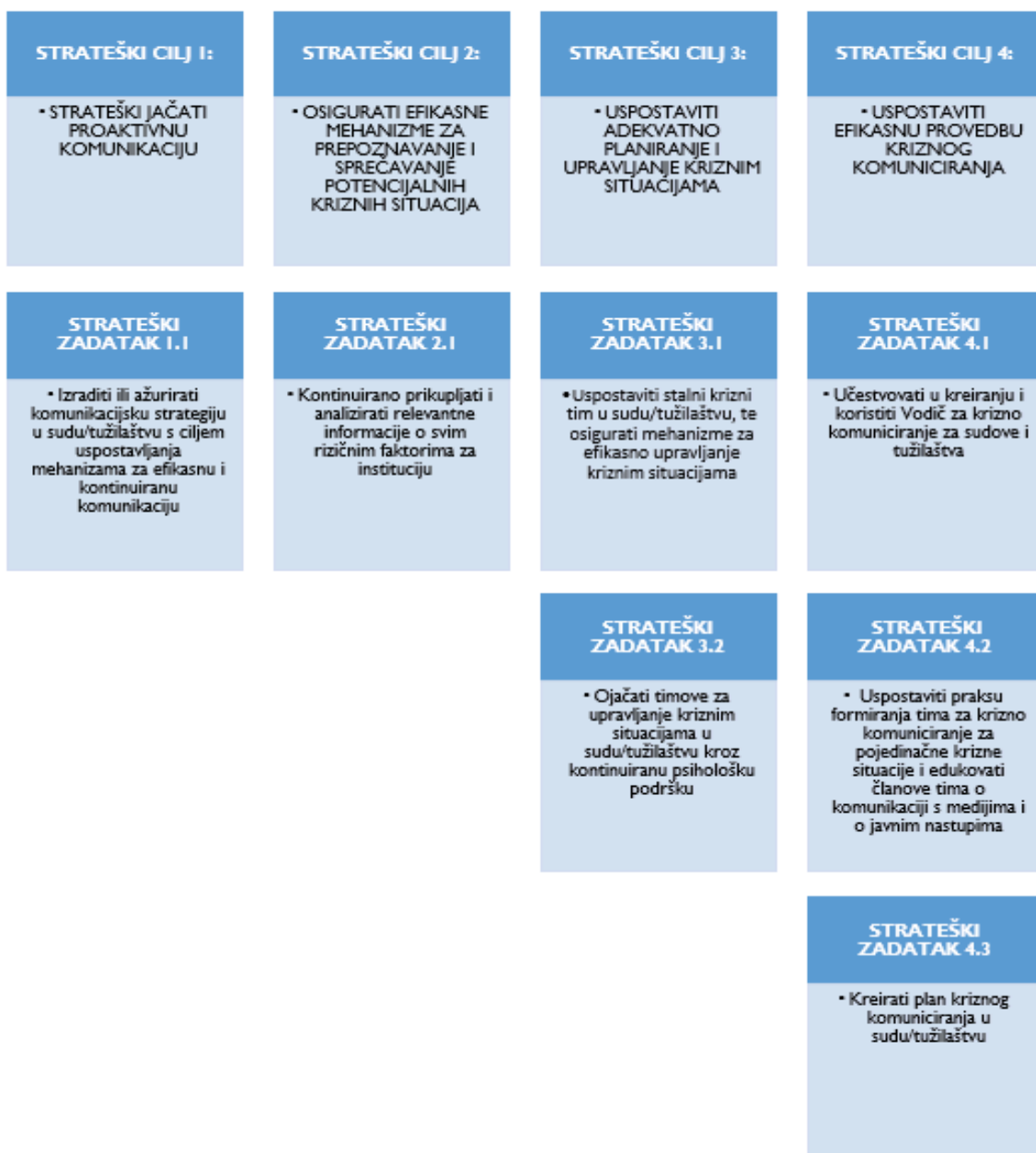
---

<sup>1</sup> Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID) u Bosni i Hercegovini (BiH) kroz projekt „Pravosuđe protiv korupcije“ (*Judiciary Against Corruption Activity*) nastavlja pružati pomoć pravosuđu u BiH u borbi protiv najtežih oblika korupcije, privrednog i organizovanog kriminala. Cilj Projekta je pružanje pomoći pravosuđu da adekvatno odgovori na slučajeve korupcije, privrednog i organizovanog kriminala na visokom nivou, kao i da se poboljšaju mehanizmi borbe protiv korupcije ili neetičkog ponašanja u pravosuđu. Ključni partneri Projekta su VSTV BiH, te svi sudovi i tužilaštva sa sjedištem u Banja Luci, Sarajevu, Zenici, Tuzli, Bihaću i Mostaru. Projekt, između ostalog, u saradnji sa partnerskim institucijama realizuje posebne aktivnosti usmjerene ka jačanju transparentnosti i komunikacijskih kapaciteta za odnose sa javnošću, što je važan faktor u borbi protiv korupcije i jačanja povjerenja javnosti u rad pravosuđa.

Kantonalnog tužilaštva Tuzlanskog kantona, Branku Hrvatinu, sudiji Vrhovnog suda Republike Hrvatske, Lejli Turčilo, profesorici na Fakultetu političkih nauka Univerziteta u Sarajevu (Odsjek za komunikologiju), te Dženani Kalaš, psihologinji, na izuzetnom stručnom doprinosu, savjetima i pomoći.

## OPŠTI CILJ MODEL STRATEGIJE ZA KRIZNU KOMUNIKACIJU U PARTNERSKIM SUDOVIMA I TUŽILAŠTVIMA

**Poboljšati i ojačati kapacitete suda/tužilaštva u prevenciji i upravljanju kriznim situacijama, kao i u kriznom komuniciranju, sa fokusom na predmete korupcije i organizovanog kriminala na visokom nivou**



Vremenski okvir za implementaciju: januar 2021. – decembar 2023. godine

# METODOLOGIJA IZRADE I ANALIZA POČETNOG STANJA

Model strategije kriznog komuniciranja u partnerskim sudovima i tužilaštvima temelji se na podacima prikupljenim od primarnih izvora informacija od predsjednika sudova, glavnih tužilaca i glasnogovornika/osoba koje se bave odnosima s javnošću, kao i na određenim relevantnim sekundarnim podacima. Analiza trenutnog stanja podrazumijevala je proces prikupljanja informacija putem upitnika (mart 2020. godine) koji su od 22 partnerske institucije popunjeni u 12 institucija (8 tužilaštava i 4 suda) i analizu primljenih informacija, konsultativnu sesiju „*Strateški odgovor na krizu*“ (juni 2020. godine) sa predstavnicima partnerskih sudova i tužilaštava tokom seminara „*Komunikacija u kriznim situacijama*“, kao i intervjuje (april-juni 2020. godine) obavljene sa predsjednicima sudova/glavnim tužiocima i glasnogovornicima u tužilaštvima i sudovima na području Sarajeva, Banja Luke i Bihaća. Za određene zaključke o generalnim premisama vezanim za komunikacijske aktivnosti korišteni su podaci iz istraživanja koje je tokom 2019. godine provelo VSTV BiH u sudovima i tužilaštvima pod nazivom „*Pravosuđe i mediji*“, kao i drugi sekundarni izvori informacija: *strategije<sup>i</sup>, smjernice<sup>ii</sup>, uputstva<sup>iii</sup>, dijagnostičke analize<sup>iv</sup>, prijedlozi<sup>v</sup>, planovi<sup>vi</sup>, rezultati istraživanja<sup>viii</sup> tematski članci<sup>viii</sup>.*

## Generalne premise o komunikacijskim aktivnostima u sudovima i tužilaštvima u BiH

Od 12 anketiranih sudova i tužilaštava njih šest (50%) ima definisanu komunikacijsku strategiju.

Istraživanje sa širim uzorkom (50 sudova i 18 tužilaštava) koje je 2019. provelo Visoko sudsko i tužilačko vijeće BiH na temu „*Pravosuđe i mediji*“ daje izuzetno značajne pokazatelje. Od 18 anketiranih tužilaštava 56% (10) nema komunikacijsku strategiju, dok od 50 sudova istu nema 64% (32). U tužilaštvima se redovnije plasiraju saopštenja za javnost (89% tužilaštava), a u sudovima je procenat niži (54%). Značajna je razlika i u prosječnom broju objavljenih saopštenja u tri posmatrana mjeseca (*u rezultatima upitnika VSTV-a se ne navodi o koja tri posmatrana mjeseca se radi*). U tužilaštvima se u prosjeku u tri mjeseca objavi 20 saopštenja, dok je to u sudovima samo dva (2).

U praćenih 6 mjeseci, u 67% tužilaštava i 88% sudova glavni tužioc ili predsjednici sudova nisu davali intervjuje ili izjave medijima. Kao razlozi se navode i to da predsjednik suda ne učestvuje u medijima jer to nije propisano zakonom kao obaveza ili *da ne smatraju da takvi javni nastupi mogu doprinijeti boljoj percepciji i transparentnosti*.

Također, oko 70% sudova i tužilaštava ne održava konferencije za medije.

Većina sudova i tužilaštava imaju svoje službene web stranice, ali primjetno je kako veći broj ovih web stranica nisu ažurirane u dovoljnoj mjeri. Rijetki su primjeri korištenja društvenih mreža za komunikaciju u pravosuđu (VSTV BiH i Tužilaštvo Brčko distrikta), međutim, u pola tužilaštava (50%) i (42%) sudova smatrali bi korisnim uvođenje ovih komunikacijskih aktivnosti.

U institucijama ističu da su svjesni važnosti komunikacijskih aktivnosti radi velikog interesa javnosti, *ali i toga da je u tom segmentu potrebno više i bolje raditi*. U nekoliko institucija koje nemaju komunikacijske strategije su ova pitanja na određeni način uređena kroz smjernice, obavezna uputstva ili druge akte koji

uređuju internu ili eksternu komunikaciju. Također se ističe aktivna uloga glasnogovornika, a navodi se i primjer da se proaktivnost intenzivirala od kako je jedno tužilaštvo dobilo glasnogovornika.

U periodu 2014-2019. godine, uz podršku VSTV-ovog projekta „Jačanje tužilačkih kapaciteta u sistemu krivičnog pravosuđa“ i tadašnjeg USAID-ovog Projekta pravosuđa u BiH (USAID JP), u tužilaštvima su kreirani određeni dokumenti usmjereni na jačanje odnosa s javnošću poput: *Smjernice za objavljivanje tužilačkih i sudskih odluka na službenim web stranicama (VSTV BiH), Prijedlog za pružanje standardizovanih informacija o predmetima privrednog, organizovanog kriminala i korupcije (USAID JP), Primjeri dobre prakse za objavljivanje informacija iz tužilaštava (USAID JP), Priručnik za tužioce u BiH za javne nastupe (VSTV BiH), Plan monitoringa i evaluacije odnosa s javnošću u tužilaštvima u BiH (VSTV i USAID JP), te Prijedlog smjernica za internu i eksternu komunikaciju u tužilaštvima u BiH u oblasti odnosa s javnošću (USAID JP).*

Međutim, činjenica je kako postoje izazovi u sudovima i tužilaštvima kada je u pitanju eksterna, a naročito interna komunikacija. Tako npr. nakon provedene analize ovog Projekta utvrđeno je kako postoje situacije da glasnogovornici ne dobiju na vrijeme određene informacije. *U sudovima se često djeluje reaktivno i komunicira se tek kada dobiju zahtjeve za pristup informacijama. U određenim sudovima tokom razgovora sagovornici su naveli kako redovno na web stranici objavljuju informacije o presudama koje su od posebnog interesa javnosti, ali se naknadnim pregledom njihovih stranica ove informacije nisu bile uočljive.*

Važnost proaktivne objave informacija o predmetima od posebnog interesa javnosti navode u svim tužilaštvima, ali su istaknuli i problemi kod objave informacija o negativnim tužilačkim odlukama, ili u sudovima o oslobađajućim presudama i presudama koje se percipiraju kao blage i neadekvatne, što često naiđe na osudu u medijima i u javnosti.

