

STRATEGIJA ODNOSA S JAVNOŠĆU

Ministarstva unutarnjih poslova
Republike Hrvatske



Krunoslav Borovec

STRATEGIJA ODNOSA S JAVNOŠĆU

**Ministarstva unutarnjih poslova
Republike Hrvatske**

Privedila i uredila: **ANA ODAK**

SADRŽAJ

UVOD	3
ODNOSI S JAVNOŠĆU	4
VIZIJA	4
MISIJA	4
OSNOVNI CILJ	5
POJEDINAČNI CILJEVI	5
TEMELJNE UNUTARNJE VREDNOTE	6
KLJUČNE KOMUNIKACIJSKE PORUKE	6
ZAKONSKI OKVIR	7
CILJANE JAVNOSTI	7
AKTIVNOSTI U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU	8
KOMUNIKACIJSKI ALATI	9
MEDIJI I MINISTARSTVO UNUTARNJIH POSLOVA	9
PROVODITELJI STRATEGIJE ODNOSA S JAVNOŠĆU MINISTARSTVA UNUTARNJIH POSLOVA	9
KRIZE I KRIZNO KOMUNICIRANJE	10
GLAVNI IZAZOVI	12
ZAKLJUČAK	12

UVOD

Javnost rada policije, ali i drugih službi Ministarstva unutarnjih poslova, u svim modernim, demokratskim državama, jedno je od temeljnih načela. Policija koja primjenjuje moderan način djelovanja treba biti javni servis građana, kojem je zaštitna uloga pretpostavljena nadzornoj, a proaktivan pristup važniji od reaktivnog. Da bi uistinu kročila tim pravcem, policija se, sukladno najboljim praksama zemalja Europske unije, treba razvijati kroz raspodjelu moći, odnosno suradnju sa cijelom društvenom zajednicom/cjelokupnom javnošću, što se postiže kvalitetnim odnosima s javnošću. Ključne komponente takve policijske organizacije su: komunikacija → interakcija → povjerenje → partnerstvo.

Kako bi svi aspekti djelovanja policije, ali i drugih službi ministarstva bili uvijek ispravno i točno interpretirani, bez obzira radi li se o dobrom ili lošem, zakonitom ili čak nezakonitom primjeru, nužno je djelovanju ministarstva pridodati kvalitetnu komunikaciju, jer samo odgovoran, otvoren i (pro)aktivan pristup cjelokupnoj javnosti vodi napretku i odobravanju te iste javnosti. Kraće, ali općenitije rečeno, kada je komunikacija uistinu usklađena s djelovanjem, ona postaje kvalitetna i čini glavni princip uspješ-

nosti neke organizacije. Takva jednadžba rezultira odobravanjem javnosti s jedne, dok s druge strane jača svijest o vlastitoj odgovornosti Ministarstva unutarnjih poslova. U kontekstu odnosa s javnošću, ministarstvo treba uvijek biti usmjereno na dobrobit društvene zajednice i pokazivati odgovornost u provođenju javnih politika iz svog djelokruga rada (npr. politika prevencije i borbe protiv kriminala, politika sprječavanja narušavanja javnog reda i mira, politika zaštite žrtava kaznenih djela, politika sprječavanja zlouporabe droga, politika zaštite djece i maloljetnika i sprječavanja dječje pornografije i seksualnog iskorištavanja djece, itd.). Pokazujući **odgovornost**, kako je već navedeno – čak i u slučaju negativnih i nezakonitih vlastitih primjera, policija i druge službe ministarstva od javnosti mogu očekivati **razumijevanje** za ono s čime se svakodnevno suočavaju i za ono što svakodnevno čine. Posredstvom razumijevanja, takva je odgovornost **povod povjerenju i temelj suradnje**, što vodi ka većem stupnju angažiranosti građana u svim pitanjima od zajedničkog interesa građana i policije. U konačnici, povjerenje javnosti u ministarstvo, odnosno policiju ovisit će o percepciji građana u kojoj mjeri policija svojim djelovanjem štiti upravo njihove interese.

Za izgradnju ovakve suradnje s javnošću potreban je pomno planirani razvoj na području komunikacija, koji ide u dva smjera: u smjeru učinkovite eksterne komunikacije te kvalitetne interne komunikacije kao preduvjeta zadovoljstva i povećanja produktivnosti vlastitih zaposlenika. Ministarstvo unutarnjih poslova za razliku od drugih organizacija nema konkretni, prepoznatljiv proizvod na kojem gradi svoj uspjeh. Rečeno tom terminologijom, „proizvod“ Ministarstva unutarnjih poslova je čovjek, i svi njegovi zaposlenici podjednaki su nositelji njegovog javnog uspjeha i ugleda. Drugim riječima, etičnost i profesionalnost svakog pojedinog policijskog i državnog službenika Ministarstva unutarnjih poslova pri neposrednom kontaktu s građanima, izravno utječe na uspjeh i dobar glas policije i drugih službi ministarstva u javnosti.

