



USAID
OD AMERIČKOG NARODA

USAID ПРОЈЕКАТ ВЛАДАВИНЕ ПРАВА

КОМУНИКАЦИОНА СТРАТЕГИЈА ВИСОКОГ САВЕТА СУДСТВА И СУДОВА 2018-2022.

НОВЕМБАР 2018.

USAID Пројекат владавине права у Србији

Уговор бр.: AID - 169-C-17-00005

Пројекат имплементира: Development Professionals, Inc.

КОМУНИКАЦИОНА СТРАТЕГИЈА ВИСОКОГ САВЕТА СУДСТВА И СУДОВА 2018-2022.

USAID Пројекат владавине права у Србији
Уговор бр.: AID - 169-C-17-00005
Пројекат имплементира: Development Professionals, Inc.

новембар 2018.
Development Professionals, Inc.

Садржај овог документа не одражава нужно ставовое Агеније Сједињених Америчких Држава (USAID) за међународни развој или Владе Сједињених Америчких Држава.

САДРЖАЈ

1. УВОД.....	1
2. АНАЛИЗА ПОСТОЈЕЋЕГ СТАЊА	3
3. НОВА КОМУНИКАЦИОНА СТРАТЕГИЈА ВИСОКОГ САВЕТА СУДСТВА И СУДОВА.....	4
3.1 Визија, стратешки циљ(еви) и сврха нове Стратегије	4
3.2 Циљне јавности Високог савета судства и судова	5
3.3 Специфични циљеви – препоручене смернице и мере	6
3.4 Креирање Комисије за спровођење нове Комуникационе стратегије и формирање Мреже портпарола судова.....	20
3.5 Имплементација Комуникационе стратегије	21
ПРИЛОГ 1: АНАЛИЗА ПОСТОЈЕЋЕГ СТАЊА.....	22
1.1 Досадашњи напори у унапређењу комуникације	22
1.2 Општа слика судова у јавности.....	22
1.3 Виоки савет судства и медији	25
1.4 Судови и медији.....	25
1.5 Портпароли у Високом савету судства и судовима.....	27
1.6 Стратешка комуникација у Високом савету судства и судовима.....	29
1.7 Едукација из области комуникације и односа са јавношћу	30
1.8 Високи савет судства и судови на интернету и друштвеним мрежама	31
1.9 Комуникација судова са корисницима услуга суда	32
1.10 Интерна комуникација у судовима.....	32

1. УВОД

Високи савет судства (у даљем тексту: Савет) је независан и самосталан орган који обезбеђује независност и самосталност судова и судија. Савет представља руководећи орган судског система и има одлучујућу улогу у процесу избора, напредовања, одговорности, сталности, непреместивости, имунитета и престанка судијске функције.

Судови су самостални државни органи, независни у свом раду. Судска власт припада судовима и независна је од законодавне и извршне власти. Судске одлуке су обавезне за све и не могу бити предмет вансудске контроле. Судску одлуку може пресипитивати само надлежни суд у законом прописаном поступку. Судије су у вршењу судијске функције независне и суде на основу Устава и закона и других општих аката, потврђених међународних уговора и општеприхваћених правила међународног права. Сваки утицај на судије у вршењу судијске функције је забрањен. Гарант судијске независности је Високи савет судства.

Транспарентно и доступно судство један је од основних предуслова да грађани стекну поверење у правосуђе. На поверење јавности у правосудни систем позитивно утиче разумевање о начину функционисања судова, а нарочито уверење да свако има подједнаке могућности да тражи и оствари своје право пред судом. Јавност мора да има приступ информацијама које су јој разумљиве о начину доношења судских одлука и мора да верује да су поступци за решавање спорова законити и ефикасни. Стога, судије могу и морају бити отворенији према медијима, јер суде у име народа, односно у функцији грађана и њихових права, од који је једно од основних - право грађанина да зна.

Унапређење транспарентности судства не може се остварити само квалитетним и законитим, образложеним пресудама које „говоре саме за себе“, већ се мора исто тако професионално радити и на промовисању рада судова. У том смислу, и Савету и судовима намеће се професионална обавеза да усвоје и плански спроводе проактивну, систематску, отворену, двосмерну и континуирану комуникацију са свим циљним јавностима. Додатно, имајући у виду подстицајну, руководећу и стратешку улогу коју Савет има у функционисању судова, поред гаранта независности и самосталности судова и судија, Савет треба да уради све што је у његовој моћи да обезбеди системско унапређење квалитета представљања судства у јавности као саставни део стратешког развоја судова.

У том смислу, први системски корак у континуираном процесу унапређења односа са јавношћу представља нова Комуникациона стратегија Високог савета судства и судова (у даљем тексту: Комуникациона стратегија) чији је основни циљ да покрене темељну и целовиту надградњу комуникационог система судства у Србији, са циљем побољшања разумевања и поверења јавности, а пре свега грађана, у судство.

Стратешка и проактивна комуникација судова треба да осигура да сви корисници судова и заинтересоване јавности у сваком тренутку буду свесни значаја судске власти и њених напора у остваривању правде. Адекватно и планско управљање комуникацијом према интерној и екстерним јавностима унапређује пословне процесе у судовима, помаже у решавању проблема који настају у раду, али и спречава кризне ситуације.

Циљ стратешке комуникације јесте формирање јединствене комуникационе политике у свим судовима у Србији, која укључује уједначено поступање и правила понашања, како у интерној, тако и у екстерној комуникацији - од комуникације са медијима, преко усклађивања садржаја и изгледа интернет презентација судова (у циљу повећања транспарентности, доступности и ажурности података), до доношења јединственог става о именовању професионалних портпарола и потреби континуираног унапређења комуникационих знања и вештина већ запослених портпарола.

Стратешка комуникација судова омогућује транспарентност, снажно подржава поруку о независности правосудне власти у односу на остале гране власти, а на дуге стазе води побољшању слике судства у јавности. Судови и судије морају бити активно укључени у креирање и имплементацију нове Комуникационе стратегије уз преношење потпуних и истинитих информација

о начину и сврси свог поступања и рада. Ако уместо њих то чини неко други, ризикују да порука која одлази у јавност не буде позитивна, а понекад ни истинита.

Судије морају развити свест о томе да ће начин на који медији извештавају о судству, те коментари које дају о судовима и конкретним предметима/пресудама непосредно и врло брзо утицати на слику судства у јавности. Управо је поверење грађана у судску власт основа на којој почива и гради се положај судства и ауторитет судских одлука. **Крајњи циљ** имплементације нове Комуникационе стратегије је **успостављање проактивне комуникације и слање јединствене и доследне поруке** према свим јавностима, као и рушење стереотипа затворености и нетранспарентности судова у Републици Србији.

Нова Комуникациона стратегија није сама себи циљ, већ представља истинско средство за остваривање боље комуникације судова са јавношћу. Комуникациона стратегија је израђена у форми општег комуникационог Водича за Савет и судове чији је циљ да омогући реалну и конкретну реализацију планираних комуникационих реформи у судству. У том смислу, стратегија представља основ за детаљније планирање комуникационих активности у наступајућем периоду.

Нова Комуникациона стратегија представља четворогодишњи оквир, који на двогодишњем нивоу треба ажурирати кроз Акциони план са конкретним мерама, активностима, роковима, потребним средствима и надлежним органом за спровођење активности. Планирање и одређивање мера треба повезати са начином планирања државног буџета Републике Србије, као и са могућом подршком у оквиру програма међународних организација усмерених на развој правосуђа у Србији.

Нова Комуникациона стратегија Савета и судова, поред ослањања на досадашње Комуникационе стратегије Савета 2013-2015. и 2016-2018. и Акциони план за спровођење комуникационе стратегије Високог савета судства 2017-2018, узима у обзир и стратешке циљеве и смернице дефинисане Националном стратегијом за реформу правосуђа 2013-2018. и Акционим планом за њено спровођење, а који се односе на унапређење транспарентности рада правосуђа. Додатна вредност овог новог стратешког документа огледа се у томе што, за разлику од претходне, ова Комуникациона стратегија не обухвата само смернице за комуникацију Савета, већ и судова. Стратегијом се наглашава водећа улога Савета у промовисању унапређене праксе у комуникацији и односима са јавношћу како би се остварила већа транспарентност и самим тим повећало поверење грађана у судство.

У креирању стратегије, уважени су и налази две студије „Перцепција рада правосуђа у Србији“ (2014. година) и „Анализа интернет локација судова у Републици Србији“ (2016. година) које су објављене од стране Мултидонаторског повереничког фонда Светске баке за подршку сектору правосуђа у Србији. Коначно, Комуникациона стратегија подржава преношење и примену принципа професионалности, ефикасности, одговорности и транспарентности, како из Националне стратегије за реформу правосуђа 2013-2018, тако и из преговарачког Поглавља 23.

2. АНАЛИЗА ПОСТОЈЕЋЕГ СТАЊА

Системска анализа ситуације на тему комуникације судова спроведена је током јула и августа 2018. године кроз директне контакте са релевантним представницима судства, Правосудне академије, медија и међународним експертима са значајним искуством у комуникацији у сектору правосуђа. Такође, анализа укључује и детаљни преглед релевантних докумената који се односе на комуникацију и слику коју јавност има о Савету и судовима, али и стратешких докумената који једним својим делом обухватају и тему унапређења односа и комуникације судова са јавношћу. Целокупна анализа налази се у Прилогу 1 Комуникационе стратегије.

Током спровођења Анализе, уочени су следећи налази који одређују почетну комуникациону позицију судског система и представљају основ за нову Комуникациону стратегију:

- ✓ **Савет и судови немају стратешки приступ комуникацији и њеном спровођењу:** Савет и судови у Србији не комуницирају плански, проактивно и са доследном поруком, што умањује транспарентност као и могућност стварања позитивније слике о Савету/суду у јавности. Стратешки приступ комуникацији постоји у теорији, али не и у пракси. Такође, уочљиво је одсуство посебне Комисије која би била одговорна за спровођење Комуникационе стратегије.
- ✓ **Постојећи комуникациони систем у судству је неодржив у контексту постизања (жељених) резултата комуникације:** Кључни разлози за непланску и реактивну комуникацију јесу непостојање одрживог комуникационог система, недовољно разумевање комуникације и односа са јавношћу као стратешке функције од стране председника/чланова Савета, односно председника судова и судија, и систем едукације из ове области који, уз све уложене напоре, не доприноси одрживости комуникационих система.
- ✓ **Савет и судови не спроводе планску и проактивну комуникацију ка/са медијима, као једној од најбитнијих циљних јавности Савета/суда која има неоспоран значај у обликовању слике коју јавност има о правосуђу:** Иако медији нису главни фактор који утиче на неповерење грађана у судство, медији имају неоспоран значај у обликовању слике јавности о правосуђу. Савет/судови не комуницирају плански и проактивно, не „ослушкују“ потребе медија, и скоро да се не појављују у медијима. Додатно, тзв. „медијски предмети“ највише утичу на слику коју о судовима креирају медији, док судови немају довољан капацитет да проактивно препознају и превентивно комуникационо делују у односу на овај тип предмета. Коначно, треба прецизирати/унапредити законски оквир који одређује шта је дозвољено комуницирати ка медијима.
- ✓ **Интерна комуникација и комуникација са корисницима услуга суда постоји у „поступајућем“ облику, али није довољно развијена у „комуникационом“ облику:** Методологија интерне комуникације и комуникације судова са корисницима услуга је дефинисана превасходно поступањем, претежно је административна по својој природи, и не бави се самим комуникационим потребама како корисника услуга, тако и запослених у судовима.
- ✓ **Пасивна интернет комуникација судова:** Позиција судова на интернету је претежно пасивна, и није у функцији проактивне промоције судова и судских достигнућа код циљних јавности, посебно медија и грађана.

3. НОВА КОМУНИКАЦИОНА СТРАТЕГИЈА ВИСОКОГ САВЕТА СУДСТВА И СУДОВА

3.1 Визија, стратешки циљ(еви) и сврха нове Стратегије

Визија (кровни циљ)

Мера отворености и ефикасне комуникације било ког судског система је постизање потпуне транспарентности његовог рада. Сама Национална стратегија реформе правосуђа 2013-2018. не издваја транспарентност као посебно кључно начело већ је третира као свеобухватан, хоризонтални принцип који се протеже кроз читаву стратегију. Имајући у виду значај транспарентности за боље разумевање позиције и функционисања судства у правосудном систему, посебно у делу унапређења комуникације и односа са јавношћу, као и њену стратешку важност за ефикасну реформу правосудног система у Србији у целости, нова Комуникациона стратегија своју визију везује управо за транспарентност и дефинише је у виду кровног циља.

Визија стратегије (кровни циљ):

Постизање потпуне транспарентности у раду Савета и судова и последично приближавање правде грађанима, посебно кроз унапређење система комуникације и односа са јавношћу у Савету и у судовима.

Стратешки циљ и специфични циљеви произилазе из кровне визије, као и из идентификованог стања на терену. У складу са наведеним, нова Комуникациона стратегија има следећи стратешки циљ:

Стратешки циљ:

Нова Комуникациона стратегија доприноси развоју и континуираној реализацији конкретног и позитивног заокрета у проактивној и планској комуникацији и односу Савета и судова са јавношћу (посебно са медијима) са циљем побољшања разумевања и поверења у судство од стране јавности, пре свега грађана.