Glavni tužioci, predsjednici sudova i glasnogovornici/službenici za odnose s javnošću su svjesni da opšta slika o pravosuđu nije dobra i da se stvari moraju sistemski mijenjati, i da je povjerenje javnosti moguće vraćati jedino predanim radom na predmetima, ali i jačanjem transparentnosti i pravovremenim informacijama prema javnosti. Svjesni su i vlastite odgovornosti za negativnu percepciju jer su i sudovi i tužilaštva u određenim predmetima neefikasni, a što se detektira i objavljuje i u izvještajima međunarodnih organizacija, nevladinog sektora i u medijima. Ističe se da, i pored dobrih rezultata ostvarenih na određenim predmetima od posebnog interesa javnosti (korupcija i organizovani kriminal), koji se komuniciraju prema građanima i medijima, izostanu pozitivne reakcije ili takve informacije prođu nezapaženo. *U određenim sudovima i tužilaštvima navode da mediji često objavljuju uglavnom negativne informacije o pravosuđu odnosno da je malo pozitivnih priča, pri čemu i sami ne spominju da javnosti i medijima plasiraju informacije koje bi se mogle smatrati kao pozitivne.*

U svim institucijama navode da, u skladu sa pozitivnim zakonskim propisima, omogućavaju zainteresovanim javnostima uvid u akte (optužnice, presude), te da sudovi omogućavaju zainteresovanim akterima u društvu prisustvo suđenjima koja su otvorena za javnost.

Predsjednici sudova, glavni tužioci i glasnogovornici/službenici za odnose s javnošću tokom konsultativne sesije na sličan način reaguju na naslove u bh. medijima koji oslikavaju krizu bh. pravosuđa, smatrajući da je očigledno da je percepcija loša, često i podijeljena, te da to implicira pasivan odnos pravosudnih institucija prema medijima. Predsjednik jednog od partnerskih sudova postavlja retoričko pitanje: *Da li je pravosuđe dovoljno transparentno, da li se daje dovoljno informacija i da li se ovakvi naslovi i izvještaji mogu prevenirati kroz bolju saradnju sa medijima?*

Tokom navedene konsultativne sesije izneseno je da se stiče dojam da se u svakodnevnom javnom društveno-političkom prostoru sva odgovornost za određene negativne pojave u društvu nastoji prebaciti na tužilaštva i sudove. Naglašen je i termin „medijska suđenja“, odnosno suđenja prije suđenja, u čemu ne



učestvuju samo mediji, nego i drugi akteri u javnom prostoru, čime se urušava presumpcija nevinosti i stvara pogrešna slika o tužilačkim i sudskim postupcima. Ističe se i to da senzacija često prodaje medije, a percepcija javnosti je da su pravosudne institucije nedovoljno otvorene, te da u javnom prostoru postoje glasine i dezinformacije, što iskrivljuje sliku o postupanju institucija. Pa ipak, u sudovima i tužilaštvima smatraju da su konstruktivne kritike medija i javnosti korektivni faktor, da su poželjne i da se tako može ukazati na određene probleme koje je potrebno rješavati.

U određenim tužilaštvima navode kako je često prisutna praksa da tužilaštva, u informativnom dijelu, preuzimaju ulogu sudova, u smislu da izvještavaju o pravosnažnim ili prvostepenim presudama, te ističu kako bi se sudovi trebali više uključiti u informisanje javnosti - kako i na koji je način završen određeni postupak.

I u sudovima i u tužilaštvima su svjesni na šta se najčešće odnose kritike javnosti i medija: neefikasnost, dugo trajanje i sporost u rješavanju predmeta, loša kaznena politika, nestručnost i neprofesionalnost, neefikasnost u radu na predmetima korupcije, niska razina transparentnosti. Također u 40% tužilaštava se smatra da su ovakve kritike opravdane, a isto tako i u 32% sudova.

## **(Ne)povjerenje javnosti i potencijal za krizne situacije**

Mnoštvo je različitih oblasti koje mogu ili su već uticale na nepovjerenje javnosti u rad sudova i tužilaštava o kojima su mišljenje dali ispitanici. Radi se o kritikama i negativnim reakcijama u svakodnevnim situacijama u radu, ali svakako i onim koje traju duže, te mogu ili su već značajno uticale na pojavu i eskalaciju kriznih situacija u sudovima i tužilaštvima.

Prema informacijama iz upitnika koji su popunjeni od strane partnerskih sudova i tužilaštava izuzetno visok procenat (91,7%) negativnih reakcija se odnosi na percepciju o neefikasnosti u radu generalno, kao i u predmetima korupcije, privrednog i organizovanog kriminala, ali da na to utiče i izvještavanje medija. Visok procenat (83,3%) negativnih reakcija se odnosi na: neriješene predmete, percepciju da se javni zvaničnici štite u sudu/tužilaštvu. Također značajne negativne reakcije (75%) izazivaju i percepcija o dugom trajanju postupaka, konstantni kritički istupi pojedinaca ili interesnih grupa, te iznenadni događaji (nesreće, smrtni ishodi, ozbiljne naznake korupcije i dr.) u odnosu na koje postoji percepcija o neadekvatnom postupanju.

Nepovjerenje javnosti i potencijalne ili stvarne izvore kriza u sudovima i tužilaštvima čine i: (66,7%) organizovani protesti, negativni izvještaji organizacija koje prate rad pravosuđa o učincima u radu na značajnim predmetima (npr. korupcija na visokom nivou), disciplinski ili krivični postupci protiv sudija/tužilaca ili njihovi neprimjereni javni istupi ili ponašanje u javnosti, odluke koje su van očekivanja javnosti i značajno se kritikuju, te curenje informacija u važnim predmetima, što izaziva negativne reakcije o istragama/postupcima. U više od pola anketiranih institucija (58,3%) potencijal za krize ili stvarne krize izaziva i percepcija o: neprimjerenim uticajima na sudije/tužioce (politika, centri moći), izraženo nepovjerenje u nepristrasno donošenje odluka, percepcija o zatvorenosti i netransparentnosti kao i o nejednakosti tretiranja građana. Pola ispitanika (50%) smatra i sljedeće segmente izvorom negativnih reakcija i kriza: percepcija o sekundarnoj viktimizaciji žrtava ili oštećenih krivičnim djelima, percepcija o postojanju samocenzure sudija/tužilaca u odlukama koje se tiču osoba koje pripadaju određenim centrima moći i loša percepcija javnosti na određene odluke koje su u nesrazmjeri sa viđenjem javnosti o „kriminalnom“ djelovanju takvih pojedinaca ili grupa, kao i tenzije i sukobi unutar institucija, međusobni sukobi institucija, ali i unutar šire pravosudne zajednice.

Na osnovu prikupljenih informacija iz partnerskih sudova i tužilaštava, **stiče se utisak da je percepcija unutar institucija pravosuđa** da se relativno puno medijskog prostora ostavlja političkim akterima koji

često „napadaju“ institucije pravosuđa i svrstavaju ih kao glavne krivce za sve negativno što se dešava u društvu, odnosno paušalnim tvrdnjama da tužilaštva ili sudovi ne rade dobro svoj posao, a često je mišljenje da je pozadina to da se diskredituju institucije radi određenih ličnih interesa ljudi na pozicijama moći.

U sudovima se tokom razgovora kao čest izvor nepovjerenja javnosti spominje percepcija o lošoj i neadekvatnoj kaznenoj politici, posebno u predmetima korupcije i privrednog kriminala, kao i dugotrajno rješavanje određenih predmeta i nezadovoljstvo koje radi toga eskalira u određene proteste (npr. obespravljeni radnici) koji su ponekad i opravdani. U jednom od sudova navode i da su imali hapšenja zaposlenika, te da se vode krivični ili disciplinski postupci protiv sudija ili zaposlenika.

U svim tužilaštvima i sudovima kao ozbiljan problem se navodi curenje informacija, posebno u predmetima od posebnog interesa javnosti. Također ispitanici navode i pogrešnu percepciju javnosti o određenim odlukama (izostanak određivanja ili produžavanja pritvora, puštanje na slobodu osobe/a radi nedostatka dokaza) i da se često u javnosti pritvor pogrešno poistovjećuje sa kaznom zatvora.

Sve navedene situacije su i potencijalno krizne te zahtijevaju posebnu pažnju u komunikaciji, kako bi javnost bila upoznata sa svim relevantnim činjenicama, te kako bi se minimizirao rizik i šteta po ugled pravosudnih institucija.

## Krizne situacije i upravljanje krizama

Od 12 partnerskih institucija koje su odgovorile na projektnu anketu u četiri (33%) je upravljanje krizama definisano unutar komunikacijske strategije ili u posebnim dokumentima planova kriznog komuniciranja, dok se u dva slučaja navodi da to definišu zakoni o sudovima, pravilnici o sudskom poslovanju ili zakoni o slobodi pristupa informacijama.

U sudovima i tužilaštvima su u procjenu rizika koji predstavlja neka situacija kao potencijalna ili stvarna kriza uglavnom uključeni rukovodioci i glasnogovornici, ali je malo situacija da o tome raspravlja kolegij (*u tužilaštvima 25%, dok je uzorak ispitanih sudova manji, te se ne mogu donijeti adekvatni zaključci*). Zanimljivo su odgovori da su u ovaj proces uključeni psiholozi. Kroz obavljene razgovore je utvrđeno da se u većini situacija krizni timovi prave na „ad hoc“ osnovama. U određenim sudovima i tužilaštvima evidentna je i aktivna uloga glasnogovornika koji prate određene negativne reakcije i o tome obavještavaju upravu s ciljem prevencije kriznih situacija.

Dio institucija (41,7%) sve kritike posmatraju kao krizne situacije, a oko 66,7% smatra da su krize ili potencijalne krize i jednokratne i izolovane kritike. Tokom intervjua i konsultativne sesije utvrđeno je da postoje brojni problemi sa definisanjem šta je zapravo kriza za sud ili tužilaštvo i da često javnost, a i same institucije, percipiraju da je kriza ono što institucije rade svakodnevno. *Evidentno je i da se u nekim od sudova i tužilaštava na početku razgovora poriče da su se suočavali sa krizama, međutim tokom razgovora se ispostavlja da su ipak imali krize različitog karaktera i intenziteta koje nisu prepoznavali, ili su dobrim upravljanjem određenim situacijama izbjegavali da određeni rizici eksaliraju u krize, odnosno djelovali su preventivno što je izuzetno važno za sprečavanje nastanka kriznih situacija.*

Kao kriza se navodi i svako narušavanje dijaloga između institucije i javnosti. U jednom tužilaštvu kažu da imaju veliku krizu koja traje nekoliko godina i da to dovodi do jednog kolektivnog neprijateljskog raspoloženja prema instituciji. Ističe se i vrijeđanje sudija ili tužilaca u javnosti, te da je na to jako teško reagovati, a da izostaje i reakcija tužilačkih i sudskih udruženja i generalno pravosudne zajednice.