Iz toga proizlazi da specifičnost ministarstva, odnosno policije na području odnosa s javnošću leži u tome što javnost policiju pretežito percipira na dva načina: **neposredno** – u kontaktu s policijskim službenicima i **posredno** – medijski prezentiranom slikom/dojmom, tako da je kvalitetna interna komunikacija preduvjet učinkovitoj eksternoj komunikaciji, te općenito ukupnim odnosima s javnošću.

ODNOŠI S JAVNOŠĆU

Kako bi se izgradila moderna policija, temeljena na suradnji i javnosti rada, potrebno je uvesti i promjene u segment rada odnosa s javnošću, primarno zaduženog za kvalitetu komuniciranja s javnošću (vanjskom i unutarnjom), a time i za dobar imidž ministarstva/policije. Odnosi s javnošću su funkcija upravljanja koja uspostavlja i održava obostrano korisne odnose između ministarstva i raznih dijelova cjelokupne javnosti, o čijim procjenama, prihvaćanju, razumijevanju i povjerenju ovisi uspjeh ministarstva, odnosno policije. Detaljnije, odnosi s javnošću se bave procjenom društvenih stavova i javnog interesa u pojedinom trenutku, na čemu temelje strategije i postupke Ministarstva unutarnjih poslova kao institucije i postupke pojedinaca iz

sustava ministarstva, te izrađuju planove i provode programe za podizanje ugleda i stjecanje dobrog imidža i razumijevanja javnosti.

Uz profesionalizaciju glasnogovornika Ministarstva unutarnjih poslova na državnoj razini 2001. godine, kada načelnik Odjela za odnose s javnošću MUP-a ujedno postaje i glasnogovornikom policije/ministarstva, 2007. godine započeta je službena decentralizacija ustrojanjem radnih mjesta glasnogovornika na regionalnoj razini, odnosno u svih 20 policijskih uprava. Sa reformom se nastavilo, pa je 2010. godine stvorena snažna mreža službi za odnose s javnošću u svim policijskim upravama, kojom sa razine ministarstva koordinira Odjel za odnose s javnošću MUP-a. Danas je u ovoj službi u policiji zaposleno 69 službenika za odnose s javnošću, što je čini najvećom, fleksibilnom i decentraliziranom službom za odnose s javnošću u državnom/javnom sektoru u Hrvatskoj.

VIZIJA

Ministarstvo unutarnjih poslova na temelju povjerljivog, sinergijskog i odnosa punog razumijevanja, te razvijanjem interaktivne, odgovorne, profesionalne i kulturne komunikacije svih zaposlenika u neposrednim kontaktima s građanima, odnosno u posrednim kontaktima s medijima, ostvaruje partnerstvo policije i zajednice u sprječavanju i otkrivanju kaznjivih djela i povećanju kvalitete života općenito.

MISIJA

Pravodobnim, točnim i profesionalnim informiranjem javnosti o stanju sigurnosti, kriminalitetu i djelovanju ministarstva i policije, inicirati stvaranje i provođenje odgovorne i (pro)aktivne komunikacije, i time poticati pozitivan subjektivan osjećaj sigurnosti i ukazivati da policija i ostale službe ministarstva primarno rade

na zaštitu sigurnosti zajednice, čime se unaprjeđuje kvaliteta života u Republici Hrvatskoj.

OSNOVNI CILJ

Sustavni razvoj odgovorne, profesionalne i interaktivne komunikacije sa unutarnjim i vanjskim javnostima, te proaktivnog i transparentnog pristupa kojim će se demistificirati policijski poslovi i cijeli sustav, stjecati razumijevanje, graditi povjerenje i otvarati vrata suradnji sa javnošću, i time unaprjeđivati identitet, imidž i ugled ministarstva i policije.

POJEDINAČNI CILJEVI

Konačna svrha svakog pojedinačnog cilja je odgovornim, proaktivnim i transparentnim pristupom stjecati razumijevanje, graditi povjerenje i otvarati vrata suradnji s javnošću, odnosno pridonositi razvoju pozitivnog subjektivnog osjećaja sigurnosti.