За остварење овог циља од посебне важности је улога Савета као иницијатора проактивног односа према комуникацији са јавношћу који својим примером, те стратешким оквиром који усваја, даје подршку и подстрек судовима да усмере своје напоре ка унапређењу разумевања и поверења јавности и институционализују функцију комуникације у свакодневном раду.

Специфични циљеви имају задатак да допринесу остварењу стратешког и кровног циља:

1. Изградња функционалних и одрживих комуникационих система у Савету и судовима који могу да одговоре захтевима јавности.
2. Развој стратешког приступа комуникацији и односима са јавношћу, као и интегрисање комуникације као саставног дела функционисања судова.
3. Спровођење планске и проактивне комуникације ка/са медијима, као циљној јавности Савета и судова која има неоспоран значај у обликовању слике судства у јавности.
4. Развој методологије за унапређење интерне и екстерне комуникације са посебним освртом на запослене у суду (судије, судско особље) и кориснике судских услуга (адвокате, странке, остале кориснике).
5. Унапређење комуникације Савета и судова на интернету.

За сваки од наведених специфичних циљева, нова Комуникациона стратегија нуди стратешке смернице и мере. Конкретни кораци - активности – који произилазе из ових мера биће детаљније описане у Акционом плану за спровођење Комуникационе стратегије који ће бити сачињен за период од две године и ажуриран у одговарајућем интервалу.

3.2 Циљне јавности Високог савета судства и судова

Комуникациона стратегија идентификује следеће јавности као циљне јавности са којима Савет и судови комуницирају:

Високи савет судства - циљне јавности

Интерна комуникација у ужем смислу, односи се на комуникацију у оквиру Савета:

- ✓ Савет – председник и чланови Савета;
- ✓ Административна канцеларија - запослени у Административној канцеларији;
- ✓ Радна тела, сталне и привремене комисије Савета.

У ширем смислу - односи се на комуникацију у оквиру судског система:

- ✓ Комуникација ка/са судовима.

Екстерна комуникација у ужем смислу, ка непосредним корисницима услуга Савета и државним органима:

- ✓ Корисници услуга – кандидати за судијске функције, судије, адвокати, странке;
- ✓ Државни органи – пре свега Народна скупштина, Министарство правде, Државно веће тужилаца, остали државни органи и институције;
- ✓ Међународне организације и судски савети других држава.

У ширем смислу - ка општој јавности:

- ✓ Грађани;
- ✓ Медији – који су у улози јавности и у улози преносиоца информација ка грађанима.

Судови – циљне јавности

Интерна комуникација, у ужем смислу односи се на комуникацију у оквиру суда:

- ✓ Запослени у суду – председник суда, судије, судско особље.

У ширем смислу, односи се на комуникацију у оквиру судског система:

- ✓ Комуникација ка другим судовима – судови друге врсте, судови исте врсте;
- ✓ Комуникација ка Савету.

Екстерна комуникација, у ужем смислу - ка непосредним корисницима услуга судова и државним органима:

- ✓ Непосредни корисници услуга судова - адвокати, странке, остали корисници судова;
- ✓ Државни органи – пре свега Министарство правде, тужилаштва, остали државни органи и институције.

У ширем смислу, ка општој јавности:

- ✓ Грађани;
- ✓ Медији – који су у улози јавности и у улози преносиоца информација ка грађанима

Свака од наведених циљних група захтева посебну пажњу и за сваку је потребно дефинисати комуникационе смернице, мере, специфичне поруке и комуникациони алати путем којих се комуницира и поруке шаљу у јавност.

Стратешким циљевима Комуникационе стратегије, медији су идентификовани као посебно важна циљна група у оквиру екстерне комуникације која је истовремено у улози јавности, али и преносиоца информација ка грађанима. Запослени у суду су такође идентификовани као посебно битне циљне јавности у оквиру интерне комуникације у ужем смислу, док су корисници услуга судова идентификовани као битне циљне јавности у оквиру екстерне комуникације у ширем смислу. Комуникациона стратегија ставља фокус на ове циљне јавности, и креира одговарајуће смернице и мере за комуникације ка њима.

Остале циљне групе нису мање важне, али да би се дале адекватне препоруке у смислу смерница, мера, комуникационих алата и специфичних порука за сваку од јавности, потребно је опсежније истражити комуникацију ка овим јавностима код сваког типа суда, као и испитати задовољство комуникацијом од стране тих јавности, за шта треба издвојити додатне временске и финансијске ресурсе. Свакако, детаљна комуникација и ка овим јавностима треба да буде обрађена Акционим планом у случају стицања предуслова које би омогућиле реализацију истраживања. Комуникација судова ка неким од ових група је већ на задовољавајућем нивоу, па из тог разлога оне не представљају приоритет.

3.3 Специфични циљеви – препоручене смернице и мере

Циљ 1: Изградња функционалних и одрживих комуникационих система у Савету и у судовима који могу да одговоре захтевима јавности

Природа комуницирања и односа са јавношћу било које јавне институције, па самим тим и судова, је веома захтевна. Потребна је значајна брзина и благовременост у протоку информација (нпр. од судија ка портпаролу и даље од портпарола ка циљној јавности/медију), а информације треба да су јасне, корисне, употребљиве и разумљиве (превише информација или информација без суштине се по правилу претвори у дезинформацију или не-информацију). У комуницирању са јавношћу, судови немају једноставан задатак јер морају да воде рачуна о интересима поступка, приватности, као и безбедности учесника поступка (члан 57 Судског пословника). Такође, на брзину и благовременост достављања података утиче и одредба према којој нпр. фотографисање, аудио и видео снимање на рочиштима у циљу јавног приказивања снимка може да се обавља (само) по одобрењу председника суда, али уз претходно прибављену сагласност председника већа, судије и писаног пристанка странака и учесника снимљене радње (члан 60 Судског пословника).

На ове практичне изазове у благовременом пласирању информација треба додати и положај портпарола у судовима. Портпарол је, по природи своје професије, у сталној интеракцији са циљним јавностима које мора у континуитету, а најчешће и веома брзо (нпр. медије), да снабдева потребним информацијама. Са друге стране, да би обезбедио потребне информације, портпарол мора да их стално „набавља“ унутар суда, најчешће од самих судија, уз знање и одобрење председника суда. Због ове специфичне позиције портпарола, ефикасна двосмерна сарадња са председником суда и судијама је кључна ствар за одрживо функционисање портпарола тј. система комуницирања. У том смислу, идеално замишљене релације претпостављају да председник суда и судије јасно разумеју улогу портпарола и да му брзо достављају јасне, корисне и употребљиве информације.

Велики интерес јавности за рад судова и пресуде које доносе захтева постојање одрживог модела комуникација и односа са јавности(ма). Када је у питању Савет, велики степен одговорности за опште унапређење судства, као и значај положаја Савета у друштву, намеће потребу за постојањем бољег разумевања важности односа и комуникације са јавношћу, професионалних потреба портпарола, те обезбеђивање дотока информација из Административне канцеларије Савета и активну подршку у раду портпарола. Све ово је неопходно како би се оснажила улога Савета у остваривању и

гарантовању независности и самосталности судова и судија. У том смислу потребно је реализовати следеће смернице и мере у оквиру њих:

Смерница 1: Успостављање одрживог комуникационог система у Високом савету судства

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Председник, чланови Савета и запослени у Административној канцеларији, морају у потпуности бити свесни важности односа и комуникације са јавношћу** за Савет, треба да разумеју професионалне потребе портпарола и активно да га подржавају у раду. У ту сврху, место портпарола Савета би требало да се попуни у најскоријем року.
2. **Континуирано јачати унутрашњу комуникацију** између руководиоца, чланова и запослених у Савету кроз примену свих канала, средстава и начина интерне комуникације;
3. **Разумевање и подршка Административне канцеларије раду портпарола Савета:** Административна канцеларија, уз разумевање позиције портпарола, треба правовремено да доставља јасне, корисне и употребљиве информације портпаролу, чиме се успоставља основа за ефикасно стављање интерне комуникације у функцију екстерне;
4. **Рашчланити улогу председника Савета и улогу портпарола у комуникацији;** одредити поред председника и остале комуникаторе (члан/чланови Савета по одлуци председника; Секретар Савета);
5. **Формирати тим за комуникацију на одрживим основама** који би се састојао од два члана - поред професионалног портпарола Савета, потребно је одредити још једну особу из Административне канцеларије Савета која ће бити у улози помоћника/заменика портпарола;
6. **Успоставити позицију портпарола у Савету као стратешку, а не административну функцију:** да би Савет добио квалитетне кадрове који могу да унесу стратешку вредност, позиција портпарола мора по систематизацији да буде на вишем нивоу од постојећег (нпр. виши саветник уместо саветник) чиме ће се повећати конкурентност за ту позицију;
7. **Ојачати административно-координациону улогу портпарола Савета у раду са портпаролима судова:** поред основне улоге рада са јавношћу (пре свега медијима), портпарол Савета има као битну циљну јавност и портпароле судова, те у том смислу треба да спроводи и административно-координациону улогу ка њима у контексту системског подстицања иницијатива и развоја комуникације и односа са јавношћу у судовима, укључујући и годишњу анкету међу портпаролима;
8. **Портпарол/Тим за комуникацију Савета представља Савет у Комисији за спровођење Комуникационе стратегије и кровном Савету Мреже портпарола судова** (*више о мрежи портпарола судова у оквиру одељка 3.4*);
9. **Увођење основне обуке за портпарола Савета** на тему судског система: Савет би требало да пружи портпаролу основну обуку, а сам портпарол мора да има иницијативу да се едукује о раду и надлежностима Савета и битним аспектима његовог деловања, као и судског система у целости. Унапређење знања портпарола о раду Савета, али и судског система у целости, даје на значају корисности и оправданости постојања његове позиције, али и олакшава сарадњу са колегама из Административне канцеларије.

Смерница 2: Значај и улога председника судова у функционисању одрживог система односа са јавношћу

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Успоставити активну улогу председника суда у развоју комуникационог система суда и комуникацији са циљним јавностима:** председник треба да омогући несметан однос и комуникацију са јавношћу, као и да активно учествује у овим аспектима рада;

2. **Подршка председника суда и судија раду портпарола:** председник суда и судије морају у потпуности бити свесни важности односа са јавношћу. У ту сврху, треба да имају разумевања за професионалне потребе портпарола и активно га подржавају у раду. Председник суда треба да помогне портпаролу да осталим судијама и запосленима у суду приближи значај комуникације, те да унапреди њихово разумевање његове професионалне улоге што ће довести до прихватања портпарола као саставног дела система.
3. **Разграничење улоге председника суда и портпарола у комуникацији са циљним јавностима:** треба јасно разграничити дужности председника у вези са комуникацијом од дужности портпарола. Нпр. председник не мора да се обраћа јавности по свим питањима, али не треба да избегава јавне наступе, посебно оне које су од највећег значаја за креирање позитивне слике суда у јавности.

Смерница 3: Подршка судија комуникационом систему и портпаролу - интерна комуникација у функцији екстерне

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Унапређење свести судија о значају комуникације са јавношћу:** слично председнику суда, судије морају бити у потпуности свесне важности односа и комуникације са јавношћу. Неки од разлога који захтевају отворенију комуникацију са јавношћу огледају се и у комплексној природи данашњих предмета, на пример:
 - сложеност предмета, како чињенична тако и правна, често онемогућава општој јавности пуно разумевање судске одлуке, чиме се отвара простор за изостављањем битних или позитивних делова, што у крајњој инстанци продукује полуистине, па и неистине;
 - значај предмета с обзиром на друштвену вредност која се штити и/или дотиче судском одлуком;
 - везаност предмета за одређене јавне особе и њихов рад и одговорност.
2. **Унапређење разумевања позиције портпарола од стране судија и благовремено достављање употребљивих информација:** портпарол суда је у позицији да од судија тражи информацију коју треба да уобличи и благовремено достави медијима. Ефикасна двосмерна сарадња, разумевање позиције портпарола од стране судија и благовремено достављање јасне, корисне и употребљиве информације од суштинског је значаја за одрживо функционисање система комуницирања ка медијима.
3. **Благовремено препознавање тзв. „медијских предмета“:** судски списи предмета, у максималној мери коју закон дозвољава, морају да буду доступни портпаролу нпр. кроз софтверске системе за управљање предметима, како би му се у раној фази омогућило да препозна који предмет би могао постати „медијски предмет“. У овоме је кључна и улога судија који би такође требало да развију вештину препознавања потенцијалног „медијског предмета“ и да о томе правовремено обавесте портпарола.

Смерница 4: Професионализација позиције портпарола и формирање одрживих тимова за односе са јавношћу

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Увођење позиције портпарола у систематизацију радних места за све судове на територији Србије:** према Судском пословнику, само судови републичког ранга, апелациони судови и судови са посебним одељењима или већим бројем судија, имају обавезу да одређују лице задужено за информисање јавности (портпарола). Уколико се жели повећати поверење јавности у рад судова, потребно је да постоје портпароли у свим судовима, који ће деловати у складу са новом Комуникационом стратегијом. Због објективног увећања трошкова, ово не мора да важи за судове са мањим бројем судија.