Širok je spektar stavova kako nastaju krize. Najčešće se, prema mišljenju sagovornika, radi o neutemeljenim kritikama ili da one nisu striktno usmjerene samo na sudove i tužilaštva, nego i na druge institucije i aktere društva. Navodi se da su u institucijama uočili određene probleme i zastoje u internoj komunikaciji, jer postoje „konzervativni“ tužioci ili sudije koji ne žele dati ni minimum informacija koje bi se plasirale u javnost i nisu uspostavljeni jedinstveni standardi u komunikaciji, što izaziva probleme naročito u kriznim situacijama.

U pogledu učestalosti pojave kriza u sudovima i tužilaštvima, krize se najčešće pojavljuju povremeno (41,7%), ali ima institucija u kojima se to dešava jako često ili često (25%), kao i onih u kojima je to rijetko ili izuzetno rijetko (33%). Kada su u pitanju akteri društva koji najčešće izazivaju krize dominantni odgovori su da su to: mediji (75%), nezadovoljni građani (66,7%), oštećeni/žrtve krivičnih djela ili članovi njihovih porodica i stranke u postupku svojim javnim djelovanjem (58,3%), pojedinci koji koriste javni prostor ili imaju političku ili društvenu moć, ali i drugi nosioci pravosudnih funkcija ili zaposlenici u pravosudnim institucijama (25%).

Po vremenskom trajanju određenih kriza u sudovima i tužilaštvima, i njenom uticaju na institucije, dominantne su one jednokratne koje traju od nekoliko dana do jednog mjeseca (75%), ali postoje i one koje su dužeg roka trajanja 33,3% (do nekoliko godina) ili srednjeg roka trajanja (od mjeseca do jedne godine), a u manjem omjeru (16,7%) i one koje su permanentne i traju duže od 3 godine.

O uticaju kriza na institucije veći broj ispitanika (41,7%) smatra da se radi o umjerenim negativnim reakcijama **ili da su krize šansa za učenje i nemaju veći negativan učinak**, dok 25% ispitanika smatra da se radi o priličnoj ili izuzetno negativnoj reakciji šire javnosti na djelovanje institucija.

Posljedice koje krize ostavljaju na institucije su širokog spektra: **nelagoda**, ali i **shvatanje krize** i racionalno djelovanje (67,3%). Pola (50%) ispitanika misli da je to i **šansa za učenje i popravljanja stanja u određenim segmentima djelovanja**. Četvrtina (25%) misli da se pojavljuje i **nesigurnost, ubrzano i neracionalno djelovanje ili pretjerane reakcije na krizu**, a **strah ili panične** reakcije u 16,7% slučajeva.

Jedanaest institucija (91,7%) ima definisan Plan integriteta, koji predviđa većinu rizičnih faktora u djelovanju institucije, ali samo u 50% institucija smatraju da je to ključni dokument za sprečavanje rizika i iz njih eskalacije određenih kriznih situacija. Ipak, radi se o relativno novom dokumentu i vjerovatno će biti potrebno određeno vrijeme da mjere iz ovog dokumenta zažive u praktičnoj primjeni.

Jedan od glavnih tužilaca tokom konsultativne sesije na radionici „Komunikacija u kriznim situacijama“ navodi tri primjera veoma dobrog postupanja u upravljanju krizom, kao i kriznom komuniciranju u njegovom tužilaštvu. Uz formiranje istražnih timova, tima za krizno komuniciranje koji je poduzimao adekvatne i kontinuirane komunikacijske aktivnosti, i sam glavni tužilac je izlazio na uviđaje ili je aktivno uključen u radu na predmetima. Odgovornim i ozbiljnim pristupom su u ovom tužilaštvu spriječili negativne posljedice krize za instituciju. Međutim, u drugom tužilaštvu navode primjer dugotrajne krize koja je etiketirala instituciju, te smatraju da je upravljanje krizom i komunikacija u tom predmetu vjerovatno bila pogrešna.

Predsjednik jednog od sudova kaže da je posljednjih godina sud bio opterećen određenim ekstremnim internim i eksternim kriznim situacijama, koje su uzrokovale i proteste i generalno lošu percepciju javnosti, te da su morali nešto uraditi kako bi popravili situaciju. Počeli su održavati redovne konferencije za medije jednom godišnje na kojima prezentiraju rezultate rada i godišnji izvještaj, kao i određene probleme sa kojima se sud suočava. Također formirali su i krizni tim, te listu predmeta od posebnog interesa javnosti na čije rješavanje se sud fokusirao i o kojima redovno izvještavaju javnost i medije, te je došlo do poboljšane percepcije javnosti.

## Krizno komuniciranje

Plan ili smjernice kriznog komuniciranja, ili neki drugi dokument koji definiše ova pitanja, ima 4 od 12 anketiranih institucija (33,3 %).

Međutim, od prvog saznanja o ozbiljnijim negativnim reakcijama i krizi, u 66,7% institucija reaguju odmah i organizuje se sastanak tima koji se formira „ad hoc“, ali u situacijama kada se određene negativne reakcije ili krize mogu predvidjeti, krizni timovi se sastaju ranije samo u 5 institucija (41,7%). U anketiranim institucijama (91,7%) su svi članovi kriznog tima jedni drugima dostupni stalno (24/7). U internoj komunikaciji tokom krize u svim sudovima i tužilaštvima se koriste različiti oblici komunikacije za razmjenu informacija: usmena komunikacija i sastanci (100%), pisane komunikacije i korištenje telefona, vibera, skype-a i druge dostupne tehnologije (75%).

I u tužilaštvima i u sudovima se spominje aktivna uloga glasnogovornika/osoba koje se bave odnosima s javnošću u praćenju negativnih trendova u javnosti, te se navodi kako su oni najčešće prva linija odbrane. Međutim, istaknuta je i situacija u tužilaštvu u kojem određeni tužioci negoduju kada glasnogovornik po nalogu glavnog tužioca ima pristup određenim dokumentima iz predmeta od posebnog interesa za javnost, što ukazuje na nespremnost na saradnju pojedinih tužilaca i probleme u internoj komunikaciji. U sudovima i tužilaštvima koji nemaju planove krizne komunikacije nije u potpunosti razvijena svijest o tome kako bi trebao biti koncipiran, te postoje brojne nejasnoće i manjkavosti u planiranju krizne komunikacije.

Navodi se i da su često krize izazvane ekstremno negativnim pisanjem neregistrovanih web portala, bez navedenog impresuma i da je u takvim situacijama teško reagovati jer nije poznat identitet pravne ili fizičke osobe kojoj bi se trebalo obratiti.

„Ćutanje institucije“ na određene negativne reakcije ili odgovori „bez komentara“ su opcije koje su se dešavale u samo 3 institucije (25%), dok se u 75% institucija navodi da to nije opcija koja je dobra. Od svih anketiranih institucija, 75% njih je imalo intenzivne kontakte sa medijima tokom kriznih situacija.

Ispitanici navode ključne taktike koje koriste tokom kriza sa medijima: saopštenja i informacije na web stranicama (91,7%), izjave za medije (75%), telefonski kontakti sa medijima (50%), brifinzi, izjave i intervjui (41,7%), te konferencije za medije i učešće u emisijama (33,3%), dok su ostali oblici komuniciranja spomenuti u zanemarljivom broju slučajeva (društvene mreže, viber grupe, vlastita produkcija i dr.). Međutim, prema informacijama iz detaljnih intervjua sa predstavnicima određenih partnerskih institucija evidentno je da se institucije nerado ili gotovo nikako ne odlučuju za konferencije za medije, jer smatraju da su tada previše izloženi pitanjima koja možda neće biti vezana isključivo za teme konferencije i ističu da bi konferenciju organizovali kada bi pritisak medija za to bio veliki.

*U komuniciranju sa medijima tokom kriza navodi se da je glasnogovornik izuzetno važan, ali u nekim institucijama postoji svjesnost da bi u kriznoj komunikaciji aktivnije trebali učestvovati i rukovodioci i drugi tužioci i sudije, u skladu sa postojećim međunarodnim standardima za komunikaciju (preporuke Evropske komisije za efikasnost pravosuđa - CEPEJ). Također, navodi se i da postoje tužioci ili sudije koji to nerado prihvataju ili ne prihvataju nikako. Ono što je tokom razgovora također evidentno je generalan stav da glavni tužioci i predsjednici sudova moraju biti osposobljeni za odnose s javnošću i medijima, naročito u većim krizama, a da su glasnogovornici tu kao podrška za organizaciju aktivnosti, savjetovanje i organizaciju komunikacije s medijima. Također, u jednom sudu je navedeno da postoje mediji sa kojima kontinuirano saraduju.* Međutim, u ovom slučaju postoji mogućnost da bi drugi mediji mogli smatrati kako nemaju adekvatan tretman odnosno prigovoriti da određeni mediji u ovom kontekstu imaju povlašteni položaj.

U narativu i ključnim porukama sudova i tužilaštava se plasiraju jasne, tačne i precizne informacije (83,3%), također se priznaju eventualne „greške“ (66,7%) i šalju se umirujuće poruke (58,3%). U manjem procentu (25%) ističe se da određeni društveni akteri plasiraju netačne i neobjektivne informacije ili se rijetko ulazi u direktan javni sukob (16,7%). U institucijama tokom razgovora potvrđuju da ne ulaze u sukobe sa medijima ili drugim akterima koji izazivaju krizne situacije, nego nastoje plasirati činjenice i argumente. Navodi se i da je prerane reakcije potrebno izbjegavati, jer sudovi i tužilaštva moraju sačekati da se informacije koje će se plasirati upotpune i budu zasnovane na činjenicama, a ne na mišljenjima ili pretpostavkama. S druge strane, nastoji se ispoštovati princip „blagovremenog informisanja javnosti“, pa je nekada vrlo teško pomiriti dvije suprotnosti (čekanje na potpunu informaciju i blagovremeno informisanje).

Procjena učinkovitosti (evaluacija) se u 50% institucija obavlja povremeno i po potrebi, u četiri institucije (33,3%) cijelim tokom krize, a samo u dva slučaja (16,7%) tek po okončanju krize. Kada je u pitanju učinkovitost i adekvatnost dosadašnje krizne komunikacije u institucijama navode da su relativno zadovoljni, ali da se uvijek nauče neke nove lekcije i da se na osnovu toga traže bolja rješenja. Postoji svjesnost da se može reagovati i drugačije, te da je važno imati plan krizne komunikacije.

U jednom od tužilaštava glasnogovornica zaključuje: „Transparentnost može pomoći u kriznim situacijama, da se efekti krize ublaže. Ukoliko na samom početku krize izađete sa činjenicama koje će javnost umiriti, ohrabriti, dati određene informacije koje su u tom trenutku potrebne, naravno da će sama kriza u početnoj fazi splasnuti“.