- **Razvoj proaktivne, fleksibilne i decentralizirane službe odnosa s javnošću** od lokalne/regionalne do nacionalne razine, uz fleksibilan hijerarhijski nadzor → koordinaciju, a koja će pravodobno, točno, transparentno, odgovorno i profesionalno informirati javnost o stanju sigurnosti, kriminalitetu i djelovanju/aktivnostima policije i ostalih službi ministarstva.
- **Sustavan razvoj transparentnosti u radu i objektivnosti pri izvještavanju**, jer se samo temeljem vlastitog odgovornog pristupa može očekivati razumijevanje javnosti za ono što policija i druge službe ministarstva čine, te ostvarenje pretpostavki za povjerenje građana u policiju i suradnju s njom.
- **Unaprjeđivanje informiranosti svih zaposlenika** o svim bitnim pitanjima iz života i rada ministarstva, odnosno policije, razvijanjem interne komunikacije, uz aktivan doprinos svih u razvoju i korištenju internih komunikacijskih alata.
- **Podizanje razine individualne odgovornosti svih zaposlenika** u kvaliteti komunikacije sa ciljanim javnostima, uz osvješćivanje važnosti, odgovornosti i utjecaja njihovog postupanja na sigurnost cijele društvene zajednice.
- **Optimizacija korištenja potencijala medija pri odašiljanju poruka** o policijskim mjerama, aktivnostima i uspjesima cjelokupnoj javnosti atraktivnom, kvalitetnom i upečatljivom obradom informacije, te njenim komuniciranjem u pravom trenutku, kako bi se povećao doseg poruke do ciljanih javnosti.
- **Stalan doprinos vidljivosti djelovanja ministarstva**, prije svega u području prevencije i zaštitne uloge policije, a posebno najranjivijih skupina stanovništva: djece, mladih, žena, osoba starije životne dobi, osoba s invaliditetom, manjina, osoba LGBT orijentacije i drugih.
- **Proaktivno korištenje i promoviranje vlastitih stručnih i znanstvenih potencijala** u kreiranju mišljenja javnosti o svim aspektima sigurnosti.
- **Provođenje pravodobne, profesionalne i konkretne zaštite ministarstva i policije**, pojedinih policijskih i državnih službenika ili rukovoditelja od neargumentiranih, zlonamjernih i tendencioznih napada medija/javnosti u vezi svakodnevnih postupaka policije i drugih službi ministarstva.
- **Izbjegavanje tzv. estradizacije policije**, s obzirom da se njome dovodi u pitanje poštovanje temeljnih ljudskih prava, prije svega onih osoba prema kojima policija postupa, te se stvara nerealna slika o djelovanju i radu policije i ministarstva.

TEMELJNE UNUTARNJE VREDNOTE

- **Odgovornost** - svojim reakcijama policija i druge službe ministarstva trebaju cjelokupnoj javnosti potvrđivati da uvijek preuzimaju odgovornost za svoje aktivnosti, poduzete mjere i postupke policijskih i državnih službenika, bilo da je riječ o preventivnim ili represivnim, pozitivnim ili negativnim, zakonitim ili čak nezakonitim primjerima.
- **Transparentnost** – s obzirom na veliku društvenu odgovornost, policija i druge službe ministarstva u komunikaciji uvijek trebaju biti lako razumljive, jasne i konkretne, a kako javnost odaslane poruke ne bi pogrešno shvatila ili krivo interpretirala.
- **Proaktivnost** – kako bi javnost razvijala osjećaj sigurnosti u svoju policiju, ministarstvo treba djelovati proaktivno, odnosno preuzimati inicijativu i odgovornost, te inicirati aktivnosti kako bi spriječila moguće problematične i opasne situacije.
- **Objektivnost** – kako bi javnost razumjela postupke policije i drugih službi ministarstva i razvijala osjećaj povjerenja, ministarstvo uvijek, bez obzira na situaciju, mora iznositi cjelovite, istinite i točne informacije, poštujući pritom zakonska ograničenja s jedne, a pravičnost s druge strane.
- **Dosljednost** – kako bi javnost razvijala osjećaj povjerenja u svoju policiju, komunikacija treba uvijek biti koordinirana, točna, istinita i temeljita, primjenjujući jasne i nedvosmislene kriterije u svim situacijama.
- **Profesionalnost** – u komunikaciji s javnošću, a pogotovo u neposrednim kontaktima s građanima, svaki policijski i državni službenik ministarstva mora uvijek, bez obzira na moguće tenzije, biti profesio-

nalan i dosljedan, te štiti prava i interese građana i takvim dobrim običajima razvijati povjerenje, čuvati vlastiti ugled, ugled ministarstva i policije.