2. **Професионализација позиције портпарола:** поред систематизације позиције портпарола у свим судовима, судови треба да теже да на позицији портпарола запошљавају особе са професионалним искуством у комуникацији и односима са јавношћу. Алтернативно, уколико суд привремено није у могућности или постоји забрана запошљавања, онда је потребно позицију портпарола доделити једној особи која већ ради у суду (саветник, сарадник, секретар суда, или судија), као што се до сада радило. Због објективног увећања трошкова, ово не мора да важи за судове са мањим бројем судија где улогу портпарола и тима за комуникације могу преузети председник и/или секретар суда.
3. **Формирање тимова за комуникацију на одрживим основама:** поред професионалног портпарола или особе којој је привремено додељена улога портпарола, потребно је одредити још једну особу из суда која ће бити у улози помоћника/заменика портпарола. Ова мера је веома битна карика за одрживост система комуникације, јер ће на овај начин постојати особа која моментално може (барем привремено) да замени портпарола у случају његове спречености за рад. Тиме се обезбеђује континуитет и смањује степен неспремности судова да одговоре на медијске захтеве, а самим тим и ризик од потенцијалне непожељне ситуације. Слично као у претходне две мере, ово не мора да важи за судове са мањим бројем судија.
4. **Унапређење стратешког значаја позиције портпарола:** да би се успешно реализовао нов приступ судова у комуникацији ка/са медијима, потребно је да позиција портпарола буде стратешка, а не само оперативно-административна. Такође, да би суд добио квалитетне кадрове, позиција портпарола мора по систематизацији да буде на вишем нивоу од постојећег (нпр. виши саветник уместо саветник) како би била конкурентнија и привукла квалитетне кандидате за то место.
5. **Увођење основне обуке о судском систему за портпароле и њихове заменике:** да би портпарол/тим за комуникацију био функционалан и користан суду, није довољно да поседује само знање и вештине релевантне за њихову професију (писање, продукција садржаја, организација догађаја за медије, вођење интернет стране, вештина комуникације и изградња односа са представницима медија), већ морају да имају и конкретно знање о свим битним аспектима рада суда, и то на нивоу озбиљног професионалног разумевања, са циљем да се информације које се добију од нпр. судија могу брзо уобличити у информације које су употребљиве и разумљиве циљној јавности којој се морају пренети. У ту сврху би суд требало да омогући портпаролу основну обуку о судском систему и битним аспектима рада суда.
6. **Јачање капацитета Вишег суда у Београду за комуникацију и односе са јавношћу увођењем одрживог комуникационог система:** Савет и Министарство правде кроз своје механизме треба да омогуће све услове за формирање тима за комуникацију у Вишем суду у Београду који ће бројати више лица (3 особе), од којих би барем две требало да буду професионалци из области комуникација и односа са јавношћу. Они би својим деловањем требало да ефикасно и професионално одговоре на медијску и пажњу јавности коју генерише велики број „медијских предмета“ у овом суду. Ово ће имати значајан утицај на унапређење слике јавности о судству у Србији.

Смерница 5: Унапређење методологије едукације из области комуникације и односа са јавношћу

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Увести комуникацију и односе са јавношћу као обавезан део обуке младим судијама:** ово је системска мера која може да доведе до значајног искорака у будућој комуникацији судова;
2. **Постојећа обука портпарола треба да постане обавезна:** потребно је да едукација/обука из области комуникације и односа са јавношћу коју спроводи Правосудна академија постане обавезна за портпароле судова;

3. **Увести менторство у постојећи систем обуке портпарола:** ово је кључан део за унапређење методологије едукације портпарола чиме би се остварила могућност менторства „на терену“, у практичном раду, што би водило утврђивању знања и вештина стечених на теоретским обукама;
4. **Увести обуку о значају комуникације и односа са јавношћу као обавезну за председнике судова;**
5. **Увести специфичне обуке за портпароле и судије** на тему препознавања и поступања у тзв „медијским предметима“;
6. **Увести програме обуке из дигиталне комуникације** путем интернет презентација и друштвених мрежа.

Циљ 2: Развој стратешког приступа комуникацији и односима са јавношћу, као и интегрисање комуникације као саставног дела функционисања судова

У пракси, судови не доживљавају комуникацију и односе са јавношћу као стратешки важну област рада. Не постоји стратешки приступ комуникацији, нити је она у довољној мери препозната као саставни део функционисања судова. Нова Комуникациона стратегија идентификује следеће смернице и мере којима би се ова ситуација променила:

Смерница 1: Развој стратешког приступа комуникацији у Високом савету судства и судовима

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Јасно дефинисати принципе и правила комуницирања Савета и судова** који ће водити сталној, планској, двосмерној и стратешки вођеној комуникацији: ово укључује утврђивање комуникационих процедура и протокола, смерница и фокуса, сталну анализу комуникације са циљним јавностима и проактивно деловање ка њима, креирање годишњих и кварталних планова комуникационих активности, те именовање овлашћених комуникатора и дефинисање ка којим јавностима комуницирају и поводом којих прилика/тема, као и на који начин и путем којих канала.
2. **Интегрисати комуникацију као саставни део функционисања Савета и судова;**
3. **Позицију портпарола у Савета и у судовима дефинисати као стратешку, а не административну.**

Смерница 2: Константно и доследно слање комуникацијске поруке

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Дефинисати кључну поруку Савета и судова;**
2. **Дефинисати кључне комуникационе теме Савета и судова** ка јавности, посебно медијима;
3. **Створити предуслове да би се могла комуницирати кључна порука:**
 - осим кандидатима за судијску функцију, као и самим судовима и судијама, тренутно је позиција Савета у правосуђу недовољно јасна грађанима и медијима; стога Савет треба континуирано да ради на едукацији грађана и медија ради унапређења разумевања позиције коју заузима у правосуђу; креирање одрживог система комуникације како у самом Савету, тако и подстицајним деловањем Савета на установљивање оваквог система у судовима, треба да оснажи улогу Савета у остваривању и гарантовању независности и самосталности судова и судија;
 - судови морају својим радом, а пре свега унапређењем ефикасности, да створе услове који омогућавају упућивање жељене поруке јавности, а која се тиче непристрасности,

независности, улоге судова у заштити грађана и њихових права, да је право једнако за све и да су судови доступни за грађане;

4. **Формулисати специфичне поруке за сваку циљну јавност:** свака специфична порука пре свега треба да буде усклађена са специфичним деловањем Савета/судова ка појединачној циљној јавности, те се стога може десити да специфичне поруке у основи буду различите али комплементарне.

Смерница 3: Формирање и помоћ Комисији за спровођење Комуникационе стратегије и Мрежи портпарола судова

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Формирање Комисије за спровођење Комуникационе стратегије:** кроз своје механизме Савет треба да обезбеди све услове за формирање Комисије за потребе ефикасног и одговорног спровођење Комуникационе стратегије на нивоу целог судства.
2. **Формирање Мреже портпарола судова и активна подршка њеном деловању:** кроз своје механизме, Савет треба да обезбеди све услове за формирање националне Мреже портпарола судова и да помогне у њеној промоцији и институционализацији међу судовима, а посебно међу председницима судова. Комисија за спровођење стратегије била би на челу Мреже портпарола и имала улогу Кровног савета Мреже (*Предлог модела Комисије и Мреже портпарола судова, као и предности њиховог формирања посебно су описани у одељку 3.4.*).

Циљ 3: Спровођење планске и проактивне комуникације ка/са медијима, као циљној јавности Савета и судова која има неоспоран значај у обликовању слике судства у јавности

Судови и медији својим деловањем битно утичу на изградњу друштва и демократије у целини. Основни постулати одговорне професионалне сарадње између ова два друштвена ентитета укључују следеће:

- квалитетни односи између судства и медија незаменљиви су за функциосање правне државе и владавине права;
- обе стране морају разумети важност тих односа и своју улогу у друштву како би правилно формирале јавно мњење;
- судови на медије не смеју гледати као на противнике;
- медији не смеју гледати на рад судова као на извор информација погодних за стварање сензационалистичких наслова и подизање тиража без узимања у обзир стварног стања.

Да би се приближили овим основним постулатима, обе стране треба да предузму одговарајуће кораке. Ова Комуникациона стратегија подстиче судство – и Савет и судове - да са своје стране покрену иницијативу у том смеру кроз предложене смернице и форме комуникације са медијима.

Смерница 1: Повећати разумевања начина рада медија од стране Високог савета судства и судова

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следећу меру:

1. **Унапређење разумевања структуре и начина функционисања медија од стране чланова Савета, председника судова и судија:** ради повећања ефикасности сарадње са медијима, члановима Савета, као и председницима судова и судијама, треба приближити структуру и начин функционисања медија, појаснити улогу и позицију главног и одговорног уредника и новинара у медију, као и значај свих ових функција појединачно. Ово се може реализовати кроз специјалне обуке или радионице за чланове Савета, односно председнике судова/судије.

Смерница 2: Проактиван приступ Савета/судова раду са/ка медијима

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Активно пружање информација од стране Савета:** у складу са својим овлашћењима и делокругом рада, Савет треба да организује конференције за медије ради приказивања остварених резултата и најаве будућих активности када су у питању теме које се сматрају од интереса за јавност. Савет треба да редовно обавештава медије о терминима заказаних седница, благовремено одговара на захтеве медија и доставља тражене информације. Поред формалне комуникације са медијима, Савет треба да омогући и одржавање неформалних састанака између портпарола/других комуникатора/председника Савета и представника медија у циљу успостављања тесне сарадње и унапређења разумевања улоге и рада Савета.
2. **Активно пружање информација од стране суда:** када год нека тема има везе са судовима, био то „медијски предмет“ или нешто друго, суд треба активно да излази у јавност са ставовима и информацијама како би спречио да креирање погрешне слике у јавности што често за последицу има да поруке које долазе у јавност о суду нису афирмативне, а каткад ни истините.
3. **Превентивно деловање Савета/судова:**
 - **Анализа медијског садржаја (прес клипинг):** портпароли Савета и судова треба, путем прес клипинг сервиса, свакодневно да прате медијске објаве, по кључним речима битним за Савет/суд, како би имали увид у евентуално помињање Савета/суда у негативној конотацији, као и како би благовремено реаговали на нетачно презентоване информације. Оно што је још битније од обичног информисања, у мери у којој је то могуће (понекад је нереално вршити анализу уколико прес-клипинг сервис не нуди и софтвер за анализу), потребно је вршити константну и детаљну анализу писања медија, са циљем предвиђања потенцијалних тема које би могле да изазову интересовање медија, као и припреме за њих. Прес клипинг је корисно средство и у предвиђању ситуација које имају потенцијал да прерасту у кризне.
 - **Процедуре за кризну комуникацију:** судови/Савет, у оквиру својих специфичних комуникационих планова, треба да имају разрађене процедуре за деловање у кризним ситуацијама. У том смислу, потребно је јасно и детаљно дефинисати конкретне могуће типове кризних ситуација, могуће типове 'лажних' кризних ситуација, скуп превентивних активности, листу потенцијалних стручњака/личности који би могли говорити у прилог судовима, као и процедуре понашања и деловања у тренуцима кризе - ко управља кризом, јасно дефинисана главна начела у решавању кризе, обавезни елементи плана за решавање кризе, као и основне принципе односа са медијима током кризе. Питању потенцијалних кризних ситуација треба прићи проактивно, не треба чекати да се деси криза - треба је предупредити.
 - **„Медијски предмети“** (већином само за судове): најпре судија и портпарол треба да препознају потенцијалан „медијски предмет“, затим портпарол унапред да предвиди могуће потребе медија на тему и да спреми саопштење и/или изјаву као одговор на потенцијална питања, односно интересовање новинара. У вези са наведеним би требало организовати посебне обуке за портпароле и председнике судова.
4. **Подстицање промовисања позитивних тема из судске праксе:** поред „медијских предмета“, Савет и судови морају унапредити своје проактивно деловање на одабиру и промовисању тема и вести које желе да пласирају у медије. Кључно је препознати које од тема имају медијску употребљивост, формулисати на основу ње информацију која потенцијално може заинтересовати јавност и медије, и онда је пласирати кроз неку од форми сарадње са медијима.

5. **Континуирана проактивна едукација медија од стране Савета и судова:** стално пласирање и појашњавање медијима чињеница битних за разумевање позиције Савета и судова у правосудном систему.