## **Psihološki aspekti upravljanja krizama i kriznog komuniciranja u sudovima i tužilaštvima u BiH**

Ovaj dio analize zasniva se na podacima iz analize i učešća na konsultativnoj sesiji na radionici „Komunikacija u kriznim situacijama“ održanoj 4. juna 2020. godine, koje je obradila konsultantica za psihološku intervenciju Projekta. Tokom kriznih situacija često se događaju komunikacijski nesporazumi uzrokovani nepripremljenošću za takve situacije, sa neadekvatnim i neusaglašenim komunikacijskim porukama i emocionalnim ponašanjima, kao i percipiranjem emocionalnog ponašanja drugih, koje onda dovode do nesporazuma, konflikata i percepcije o nekompetentnosti u radu sudova i tužilaštava.

Prema izjavama i rezultatima intervjua veći broj partnerskih sudova i tužilaštava nemaju psihologe u kriznim timovima koji bi pružali kontinuiranu podršku u procesima upravljanja krizama i komunikacijskim procesima sa javnostima. Partnerski sudovi i tužilaštva nemaju planirane obuke za psihološko ojačavanje i adekvatno djelovanje u kriznim situacijama koje bi na psihološkom nivou osnažile timove za upravljanje emocionalnim ponašanjem, upravljanje ponašanjem u stresnim situacijama, upravljanje konfliktima i smanjenje efekata profesionalnog sagorijevanja u situacijama krize. Evidentan je nedostatak stručne literature koja tretira psihološke aspekte upravljanja kriznim situacijama i krizne komunikacije.

Timovi koji upravljaju kriznim situacijama ili pojedinci su izloženi višestrukim pritiscima kao i velikom broju različitih stresora u takvim situacijama, što ugrožava mentalno zdravlje svakog pojedinca, i otežava pružanje adekvatnog odgovora u rješavanju krizne situacije, te je potrebno raditi na uspostavljanju kontinuirane psihološke podrške s ciljem usvajanja vještina za olakšano nošenje sa višestruko složenim stresnim situacijama.

## SWOT analiza

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iskustva, znanja i prakse tužilaštava i sudova koji imaju proaktivne komunikacijske aktivnosti, te adekvatne ljudske resurse (glasnogovornike i rukovodioce senzibilne za oblast odnosa s javnošću)</li> <li>• Adekvatne i kontinuirane komunikacijske aktivnosti u određenim sudovima, a posebno u tužilaštvima- koja su proaktivnija</li> <li>• Razvijena svijest o segmentima djelovanja sudova i tužilaštava o kojima postoje negativne reakcije šire javnosti i potencijal su za krizne situacije</li> <li>• Dobre prakse kriznog komuniciranja u nekim od tužilaštava i sudova</li> <li>• Sudovi i tužilaštva uglavnom omogućavaju zainteresovanim društvenim akterima i medijima pristup optužnicama i presudama, kao i prisustva suđenjima</li> <li>• Veći dio sudova i tužilaštava odmah reaguje i razmatra situacije koje su krizne</li> <li>• Tužilaštva na raspolaganju imaju određene dokumente koji definišu oblast odnosa s javnošću</li> <li>• 50% ispitanika smatra da su krizne situacije „šansa za učenje“ i popravljnje stanja u određenim segmentima djelovanja</li> <li>• Dobra praksa objavljivanja presuda u pojedinim sudovima i informacija o optužnicama u pojedinim tužilaštvima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veći dio sudova i tužilaštava nema (ažurirane) komunikacijske strategije i zaposlene profesionalne glasnogovornike</li> <li>• Većina sudova i tužilaštava nemaju uspostavljene stalne krizne timove</li> <li>• Nedovoljno razvijena interna komunikacija</li> <li>• Nema značajne prakse i znanja u kriznom upravljanju i kriznom komuniciranju u većem broju sudova i tužilaštava</li> <li>• Nепrepoznavanje ili poricanje kriznih situacija u određenim institucijama</li> <li>• Mišljenja da učešće u medijima rukovodilaca nije zakonom propisana obaveza i da istupi u medijima ne mogu doprinijeti boljoj percepciji i transparentnosti</li> <li>• Veći dio sudova i tužilaštava nikada ne organizuje konferencije za medije i imaju otpor i predrasude o ovom obliku komunikacije</li> <li>• Uslijed ograničenih komunikacijskih aktivnosti sudova, tužilaštva često javnosti komuniciraju sudske odluke</li> <li>• Nerazvijena svijest da jednokratne kritike nisu i stvarne krizne situacije, nego uobičajena izloženost javne institucije kritikama koje nekada mogu biti konstruktivne</li> <li>• Izostanak psihološke podrške u upravljanju krizama i kriznom komuniciranju</li> <li>• U većini institucija kolegij se ne koristi za razmatranje stanja u vezi sa nekom krizom</li> <li>• Komunikacija se ponekad posmatra usputno i nedovoljno se vrednuje</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definisanje ili ažuriranje komunikacijskih strategija i njihova implementacija u sudovima i tužilaštvima</li> <li>• Aktivnije učešće predsjednika sudova/glavnih tužilaca u komunikaciji sa medijima, a naročito u kriznom komuniciranju</li> <li>• Definisanje osnovnih postulata u upravljanju krizom i kriznom komuniciranju</li> <li>• Stavovi da su za dio sudova i tužilaštava krize prilika za učenje i popravljnje stanja</li> <li>• Definisani planovi integriteta i visok procenat realizacije mjera iz planova</li> <li>• „Čutanje“ institucije i odgovori „bez komentara“ se ne koriste tokom kriza u sudovima i tužilaštvima</li> <li>• Dominantne ključne poruke tokom kriza iz sudova i tužilaštva su tačne, jasne i precizne informacije o činjeničnom stanju</li> <li>• Iskorištavanje potencijala projekata koji podržavaju jačanje transparentnosti i komunikacije u sudovima i tužilaštvima</li> <li>• Profesionalni glasnogovornici i psiholozi uposleni u određenim pravosudnim institucijama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mnoštvo segmenata u radu institucija koje izazivaju negativne reakcije šire javnosti, kao i djelovanje brojnih društvenih aktera koji izazivaju krize u pravosuđu</li> <li>• Postojanje djelimično utemeljenih ili u potpunosti utemeljenih negativnih reakcija na postupanje i djelovanje institucija</li> <li>• U javnom prostoru često se dešavaju „medijska suđenja“ u kojima učestvuju brojni društveni akteri</li> <li>• Nerealna očekivanja javnosti od pravosuđa i nedovoljna saradnja građana u borbi protiv korupcije i generalno kriminala</li> <li>• Medijski prostor se od strane pojedinih političara maksimalno koristi u svrhu negativnog govora o institucijama pravosuđa radi ličnih interesa, posebno kada su u pitanju slučajevi u koje su potencijalno involvirani</li> <li>• Curenje informacija</li> <li>• Krizne situacije često izazivaju nelagodu, nesigurnost i neracionalno djelovanje</li> <li>• U 40% tužilaštava i 32% sudova se smatra da su određene negativne reakcije i kritike o radu utemeljene ili djelimično utemeljene</li> <li>• U 50% sudova i tužilaštava ne smatraju planove integriteta kao ključne dokumente za kontrolu rizika u radu i na osnovu njih sprečavanja eskalacije određenih kriza</li> </ul>

## Identifikovanje strateških oblasti i strateških odgovora

Strateške oblasti	Strateški odgovor
Većina sudova i tužilaštava nemaju (ažurirane) komunikacijske strategije ili planove komuniciranja, te su komunikacijske aktivnosti uglavnom definisane obaveznim uputstvima, smjernicama ili se rade na „ad hoc“ osnovama, a u određenim sudovima i tužilaštvima se ponekad komunicira reaktivno.	<b>Strateška i proaktivna Komunikacija</b>
Većina partnerskih sudova nema uposlene profesionalne glasnogovornike već poslove u oblasti odnosa s javnošću obavlja drugo osoblje (sekretari ili stručni saradnici), koji ne posjeduju neophodno znanje i vještine za obavljanje ovih vrsta poslova.	
Oko 70% sudova i tužilaštava ne održava ni jednu konferenciju za medije godišnje, a predsjednici sudova i glavni tužiocri rijetko daju intervju ili izjave medijima. U komunikacijskim aktivnostima pravosudne institucije rijetko koriste društvene mreže.	
U komunikaciji s medijima u sudovima i tužilaštvima je najaktivnija uloga glasnogovornika/osoba koje se bave odnosima s javnošću, te izostaje adekvatniji angažman rukovodilaca, sudija i tužilaca u komunikaciji.	
U većini sudova i tužilaštava se neredovno ažuriraju informacije na web stranicama, ali se zainteresovanim društvenim akterima i medijima omogućava pristup presudama i optužnicama, kao i prisustvo na suđenjima otvorenim za javnost.	
U većini tužilaštava su svjesni većeg interesa javnosti, proaktivnije komuniciraju, objavljuju veći broj saopštenja i prate objave medija o njihovom radu, dok je u sudovima to manje izraženo.	
U sudovima i tužilaštvima su svjesni na šta se najčešće i najviše odnose kritike i negativne reakcije javnosti i medija o njihovom radu.	
Nedovoljna komunikacija sudova/tužilaštava sa medijima s ciljem podizanja razumijevanja o mandatu i stručnim pitanjima iz oblasti rada suda/tužilaštva.	

Strateške oblasti	Strateški odgovor
Sudovi i tužilaštva identifikuju mnoštvo segmenata u radu i djelovanju koji izazivaju nepovjerenje šire javnosti, kao i društvene aktere koji najčešće negativno reaguju prema pravosudnim institucijama.	<b>Prepoznavanje rizika i sprečavanje potencijalnih kriznih situacija</b>
Dominantno (91,7%) je nepovjerenje i negativne reakcije o neefikasnosti i neučinkovitosti u radu, a što dodatno može intenzivirati način na koji izvještavaju određeni mediji o radu pravosuđa.	
Negativne reakcije i percepcije koje su u praksi najviše doprinijele nastanku kriznih situacija se odnose i na: neriješene predmete, neprocesuiranje javnih zvaničnika (83,3%), dugo trajanje postupaka, neefikasnost u procesuiranju korupcije (75%), organizovane proteste, negativne izvještaje međunarodnih organizacija, disciplinske ili krivične postupke, curenje informacija iz sudova i tužilaštava, neprimjerene istupe u javnosti (66,7%), percepcija o neprimjerenim uticajima, nepovjerenje u nepristrasnost, nejednakost u tretiranju građana, netransparentnost u važnim predmetima, neadekvatnu saradnju sa agencijama za provođenje zakona (58,3%), percepciju o sekundarnoj viktimizaciji oštećenih, samocenzuru sudija i tužilaca, tenzije i sukobe unutar pravosudne zajednice (50%), kao i na druge faktore.	
Percepcija unutar profesionalne zajednice je da politički akteri koriste medijski prostor i izuzetno negativno komentarišu rad sudova i tužilaštava, najčešće radi ličnih interesa.	
U određenim sudovima/tužilaštvima postoji trend neprepoznavanja potencijalnih kriznih situacija ili poricanje istih.	