- **Etičnost** – i kroz komunikaciju s javnošću treba poštovati temeljna prava čovjeka, ljudske i građanske slobode, djelovati povjerljivo, tolerantno, objektivno, odlučno, obazrivo i pravično, ne radeći razlike među ljudima ni po kojoj osnovi.
- **Kreativnost** – komunikaciji s javnošću treba pristupati kreativno → uočljivim, privlačnim, pamtljivim i svima razumljivim sadržajima.

KLJUČNE KOMUNIKACIJSKE PORUKE

Jasno definirane i dosljedno komunicirane poruke, izravno utječu na izgradnju identiteta, imidža i ugleda ministarstva i policije.

Kako bi javnost policiju doživjela kao svog partnera i prvog pomagača u nevolji kojem se uvijek, bez iznimke, može obratiti za pomoć, Ministarstvo unutarnjih poslova koristi slogan - kratku i lako pamtljivu krilaticu pozitivnog prizvuka, kojom objedinjuje sve ključne poruke:

„SIGURNOST I POVJERENJE“

Ključne poruke ministarstva, odnosno policije su:

- Sigurnost svih građana dužnost je i primarna odgovornost policije.
- Građani, imajte povjerenja da policija svoj posao obavlja zakonito, poštujući ljudska prava, slobodu i dostojanstvo svih građana, te da štiti vaše interese.
- Preventivno i proaktivno djelovanje policiji je visoko u prioritetima policijskog djelovanja.
- Suradnja policije i građana preduvjet je kontrole kriminaliteta, očuvanja sigurnosti i kvalitete života u zajednici.

Identitet/imidž/ugled Ministarstva unutarnjih poslova

Identitet, imidž i ugled ministarstva i policije su u neraskidivoj vezi, jer temeljem stvorenog identiteta, javnost stvara dojam, a ukoliko je imidž dobar i predstavlja općeprihvaćena vrijednosna načela društvene zajednice, ministarstvo/policija će stvoriti i ugled. Stoga je za stvaranje ugleda od presudne važnosti koordinirana komunikacija.

Identitet ili cjelovita slika ministarstva obuhvaća sve što policija i druge službe ministarstva rade, način na koji djeluju i komuniciraju sa unutarnjom i vanjskom javnošću. Stoga je identitet temelj na kojem ministarstvo i policija grade svoj ugled i sliku u javnosti.

Imidž je preslika identiteta u javnosti, dojam/slika koju cjelokupna javnost ili pojedine skupine stvaraju o ministarstvu, odnosno policiji. Imidž može biti dobar ili loš, a stvara se komunikacijskim vještinama organizacije. Dobar imidž stvaraju svi policijski i državni službenici ministarstva profesionalnom i kulturnom komunikacijom u neposrednim kontaktima s građanima, odnosno služba za odnose s javnošću transparentnim, proaktivnim i objektivnim radom. Imidž ministarstva i policije je nestalan, jer su mu u pozadini stereotipi i predrasude, subjektivne percepcije i opisi situacija, i jer na njegovo oblikovanje mogu utjecati i imidž države, struke, Vlade, ali i imidž pojedinaca unutar policije i ostalih službi ministarstva.

Ugled (dobar glas, čast, poštovanje, priznanje, uvažavanje, dostojanstvo) se dugo i teško stvara, a lako gubi. Ministarstvo unutarnjih poslova/policija zadržava ugled u javnosti kada je njen imidž usklađen s poimanjem pojedinaca ili javnosti o primjerenosti i ispravnoj ulozi policije i ostalih službi ministarstva u zajednici. Ugled ministarstva/policije briga je svih njenih zaposlenika.

propisa. Uz primjenu svih zakonskih i podzakonskih propisa i etičkih kodeksa temeljem kojih policija i druge službe ministarstva obavljaju poslove iz svoje nadležnosti, služba za odnose s javnošću svoju komunikaciju sa raznim javnostima primarno bazira na temeljnim pravnim aktima za rad policije, medija i za zaštitu i tajnost osobnih podataka:

- Zakon o policiji (NN 34/11 - posebice čl. 8.)
- Zakon o policijskim poslovima i ovlastima (NN 76/09 - posebice čl. 9.)
- Zakon o kaznenom postupku (152/08, 76/09, 80/11 - posebice čl. 204. st. 6.)
- Zakon o Uredu za suzbijanje korupcije i organiziranog kriminaliteta (NN 76/09, 116/10, 145/10, 57/11)
- Zakon o sudovima za mladež (NN 84/11)
- Zakon o medijima (NN 59/04, 84/11 - posebice čl. 3., 6., 16., 40. i 41.)
- Zakon o elektroničkim medijima (NN 153/09, 84/11 - posebice čl. 12. i 13.)
- Zakon o pravu na pristup informacijama (NN 172/03)
- Zakon o tajnosti podataka (NN 79/07)
- Zakon o zaštiti osobnih podataka (NN 103/03, 118/06, 41/08)
- Etički kodeks policije
- Etički kodeks državnih službenika (NN 40/11)