Смерница 3: Континуирано прилагођавање медијским потребама

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Потреба медија за квалитетним садржајем:** да би сарадња са медијима била сврсисходна и функционална, потребно је да Савет и судови пажљиво прате и сагледавају медијске потребе пре свега идентификацијом информација од интереса за медије. Такође, потребно је да константно прилагођавају своју комуникацију медијским потребама (и кроз интернет презентације, као и кроз и наступе портпарола и председника) а не да пласирају информације које можда јесу битне за Савет/суд, али немају значај у смислу медијских потреба или потреба шире јавности, или једноставно нису приказане тако да би медији препознали њихову важност.
2. **Стална доступност суда услед технолошког развој медија:** суд треба да има у виду да је комуникација, као област, једна од индустрија која се најбрже развија. Развојем интернета, и преласком просечног грађанина на доминантно коришћење тог медија, телевизије више не емитују вести само на ТВ каналима, нити новине излазе само у штампаном издању, већ их прате и моћни онлајн портали који често преузимају примат у пласирању информација. Самим тим променили су се и временски рокови потражње и доставе информација што значи да Савет и судови морају бити много спремнији да у сваком тренутку одговоре на потребу за информацијом, без обзира на радно време.
3. **Стално „ослушкивање“ медија и њихових потреба,** кроз адекватну брзину достављања информација коришћењем успостављених, али и прилагођавањем новим каналима комуникације (достављање формалних саопштења, али и одговарање на позиве новинара ван радног времена Савета/суда или на упите достављене електронском поштом, СМС-ом, итд.).

Смерница 4: Визуализација, персонализација и разумљивост комуникације Савета и судова

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Повећати присуство Савета, председника судова и портпарола у медијима:** комуникацију не треба свести само на писана саопштења, већ би овлашћени комуникатори Савета, председници судова и/или портпароли требало да се више појављују у медијима. Сталним и планским појављивањем постиже се ефекат демистификације судства код грађана, и показује се да су чланови Савета/судије достојанствени, одговорни професионалци који раде за општи бољитак друштва.
2. **Унапредити комуникацију разумљивим језиком:** приликом пружања информација, и Савет и суд треба да се служе језиком који је прилагођен широј јавности, у мери у којој је то могуће.

Смерница 5: Системска едукација новинара/медија

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Интернет портал „Судови и медији - Извештавање из судова“:** уместо креирања класичних штампаних брошура и водича, предлог је да се креира интернет портал за медије који би био едукативног карактера и који би давао смернице за све битне ствари у вези са извештавањем из судова. Велика предност оваквог портала јесте његова директна доступност сваком новинару, као и могућност једноставног, проактивног промовисања путем дигиталних канала ка свим новинарима и уредницима. Реализација овакве врсте портала би могла бити потпомогнута од стране међународних пројеката који се баве правосуђем. Координација пројекта би у почетку била под окриљем Високог савета судства уз помоћ стручњака за

комуникацију ангажованих од стране пројекта, док би по формирању посебне Комисије за спровођење Комуникационе стратегије, ово тело преузело даљу координацију.

2. **Секција „За медије“ на интернет презентацијама судова:** креирати посебан одељак за медије на интернет презентацијама Савета и судова који би садржао релевантне контакт информације, као и едукативне материјале.
3. **Обуке за медије:** потребно је увести континуирану обуку за новинаре (нпр. кроз Правосудну академију) у циљу усвајања европских стандарда и норми у вези са поштовањем судских одлука и извештавањем о судским поступцима.

Смерница 6: Појашњење законског оквира у погледу онога што је дозвољено комуницирати ка медијима:

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следећу меру:

1. **Унапређење и даље појашњење законског оквира који регулише шта је дозвољено комуницирати ка медијима:** законски оквир није довољно јасан и прецизан у дефинисању шта је дозвољено комуницирати ка медијима, што значајно утиче на повлачење судова уместо остваривања директне комуникације са медијима.

Форме (директног) рада са медијима

Сарадња са медијима не може бити „аутоматска“, већ мора да буде професионално логична и сврсисходна за обе стране. Стратешко комуникационо деловање пре свега доприноси грађењу међусобног односа поверења, а последично и исправном објављивању информација. Основ за сарадњу јесте информација која има значај већи од онога што само људи у суду сматрају важним за јавност. У сврху саопштавања релевантних информација може се изабрати неки од формата сарадње:

- **(проактивна) Саопштења за јавност (писана и усмена) и дневне изјаве:** ово је најчешћа потреба медија имајући у виду велики број тзв. „медијских предмета“. У највећем броју случајева, медији су ти који траже информацију и иницирају сарадњу, а Савет/суд је тај који треба да благовремено обезбеди информацију. Портпарол овде игра главну улогу: организује добављање информације од чланова Савета/Административне канцеларије, односно судија и обликује је у језик разумљив медијима. Кључни циљ оваквог формулисања саопштења и изјава је да оне не смеју бити последица непредвиђене реакције, већ стратешког рада, предвиђања питања и тема које би могле да интересују медије и њихове проактивне дистрибуције.

Да би се овакав вид сарадње успешно реализовао, потребна је комплетна информисаност портпарола коме чланови Савета/Административна канцеларија, односно судије/председник суда благовремено достављају информације о свим „медијским предметима“. Портпарол такође треба да буде доступан медијима у сваком тренутку, седам дана у недељи.

- **Конференције за штампу:** у питању је позивање и окупљање новинара на кратку конференцију за медије која је организована у сврху комуницирања веома важних информација од стране Савета или суда.
- **Дан отворених врата за медије:** овакав тип догађаја се обично организује у почетној фази изградње односа медијима, са циљем да се новинари и представници медија упознају са председником и члановима Савета, односно председником и портпаролом суда, као и са радом ових институција, те да се размене информације на тему најефикаснијих модела сарадње са сваким медијем појединачно.
- **Тематски и специјални догађаји:** ово могу бити панел дискусије или конференције које суд организује на теме од значаја за јавност; могу бити посвећени и односу између Савета/судова и медија.

- **Радни доручак са уредницима:** с обзиром да је уредничка функција у једном медију високог ранга, остварити сусрет између уредника и представника Савета/суда мора да укључује значајан повод/тему. Један од начина да се ово деси јесте организовање тематског радног доручка где ће Савет/суд представити уредницима теме или пројекте од стратешког значаја (нпр. најава почетка кампање о борби против насиља у породици и разматрање улоге медија у њеној промоцији). Домаћин оваког скупа треба да буде председник Савета/суда, уз активно учешће портпарола и евентуално још једне особе овлашћене за комуникацију. На оваквим скуповима се дефинишу и основе свеобухватне сарадње са медијима.
- **Гостовања на телевизији:** представници Савета/судова треба да гостују на телевизији и да та гостовања искористе као прилику да изнесу своје ставове, а посебно у вези са „медијским предметима“.
- **Интервјуи и ауторски текстови:** ради повећања присутности Савета/судова у медијском простору, потребно је ангажовати се на континуираном објављивању интервјуа и ауторских текстова представника Савета/суда. Фреквенција пласирања ауторских текстова по природи ствари не мора и не може бити изразито велика, но кључно је да се ови текстови појављују у правилно распоређеним временским интервалима нпр. једном у 2-3 месеца.
- **Анкете са новинарима:** једном годишње, пре креирања годишњег комуникационог плана, потребно је спровести анкету међу новинарима о њиховом задовољству сарадњом са Саветом/судовима. Ову активност треба да спроводи Комисија за спровођење Комуникационе стратегије, алтернативно портпарол/Тим за комуникације Савета.

Циљ 4: Развој методологије за унапређење интерне и екстерне комуникације са посебним освртом на запослене у суду (судије, судско особље) и кориснике судских услуга (адвокате, странке, остале кориснике)

Комуникација према запосленима у Савету/суду (интерна комуникација у ужем смислу):

Интерна јавност у ужем смислу (запослени у Савету/суду) битна је пре свега зато што је сваки запослени (без обзира на хијерархијску позицију) потенцијални комуникатор и самим тим, у зависности од сопствене и прихваћене пословне културе институције (Савета или суда) може да комуницира позитивно или негативно у (екстерној) јавности. Као таква, ова циљна јавност је потенцијално (највећи) генератор негативног угледа Савета/суда. Због тога је веома битна планска интерна комуникација која треба да је у функцији ефикаснијег пословања, несметаног протока информација и благовремене обавештености, развоја осећаја припадности запослених Савету/суду и заједничког дељења одговорности за важну друштвену улогу ове институције, те последично и ефикасне комуникације ка другим/екстерним јавностима.

Комуникација према корисницима суда: Комуникација и однос ка грађанима, односно корисницима услуга суда је од кључног значаја за стварање слике пре свега судова, а онда и Савета у јавности. У питању је циљна јавност која има директна искуства са радом суда на разним нивоима и која на основу тога креира своје утиске и ставове и преноси их даље у оквиру своје групе или ван оквира своје групе (грађанима који нису имали директан контакт са судом). Ова циљна група је практично у улози готово свакодневног корисника суда и због тога је међу најбитнијима за судове.

Смерница 1: Унапређење размене пословних информација и побољшање управљања процесом рада

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Сегментација интерне јавности:** ово подразумева разликовање интерних јавности, односно разликовање обраћања ка председнику Савета, члановима, запосленима у Административној канцеларији, радним телима и сталним/привременим радним телима Савета, односно ка председнику суда, судијама, осталим запосленима. Често је и неки од ових сегмената јавности у улози преносиоца информација ка другом сегменту јавности. Плански проток и размена

корисних и употребљивих информација на релацији Савет – Административна канцеларија - Портпарол/Тим за комуникацију – Административна канцеларија - Савет, односно Председник суда – судије – портпарол – судије – председник суда је од кључног значаја за ефикасно функционисање Савета, односно суда, као и комуницирање са другим јавностима.

2. **Креирати Правилник о интерној комуникацији:** у питању је скуп процедура које одређују интерну комуникацију међу запосленима. Циљ је да олакша размену пословних информација и побољша управљање процесом рада. Најчешће се односи на дефинисање правила и процедура за силазну комуникацију (пренос информација/порука од виших ка нижим хијерархијским нивоима), узлазну комуникацију (пренос информација/порука од нижих ка вишим нивоима у хијерархији), кореспонденцију путем е-поште, комуницирање путем огласних паноа (укључујући и електронску огласну таблу), састанке колегијума уз вођење записника, дељење различитих радних материјала, информативних брошура и билтена, коришћење и складиштење података на интранету (интерној платформи за размену информација и података), вођење заједничког календара активности за запослене, те примену принципа двосмерности комуникације.

Смерница 2: Обезбеђење комуникационог минимума свих запослених према споља

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следећу меру:

1. **Развити кратак документ (не дужи од једне А4 стране) који представља скуп најбитнијих афирмативних информација о Савету/суду:** у питању је скуп корисних информација о раду Савета/суда који обезбеђује комуникациони минимум запослених према споља. Идеално је да сваки запослени буде упознат са садржајем документа тј. најбитнијим информацијама које се комуницирају о Савету/суду са екстерним јавностима. Овим се смањује могућност да запослени преносе произвољне и личне утиске, већ имају на располагању афирмативне чињенице о институцији, што директно утиче на њену бољу слику у јавности.

Смерница 3: Константно унапређивање квалитета комуникације према корисницима услуга суда

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следећу меру:

1. **Увести механизме за мерење квалитета информисања и информационих потреба корисника услуга судова:** спровести анкету корисника како би се утврдило да ли су испуњене њихове потребе за информацијама и шта се може учинити како би се побољшала комуникација, као и проценити квалитет интеракције коју имају са судским особљем. Ово истраживање може да послужи као основа за мерење повећања задовољства корисника услуга суда током времена. Важно је истаћи да је без овакве врсте истраживања готово немогуће дати препоруке за унапређење комуникације судова са својим корисницима.

Циљ 5: Унапређење комуникације Високог савета судства и судова на интернету

Данас је готово незамисливо комуницирати без интернета и друштвених мрежа. Свака организација (била она компанија/државни орган/невладина организација/медиј), има своју интернет презентацију, док оне организације којима су односи са јавношћу интегрални део пословања имају и налоге на друштвеним мрежама. На њима се објављују све вести и саопштења за јавност које једна организација/компанија генерише. Портпарол или тим за односе са јавношћу има велику улогу у исправном објављивању тих вести. Такође, скоро сваки запослени има личне налоге на друштвеним мрежама на којима објављује разне садржаје. Све ово може да утиче на позитиван или негативан начин по крајњу репутацију саме организације.

Што се медија тиче, готово сви дневни штампани медији прво објаве вест на свом интернет порталу, па онда у штампаном издању. Нарочито је изражена тенденција појаве медија који функционишу само на интернету. Битно је напоменути да се већина новинара у Србији информисе преко интернета и

друштвених мрежа – око 75% новинара активно користи Facebook, а близу половине Twitter и LinkedIn у свом професионалном раду за праћење догађаја и као извор података.

Употреба друштвених мрежа у Србији значајно је унапредовала и константно расте у смислу објава, протока и видљивости информација. Илустрације ради, око половина грађана Србије има налог на Facebook-у, нешто мање прати YouTube, док пола милиона користи Twitter и LinkedIn. Ова нова реалност не оставља места питању да ли или не бити комуникационо присутан на интернету, већ колико је то присуство изводљиво и корисно по циљеве организације.