Strateške oblasti	Strateški odgovor
Krizne situacije se pojavljuju i kao neutemeljene kritike, ali i kao djelimično utemeljene ili utemeljene kritike o radu.	<b>Adekvatno planiranje i upravljanje kriznim situacijama</b>
U svim sudovima i tužilaštvima se pojavljuju krize. U nekima povremeno, u nekima često, a u nekima je to rijetko.	
Krizne situacije u sudovima i tužilaštvima izazivaju brojni društveni akteri, a pojavljuju se i one koje traju kraće, kao i srednjoročne-do jedne godine, dok se u manjem broju slučajeva pojavljuju i one koje traju više godina.	
Utjecaj kriza na institucije se kreće od umjerene negativne percepcije, prilično negativnih reakcija do kolektivnog neprijateljskog raspoloženja prema institucijama, ali se smatra i da su krize šanse za učenje.	
Najčešće posljedice kriza su nelagoda, ali i shvatanje krize i racionalno djelovanje, za neke je to šansa za učenje, mada se pojavljuje i nesigurnost. Također, navodi se i ubrzano i neracionalno djelovanje, ponekad pretjerane ili panične reakcije ili strah.	
Evidentne su i dobre prakse u određenim sudovima i tužilaštvima u preveniranju i upravljanju krizama, kao i u kriznoj komunikaciji.	
U procjene određenih kriznih situacija i u upravljanje krizama uključene su većinom ključne i odgovorne osobe, ali nedostaje odlučivanje kolegija, naročito u tužilaštvima.	
Evidentan je nedostatak stručne literature koji tretira upravljanje krizama.	
Institucije koje imaju uposlene psihologe vrlo rijetko ili nikako iskorištavaju njihove kompetencije u situacijama kada je neophodno upravljati krizama i komunicirati u takvim situacijama.	
Strateške oblasti	Strateški odgovor
Mali broj sudova i tužilaštava ima plan za krizno komuniciranje, ali u većini kriznih situacija „ad hoc“ sačinjeni timovi brzo reaguju i organizuju sastanke (odmah ili u toku 24 h).	<b>Adekvatno planiranje i provedba kriznog komuniciranja</b>
Članovi kriznog tima, bilo da su ranije uspostavljeni ili na „ad hoc“ osnovi, su međusobno dostupni jedni drugima (24/7), a u internoj komunikaciji se koriste različiti oblici komuniciranja. Glasnogovornici su istaknuti kao prva linija odbrane u krizama, ali je u određenim institucijama istaknut nedovoljan angažman rukovodilaca u komuniciranju s medijima.	
Za 75% institucija, „ćutanje“ i odgovori „bez komentara“ nisu prihvatljivi. Također, u istom procentu institucije tokom kriza komuniciraju sa medijima.	
Dominantna komunikacija sa medijima tokom kriza su saopštenja i informacije na web stranicama, te telefonski kontakti, ali se konferencije, brifinzi za medije i učešće u emisijama i intervjui ne koriste u većem broju institucija.	
Ključne poruke tokom kriza se dominantno baziraju na tačnim, jasnim i preciznim informacijama o utvrđenim činjenicama, a manji dio da izvori kriza plasiraju netačne informacije (25%).	
Sa drugim grupama javnosti tokom kriza dominantna je pisana komunikacija (91,7%), te korištenje zvaničnih web stranica (75%).	
Evaluaciju krizne komunikacije 50% institucija radi povremeno i po potrebi, 33,3% cijelim tokom, a samo 16,7% po okončanju kriza.	



# GENERALNI/OPŠTI CILJ MODEL STRATEGIJE ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE

**Poboljšati i ojačati kapacitete suda/tužilaštva u prevenciji i upravljanju kriznim situacijama, kao i u kriznom komuniciranju, sa fokusom na predmete korupcije i organizovanog kriminala na visokom nivou**

## STRATEŠKI CILJEVI

- 1. Strateški jačati proaktivnu komunikaciju***
- 2. Osigurati efikasne mehanizme za prepoznavanje rizika i sprečavanje potencijalnih kriznih situacija***
- 3. Uspostaviti adekvatno planiranje i upravljanje kriznim situacijama***
- 4. Uspostaviti efikasnu provedbu kriznog komuniciranja***

### Strateški cilj I: Strateški jačati proaktivnu komunikaciju

#### Početno stanje i strateške oblasti

Prema rezultatima analize ulaznih podataka veći broj partnerskih sudova i tužilaštava nema (ažurirane) komunikacijske strategije, a veći dio njih ni kratkoročne godišnje planove komunikacije. *S tim u vezi, nakon provedene analize je utvrđeno da je izuzetno važno, kao prvi korak, jačati proaktivnost i uspostaviti mehanizme generalne komunikacije, s ciljem uspostavljanja i efikasne krizne komunikacije.* U tužilaštvima se više i adekvatnije komunicira sa širom javnosti i medijima putem saopštenja, objava na web stranicama i izjavama, dok se u sudovima manje koriste i ti oblici komunikacije, i ponekad je komunikacija reaktivna. Postoje i mišljenja da javni nastupi predsjednika sudova svakako ne mogu doprinijeti boljoj percepciji javnosti i transparentnosti. Osim toga, niti tužilaštva, a naročito sudovi, ne komuniciraju u dovoljnoj mjeri sa medijima putem konferencija za medije, brifinga, učešća u emisijama ili kroz davanje intervjua, što ostavlja prostor da se o institucijama donose proizvoljni zaključci. U tužilaštvima su, kroz podršku projekata koji podržavaju jačanje transparentnosti, kreirani određeni dokumenti koji uređuju načine obrade i objavljivanja informacija. Međutim, u sudovima i u tužilaštvima se rijetko koriste društvene mreže kao oblik komunikacije sa javnošću, a izostankom komunikacijskih strategija u većem broju institucija nisu definisani načini komunikacije sa drugim zainteresovanim javnostima. Pa ipak, u institucijama su svjesni važnosti komunikacijskih aktivnosti i da je u tom segmentu potrebno bolje i više raditi, naročito obzirom na to da opšta slika o pravosuđu nije dobra i da se percepcija može mijenjati jedino predanim radom na predmetima, te jačanjem transparentnosti i pravovremenim informacijama prema građanima, medijima i drugim društvenim akterima. U slučaju tužilaštava, ovaj strateški cilj je komplementaran Strategiji za postupanje sa osobama koje dolaze u kontakt sa tužilaštvima u BiH i doprinosi realizaciji dijela strateškog cilja 2. iz

„Strategije za postupanje sa osobama koje dolaze u kontakt sa tužilaštvima u BiH“ - Upoznati društvenu zajednicu sa radom tužilaštva. Također, ovaj strateški cilj je kompatibilan sa strateškim ciljevima za jačanje transparentnosti koji su definisani okvirnim entitetskim strategijama za tužilačke sisteme u FBiH i RS.

### Izvori verifikacije

- Anketa provedena sa partnerskim sudovima i tužilaštvima (mart 2020. godine)
- Konsultativna sesija „Strateški odgovor na krizu“ (juni 2020. godine)
- Online intervjui sa predstavnicima sudova i tužilaštava (april – juni 2020. godine)
- Anketa sa većim brojem sudova i tužilaštava koju je 2019. godine proveo VSTV BiH

**Indikator uspjeha na nivou strateškog cilja:** Kreirana je i provodi se komunikacijska strategija ili je ažurirana postojeća strategija. Fokus strategije je stavljen na proaktivnu i odgovarajuću komunikaciju sa medijima koja uključuje različite taktike komunikacije, te su definisani mehanizmi proaktivne komunikacije sa drugim zainteresovanim javnostima. Sud/tužilaštvo kontinuirano postaje transparentniji i proaktivniji.

## **Strateški zadatak 1.1- Izraditi ili ažurirati komunikacijsku strategiju u sudu/tužilaštvu s ciljem uspostavljanja mehanizama za efikasnu i kontinuiranu komunikaciju**

### Očekivani rezultat

U sudu/tužilaštvu je kreirana komunikacijska strategija ili je ažurirana postojeća, koja se kontinuirano provodi. Fokus strategije je usmjeren na zaposlenike institucije (internu javnost) i komunikaciju s medijima, ali u potrebnoj mjeri i na druge zainteresovane javnosti po matrici njihovog interesa i uticaja. Sud/tužilaštvo postaje proaktivniji, transparentniji i efikasnije komunicira sa svim zainteresovanim društvenim akterima.

### Indikatori uspjeha

- Kreirana je analiza komunikacijskog okruženja i situacije za sud/tužilaštvo
- Definisani su strateški ciljevi, ciljne grupe, komunikacijske taktike, plan provedbe i načini evaluacije komunikacijskih aktivnosti
- Kreiran je nacrt komunikacijske strategije i prezentiran je kolegiju
- Komunikacijska strategija je usvojena na kolegiju suda/tužilaštva
- Obezbijedeni su uslovi za proaktivnije komuniciranje (sud/tužilaštvo u potrebnoj mjeri samoinicijativno plasira određene informacije o radu koje su od posebnog interesa javnosti) sa medijima uz učešće glasnogovornika, rukovodilaca institucija i u potrebnoj mjeri i sudija i tužilaca
- U komunikaciji s medijima se koriste sve potrebne taktike i sud/tužilaštvo postaje proaktivnije (poštuje se priroda medija kojima trebaju pravovremene pisane informacije, audio i video izjave, uz organizaciju konferencija za medije barem jednom tokom godine)
- Redovno se identifikuju predmeti od posebnog interesa javnosti (u skladu sa VSTV smjernicama i procjenama institucije) i druge specifične situacije o kojima je potrebno proaktivno komunicirati sa medijima i građanima

- Prate se izjave političara i drugih osoba na pozicijama moći koje su negativne za instituciju i pravovremeno se reaguje u javnosti činjenicama i argumentima
- Sud/tužilaštvo postepeno uvodi nove kanale komunikacije (npr. bilten, video prezentacija i sl.) i društvene mreže
- Zadužena je osoba (glasnogovornik ili osoba za odnose s javnošću) za provedbu i praćenje strateških komunikacijskih aktivnosti, kao i za savjetovanje sudija i tužilaca o odnosima s javnošću
- O provedbi komunikacijskih aktivnosti i evaluaciji se redovno izvještava rukovodilac institucije

### **Prijedlog aktivnosti**

- 1.1.1. Imenovati jednu osobu ili tim ljudi za kreiranje komunikacijske strategije (obezbijediti organizacijske uslove)
- 1.1.2. Radionica za predsjednika suda/glavnog tužioca i imenovane članove tima za kreiranje komunikacijske strategije o strateškom planiranju u odnosima s javnošću i komunikacijama
- 1.1.3. Definisati trenutnu komunikacijsku situaciju i okruženje za instituciju prema raspoloživim informacijama i monitoringu prezentacije institucije u javnosti, uz eventualna kraća istraživanja
- 1.1.4. Definisati strateške ciljeve, ciljne grupe, komunikacijske taktike, plan provedbe i načine evaluacije komunikacijskih aktivnosti i kreirati nacrt komunikacijske strategije i prezentirati je kolegiju (ili nacrt ažurirane strategije ukoliko je neophodna za sud/tužilaštvo)
- 1.1.5. Usvojiti komunikacijsku strategiju za sud/tužilaštvo na tematskom kolegiju
- 1.1.6. Kontinuirano se proaktivno komunicira i provodi se većina definisanih komunikacijskih taktika
- 1.1.7. Konferencije za medije se organiziraju za prezentaciju rezultata rada svake godine, te po potrebi i za druge najvažnije segmente u radu i djelovanju suda/tužilaštva, naročito tokom kriza
- 1.1.8. Učešće predsjednika suda/glavnog tužioca u TV i radijskim emisijama, te davanje intervjua ili izjava od rukovodilaca/zamjenika/šefova odsjeka/odjela/sudija i tužilaca (objektivna i odgovorna procjena kada je neophodno da učestvuju u medijskim sadržajima za važne teme)
- 1.1.9. Identifikovati na tromjesečnoj osnovi predmete od posebnog interesa javnosti (u skladu sa VSTV smjernicama i procjenama institucije) o kojima se redovno komunicira sa medijima
- 1.1.10. Redovno se ažuriraju i objavljuju informacije na web stranici suda/tužilaštva o važnim predmetima u radu i specifičnim aktivnostima u djelovanju (saopštenja za javnost, aktuelnosti...)
- 1.1.11. Na web stranici suda/tužilaštva se objavljuju optužnice (dispozitivi), te informacije o prvostepenim i pravosnažnim presudama u predmetima od posebnog interesa javnosti, a u skladu sa standardima zaštite privatnosti stranaka u postupku, i presude
- 1.1.12. Činjenicama i argumentima se u medijima reaguje na negativne izjave političara i osoba na pozicijama moći usmjerene prema instituciji
- 1.1.13. Kontinuirano (kvartalno) se evaluira provedba komunikacijskih aktivnosti (izvještaj rukovodiocu) i obavlja se monitoring izvještavanja medija o instituciji. Za tužilaštva se kod evaluacije prate i rezultati godišnje analize provedbe odnosa s javnošću (PR Monitoring and Evaluation Plan, VSTV BiH)