ZAKONSKI OKVIR

Odnose s javnošću Ministarstva unutarnjih poslova karakterizira stroga normiranost nizom zakonskih

CILJANE JAVNOSTI

Javnosti su homogene interesne skupine, u interaktivnom odnosu s policijom i ostalim službama mi-

nistarstva. Ministarstvo unutarnjih poslova ima vrlo raznolik krug ciljanih javnosti, i sa svakom od njih treba različito strateški komunicirati, a koliko će to uspješno provesti izravno utječe na ugled i uspjeh ministarstva i policije u javnosti, ali i među vlastitim zaposlenicima. Prije svega, potrebno je razlikovati unutarnje i vanjske ciljane javnosti.

Unutarnja ciljana javnost su svi zaposlenici MUP-a (polijski i državni službenici), ali ovisno o specifičnosti pojedinih situacija, zaposlenici MUP-a čine razne unutarnje ciljane javnosti (policijski službenici, pripadnici raznih rodova policije, sindikati, udruge, rukovoditelji, državni dužnosnici, državni službenici i namještenici, polaznici Policijske akademije, žene u policiji, bivši zaposlenici i sl.).

Vanjske ciljane javnosti su: građani Hrvatske, državne institucije i tijela regionalnih i lokalnih vlasti, nevladine organizacije i građanske udruge i inicijative, međunarodna zajednica (veleposlanstva, predstavništva), žrtve kaznenih djela, sudionici u prometu, navijači, turisti (domaći i strani), počinitelji kaznenih djela, branitelji, manjine, djeca i maloljetnici, umirovljenici, vjerske zajednice, političari, itd.

AKTIVNOSTI U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Odnosi s javnošću podrazumijevaju veliki broj različitih aktivnosti:

- **Interna komunikacija** - komuniciranje sa svim zaposlenicima sustava unutarnjih poslova – policijskim i državnim službenicima.
 - **Organizacijski odnosi s javnošću** - komuniciranje u korist cijelog ministarstva.
 - **Odnosi s medijima** - komuniciranje s predstavnicima lokalnih, regionalnih, nacionalnih, međunarodnih i stručnih medija svih vrsta (tisak, radio, TV, Internet).
 - **Partnerski odnosi** - komuniciranje s ostalim tijelima državne uprave i policijama, odnosno svim lokalnim, regionalnim, nacionalnim i međunarodnim partnerskim službama i institucijama.
- **Poslovi od javnog značaja** - komuniciranje s političkom javnošću, lokalnim/regionalnim ili nacionalnim predstavničkim tijelima, saborskim odborima.
 - **Odnosi s društvenom zajednicom/društvena odgovornost ministarstva i policije** - komuniciranje s lokalnom/regionalnom zajednicom, institucijama i izabranim zastupnicima, s policijskim upravama i policijskim postajama.
 - **Strateška komunikacija** - identificiranje i analiranje situacije, te rješavanje problema u skladu sa dogovorenim strategijama, programima i ciljevima ministarstva i policije.
 - **Rješavanje krize** - komuniciranje jasnim porukama, odnosno u skladu sa definiranom strategijom kriznog komuniciranja ministarstva i policije.
 - **Pisanje tekstova** - raznih vrsta za različitu publiku, uz visok stupanj pismenosti, na razini ministarstva i policijskih uprava, i to putem portala MUP-a i web stranica svih 20 policijskih uprava, internog časopisa i internog glasnika.
 - **Upravljanje komunikacijskim alatima** - posredno komuniciranje s cjelokupnom vanjskom i unutarnjom javnošću uređivanjem/administriranjem svih javnosti odaslanih dokumenata i objavljenih sadržaja na portalu MUP-a, na web stranicama PU, u internom časopisu i u internom glasniku.
 - **Upiti građana** - neposredno komuniciranje s građanima putem elektronske pošte.
 - **Provođenje javnih kampanja** - posredno komuniciranje s cjelokupnom javnošću kako bi se unaprijedila sigurnost cijele zajednice; npr. akcije „Manje oružja-manje tragedija“, „Živim život bez nasilja“ (*Udruga hrvatskih menadžera sigurnosti MUP-uje 2011. za kampanju dodijelila tzv. Hrvatsku veliku nagradu sigurnosti zbog medijske promocije sigurnosti*), „Poštujte naše znakove“ i „NENO – nacionalna evidencija nestalih osoba“.
 - **Organiziranje događaja i izložbi** - kojima se obilježavaju važni datumi iz povijesti države i policije, ili međunarodni dani.