Што се судова тиче, потенцијалне користи од присуства на интернету преко сопствених канала комуникације (интернет презентација, блог, налози на друштвеним мрежама) су многобројне, поменимо кључне:

- **Сервис грађана:** дигитални канали комуникација постају сервис корисника суда и грађана;
- **Транспарентност:** повећава се препознатљивост ефикасности и резултата у раду институције;
- **Информативност:** корисници се брже и лакше информишу, а сервисне информације имају шири домет;
- **Брзина:** одговори се пружају у садашњем времену а не на шалтеру, чиме се рад суда приближава обичном грађанину;
- **Контрола:** стратешким коришћењем сопствених канала остварује се контрола суда у интернет заједници.

Са друге стране, велики изазов код комуникације на интернету, а посебно преко друштвених мрежа, је у чињеници да је овај вид комуникације врло непредвидив и подразумева заокрет у комуникацији од монолога (један са свима) ка дијалогу (сви са свима). Корисници нису више само конзументи садржаја који им се пласира (као код традиционалних медија – ТВ, радио, штампане новине), већ могу бити и активни медијски креатори и комуникатори. Често је та активност 24 сата дневно, посебно на друштвеним мрежама.

Судови ће моћи озбиљније да се упусте у комуникацију путем друштвених мрежа онда када буду имали одрживи систем за комуникацију и односе са јавношћу који би омогућио не само постављање садржаја на друштвене мреже, већ и активно одговарање на питања и коментаре. Немају још сви судови своје интернет презентације које у интернет комуникацији заузимају основно место ширења садржаја и информисања циљних група.

Стога, намеће се природна комуникациона потреба и препорука да се судови примарно фокусирају на развој својих интернет презентација у смислу развоја квалитетног садржаја и корисничких услуга како за кориснике суда (адвокате, странке), тако и за грађане и за медије. Комуникацију путем друштвених мрежа не треба игнорисати, већ је треба уводити постепено, у складу са темпом развијања одрживог система за комуникације и односе са јавношћу и уз посебне обуке из ове области.

Постоји више различитих аспекта развоја судских интернет презентација, конкретно:

- ✓ Технички
- ✓ Садржајни
- ✓ Корисничко-сервисни
- ✓ Тактички

Ови аспекти, истовремено представљају и стратешке смернице за развој интернет презентација судова.

Смерница 1: Технички аспект – сви судови треба да развију интернет презентације

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Развити интернет презентације за оне судове који их немају:** на тај начин ће аутоматски подићи своју видљивост и доступност, како за медије тако и за грађане.
2. **Примена једнообразног модела интернет презентације:** технички шаблон који судови могу да користе за развој својих интернет презентација је онај који је Министарство правде развило за потребе уједначавања визуелног изгледа и садржаја интернет презентација судова. У ту сврху доступна је помоћ Одсека за е-правосуђе Министарства правде. Коришћењем овог шаблона судови ће добити модерне интернет презентације прилагођене прегледању на мобилним уређајима, чиме се олакшава приступ циљним јавностима и корисницима суда.

Смерница 2: Садржајни аспект - појачати садржај користан/употребљив медијима

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Развити секцију „За медије“ на интернет презентацији Савета/судова:** препорука је да се на видном месту на насловној страни интернет презентација оформи посебна секција 'За медије' у којима би се налазио садржај користан медијима, пре свега:
 - Контакт портпарола – мобилни телефон, фиксни, адреса е-поште;
 - Стандардна саопштења за медије;
 - Едукативни материјал везано за извештавање из судова;
 - Линк на вебпортал „Судови и медији“.
2. **Развити секцију „Реч председника“ или „Поглед из суда“:** ова секција би представљала својеврсни 'блог' суда, где би се могла објављивати писана обраћања и ставови председника суда по разним питањима и темама од значаја за јавност и креирање боље слике судства. Обраћања би била релативно кратка (максималне дужине једне А4 куцане стране) и објављивала би се на месечном нивоу на одабрану, актуелну тему. Одабрана обраћања могла би се промовисати код медија слањем линкова који упућују на овај садржај на интернет презентацији суда. Медији би могли овај садржај директно да цитирају, чиме би се поставили нови домети проактивног и транспарентног рада судова.
3. **Развити секцију „Ваше судије“/„Ваш суд“:** у питању је секција која би требало да садржи фотографије и кратке биографије свог особља које ради у суду. На овај начин, постигла би се хуманизација слике суда, и потенцијално приближавање грађанима.

Смерница 3: Корисничко-сервисни аспект

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следећу меру:

1. **Увођење широког дијапазона сервиса за кориснике:** увођење сервиса попут апликације е-СУД, или „Ток предмета“ који се могу наћи на интернет презентацији Управног суда односно Порталу судова, са циљем побољшања корисничке услуге и развијања директне комуникације са корисницима.

Смерница 4: Тактички аспект

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следећу меру:

1. **Проактивно садржај са вестима:** вести намењене медијима, осим што се постављају на интернет презентацију, портпарол треба и проактивно да прослеђује ка медијима/новинарима (путем е-поште).

Смерница 5: Увођење обука портпарола за комуникацију путем друштвених мрежа

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **Увести програме обуке из интернет комуникације** тј. дигиталне комуникације путем интернет презентација и друштвених мрежа

2. **Кренути у планско коришћење одабраних друштвених мрежа** по успостављању одрживог комуникационог система.

Смерница 6: Комуникација Савета путем интернет презентације и друштвених мрежа

У сврху реализације ове смернице потребно је спровести следеће мере:

1. **У техничком смислу, преуредити интернет презентацију Савета у циљу побољшања корисничког искуства:**

- ✓ Уједначити број главних секција на ћириличној и латиничној верзији насловне стране презентације;
- ✓ Падајуће меније логички уредити тако да се кликом на елемент менија отвори жељена страна, а да се при том не промени мени.

2. **Унапређење интернет презентације Савета у складу са потребама медија:**

- ✓ **Отворити на видном месту на насловној страни интернет презентације посебну секцију 'За медије'** у којој би се налазио садржај користан медијима, пре свега:

- Контакт портпарола – мобилни телефон, фиксни, адреса е-поште;
- Стандардна саопштења за медије;
- Улога Високог савета судства;
- Едукативни материјал везано за извештавање из судова;
- Линк на вебпортал „Судови и медији“.

- ✓ **Развити секцију „Реч председника Савета“:** ова секција би представљала својеврсни 'блог' Савета, где би се могла објављивати писана обраћања и ставови председника Савета по разним питањима и темама од значаја за јавност и унапређење слике коју јавност има о Савету. Обраћања би била релативно кратка (максималне дужине једне А4 куцане стране) и објављивала би се на месечном нивоу на одабрану, актуелну тему. Одабрана обраћања могла би се промовисати код медија слањем линкова коју упућују на овај садржај на интернет презентацији Савета.

- ✓ **Секцију „Саопштења за јавност“ преименовати у „Обавештења“:** у питању су огласи, саопштења, мишљења, објаве, упутства и обрасци који су намењени кандидатима за запослење у судовима и судијама, а не информације које су од интереса за медије. Такође, овај материјал не треба слати као саопштење за медије.

- ✓ **Проактивно слање вести:** вести намењене медијима, осим што се постављају на интернет презентацију, портпарол треба проактивно да прослеђује ка медијима/новинарима (путем електронске поште).

Напомена – најбоље праксе медјских интернет страна: модел добре интернет презентације која је прилагођена потребама медија, у смислу садржаја, јесте интернет презентација Европског суда за људска права, посебно секција 'Press' (<https://echr.coe.int/Pages/home.aspx?p=press&c=>).

3. **Присуство Савета на друштвеним мрежама:**

- ✓ **YouTube:** по обуци портпарола, отворити YouTube канал где се, током развоја овог канала, могу постављати све врсте видео-едукативних материјала, како за судије и судско особе, тако и за медије.
- ✓ **Остале налоге на мрежама уводити постепено,** у складу са темпом развијања одрживог система за комуникације и односе са јавношћу, и уз посебне обуке из области дигиталне комуникације.

Напомена - модели добре праксе интернет презентација и налога на друштвеним мрежама:

- ✓ Портал Европског суда за људска права: <https://www.echr.coe.int>
- ✓ Портал судова Сједињених америчких држава, www.uscourts.gov и његови YouTube <https://www.youtube.com/user/uscourts> и Twitter <https://twitter.com/uscourts> налози.

3.4 Креирање Комисије за спровођење нове Комуникационе стратегије и формирање Мреже портпарола судова

Комисија за спровођење нове Комуникационе стратегије

Комуникациона стратегија се не може спровести без Комисије која се састоји од представника судства, али и из подручја комуникација (професионалци за односе са јавношћу). Комисија треба да се састоји од портпарола Савета, или других комуникатора овлашћених одлуком председника Савета, судија или судских сарадника који су одређени за портпароле (који су се истакли знањем, искуством и преданошћу у обављању паралелне дужности), представника Правосудне академије који се баве обукама из домена комуникације и односа са јавношћу, као и од стручњака за комуникације и односе са јавношћу (у првим годинама имплементације Стратегије, барем два стручна комуникатора, идеално – један искусни стручњак за односе са јавношћу са искуством у области комуникације у правосудју у Србији и један међународни стручњак, идеално из земље која је скоро постала члан ЕУ).

Комисија за спровођење Комуникационе стратегије, треба да буде одговорна за праћење, усмеравање и одрживост стратешког комуницирања Савета и судова. Комисија треба да прати имплементацију нове Комуникационе стратегије и пратећег Акционог плана и да помаже координацију циљева и стратегија које су од значаја на државном нивоу.

Поред улоге у праћењу и координацији Стратегије, Комисија би требало да буде на располагању председницима судова, портпаролима, као и осталим судијама и судском особљу у свим судовима у целој земљи и да им даје додатне смернице и савете о свим актуелним темама – од давања упутстава до развијања комуникационих сценарија у различитим ситуацијама, посебно оним који се односе на потенцијалне кризе, те утврђивање потребних стандарда и садржаја на интернет презентацијама судова, као и код јавних наступа и слично.

Мрежа портпарола судова

Мрежа портпарола судова треба да буде саставни део одрживог система за комуникације и односе са јавношћу целокупног судског система. Потребно ју је оформити са циљем да буде покретач и кровни носилац развоја односа са јавношћу у судовима. Према претходно описаним захтевним задацима и одговорностима, Комисија за спровођење Комуникационе стратегије постављена је на врх ове структуре, у улози кровног Савета Мреже.

Мисија Мреже:

Континуирани рад на унапређењу квалитета представљања у јавности и повећању угледа судова.

Улога Мреже:

Улога мреже је многострука, а издвајамо следеће кључне елементе:

- ✓ Континуирано подстицање и координација комуникације и односа са јавношћу на нивоу свих судова;
- ✓ Промоција професионализације портпаролства у судовима;
- ✓ Пружање професионалне помоћи искусних портпарола мање искусним колегама, посебно почетницима;

- ✓ Креирање интерне базе најбољих искустава из праксе на тему односа са медијима;
- ✓ Организација годишњих саветовања свих портпарола са освртом на текуће теме и изазове.

Модел Мреже:

Модел Мреже треба да буде такав да омогућава ефикасну сарадњу и међусобну професионалну помоћ, координацију и размену искуства и мишљења.

- ✓ Сви портпароли судова треба да чине национално тело Мреже које се може делити према различитим надлежностима, у зависности коју материју покривају;
- ✓ Потребно је организовати конференцију/стручно саветовање свих портпарола судова на којој ће се расправљати о конкретним питањима и ситуацијама које се појављују у њиховом раду, упоређивати искуства, и доносити одређени закључци и смернице за рад, те идентификовати потребе за стручним усавршавањем.
- ✓ Посебан део конференције/саветовања требало би посветити односима судства и медија, и у том делу треба да учествују представници медија.

Кровни Савет Мреже:

- ✓ На челу мреже налазиће се Комисија за спровођење Комуникационе стратегије;
- ✓ Док се не формира кровни Савет, инцијално би ово тело требало да води Високи савет судства тј. портпарол/чланови тима за комуникацију Високог савета судства;
- ✓ Унутрашњу организацију Мреже ће дефинисати кровни Савет, са циљем да ефикасно прати организациону структуру судова на нивоу целе земље (нпр. активираће се регионални савети портпарола по апелацијама).

Овако организована, Мрежа би требало да буде носилац јачања целокупног комуникационог система судова.

3.5 Имплементација Комуникационе стратегије

Нова Комуникациона стратегија Високог савета судства и судова представља четворогодишњи оквир – од 2018. до 2022. – који на двогодишњем нивоу треба ажурирати кроз Акциони план. Акциони план садржи конкретне мере, активности, рокове, потребна средства и тела/институције надлежне за спровођење активности. Планирање и одређивање мера треба повезати са начином планирања државног буџета Републике Србије, као и са могућом подршком у оквиру програма међународних организација усмерених на развој правосуђа у Србији.

Савет усваја Комуникациону стратегију 2018-2022. Савет такође израђује двогодишњи Акциони план који подлеже променама и редовном ажурирању у зависности од потреба и новонасталих ситуација.

Савет именује посебну Комисију за спровођење Комуникационе стратегије, у саставу како је описано у одељку 3.4. Комисија треба да прати имплементацију нове Комуникационе стратегије и пратећег Акционог плана и да помаже координацију циљева и стратегија које су од значаја на државном нивоу.