- I.1.14. U tužilaštvima se koriste primjeri dobre prakse za objavljivanje informacija (čiju izradu je podržao USAID JP za tužilaštva) i drugi dokumenti za komunikacijske aktivnosti tužilaštava u BiH (razmotriti potencijalnu izradu i prilagodbu tih dokumenata i za sudove)

## **Strateški cilj 2: Osigurati efikasne mehanizme za prepoznavanje rizika i sprečavanje potencijalnih kriznih situacija**

### **Početno stanje**

Prema rezultatima analize ulaznih podataka svi partnerski sudovi i tužilaštva imaju mnoštvo različitih segmenata i oblasti u djelovanju koji utiču na nepovjerenje i lošu percepciju šire javnosti o njihovom radu. Također, radi se o segmentima koje mogu biti predmet kritika i negativnih reakcija u svakodnevnim situacijama u radu, ali svakako i onih koje, ako traju duže ili su učestale, mogu ili su već značajno uticale na pojavu i eskalaciju kriza. Mnoštvo segmenata u radu je detektovano kroz negativne ili izuzetno negativne reakcije i percepciju šire javnosti. U anketi, na konsultativnoj sesiji ili prilikom intervjua su ovi segmenti prepoznati i potvrđeni u institucijama, a veći dio sa značajnim negativnim konotacijama.

### **Izvori verifikacije**

- Anketa provedena sa partnerskim sudovima i tužilaštvima (mart 2020. godine)
- Konsultativna sesija „Strateški odgovor na krizu“ (juni 2020. godine)
- Online intervjui sa predstavnicima sudova i tužilaštava (april – juni 2020. godine)

**Indikator uspjeha na nivou strateškog cilja:** U sudu/tužilaštvu se prepoznaju i kontinuirano analiziraju rizični faktori iz kojih mogu ili su već nastajale negativne reakcije javnosti i krizne situacije. Institucija je evidentirala listu predmeta za koje se vežu rizici i modaliteta ponašanja, te djelovanja iz kojih mogu nastati ovakve situacije. Na osnovu prepoznavanja i kontrole rizičnih faktora poduzimaju se sve potrebne aktivnosti u cilju sprečavanja da iste ne eskaliraju u krize.

## **Strateški zadatak 2.1. - Kontinuirano prikupljati i analizirati relevantne informacije o svim rizičnim faktorima za instituciju**

### **Očekivani rezultat**

U sudu/tužilaštvu se identifikuju, analiziraju i kontinuirano prate predmeti u radu, kao i modeli ponašanja unutar institucije, koji su rizični i mogu eskalirati u krizne situacije, te se kontinuirano poduzimaju sve neophodne mjere u cilju kontrolisanja rizičnih faktora i sprečavanja pojave kriznih situacija.

### **Indikatori uspjeha**

- Kontinuirano se prave analize efikasnosti institucije i poduzimaju aktivnosti u poboljšanju, naročito u predmetima korupcije, organizovanog i privrednog kriminala na visokom nivou
- Prati se realizacija mjera iz Plana integriteta od značaja za preveniranje pojave kriznih situacija
- Analizira se lista neriješenih predmeta od posebnog interesa javnosti i potencira se rad na njihovom rješavanju, kao i na predmetima u kojima se procesuiraju javni zvaničnici i odgovorne osobe na različitim razinama za koruptivna i druga krivična djela

- Kontinuirano i učinkovito se postupa u događajima visokog intenziteta (npr. nesreće, ozbiljne naznake korupcije i dr.), a u kojima se utvrđuje eventualna krivična odgovornost
- Kontinuirano se prate razlozi za duže trajanje postupaka od posebnog interesa javnosti, kao i efikasnost u radu na predmetima korupcije i organizovanog kriminala, te odluke u tim predmetima
- Kontinuirano se prati rad na predmetima u sudovima od posebnog interesa javnosti, a koji nisu krivični referat (stečajni, privredni i radni sporovi i dr.)
- Prate se i analiziraju izvještaji međunarodnih organizacija i nevladinog sektora koji su negativni za pravosuđe, kao i za svaku pojedinačnu instituciju, i kreiraju se potrebni korektivni mehanizmi
- Prate se razlozi eventualnih organizovanih protesta građana i analizira postupanje institucije u kritičnim stvarima koje su izvor nezadovoljstva
- Prate se disciplinski i krivični postupci protiv sudija/tužilaca u instituciji, eventualni neprimjereni istupi i ponašanja u javnosti i poduzimaju se potrebne mjere i korektivne radnje
- Prati se i sankcioniše eventualno curenje informacija iz institucije
- Prati se rad na predmetima u kojima oštećeni/žrtve javno iznose da su dodatno ugroženi i viktimizirani, te se kontinuirano komunicira sa tim oštećenim osobama u institucijama
- Prate se i efikasno rješavaju sukobi unutar institucije, institucije sa drugim akterima u društvu, kao i sukobi unutar pravosudne zajednice koji se odnose na instituciju
- Novinari se edukuju o ključnim pojmovima krivičnog i parničnog zakonodavstva kako bi bili spremniji, objektivniji i precizniji u informisanju građana o određenim procesnim radnjama i odlukama u tužilaštvima i sudovima, te je uspostavljena komunikacija u cilju podizanja svijesti i razumijevanja o radu suda/tužilaštva

### **Prijedlog aktivnosti**

- 2.1.1. Kontinuirani kolegiji jednom mjesečno na kojima se prati efikasnost u radu na predmetima
- 2.1.2. Kontinuirano izvještavanje (mjesečno) rukovodioca od šefova odsjeka i odjela o efikasnosti u radu na predmetima od posebnog interesa javnosti
- 2.1.3. Kontinuirani kolegiji (mjesečni) na kojima se raspravlja o radu na predmetima korupcije, privrednog i organizovanog kriminala na visokom nivou, od posebnog interesa javnosti
- 2.1.4. U tužilaštvu se proaktivno radi na istragama u predmetima od posebnog interesa javnosti i donose se konačne tužilačke odluke u razumnom roku. U sudu se dinamika suđenja u predmetima od posebnog interesa javnosti utvrđuje kao prioritet u radu
- 2.1.5. Predsjednik suda/glavni tužilac, njihovi zamjenici, kao i šefovi odsjeka kontinuirano, na dnevnoj bazi, prate rad na predmetima koji imaju rizične faktore, a o kojima se pojavljuju negativne reakcije i eventualno nastupaju krizne situacije
- 2.1.6. Glasnogovornik/osoba koja se bavi odnosima s javnošću, kontinuirano (svakodnevno) prati reakcije javnosti i medija o takvim situacijama i izvještava rukovodioca i postupajućeg sudiju/tužioca
- 2.1.7. O svim rizičnim situacijama za instituciju se raspravlja na kolegijima sudija i tužilaca (svaki mjesec), a dva puta sedmično na kolegijima odsjeka/odjela ukoliko se utvrde takve situacije

- 2.1.8. Rukovodilac se posebno uključuje u praćenje rada na predmetima visokog intenziteta i od posebnog interesa javnosti
- 2.1.9. Svako utvrđeno curenje informacija iz institucije se prijavljuje i adekvatno sankcionira
- 2.1.10. Svi zaposlenici su upoznati, podsjećaju se i edukuju o predviđenim mjerama sprečavanja rizika u planovima integriteta, kao i o važećim zakonskim obavezama i etičkim kodeksima
- 2.1.11. Analiziraju se kontinuirano i sve druge potencijalne situacije koje mogu izazvati krizne situacije
- 2.1.12. Na tematskim kolegijima prisustvuje glasnogovornik/osoba koja se bavi odnosima s javnošću
- 2.1.13. Organizuju se (po potrebi) sastanci sa oštećenima koji smatraju da su dodatno oštećeni i u sudu/tužilaštvu i poduzimaju se konkretne mjere u sprečavanju takvih pojava
- 2.1.14. Organizira se seminar za novinare ili neformalni sastanak barem jednom godišnje na kojima se edukuju o osnovnim pojmovima i procesnim radnjama u krivičnom i parničnom zakonodavstvu

### **Strateški cilj 3: Uspostaviti adekvatno planiranje i upravljanje kriznim situacijama**

#### **Početno stanje**

Prema rezultatima analize ulaznih podataka većina partnerskih sudova i tužilaštva nemaju razvijene planove za upravljanje krizama i krizno komuniciranje. Također se ne prepoznaju u potpunosti situacije koje su krizne za institucije, a u određenim institucijama je prisutno i poricanje da su se suočavale ili se suočavaju sa krizama, mada je tokom istraživanja bilo očigledno da su imali krize, ali i da je cijeli pravosudni sistem u krizi i da se to reflektuje i utiče na sve institucije. Smatra se da postoje i neutemeljene, ali i utemeljene negativne reakcije koje izazivaju krize. U određenim institucijama je primjetno da ne postoje ili nisu u dovoljnoj mjeri razvijeni mehanizmi za predviđanje određenih kriza koje mogu biti predvidljive. U sudovima i tužilaštvima se pojavljuju krizne situacije u rasponu od rijetkih, povremenih, pa do čestih. I po vremenskom trajanju su krize različitog spektra, a brojni su društveni akteri koji svojim reakcijama izazivaju krize u institucijama. I uticaj koji krize imaju na institucije se kreće od umjereno negativne do izuzetno negativne percepcije, a posljedice koje krize ostavljaju na institucije su od nelagode, straha, pretjeranih reakcija, pa do toga da postoje razmišljanja kako su krize šansa za učenje i popravljanje određenog stanja. Planove integriteta imaju gotovo sve institucije i prezentira se visok procenat realizacije predviđenih mjera, što je dobro za sprečavanje eskalacije rizičnih faktora i pojave određenih kriza. Također, procjenu svake pojedinačne situacije i upravljanje krizama obavljaju ključni ljudi u institucijama, međutim često su iz toga isključeni kolegiji. Često krizni timovi nisu unaprijed definisani nego se kreiraju na „ad hoc“ osnovama. Zanimljivo je da psihološki aspekti koje upravljanje krizama ostavlja na učesnike u procesima, te u krizne timove najčešće nisu uključeni psiholozi ni tamo gdje su zaposleni. Međutim, istaknuti su veoma dobri primjeri prevencije i upravljanja krizama i u tužilaštvima i u sudovima, kao i primjeri lošeg upravljanja krizama.