KOMUNIKACIJSKI ALATI

U odnosima s javnošću potrebno je koristiti raznovrsne komunikacijske alate ovisno o ciljanoj javnosti kojoj se obraćamo, ali i o željenom doseguru poruke.

- Neposredan kontakt
- Telefon
- SMS
- Elektronska pošta
- Izjava za javnost
- Konferencija za medije
- Intervjui, izjave
- Priopćenja, obavijesti, reagiranja, ispravci
- Izvješća o radu (mjesečna, tromjesečna, polugodišnja, godišnja)
- Portal, web stranice, društvene mreže (za vanjske i unutarnje ciljane javnosti)
- Interno glasilo i interni glasnik (s vremenom ove alate treba usmjeriti i ka vanjskim ciljanim javnostima)
- Prezentacije
- Promotivni materijali
- Mediji - mediji su glavni posrednici policije i drugih službi ministarstva u komunikaciji/odnosu sa vanjskim ciljanim javnostima.

MEDIJI I MINISTARSTVO UNUTARNJIH POSLOVA

Mediji predstavljaju najvažniju posrednu ciljanu javnost za stvaranje dobrog imidža i boljeg ugleda ministarstva i policije u javnosti, jer javnost policiju i druge službe ministarstva, osim putem neposrednih kontakata sa policijskim i državnim službenicima, percipira upravo preko slike koju o njoj stvaraju mediji (istraživanja pokazuju da su glavni izvori informacija o policiji, građanima upravo televizija, novine i časopisi). Stoga, u interesu javnosti, ministarstvo s medijima treba razvijati kvalitetnu komunikaciju za što su direktno odgovorni i zaduženi službenici odnosa s javnošću te čelnici ministarstva, odnosno policije. Kako bi se u javnosti rad policije demistificirao, cilj ministarstva u odnosima s medijima je transparentnost rada i objektivnost pri izvještavanju, uz poštivanje zakonskih propisa i temeljnih ljudskih prava i sloboda žrtava, osumnjičenika i počinitelja kaznenih djela, čime se izbjegava tzv. estradizacija policije. U kojoj će mjeri tako planiran pristup mediji prepoznati, ovisi i o kompetentnosti, pravodobnoj dostupnosti, poštivanju medijskih rokova i profesionalnoj otvorenosti prema javnosti službenika odnosa s javnošću.

Posljedično navedenom, a kako bi u interesu javnosti razvijala profesionalni partnerski odnos s medijima, Ministarstvo unutarnjih poslova izdaje Smjernice u odnosima s medijima.

PROVODITELJI STRATEGIJE ODNOŠA S JAVNOŠĆU MINISTARSTVA UNUTARNJIH POSLOVA

Nositelji ove Strategije su čelnici policije i ministarstva, od kojih se zbog razine njihove odgovornosti očekuje da prezentiraju javnosti rad policije i drugih službi ministarstva. Slijede policijski glasnogovornici i službenici odnosa s javnošću od lokalne/regionalne

do nacionalne razine, koji su po prirodi svog posla u svakodnevnim kontaktima s medijima – glavnim posrednicima u komunikaciji s cjelokupnom javnošću.

No, glavni komunikatori Ministarstva unutarnjih poslova s javnošću su svi policijski i državni službenici, koji su po prirodi svog posla svakodnevno u neposrednim kontaktima s građanima. Preko tih kontakata javnost stvara sliku o policiji i drugim službama ministarstva, a hoće li ona biti pozitivna ili negativna ovisi o nizu čimbenika, od kojih su najvažniji uvažavanje mišljenja građana, pošteno i profesionalno postupanje, osobna urednost službenika, čistoća i ispravnost policijske opreme te brzina i kvaliteta intervencije.

KRIZE I KRIZNO KOMUNICIRANJE

Kriza je neplanirana i neželjena okolnost u kojoj dolazi do poremećaja u normalnom funkcioniranju policije i ministarstva, a većina kriza nastupa jer se ne posvećuje dovoljno pažnje događajima, pa oni *odjednom* izmaknu kontroli i poluče brzo širenje neočekivano lošeg publiciteta u vrlo kratkom vremenu. Krize su i incidenti (kriza malih razmjera ili početni stadij potencijalne krize) i katastrofe (kriza velikih razmjera). Krize se mogu dijeliti i s obzirom na okolinu u kojoj nastaju (krize fizičke naravi, krize javnog mnijenja, krize zbog pogrešaka u upravljanju i krize političke okoline), s obzirom na znakove upozorenja koji su joj prethodili (iznenadne ili prikrivene) i s obzirom na doživljaj krize (neobične ili percipijske).