Комисија је задужена за формирање Мреже портпарола судова и има улогу кровног Савета Мреже. Комисија организује конференцију/стручно саветовање Мреже портпарола једном годишње како би се у непосредном контакту и отвореном дијалогу разменила конкретна искуства из праксе у спровођењу Стратегије, идентификовале потребе за стручним усавршавањем и унапређењем сарадње са медијима, те дефинисале корективне активности којима би се ажурирао Акциони план.

Док се не формира Комисија као кровни Савет Мреже, ово тело би требало да води Високи савет судства тј. портпарол/чланови тима за комуникацију Савета. Секретар Савета и лице задужено за односе са јавношћу (портпарол) редовно извештавају председника и чланове Савета о примени Комуникационе стратегије.

1.1 Досадашњи напори у унапређењу комуникације

У последњих 15 година судство јесте направило значајне кораке у циљу побољшања сопствене комуникације. Поред отварања инфо-пултова за кориснике суда (грађани/странке/адвокати), унапређења комуникације и односа са/према корисницима судова, означавања унутрашњости судова оријентационим таблама и путоказима, судови су почели да именују и појединце за комуникацију и однос са јавношћу (портпароли), а сукцесивно су кренули и да израђују интернет презентације са тенденцијом да се на њима налазе корисни садржаји, информације и услуге за кориснике суда и грађане. Такође, уз помоћ међународних организација, као и програма Правосудне академије, многи новоименовани портпароли су прошли основне обуке за односе са јавношћу, а један део је прошао и виши ниво напредне обуке који Правосудна академија нуди у свом програму. Успостављена је пракса израде Информатора о раду, а дефинисане су и процедуре одговарања на захтеве за приступ информацијама од јавног значаја.

Од 2013. године, Савет је креирао две комуникационе стратегије, као и Акциони план за спровођење комуникационе стратегије 2017-2018. Сви ови напори јесу допринели одређеном напретку у начину на који судови комуницирају, али изостао је континуитет, како у успостављању одрживости комуникационих система, пре свега у односу са медијима, тако донекле и у самој имплементацији мера предвиђених стратегијом. Изостанак одрживости комуникационог система судова се огледа у више димензија укључујући: (не)разумевање значаја комуникације и улоге портпарола од стране председника судова и судија, улогу (не)ефикасне интерне комуникације у циљу ефикасне спољне комуникације, (не)функционални систем портпаролства, непостојање систематизације места портпарола у свим судовима, недостатак материјалних средстава за побољшање комуникације, релативно неефикасни систем едукације самих портпарола, непостојање едукације председника судова и судија из области комуникације и односа са јавношћу, непостојања Комисије за спровођење Комуникационе стратегије и слично.

Судови јесу напредовали у комуникацији, али нису направили одржив комуникациони систем који између осталог подразумева и одрживо спровођење Комуникационе стратегије, што значајно отежава да било каква слика, а посебно њен позитиван део, буде адекватно опажена од стране јавности.

1.2 Општа слика судова у јавности

Кључни налази студије „Перцепција рада правосуђа у Србији“: Према кључним налазима истраживања „Перцепција рада правосуђа у Србији“ (2014. година) које је објављено од стране Мултидонаторског повереничког фонда Светске банке за подршку сектору правосуђа у Србији, а које је 2013. године спроведено међу општом популацијом (грађанима), представницима пословног сектора, правницима-приватницима (адвокатима) и запосленима у правосуђу (тужилаштву и судовима), општа слика правосуђа се може окарактерисати следећим налазима:

- **Само један од четири грађанина верује у правосудни систем у Србији.** Већина грађана сматра да поверење у правосуђе првенствено нарушавају дуготрајни судски поступци, корупција, политички утицај на правосуђе и лоша и нетранспарентна кадровска политика.
- **Ефикасност** - која се пре свега огледа у дужини судских поступака - била је, и остала, **највећи проблем правосудног система.**
- Према корисницима суда, још један велики проблем правосудног система је интегритет. **Већина грађана сматра да правосуђе није независно и да је корупција и даље распрострањена у правосудном систему.**

Поред кључних налаза, корисно је напоменути налазе из истог истраживања који се превасходно односе на виђење улоге медија у креирању слике о правосуђу:

- **Представници правосудних органа и адвокати**, односно пружаоци судских услуга, **сматрају да су медији изузетно одговорни**, ако не и најодговорнији **за негативну слику правосуђа у јавности**, посебно када је у питању интегритет и независност судства. Велика већина пружаоца судских услуга сматра да је слика судства коју генеришу медији негативнија него у стварности и да су сензационалистички извештаји медија главни извор претње интегритету и независности судства.
- Значајан проценат судија (75%), тужилаца (75%), као и више од половине адвоката (55%), деле став да медији, као механизам екстерне контроле, имају негативан утицај на интегритет правосудног система.
- Преко 80% судија и 75% тужилаца мисли да медији генеришу негативан имиџ правосуђа, док 50% адвоката дели са њима овај став.
- Грађани су подељени у мишљењу о улози медија у стварању имиџа правосудног система, конкретно - 26% мисли да је слика правосуђа коју медији генеришу лошија од стварности, 28% сматра да је боља, а најчешће, 36% мисли да је имиџ који генеришу медији објективан.

Додатно, неки од налаза истраживања међу општом популацијом супротни су мишљењу пружалаца судских услуга о доминантној одговорности медија у креирању негативног имиџа правосуђа, конкретно:

- Општи утисци о правосудном систему који су изразили грађани који су имали искуства са судским поступком, у поређењу са утисцима грађана без оваквог искуства су негативнији, што указује на то да **лична искуства са судом погоршавају, а не исправљају општу негативну слику судства која постоји у јавности**.
- **Мишљење грађана** који су имали искуства у судском поступку о начину на који медији извештавају о правосуђу се не разликују значајно од мишљења грађана без оваквог искуства: у оба случаја је преовладавајуће мишљење да је **слика правосуђа коју генеришу медији или објективна или боља од стварности**, док је мишљење мањине да је ова слика негативнија од стварности.
- Коначно, иако се грађани слажу да сензационалистички медијски извештаји смањују поверење грађана у правосуђе, и даље друге факторе сматрају важнијим за стварање неповерења у рад судова (неефикасно функционисање, политички притисци, корупција, итд.).

Закључак истраживања потврђује **неспоран значај медија у обликовању јавног мњења**. Такође, наводи се и да би системска анализа медијског извештавања о правосудном систему омогућила боље разумевање слике коју јавност има о правосуђу и олакшала стварање ефикасније стратегије комуникације између грађана и правосуђа путем медија.

„Медијски предмети“ као генератор оног дела опште слике судова у јавности на коју утичу медији: „Медијски предмети“ су судски предмети који обухватају разнородну судећу материју, а који носе са собом читаву палету социјалних аспеката који су веома сензитивни у садашњем тренутку за друштво у целини, и који у грађанима индукују разне врсте очекивања, емоција и реакција према суду и правди. Илустрације ради то су емоције изневераних очекивања у односу на нпр. банке и великих очекивања да ће суд „исправити неправду“, затим посматрање судских казни као неправедних или неадекватних иако судије нису креатори закона по којима се казне одређују, те слика суда као „ослободиоца главног кривца“ услед неразумевања кривичног поступка, а пре свега улоге суда у поступку (најчешће у случајевима пуштања осумњичених из притвора), итд.

Овакав тип предмета готово да у целости одређује онај део слике о судовима и судском систему коју грађани стичу путем медија. Они у незанемарљивом делу утичу на креирање јавне слике о судовима,

и последично поверења или смањеног поверења грађана у судове. У зависности од врсте предмета, најчешћи генератори „медијских предмета“ су саме странке/адвокати (посебно у кривичној материји за тешка дела), али и одређена врста медија (најпре таблоиди када су у питању грађански спорови као што су нпр. разводи јавних личности итд.). Међутим, чињеница је да када медији усмере пажњу на овакве предмете, судови не показују капацитет да се са њима носе у јавности, те врло реактивно комуницирају, пре свега путем реактивних саопштења. Такође, представници судова једноставно се не појављују у/на медијима где би могли да изнесу ставове суда.

Неки од судова имају формалну процедуру да судије које поступају у предметима који изазивају пажњу медија имају обавезу да благовремено доставе портпаролу суда датум и време заказивања рочишта и главног претреса/рочишта за главну расправу/јавне седнице, те датум и време објављивања судске одлуке, као и датум експедовања другостепене судске одлуке. То јесте потребно, али није довољно, јер је у питању реакција након што је предмет већ постао „медијски предмет“. **Судови једноставно немају развијен систем за рано/проактивно препознавање предмета који потенцијално могу изазвати значајну пажњу медија и комуникациону припрему за исте, за случај да они генеришу пажњу јавног мњења.**

Остали фактори који утичу на општу слику судства у јавности: Поред „медијских предмета“, један од главних фактора који утиче на креирање слике судства у јавности је опште уврежено мишљење да судство није независно и да је већим делом корумпирано. Ово мишљење се често може чути у јавности, пре свега од стране разних учесника у јавном животу. Сталним понављањем, ствара се комуникациони ефекат да шира јавност (грађани) у потпуности почињу да верује у то.

Са друге стране, присутна је готово потпуна комуникациона неактивност судова на ову тему. Наиме, стиче се утисак да је код судија уврежено мишљење да они „говоре кроз своје одлуке“ – писаним образложењем у коме дају чињеничне и правне разлоге за конкретну одлуку. Овакав (традиционални) приступ судија комуникацији не само да није довољан, већ спречава отворање комуникацију.

У одређеној мери утицај на креирање слике судова у јавности имају и информације о дужини трајања појединачних предмета. Наиме, иако су судови протеклих година направили значајан корак у решавању тзв. старих предмета, постоји још увек одређен број предмета који, због своје дужине трајања, утичу на кршење права на суђење у разумном року, те добију свој епилог пред Европским судом за људска права у Стразбуру. Медији о овим предметима извештавају коректно на основу онога што имају од информација и представљају неку врсту коректива судовима, али изостаје комуникациона реакција судова у смислу пружања ширег контекста у информисању јавности о томе да судови улажу значајне напоре у смањење броја старих предмета, да је оваквих предмета у реалности све мање и да их има у занемарљивој количини у односу на број брзо и ефикасно решених предмета.

Коначно, и парадоксално, сама неприлагођеност комуникације судова и недовољна проактивност битно доприносе негативној слици у јавности. Наиме, **судови углавном комуницирају реактивно** и на тај начин отварају простор да се већ формира јавно мњење. Постоје случајеви потпуног одсуства комуникације, што медије наводи да се обрате другим изворима за исту информацију (адвокати, странке), чиме се ситуација приказује само из једног угла, што последично доводи до једностраног извештавања, полуистина, а понекад и неистина.

Перцепција положаја судова у оквиру правосуђа: Јавност показује и недовољан ниво разумевања позиције суда у систему правосуђа. Ни грађани ни медији нису довољно упознати са чињеницом да је суд тај који суди по тужби и доказима које је сакупио други орган правосуђа – тужилаштво. Судови, према својим овлашћењима, нису у позицији да хапсе осумњичене као што то ради полиција, те да на тај начин потенцијално стичу популарност међу грађанима (јер грађани већином доживљавају вести о хапшењима као да је ухапшен **кривац**, а не **осумњичени**). Судови суде осумњиченима на основу оптужних аката који садрже конкретне чињенице које могу бити валидни докази или не. То што је неко осумњичен, не значи да је унапред и крив. Презумпција невиности је једно од основних уставних начела. Ипак, просечан грађанин, најчешће мисли да је онај који је ухапшен истовремено и крив, те да не преостаје ништа друго него да се донесе пресуда „кривцу“. С обзиром на то да су судови често

у позицији да, поступајући у складу са законом, донесу пресуде које су супротне онима које је јавност већ (унапред) „донела“ или очекује, судови су најчешће перципирани као „дежурни кривци“ у очима просечног грађанина.

Општа слика судова у јавности - закључак:

- Медији нису главни фактор који утиче на неповерење грађана у судство, већ сама слика функционисања судства коју има јавност (дуги поступци, корупција, утицај политике, итд.). Ипак, медији, као кључни преносиоци и креатори информација, имају неоспоран значај у обликовању слике јавности у правосуђу.
- Судови немају изграђен ни разрађен комуникациони систем који може превентивно да препознаје и проактивно се носи са „медијским предметима“ у смислу ефикасне и правовремене комуникације и присутности у јавности.
- Непостојање планског и проактивног приступа комуникацији, као и одрживих комуникационих система у судовима, те хронична реактивност, у значајној мери доприноси стварању простора за једнострано извештавање и последично ограничену слику о раду судова.
- Перцепција позиције судова у систему правосуђа је већином нејасна, негативна и превасходно представља одраз недовољне активности судова у информисању грађана и медија о правосудном систему у Србији.

1.3 Виоки савет судства и медији

Савет је у начелу отворен за комуникацију са медијима. У пракси, та се комуникација своди на објављивање, односно постављање саопштења за јавност на интернет презентацију Савета и слање тих саопштења медијима. Фреквенција креирања саопштења која су за медије корисна – информативна - је мала. Илустрације ради, у 2018. години, до септембра месеца, Савет је креирао 4 саопштења за медије, пре свега на тему одбране судске позиције. Такође, и сам Савет сматра да је основни проблем то што медији послата саопштења објављују неадекватно.