#### **Izvori verifikacije**

- Anketa provedena sa partnerskim sudovima i tužilaštvima (mart 2020. godine)
- Konsultativna sesija „Strateški odgovor na krizu“ (juni 2020. godine)
- Online intervjui sa predstavnicima sudova i tužilaštava (april – juni 2020. godine)

**Indikator uspjeha na nivou strateškog cilja:** Sud/tužilaštvo je kreirao/lo mehanizme za efikasno upravljanje krizama, što se primjenjuje u svim pojedinačnim situacijama. Također, redovno se analiziraju ishodi kriznih situacija koji utiču na instituciju. U sudu/tužilaštvu se kontinuirano poduzimaju aktivnosti u vezi sa psihološkim jačanjem članova stalnog kriznog tima - učesnika u procesima upravljanja krizama.

### **Strateški zadatak 3.1 - Uspostaviti stalni krizni tim u sudu/tužilaštvu, te osigurati mehanizme za efikasno upravljanje kriznim situacijama**

#### **Očekivani rezultat**

U sudu/tužilaštvu je oformljen stalni krizni tim, a članovi tima su osposobljeni da efikasno i adekvatno planiraju, te upravljaju krizama vezanim za instituciju.

#### **Indikatori uspjeha**

- Oformljeni su stalni timovi za upravljanje krizama u sudu/tužilaštvu
- Analiziraju se krizne situacije u instituciji (opis prethodnih kriza, postupanja u krizi i šta se iz njih naučilo)
- Kontinuirano se procjenjuje i definiše šta jesu, a šta nisu krizne situacije za instituciju
- Kreirani su mehanizmi za efikasno praćenje specifičnih situacija u vezi sa odlukama koje se donose u sudu/tužilaštvu, a za koje se može pretpostaviti da će biti negativno percipirane u dijelu šire javnosti i biti uzrok krize
- Analizira se koliko učestalo se pojavljuju krize u instituciji na osnovu dosadašnjih iskustava
- Analizira se koji akteri u društvu najčešće izazivaju krizne situacije u instituciji i na koji način
- Analizira se kojeg su intenziteta negativne reakcije određenih grupa javnosti u kriznim situacijama za instituciju i kakve uticaje imaju na instituciju
- Analizira se kakve posljedice na zaposlenike i generalno instituciju ostavljaju krizne situacije
- Članovi stalnog kriznog tima se edukuju o upravljanju krizama
- Kreiran je plan ili smjernice za upravljanje krizama koji je usvojen na kolegiju
- Razmjenjuju se dobre prakse u upravljanju krizama između sudova i tužilaštava

#### **Prijedlog aktivnosti**

- 3.1.1. Oformiti stalni tim za upravljanje krizama u sudu/tužilaštvu (npr. rukovodilac institucije, zamjenici, šefovi odjela/odsjeka, sekretar, glasnogovornik/osoba za odnose s javnošću, psiholog...)
- 3.1.2. Kreirati godišnji izvještaj (analizu) kriznih situacija u sudu/tužilaštvu sa informacijama o učestalosti, vrstama, posljedicama, društvenim akterima koji su ih izazivale i drugim relevantnim informacijama
- 3.1.3. Kreirati analizu za situacije koje se mogu predvidjeti, a vezane su za određene trendove ranijih negativnih reakcija šire javnosti (npr. za određene odluke, izostanak odluka, neefikasnost ili modalitete neodgovornog ponašanja u sudu/tužilaštvu), pri tome analizirajući i prepoznavajući sve rizične faktore za instituciju)
- 3.1.4. Učešće na radionicama o upravljanju krizama za rukovodioce i druge ključne osobe u institucijama (članovi stalnog kriznog tima)

- 3.1.5. Izraditi plan ili smjernice za postupanje u kriznim situacijama (upravljanje krizama) u sudu/tužilaštvu
- 3.1.6. Rukovodilac institucije (i po potrebi članovi stalnog kriznog tima) učestvuje na edukacijama ili sastancima (seminari, panel diskusije, kolegiji glavnih tužilaca ili predsjednika sudova u entitetima) u vezi sa razmjenom dobrih praksi u upravljanju krizama

### **Strateški zadatak 3.2 - Ojačati timove za upravljanje kriznim situacijama u sudu/tužilaštvu kroz kontinuiranu psihološku podršku**

#### **Očekivani rezultat**

Članovi kriznog tima u sudu/tužilaštvu, na čelu sa rukovodiocem institucije, su osposobljeni da adekvatno (psihološki i emocionalno) odgovore na takve situacije, zahvaljujući kontinuiranoj psihološkoj pomoći i kontinuiranoj edukaciji u ovoj oblasti.

#### **Indikatori uspjeha**

- U krizni tim je uključen i psiholog (u sudu/tužilaštvu u kojem je već uposlen)
- Provode se relevantne obuke i osigurani su izvori relevantne stručne literature (kreiran i dio Vodiča za krizno komuniciranje koji se odnosi na adekvatno upravljanje ponašanjima i komunikacijskim procesima u iznenadnim krizama sa psihološkog aspekta)
- Osnažena je kompetentnost i vještine upravljanja krizama članova stalnog kriznog tima sa psihološkog aspekta
- Članovi kriznog tima su psihološki ojačani - spremniji su, sigurniji i snažniji za upravljanje kriznim situacijama
- Rad kriznih timova i svakog pojedinca se periodično evaluira zajedničkom refleksijom u kriznom timu, a posebno nakon svake krizne situacije, čime se omogućava veća učinkovitost tima

#### **Prijedlog aktivnosti**

- 3.2.1. Kontinuirana psihološka podrška članovima kriznog tima uključivanjem psihologa u tim (u institucijama u kojima su uposleni)
- 3.2.2. Učešće na radionicama o upravljanju emocionalnim ponašanjem, ponašanje u stresnim situacijama, o upravljanju konfliktima i umanjivanju efekata profesionalnog sagorijevanja u situacijama krize
- 3.2.3. Osigurati stručnu literaturu o psihološkim aspektima upravljanja krizama i komunikacijama
- 3.2.4. Učestvovati u kreiranju Vodiča za krizno komuniciranje, a koji obrađuje i dio o psihološkim aspektima suočavanja sa krizama
- 3.2.5. Periodično provoditi samoevaluaciju rada kriznog tima sa psihološkog aspekta (najmanje jednom godišnje, a po potrebi i češće-nakon kriznih situacija) u vezi sa ponašanjem i ishodima postupanja u kriznim situacijama



## **Strateški cilj 4: Uspostaviti efikasnu provedbu kriznog komuniciranja**

### **Početno stanje**

Prema rezultatima analize ulaznih podataka većina partnerskih sudova i tužilaštava nema razvijene planove ili smjernice za krizno komuniciranje, a nedovoljno je i znanje i praksa u institucijama kako bi planovi trebali biti koncipirani i koji su njegovi sastavni elementi. Međutim, očigledno je da se u većini institucija, na „ad hoc“ bazi, krizni timovi sastaju uglavnom odmah ili u početna 24 sata kako bi definisali krize i načine na koje je potrebno upravljati krizama i komunicirati. Također, članovi kriznog tima su većinom konstantno dostupni jedni drugima tokom krize (24/7), a u internoj komunikaciji se koriste adekvatni oblici komunikacije. Međutim, glasnogovornici, koji su često prva i jedina linija odbrane u krizama, navode da je potrebna veća uključenost rukovodilaca institucija u kriznoj komunikaciji s medijima, što do sada nije bio slučaj u većini institucija. „Šutnja“ institucije i odgovori „bez komentara“ nisu opcije za partnerske institucije tokom krizne komunikacije, što je izuzetno pozitivno. Sudovi, a više tužilaštva, koriste određene taktike u komunikaciji s medijima, saopštenja, web stranice i izjave medijima najviše, ali je evidentno nedovoljno korištenje konferencija za medije, brifinga, davanje intervjua ili učešće u emisijama, te se ne koriste i neki drugi učinkoviti alati (viber grupe medija, vlastita produkcija i snimljene izjave postavljene na društvene mreže). Tokom kriza se plasiraju uglavnom tačne, precizne i jasne poruke o činjeničnom stanju, što je dobro za institucije. Navodi se i da se, osim sa medijima, uglavnom koriste adekvatne komunikacijske taktike sa drugim zainteresovanim javnostima, te da se evaluacija krizne komunikacije obavlja najčešće povremeno, po potrebi, ali i tokom cijelog trajanja krize što bi trebao biti slučaj, a najrijeđe kada su krize okončane, što je najlošija opcija. Za realizaciju ovog strateškog cilja, nakon provedene analize, ispostavilo se da je sudovima i tužilaštvima potrebna i dodatna eksterna stručna podrška.

### **Izvori verifikacije**

- Anketa provedena sa partnerskim sudovima i tužilaštvima (mart 2020. godine)
- Konsultativna sesija „Strateški odgovor na krizu“ (juni 2020. godine)
- Online intervjui sa predstavnicima sudova i tužilaštava (april – juni 2020. godine)

**Indikator uspjeha na nivou strateškog cilja:** Sud/tužilaštvo je na osnovu Vodiča za krizno komuniciranje kreirao/lo plan kriznog komuniciranja sa svim potrebnim elementima. Plan se adekvatno i efikasno primjenjuje tokom kriznih situacija. Rukovodioci i glasnogovornici/osobe za odnose s javnošću u institucijama se kontinuirano edukuju o komunikaciji s medijima i o javnim nastupima, te se uspostavljaju bolji odnosi sa medijima.

### **Strateški zadatak 4.1- Učestvovati u kreiranju i koristiti Vodič za krizno komuniciranje za sudove i tužilaštva**

#### **Očekivani rezultat**

Kreiran je i efikasno se koristi Vodič za krizno komuniciranje, specifično i posebno namijenjen za sudove i posebno za tužilaštva, te služi kao platforma za kreiranje planova kriznog komuniciranja u institucijama

#### **Indikatori uspjeha**

- Realizovano je istraživanje potreba u sudovima i tužilaštvima u kriznom komuniciranju
- Definisane su ključne pretpostavke za efikasno i kvalitetno krizno komuniciranje

- Definisani su modeli i načini interne komunikacije tokom kriznog komuniciranja
- Definisani su modeli i načini komunikacije sa eksternim javnostima tokom kriznog komuniciranja
- Definisani su načini saradnje u komunikacijskim aktivnostima sa institucijama sa kojima su sudovi i tužilaštva povezani tokom krizne komunikacije
- Definisani su načini evaluacije krizne komunikacije
- Definisana je urnek za kreiranje Plana kriznog komuniciranja, posebno za sudove i posebno za tužilaštva
- Koristi se Vodič za krizno komuniciranje
- Provedene su edukacije odgovornih osoba iz suda/tužilaštva o kriznom komuniciranju

### **Prijedlog aktivnosti**

- 4.1.1 Učestvovati u realizaciji upitnika o potrebama sudova/tužilaštava u kriznom komuniciranju
- 4.1.2 Učešće predsjednika suda i glasnogovornika na radionici - konsultativnoj sesiji o kriznom komuniciranju i kreiranju Vodiča za krizno komuniciranje
- 4.1.3 Učešće glavnog tužioca i glasnogovornika na radionici - konsultativnoj sesiji o kriznom komuniciranju i kreiranju Vodiča za krizno komuniciranje
- 4.1.4 Učešće u kreiranju Vodiča za krizno komuniciranje, prilagođen specifičnim potrebama sudova/tužilaštava
- 4.1.5 Kontinuirano se promovira i prati primjena Vodiča za krizno komuniciranje, te daju prijedlozi za unapređenje praksi