Također, krize predstavljaju posebno područje odnosa s javnošću koje obuhvaća predviđanje potencijalnih kriznih događaja i situacija, pripremu za njih, rješavanje kriza i komuniciranje s oštećenima, medijima i drugim bitnim javnostima, te analizu i ocjenjivanje postupanja nakon završetka kriznog stanja. Kriznu situaciju obvezno prati osjećaj nesigurnosti zbog neizvjesnosti ishoda i kratkih rokova djelovanja i odlučivanja, što stvara pritisak. Stoga je vrlo bitno za što kvalitetnije rješavanje kriznih situacija na sa-

mom početku jasno definirati krizni komunikacijski tim, koji će koordinirati, voditi i provoditi sve aktivnosti vezane uz krizu prema javnostima. Komunikacijski tim je najvažniji za suradnju s medijima i ciljanim javnostima za vrijeme krize, jer kroz dobru suradnju naša poruka kvalitetno dopire do cjelokupne javnosti. Zato, kako bismo umirili javnost u kriznoj situaciji i ulijevali joj povjerenje svojom strategijom njena rješavanja, trebamo pravodobno inicirati, te odgovorno, jasno i sažeto, smireno, obazrivo, biranim ali lako razumljivim rječnikom komunicirati s medijima, ali i ciljanim javnostima kroz uspostavljene direktne komunikacijske kanale.

Bez obzira što su krize često nepredvidiva kategorija i što ne postoji jedinstven recept za njihovo rješavanje s obzirom na različitost uzroka, one neizostavno unose nemir među ljude i pobuđuju velik interes medija, pa uvijek treba imati pripremljen i okvirno definiran plan postupanja u kriznim situacijama, koji sadrži: opće upute za postupanje u krizi, elemente bitne za kvalitetno određivanje medijske strategije i upute kojima se jasno definira uloga glasnogovornika.

Opće upute za postupanje u krizi

- Upoznati se s krizom obuhvaćenim i za nju zainteresiranim javnostima, jer će njihovi pogledi imati značajan utjecaj na stav javnog mnijenja o postupcima, sposobnostima i snalažljivosti ministarstva, odnosno policije.
- Saznati koje je mišljenje tih javnosti o ministarstvu i policiji.
- Identificirati stavke policijskog postupanja, najvažnije tim javnostima.
- Definirati što ministarstvo treba učiniti glede tih stavki postupanja.
- Objasniti tim javnostima situaciju s točke njihovog interesnog gledišta.
- Uključiti te javnosti u rad putem interaktivne komunikacije, osobnim kontaktima i sl.
- Istražiti kakav učinak novo poduzete inicijative imaju na promjenu mišljenja tih javnosti o njima

najvažnijim stavkama postupanja, odnosno o policiji i ministarstvu unutarnjih poslova.

Određivanje medijske strategije

Kako bi se kriza što kvalitetnije prevladala, bitno je jasno definirati strategiju kriznog komuniciranja ministarstva i komunicirati jasnim i transparentnim porukama. Najvažnije je preuzeti kontrolu nad situacijom kako se ne bi počela širiti panika među stanovništvom, kako bi se spriječio nastanak i širenje glasina, i kako bi se zadobilo povjerenje javnosti.

- **Proaktivnost** je najvažnija značajka dobrog postupanja u kriznoj situaciji – ponuditi informaciju, a ne čekati da je mediji zatraže, jer se na taj način preuzima kontrola nad situacijom i ne ostavlja mjesta špekulacijama (praksa pokazuje da je medijima u početku krize dovoljna osnovna informacija o događaju – što, tko, kada i gdje).
- **U prvih 5 do 10 minuta od nastupanja krize jasno definirati komunikaciju sa medijima/javnošću** u prvih 60 minuta; u prvih 12 sati; u prva 24 sata, itd.
- **Definirati komunikacijske alate** koji će se koristiti (neposredni kontakti, web, telefon, SMS, elektronska pošta, priopćenja za javnost, izjave za javnost, konferencije za medije, izjave s mjesta događaja, krizna telefonska info linija, intervjui s rukovodstvom ministarstva/policije, sastanci s građanima koji su pogođeni krizom).
- **Definirati vremenske razmake** u kojima će se komunikacijski alati koristiti (priopćenje jednom dnevno, ovisi o razvoju situacije i sl.).
- **U početku uvijek dati osnovnu, unaprijed pripremljenu informaciju** i ne odgovarati na pitanja koja se bave pojedinostima.
- **U početku uputiti medije u „pravila igre“**, naglasiti kad će dobiti više informacija i tko će im ih dati.
- **Imenovati službenika/glasnogovornika** koji će, u koordinaciji s ovlaštenim rukovoditeljem postupanja u krizi, medijima u definiranim vremenskim

razmacima i komunikacijskim alatima prenositi informacije.