Медији у просеку неколико пута годишње поднесу захтеве Савету за приступ информацијама од јавног значаја. Они се у највећој мери односе на дисциплинске поступке, а комуникација се углавном реализује електронским путем. Иако битно, то не представља кључ за комуникацију са медијима. Информације које Савет на редовној бази поставља на своју интернет презентацију и назива „саопштења за јавност“ у ствари представљају обавештења, упутства и огласе. На основу годишњих извештаја Савета може се закључити да се велики број оваквих „саопштења“ постави на интернет презентацију ове институције, као и да се сва прослеђују штампаним и електронски медијима (нпр. 41 у 2017. години). С обзиром да по својој форми и садржини ови документи нису заправо саопштења за медије, они немају прави информативни значај и медији их по правилу не објављују.

На својој интернет презентацији Савет поставља и најаве и саопштења са седница Савета што има одређену медијску тежину и може потенцијално креирати интересовање медија. Позиција портпарола Савета тренутно није попуњена.

1.4 Судови и медији

Поред сталног унапређивања независности судства, непристрасности и квалитета суђења, као и ефикасности кроз стручно и одговорно поступање, важан елемент у остварењу потпуне транспарентности и унапређењу поверења грађана у судство је однос судова и медија. Побољшана сарадња ове „две стране“ потребна је, јер у значајној мери (не и највећој) на основу онога што прочитају и виде у медијима, грађани процењују судство у целисти. Наизглед, и судство и медији делују, свако са своје стране, као снажан коректив у друштву са идејом доласка до истог циља -

истине. На жалост, иако има одређених помака, **однос судства и медија карактерише готово потпуно неразумевање, које је у највећој мери последица међусобног непознавања.**

Треба указати и на чињеницу да **судови немају јасну слику шта дозвољено комуницирати ка медијима, јер нема довољно прецизног законског оквира који то регулише.** Међутим, однос између судова и медија је много свеобухватнији од изазова извештавања о судским поступцима и пресудама. Наиме, медији и судство су природни партнери у борби против криминала, корупције, и свих незаконитих деловања у друштву. Јавност рада судова није само законска обавеза, већ и најбољи начин заштите самог судства. Имајући све наведено у виду, природно се намеће потреба, тј. закључак да судство и медији морају да сарађују у интересу јавности.

У случају медија, кључно је њихово недовољно познавање положаја судова у систему правосуђа, те у одређеној мери (не)познавање судске процедуре и системских закона (нпр Закона о кривичном поступку), као и готово пословично непрепознавање или непоштовање презумпције невиности. У судовима у којима постоје портпароли, медији имају углавном добру сарадњу са њима. Ипак, уместо да су на истом задатку, услед наведених разлога, медији и судови су најчешће на „супротним“ странама.

Уколико и када комуницирају самедијима, судови у Србији то углавном чине путем (реактивних) саопштења за јавност, у мањој мери директним давањем изјава за медије (најчешће председника судова и донекле портпарола, уколико постоје), а веома ретко путем организованих догађаја за медије (најчешће организацијом презентације годишњег извештаја о раду суда). Језик комуницирања је у највећој мери стручно-формалан и недовољно разумљив како медијима, тако и просечном грађанину. Тип информација које судови пласирају је, медијски гледано, готово незанимљив, тј. информације често нису представљене у облику погодном за медијско извештавање. Представници судова скоро и да се не појављују на телевизији, што доводи до додатне „мистификације“ и нераумевања како од стране медија, тако и од стране грађана, о улози судства у правосудном систему. Коначно, често су саопштења за јавност која судови креирају неприлагођена медијским потребама тј. предугачка, колоквијална и без поруке, те их медији у одређеној мери једноставно не објављују, што не наилази на разумевање судова.

Они судови који имају портпароле, углавном делују реактивно (најчешће по захтеву медија) али се и труде да изађу у сусрет медијима у законским границама. **Честа ситуација је да функционисање судова (брзина достављања информација, радно време, итд.) није прилагођено кратким роковима којима се руководе медији** тј. да судови не могу да доставе информацију у траженом временском року или да једноставно изаберу пут некомуницирања са медијима. Услед тога, медији траже информације од других учесника у поступку – странака и адвоката. Ово даље често доводи до креирања негативније слике о судовима него што је стварно стање. Чак и када судови имају портпарола који може да задовољи брзину медијског захтева, велики број захтева (због великог броја тзв. „медијских предмета“) као и неадекватне информације које портпарол добија од судија, доводе до смањења ефикасности портпарола, посебно ако је у питању портпарол из редова судија или судског особља коме је ово додатни посао.

„Медијских предмета“ има најчешће по вишим судовима (у домену тешких кривичних дела), основним судовима (у домену грађанских спорова нпр. развода познатих личности) и апелационим судовима (најчешће предмети по жалбама на одлуке виших судова). О неким од ових предмета одлучује и Врховни касациони суд. Ипак, **велика већина „медијских предмета“ су поступци који се воде у Вишем суду у Београду.** Процењује се да у сваком тренутку у том суду има у просеку око 70 оваквих предмета. Неки су у том тренутку у жижи јавности, неки су били актуелни па су у статусу „мировања“, а неки су „реактивирани“.

Високи савет судства, судови и медији - закључак:

- **Непостојање одрживог комуникационог система нити планске комуникације у Савету доводи до смањене активности и реактивности у комуникацији са медијима, као и не препознавања значаја Савета у очима јавности.**
- **Судови су недовољно едуковани на тему медија, не разумеју њихове потребе, што, поред непостојања одрживог комуникационог система, значајно утиче на изостанак ефикасне и сврсисходне комуникација и сарадње са медијима. Законски оквир недовољно прецизно дефинише шта је дозвољено у комуникацији са медијима, што значајно утиче на уздржаност судова према медијима.**
- **Судови доживљавају медије као тенденциозне, док са друге стране медији судове доживљавају као „дежурне кривце“ у систему правосуђа. Та слика се делом преноси и на грађане.**
- **Судови не комуницирају проактивно и плански, информације које пласирају су често 'формално-административног', а не информативног карактера. Представници судова се готово и не појављују у јавности, што доводи до додатне 'мистификације' улоге и начина рада суда.**
- **Низак ниво проактивне комуникације, као и постојећи систем креирања и одобравања информације унутар суда је спор и најчешће не може да испрати брзину која је потребна за медије, што ставља судове у подређен положај у односу на друге учеснике у поступку (странке, адвокате) од којих медији могу да добију информацију значајно брже, и где последично медији буду принуђени да извести без информације из суда тј. једнострано.**
- **Један од кључних елемената за решавање значајног дела негативне слике о судовима у јавности је у чињеници да Вишем суду у Београду треба помоћи свим механизмима Савета и Министарства правде како би се оформио тим за комуникације који би бројао више професионалаца.**

1.5 Портпароли у Високом савету судства и судовима

У великом броју судова, постоји лице задужено за информисање јавности (портпарол). Портпароли су најчешће одабрани из редова судског особља или самих судија, те им је дужност портпарола додата уз основну позицију. **Мањи број судова има особу која се, по систематизацији, бави само односима са јавношћу** (пре свега судови републичког ранга, апелациони судови и судови са посебним одељењима или већим бројем судија).

У оквиру самих судова, постојећа позиција портпарола се углавном посматра као оперативно-административна позиција. Сматра се да лица која су задужена за односе са јавношћу треба да буду у контакту са медијима, да прате и прикупљају медијске објаве (тзв. прес клипинг) и извештавају о томе надлежне. Један од њихових задатака је и да пишу или модификују нацрте саопштења за јавност, најчешће претходно састављена од стране стручног судског особља, написана формалним, стручним језиком који је тешко разумљив како медијима, тако и целокупној јавности ван сектора правосуђа, а посебно грађанима. Другим речима, портпароли у судовима су најчешће у административној улози одржаваоца контакта са медијима, у одређеној мери и преносиоца информација са медијима, а најмање у улози саветника за комуникације и односе са јавношћу.

У оним судовима где је портпарол издвојена функција по систематизацији, звање портпарола је по положају у хијерархији суда ближе средини и доњој лествици звања (нпр. саветник) а не горњој (нпр. виши саветник), што последично такође утиче на професионални квалитет, али и мотивацију особе која се бави портпаролством. **Портпаролство у судовима још увек се не сматра стратешком функцијом, и што је још значајније, не посматра се као део система од стране судија.** Овакву ситуацију треба променити, јер су односи са јавношћу, уз стратешко управљање (стратешки

менаџмент), професија садашњице развијених земаља, и будућност земаља у развоју. Портпароли судова како у самом деловању, тако и по позицији, требало би да преузму улогу стратешког комуникационог саветника/менаџера у суду.

У највећем броју судова портпароли немају заменике или помоћнике. То отвара могућност да уколико је портпарол одсутан, болестан, промени посао, напредује у служби, итд. не постоји неко ко ће да га моментално замени, што значајно утиче на неодрживост система комуникације судова са јавношћу. У оваквим околностима, комуникациони систем судова зависи од добре воље и ентузијазма појединца (портпарола), чиме се смањује степен спремности судова у односу на медијске захтеве, и повећава ризик од потенцијално непримереног извештавања.

Однос председника судова и судија према стварању и унапређењу система комуникације у судовима такође је од значаја за положај и дужности портпарола у судовима. Већина председника судова не учествује проактивно у систему комуникације. У одређеној мери, председници нису у потпуности свесни важности односа и комуникације са јавношћу, нити разумеју професионалну позицију и потребе портпарола. Самим тим, председници у недовољној мери користе своју позицију и утицај у сврху промоције значаја комуникације и односа са јавношћу у самом суду. Ни Судским пословником ни другим унутрашњим актом није дефинисано које су обавезе председника у комуникацији са јавношћу, а шта се очекује од портпарола, што се тумачи као **недостатак стратешког приступа комуникацији у судовима**. То доводи до ретког или готово непостојећег појављивања представника судова у медијима. Такође, **председници судова имају недовољно разумевање структуре и начина функционисања просечног медија, што додатно отежава рад портпарола.**

Слично председницима, ни судије нису у потпуности свесне важности комуникације и односа са јавношћу. Већина сматра да је довољно што „говоре кроз своје одлуке“. Судије готово да уопште не увиђају значај позиције портпарола и своје улоге у њиховом раду. Медији траже информацију од портпарола о неком предмету или одлуци, а судије су те које имају тражене податке, те самим тим треба да су спремне да их пруже портпаролима брзо и у употребљивом облику.

Уз одређене специфичности, претходно изнета опажања која важе за портпароле судова, важе и за позицију портпарола у Савету. Предност позиције портпарола у Савету је што постоји у систематизацији. Недостатак је, слично судовима, што се на комуникацију и односе са јавношћу, као и на позицију портпарола, не гледа као на стратешку позицију, те је стога положај ове позиције у хијерархији Савета ближе доњој лествици звања, утичући нестимулативно на професионални квалитет и мотивацију кандидата који би желели да раде на овој позицији у Савету.

До 2016. године, позиција портпарола у Савету била је попуњена. У пракси, посао портпарола се пре свега се своди(о) на праћење медијских објава (прес клипинг) и извештавање чланова Савета о њима, те периодично креирање саопштења за медије, и повремене покушаје промоције значаја комуникације и односа са јавношћу међу осталим портпаролима у судовима. Дакле, слично судовима, и у Савету је функција портпарола више административна него стратешка.

Портпароли у Савету и судовима - закључак:

- **Савет и судови не доживљавају комуникацију и односе са јавношћу као стратешки важну област рада, па самим тим се и портпароли и портапролство у већој мери доживљавају као административна функција. Шта више, стратешка комуникација није прихваћена и институционализована као интегрални део начина деловања судова.**
- **Битан део неодрживости постојећег комуникационог система судова је непостојање места портпарола у систематизацији. На неодрживост комуникационог система такође утиче непостојање позиције заменика/помоћника портпарола због чега комуникациони систем зависи од појединца.**
- **Мањак разумевања важности комуникације и односа са јавношћу, као и неразумевanje професионалне позиције, те недостатак подршке портпаролима од стране председника**

суда онемогућава не само ефикасан рад портпарола, већ и стварање одрживог и успешног комуникационог система.

- Портпароли се стално налазе у позицији између циљних јавности (медија и грађана) са једне стране, и недовољног разумевања и практичне подршке судија са друге стране, што значајно успорава, а неретко и блокира благовремено достављање информација ка медијима.
- Као последица непостојања стратешког приступа комуникацији и односима са јавношћу, непопуњеност позиције портпарола или тима за комуникације смањује степен спремности Савета у односу на захтеве јавности (посебно медија), повећава ризик од потенцијално непожељних ситуација, те недопушта да се слика јавности о улози и положају Савета развије у потпуности.