### **Strateški zadatak 4.2 - Uspostaviti praksu formiranja tima za krizno komuniciranje za pojedinačne krizne situacije i edukovati članove tima o komunikaciji s medijima i o javnim nastupima**

#### **Očekivani rezultat**

Sud/tužilaštvo je uspostavio/lo dobre prakse formiranja timova za krizno komuniciranje prilagođenih svakoj pojedinačnoj kriznoj situaciji, te su edukovani i spremni za komunikaciju s medijima i za javne nastupe

#### **Indikatori uspjeha**

- Definisano je da svaka specifična krizna situacija nalaže i kreiranje specifičnog tima za krizno komuniciranje u skladu sa potrebama određene krizne situacije
- Predsjednik suda/glavni tužilac, glasnogovornik institucije/osoba za odnose s javnošću, te određene sudije i tužioci (članovi tima za krizno komuniciranje) su edukovani o odnosima i komunikaciji s medijima, te o javnim nastupima u medijima
- Definisani su ključni segmenti, parametri i smjernice u odnosima s medijima tokom kriza
- Definisani su načini i oblici komunikacije s medijima i dobre prakse u primjeni različitih taktika u komunikaciji s medijima tokom kriza
- U tužilaštvu se koristi „Priručnik za javne nastupe u medijima za tužioce u BiH“ (VSTV BiH, 2019. godina), koji mogu koristiti i sudije

- Sud/tužilaštvo proaktivnije i efikasnije komunicira sa medijima u redovnim okolnostima, a naročito tokom kriznih situacija

#### **Prijedlog aktivnosti**

- 4.2.1 Uspostaviti praksu da predsjednik suda/glavni tužilac u svakoj specifičnoj kriznoj situaciji formira specifičan tim za krizno komuniciranje u vezi sa konkretnom kriznom situacijom (npr. član tima je i sudija/tužilac koji radi na konkretnom predmetu iz kojeg proizilazi konkretna krizna situacija)
- 4.2.2 Učešće predsjednika suda/glavnog tužioca, sudija i tužilaca, te glasnogovornika na radionicama o komunikaciji s medijima i o javnim nastupima
- 4.2.3 Koristiti „Priručnik za javne nastupe u medijima za tužioce“ (korisno i za sudije)
- 4.2.4 Sud/tužilaštvo kontinuirano i proaktivno komunicira sa medijima i komunikacija se kontinuirano unapređuje
- 4.2.5 U sudu/tužilaštvu se kontinuirano radi monitoring (press clipping) izvještavanja medija o instituciji, a isti se koristi kao dio kvalitativne i kvantitativne godišnje analize reputacije institucije u medijima

### **Strateški zadatak 4.3 - Kreirati plan kriznog komuniciranja u sudu/tužilaštvu**

#### **Očekivani rezultat**

U sudu/tužilaštvu je kreiran plan kriznog komuniciranja na osnovu modela/urneka prezentovanog u Vodiču za krizno komuniciranje (posebno namijenjene za sudove i tužilaštva), te se plan efikasno koristi

#### **Indikatori uspjeha**

- U sudu/tužilaštvu kreiran je i efikasno se koristi plan kriznog komuniciranja

#### **Prijedlog aktivnosti**

- 4.3.1 Koristiti urnek iz Vodiča za krizno komuniciranje pri kreiranju plana kriznog komuniciranja
- 4.3.2 Kreirati Plan kriznog komuniciranja u sudu/tužilaštvu
- 4.3.3 Glasnogovornik/osoba za odnose s javnošću kreira godišnji izvještaj - presjek stanja o kriznom komuniciranju kao platformu za mjerenje uspjeha u tom segmentu, ali i za razmjenu iskustava i praksi između partnerskih sudova i tužilaštava

## **Provedba strategije za krizno komuniciranje**

#### **Plan provedbe**

Model strategije za krizno komuniciranje u sudovima i tužilaštvima (Strategija) je koncipirana na osnovu strateških ciljeva i zadataka. Pod uslovom da se model strategije, uz eventualne prilagodbe prihvati od strane partnerskih sudova/tužilaštava do kraja 2020. godine, **predviđen je okvir od 3 GODINE za njeno provođenje, sa početkom od 1. januara 2021. do 31. decembra 2023. godine.** Model Strategije je prezentiran Radnoj grupi sa izradu Komunikacijske strategije VSTV-a na sastanku održanom 4. 11. 2020. godine, te postoji mogućnost i da se ovaj dokument koristi u tom procesu, u dijelu koji se odnosi na krizno komuniciranje. Strateški ciljevi i zadaci su zajednički za sve partnerske sudove i tužilaštva, uz uvažavanje i

prilagođavanje specifičnostima uloge sudova i tužilaštava u društvu. Radi implementacije ove strategije neophodno je da se u sudovima i tužilaštvima predviđene aktivnosti integrišu u planove rada, da se obezbijede uslovi i potrebni ljudski resursi za provedbu strateških zadataka. Za provedbu Strategije zadužuju se predsjednici sudova i glavni tužioci, drugo rukovodno sudsko i tužilačko osoblje, glasnogovornici i sekretari, a po potrebi i druge sudije i tužioci, te drugo osoblje u svakom sudu i tužilaštvu, prema procjeni rukovodilaca. Ključno je da se za realizaciju Strategije u planovima rada odrede zaposleni čija radna mjesta odgovaraju radnim zadacima, da imaju mogućnost određenog nivoa odlučivanja, te da se identifikuju konkretni i realni rokovi izvedbe.

## **Praćenje i procjena provedbe**

**Postizanje strateških ciljeva:** Najširi okvir za praćenje provedbe su postavljeni strateški ciljevi i stepen njihove realizacije, te ocjene postojećeg i željenog stanja. Postizanje strateških ciljeva se mjeri uz pomoć indikatora uspjeha na nivou strateškog cilja. Potrebno je na godišnjem nivou pratiti napredak u ispunjenju ciljeva, a po isteku perioda implementacije Strategije procijeniti da li je cilj ispunjen, da li ga treba zadržati za naredni period, modificirati ili u potpunosti zamijeniti drugim. Procjena postizanja ciljeva se vrši kvantitativnim i kvalitativnim metodama, a strateški ciljevi se ispunjavaju realizacijom strateških zadataka.

**Realizacija strateških zadataka:** Na nivou rezultata uspjeh Strategije se mjeri praćenjem provedbe strateških zadataka. Svaki zadatak ima definisan očekivani rezultat, šta se treba postići ispunjenjem strateškog zadatka. Očekivani rezultat je željeno stanje, a procjenjuje se na osnovu postavljenih indikatora koji određuju kvalitativne aspekte postizanja očekivanog rezultata. Indikatori uspjeha na nivou strateškog zadatka postavljaju niz standarda postupanja u svrhu ispunjenja strateških zadataka. Izvori verifikacije su ili dokumentarni izvori i dokazi ili oni koji su na drugi način definisani indikatorima uspjeha.

**Provođenje predloženih aktivnosti:** Praćenje realizacije predloženih aktivnosti se provjerava time da li su one provedene ili nisu, a njihov uspjeh se mjeri tako da se rezultati uporede sa indikatorima uspjeha na nivou svakog strateškog zadatka. Ukoliko ne ispunjavaju standarde postavljene indikatorima, aktivnost ne postiže cilj, tako da je aktivnostima ključno postići ono željeno stanje koje je identifikovano očekivanim rezultatima na nivou strateških zadataka.

**Odgovornost za praćenje provedbe strategije i izvještavanje:** Za praćenje provedbe Strategije neophodno je da rukovodioci imenuju jednu osobu ili tim ljudi koji će kontinuirano prikupljati informacije o realizaciji aktivnosti od osoba koje su zadužene za provedbu, te će se iste analizirati i mjeriti se uspjeh na nivou zadatih indikatora i sačinjavati izvještaje o provedbi Strategije. Pri tome se mogu koristiti informacije koje dolaze iz drugih institucija ili organizacija van suda ili tužilaštva. Analiza informacija o provedbi Strategije bi se trebala raditi na kvartalnom nivou tokom godine, sa ciljem izvještavanja o napretku ili eventualnim zastojevima u provedbi. Međutim, detaljnije izvještavanje unutar institucija, kao i prema drugim zainteresovanim i uključenim tjelima u provedbu Strategije bi se moglo provoditi na nivou šest mjeseci. Za potrebe izvještavanja se mogu koristiti i alternativni izvještaji međunarodnih organizacija ili nevladinog sektora koji se odnose na sudove i tužilaštva.

Po isteku tri godine implementacije sačinjava se konačni izvještaj o provedbi Strategije, koja se dostavlja rukovodiocu institucije.

# ANNEX I - VREMENSKI OKVIR PROVEDBE STRATEGIJE ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE U PARTNERSKIM SUDOVIMA I TUŽILAŠTVIMA

Annex sa vremenskim okvirom za provedbu Strategije je kreiran kao prateći dokument ove Strategije.

- 
- <sup>i</sup> Strategija za postupanje sa osobama koje dolaze u kontakt sa tužilaštvima u BiH; Strategija za brigu o korisnicima sudova u BiH; Strategija za reformu sektora pravde 2014-2018.; Strateški plan VSTV-a BiH 2014-2018; strategije za odnose s javnošću sudova i tužilaštava u BiH
  - <sup>ii</sup> Smjernice za objavljivanje sudskih i tužilačkih akata na službenim web stranicama (VSTV BiH)
  - <sup>iii</sup> Nacrt Smjernica za komunikaciju u tužilaštvima u BiH (USAID-ov Projekt pravosuđa u BiH, 2019. godine)
  - <sup>iv</sup> Dijagnostička analiza integriteta pravosudnog sektora u BiH i mogućih rizika od nastanka korupcije i neetičnog ponašanja u pravosuđu (USAID-ov Projekt pravosuđa u BiH, 2015. godine)
  - <sup>v</sup> Prijedlog za pružanje standardiziranih informacija u predmetima privrednog, organizovanog kriminala i korupcije u tužilaštvima (USAID-ov Projekt pravosuđa u BiH, 2017. godine)
  - <sup>vi</sup> Plan monitoringa i evaluacije odnosa tužilaštava u BiH sa javnošću (usvojen od VSTV-a u oktobru 2017. godine)
  - <sup>vii</sup> Otvorena tužilaštva“-ulazne informacije za izradu Strategije za postupanje sa osobama koje dolaze u kontakt sa tužilaštvima; Indeks efektivnosti pravosuđa BiH-izvještaj za 2018. godinu; Neovisnost, odgovornost, transparentnost i kvalitet pravosuđa u BiH-istraživanje European Network of Councils for the Judiciary (ENCJ) za BiH 2018-2019; istraživanje Otvorenost pravosuđa u regionu i BiH; rezultati upitnika „Pravosuđe i mediji“ za sudove i tužilaštva u BiH 2019
  - <sup>viii</sup> Osvrt „Transparentnost pravosuđa u BiH u domenu procesuiranja koruptivnih krivičnih djela- ANALITIKA 2018; Članci u publikaciji „E-novinar“ na temu transparentnosti pravosuđa 2019