- **Medijima osigurati prostor za djelovanje**, koji određuje rukovoditelj postupanja u krizi, vodeći pritom računa da zadovoljava specifične potrebe medija, ali da ne ometa normalno obavljanje planiranih policijskih zadaća za rješavanje krize.

Glasnogovornik

Za što uspješnije prevladavanje krize ključna je uloga glasnogovornika, koji u kriznoj situaciji nije nužno policijski glasnogovornik, već ona osoba koja je najkompetentnija za komunikaciju s javnošću, vezano uz vrstu i posljedice konkretne krize. Uz neophodnu stručnu kompetenciju, odabrana osoba treba imati odlične komunikacijske vještine, izražavati se jasno i sažeto, a ne koristiti poslovni jezik, tehničke i komplicirane termine; biti smirena, opuštena, strpljiva i ne gubiti živce u kontaktima s medijima, te time ulijevati povjerenje građanima i sprječavati nastanak panike, iracionalnog straha i kaosa. U vremenu krize glasnogovornik treba izaći na mjesto događaja, gdje će, sukladno definiranoj medijskoj strategiji, omogućiti novinarima pravodobno davanje informacija; unaprijed pripremiti najvažnije obavijesti i prenijeti ih odmah na početku izjave; te šutjeti o detaljima za koje ne želi da ih mediji objave. U odnosima s medijima, glasnogovornik uvijek treba izbjegavati frazu „bez komentara“; prenositi samo činjenice, a ne nagađati; govoriti istinu, čak i kada nije ugodna, pa u tom smislu otvoreno reći kada nešto ne zna, ali se i potruditi u što kraćem roku naći i poslati odgovor. Glasnogovornik se prije javnih istupa, bez obzira na sigurnost u poznavanje teme, uvijek treba kvalitetno i detaljno pripremiti; dobro proučiti opće upute za postupanje u krizi i doznati rezultate preliminarnih istraživanja. Rukovoditelj postupanja u krizi je osoba koja glasnogovorniku osigurava dovoljnu količinu informacija koje se mogu javno priopćiti, pa glasnogovornik s njim treba ostvariti dobru koordinaciju – dogovoriti da ga odmah izvijesti o svim novim saznanjima; da mu jasno naglasi koje informacije jesu, odnosno nisu za objavu i zašto, a kako bi mogao kontinuirano obavještavati medije o razvoju situacije i znao im jasno protumačiti razloge zbog kojih se neki podatak ne može objaviti.

GLAVNI IZAZOVI

- Unaprjeđenje i razvoj interne komunikacije u Ministarstvu unutarnjih poslova, temeljeno na istraživanjima zadovoljstva zaposlenika kvalitetom interne komunikacije.
- Istraživanje javnog mnijenja o percepciji ministarstva, odnosno policije i povjerenja u nju.
- Unaprjeđivanje komunikacije s medijima.
- Ostvarivanje suradnje i razmjena informacija sa službama za odnose s javnošću drugih tijela državne uprave i institucija u javnom sektoru, te razvoj suradničke mreže.
- Procjena komunikacijskih aktivnosti na godišnjoj razini, kako bi se s dobrom praksom nastavilo, a lošu promijenilo.
- Definiranje, prema stavu javnosti, idealnog profila policijskog službenika i razlika u kojoj je taj profil drugačiji od profila prosječnog policijskog službenika, te temeljem uočenog raditi na prevladavanju razlika.

ZAKLJUČAK

Strategija odnosa s javnošću Ministarstva unutarnjih poslova RH treba pomoći u zadobivanju povjerenja javnosti u svemu što ministarstvo čini u zaštiti interesa građana Republike Hrvatske.

Konstruktivnim i dosljednim provođenjem Strategije javnost će prepoznati i prihvatiti činjenicu da policija/ministarstvo zastupa interese građana, postat će uviđavna prema poteškoćama s kojima se policija i ostale službe ministarstva u svojem radu svakodnevno susreću, imat će razumijevanja za postupke ministarstva/policije, razvijati povjerenje u nju i doživjeti ju kao istinskog prvog partnera u vlastitoj i sigurnosti cijele društvene zajednice.