1.6 Стратешка комуникација у Високом савету судства и судовима

У највећем броју судова, нема јасно дефинисаних принципа и правила комуницирања, комуникационих процедура, смерница и фокуса комуникације. Не врши се стална анализа комуникације, нема проактивног деловања према циљним јавностима, не креирају се годишњи и квартални планови комуникационих активности, није јасно ко су овлашћени комуникатори ка којим јавностима и на које теме. **Нема планског и стратешког приступа комуникацији и односима са јавношћу, већ је тај приступ више административан и формалан** (описано у одељку о портпаролима).

Намера судова је да буду перципирани као непристрасни, независни, да штите грађане и њихова права, да је право једнако за све и доступно свим грађанима. Како би уопште могли да пошаљу овакву поруку јавности, судови морају пре свега да подигну ниво ефикасности у свом раду тј. да се смањи време трајања поступка. **Непостојање стратешког и проактивног приступа комуникацији, као и садашњи начин на који се комуницира са спољном јавношћу, пре свега са медијима, једноставно не омогућава да се стигне до континуираног и доследног пласирања жељених порука.** Додатни проблем у креирању жељеног слике судова у јавности је што постоји значајно неразумевање грађана у погледу улоге суда у поступку вођења предмета.

У судском систему није била оформљена посебна Комисија која би била одговорна за спровођење нити прве (2013-2015) нити друге (2016-2018) Комуникационе стратегије (као што постоји Комисија за спровођење Националне стратегије реформе правосуђа). Ово је у значајној мери умањило могућност реализације Комуникационе стратегије, а самим тим и позитивних ефеката комуникације и остварења потпуне транспарентности. Иако у неким судовима постоје лица задужена за односе са јавношћу (портпароли), они нису међусобно професионално повезани, нити размењују искуства и најбоље праксе.

У складу са Националном стратегијом реформе правосуђа 2013 - 2018, креиране су две стратегије комуникације Савета, за период 2013-2015. и за период 2016-2018., као и Акциони план за спровођење комуникационе стратегије за период 2017-2018. И поред овога, комуникација и односи са јавношћу Савета, посебно са медијима, не спроводе се у складу са усвојеном стратегијом и Акционим планом.

Неспровођењем Акционог плана, који између осталог подразумева комуникацију како са медијима тако и са судовима (не само свакодневно-административну, већ пре свега подстицајну комуникацију са председницима и портпаролима), Савет не шаље специфичне, плански осмишљене поруке ка овим јавностима, што утиче на умањење ефекта иначе добре и транспарентне комуникације са кандидатима за запослење у судовима, и кандидатима за судије.

Стратешка комуникација - закључак:

- Иако постоје портпароли у судовима, сама комуникација и односи са јавношћу још нису у довољној мери интегрисани као саставни део функционисања судства. Не постоји стратешки приступ комуникацији, што може довести до несагледивих негативних последица по репутацију и слику судова у очима грађана.
- Судови својим комуникационим деловањем не шаљу довољно јасну поруку о свом раду и резултатима, што последично утиче на изостајање жељене слике у јавности. Са друге стране, други заузимају њихово место креирајући поруке које већином нису повољне по судски систем.
- Комуникациона стратегија се не може ефикасно спровести без Комисије која би био одговоран за њено спровођење. Неповезаност и непостојање Мреже портпарола, на чијем врху би била Комисија у улози кровног Савета Мреже, умањује могућност слања јединствене поруке судског система према свим циљним јавностима. Постојање Мреже портпарола судова би то омогућило у пракси.
- Последице нестратешке комуникације Високог савета судства, пре свега ка/са медијима, су комуникациона инертност и реактивност ка медијима, мањак заинтересованости медија за рад Савета, непостојање контакта са осталим портпаролима из судова, те одсуство слања јасно уобличене поруке медијима о улози Савета у правосуђу.

1.7 Едукација из области комуникације и односа са јавношћу

Програми едукације за комуникацију и односе са јавношћу постоје пре свега за лица која су задужена за информисање јавности тј портпароле. Обуке у највећој мери и континуитету организује Правосудна академија, а периодично и међународне организације које спроводе пројекте унапређења правосуђа у Србији (USAID, Делегација Европске Уније, Светска банка и остали). Правосудна академија реализује овај тип обука последњих 10-12 година. Постоје основна и напредна обука која није обавезна. У смислу садржаја они покривају квалитетну материју, али недостатак је што се најчешће спроводе током једног или пола радног дана. То доводи до ситуације да се огроман број информација „слије“ у релативно кратком року ка особама које се најчешће по први пут сусрећу са појмом односа са јавношћу, те се оправдано поставља питање ефикасности оваквог модела едукације. Поред наведеног, као кључан део едукације, недостаје могућност менторства „на терену“ како би се и у пракси применила стечена знања нпр. организовањем конференција за медије, креирањем саопштења у реалним ситуацијама, практична примена проактивног приступа медијима итд. Иако постоје велики напори Правосудне академије, све наведено умањује ефекат постојећих обука те постојећа методологија едукације из ове области не даје очекиване резултате.

За сада не постоје програми едукације из области комуникације и односа са јавношћу за председнике судова и судије. До сада, Савет није активно учествовао у системском подстицању обуке из области комуникације и односа са јавношћу.

Едукација - закључак:

- Иако постоје велики напори у едукацији из области комуникације и односа са јавношћу, пре свега од стране Правосудне академије, методологија едукације није одржива, нити игра значајну улогу у стварању одрживих комуникационих система судова.
- Савет неучествовањем у системском подстицању обуке из области комуникације и односа са јавношћу умањује допринос креирању одрживе методологије едукације из ове области која би требало да буде саставни део стварања одрживог комуникационог система у оквиру судства.

1.8 Високи савет судства и судови на интернету и друштвеним мрежама

Велики број судова има сопствену интернет презентацију. Дизајн и структура интернет презентација нису једнообразни, као ни доступан садржај и сервиси, већ се разликују од суда до суда. Скоро све интернет презентације нису прилагођене за приказивање на мобилним уређајима, те је тиме отежан приступ информацијама (новинари највише приступају садржају на интернету преко мобилних уређаја). Визуелни идентитет интернет презентација је неуједначен, а један мањи број судова није на домену суд.рс, те се стиче утисак као да судови не припадају истом правосудном систему. Ажурирање садржаја није довољно фреквентно на већини интернет презентација.

Готово сваки суд има страну „Јавност рада“ на којој се налази мноштво текста и информација административног карактера које нису од интереса за медије. С друге стране, ни један суд нема посебан одељак на интернет презентацији „За медије“ где би се налазио проактивно понуђен, користан садржај који би медији могли лако да преузму и објаве. Такође, на већини презентација, контакти судских портпарола или нису постављени или нису видљиви и потпуни (често фали број мобилног телефона портпарола који је основни и најбитнији контакт за сваког новинара) већ се налазе „заробљени“ у дубини садржаја (други или трећи „клик“), у оквиру мноштва административног текста. Интернет презентације судова такође немају блог стране на којима би се могли исказивати ставови суда по разним питањима од интереса за јавност. Коначно, само на мањем броју интернет презентација постоје стране са фотографијама судског руководства и судија, иако је то прилика за хуманизацију лица судова.

Ипак, у последње време је један број судова прихватио да за израду интернет презентација користи јединствену платформу коју је развило Министарство правде (Одсек за е-правосуђе) која омогућава једнообразност изгледа и садржаја интернет презентација судова, доступност истих сервиса, једноставну прегледност садржаја на преносним уређајима, те већу безбедност и смањене трошкове развоја интернет презентација. Са унапређењем електронских сервиса које суд пружа, као што су софтверске апликације „Ток предмета“ на Порталу судова Србије или е-СУД на интернет презентацији Управног суда, судови са корисницима услуга остварују комуникацију и путем интернета.

Ни један суд не користи друштвене мреже у својој комуникацији. Понеки судови, на својим интернет презентацијама имају знакове за Facebook, Twitter, Google +, LinkedIn, но кликом на њих, не одлази се на налоге суда на овим мрежама, јер их једноставно нема. Самим тим није искоришћен потенцијал друштвених мрежа који би могао помоћи у едукацији важних циљних група (нпр. едукација медија о границама судског извештавања путем видеа постављених на YouTube), али и у ширењу важних порука широј јавности (нпр. промоција Закона о извршењу и обезбеђењу коришћењем Facebook-a).

Комуникациона оријентација Савета на интернету у највећој мери је фокусирана на заинтересоване кандидате за судијску функцију и судије. Сваки оглас, саопштење, мишљење, објава, упутство, образац, објављен је на интернет презентацији Савета, што само по себи доводи до готово апсолутног увида у рад Савета тј. његове транспарентности, као и адекватне и правовремене информисаности ове циљане јавности.

Са друге стране, осим извештаја са седница Савета, информације које су од користи за медије су присутне у мањој мери. На пример, објављивање информација у вези са границама дозвољености коментарисања судских одлука и поступака, и проактивна дистрибуција линка на тај одељак интернет презентације Савета ка новинарима, било би од користи како за медије, тако и за судство у целисти. На интернет презентацији Савета не постоји јасно видљив одељак „За медије“ у оквиру кога би био систематски организован комплетан садржај који је медијима од интереса. Такође, технички гледано, број секција на ћириличној и латиничној верзији насловне стране се разликује, па последично и изглед саме стране. Коначно, када се отвори неки спуштајући мени у оквиру било које секције, кликом на елемент листе у оквиру менија одлази се на жељену страну, но спуштајући мени се промени у потпуно други са другим елементима у листи, што отежава оријентацију кретања корисника по презентацији. Што се тиче друштвених мрежа, Савет нема отворене налоге и не комуницира путем ових канала.

Интернет и друштвене мреже - закључак:

- **Комуникација Савета/судова путем интернет презентација је већином административно-формална, више је прилагођена странкама и стручној јавности, док информација које су корисне и интересантне за медије има у мањој мери. Интернет презентације се не промовишу проактивно међу циљним групама којима су намењене, већ су статичне.**
- **Комуникација Савета/судова путем друштвених мрежа не постоји чиме није искоришћен њихов потенцијал за нпр. едукацију важних циљних група, али и за ширење важних порука међу широм јавности.**
- **У техничком смислу, интернет презентација Савета захтева значајно преуређење у циљу побољшања корисничког искуства, али и пројекције жељене слике Савета као једне од кључних институција у правосудју.**

1.9 Комуникација судова са корисницима услуга суда

Судови у Србији имају различите надлежности и суде у предметима различитих материја. У складу са тим, најчешћи тип корисника услуга суда, као и њихове потребе, разликују се у зависности од конкретне надлежности суда.

Комуникацију са корисницима услуга суда у највећој мери одређује Судски пословник, пре свега кроз прописивање поступања судског особља са странкама и пружања правне помоћи грађанима (али не и начина комуницирања односно дефинисањем комуникационих алата и специфичних порука ка овој циљној групи). Са унапређењем електронских сервиса које суд пружа, као што су софтверске апликације „Ток предмета“ на Порталу судова Србије или е-СУД на интернет презентацији Управног суда, судови са корисницима услуга комуницирају и путем интернета. Овај начин комуникације је у зачетку и носи значајан потенцијал за даљи развој, што представља шансу за судове за даље унапређење поверења јавности, јер оставља утисак побољшање ефикасности.

Без обзира на ово, судови немају разрађену тактику комуникације и доследног упућивања посебно уобличене поруке ка корисницима судова као једној од својих циљних јавности. Паралелно, не постоје механизми којима се мери задовољство корисника како самом услугом, тако и потребом за добијањем информација и њиховим квалитетом, али и начинима на који судови информишу кориснике.

1.10 Интерна комуникација у судовима

Систем интерне комуникације тј. протока и достављања информација у судовима је у највећој мери одређен системом поступања (начином и правилима рада) у суду, који је пак дефинисан Судским пословником. У питању је онај део интерне комуникације који се односи на свакодневну пословну комуникацију у оквиру суда и покрива начине и правила писања разних судских аката (нпр. одлука и других писмена, записника итд.), те дефинише процедуре и начине достављања и поступања са одређеним типовима информација/докумената. Без детаљног истраживања, није могуће закључити у којој мери је ефикасан овај „административни“ део интерне комуникације, као и колико утиче на пословно задовољство запослених у суду.

Са друге стране, ни Савет ни судови немају развијену комуникацију у контексту односа Савета/суда као система према својим запосленима. Пре свега, мисли се на адекватно и правовремено информисање свих запослених о важним активностима и одлукама које Савет/суд спроводи са циљем утицаја на и подстицања развоја свести запослених и осећаја припадности Савету/суду (сви запослени – једна порука); побољшања организације и функционисања Савета/суда (правовремена размена употребљивих информација); и најбитније – стављању интерне комуникације у функцију што боље и ефикасније екстерне комуникације.

Комуникација са корисницима услуга суда и интерна комуникација - закључак:

- Без конкретног анкетирања директних корисника услуга (свих врста) судова и утврђивања њихових потреба за информацијама и односом од стране запослених у суду, није могуће сазнати на ком нивоу ефикасности је комуникација судова са овом циљном јавношћу.
- Савет и судови не поседују методологију за јачање интерне комуникације у контексту поспешивања ефикасне екстерне комуникације, развоја судског идентитета међу запосленима, и правовремене размене употребљивих информација.