# КОМУНИКАЦИОНА СТРАТЕГИЈА
# ВИСОКОГ САВЕТА СУДСТВА И СУДОВА
# 2026-2030

*Напомена: Објављивање ове публикације помогла је Мисија ОЕБС-а у Србији. Ставови изречени у публикацији припадају искључиво аутору и његовим сарадницима и не представљају нужно званичан став Мисије ОЕБС-а у Србији.*

# 1. УВОД

Високи савет судства (у даљем тексту: Савет) је независан и самосталан орган који обезбеђује независност и самосталност судова и судија. Савет има одлучујућу улогу у процесу избора, напредовања, одговорности, непремештивости, 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 преиспитивати 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 о раду суда и начину доношења судских одлука, а све у циљу стицања уверења јавности да су судски поступци законити, правични и ефикасни. Те информације треба да буду јасне и разумљиве. Стога, судије могу и треба да буду отвореније према медијима јер суде у име народа, односно у функцији грађана и њихових права, од којих 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 је потребно професионално радити и на промовисању рада судова. У том смислу, Савету и судовима се намеће професионална обавеза да усвоје и плански спроводе проактивну, систематску, отворену, двосмерну и континуирану комуникацију са јавношћу. С обзиром на подстицајну, руководећу и стратешку улогу коју Савет има у функционисању судова, поред улоге 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.

Први системски корак у континуираном процесу унапређења односа са јавношћу представља Комуникациона стратегија Високог савета судства и судова (у даљем тексту: Комуникациона стратегија) која треба да покрене темељну и целовиту надградњу комуникационог система судства у Србији у циљу побољшања разумевања и унапређења поверења јавности, а пре свега грађана, у судство.

Стратешка и проактивна комуникација судова треба да осигура да сви учесници у поступку и јавност у сваком тренутку буду свесни значаја судске власти и њених напора у остваривању правде. Адекватно и планско управљање комуникацијом према јавности унапређује пословне процесе у судовима, помаже 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 у 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 професионализацији портпарола и потреби континуираног унапређења комуникационих знања и вештина већ запослених портпарола.

Стратешка комуникација судова омогућује транспарентност, снажно подржава поруку о независности судске 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 Комуникационе стратегије, уз преношење потпуних и истинитих информација о начину и сврси свог поступања и рада. Уколико уместо њих то чини неко други, постоји ризик да порука која одлази у јавност не буде позитивна, а понекад ни истинита.

Судије треба да развију свест о томе да ће начин на који медији извештавају о судству, као и коментари о судовима и конкретним предметима/пресудама 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 Комуникационе стратегије је успостављање проактивне комуникације и слање јединствене и доследне поруке јавности, као и рушење стереотипа затворености и нетранспарентности судова у Републици Србији.

Комуникациона стратегија није сама себи циљ, већ представља 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.

Комуникациона стратегија је вишегодишњи 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.

Комуникациона стратегија Савета и судова, поред ослањања на досадашње комуникационе стратегије Савета, узима у обзир и стратешке циљеве и смернице дефинисане Националном стратегијом за развој правосуђа и Акционим планом за њено спровођење, а који се односе на унапређење транспарентности рада правосуђа. 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.

## 2. АНАЛИЗА ПОСТОЈЕЋЕГ СТАЊА

### 2.1. ДОСАДАШЊИ НАПОРИ У УНАПРЕЂЕЊУ КОМУНИКАЦИЈЕ

У последњих двадесетак година судство је направило значајне кораке у циљу побољшања комуникације са јавношћу. Поред отварања инфо пултова, унапређења комуникације и односа са јавношћу, означавања унутрашњости судова оријентационим таблама и путоказима, судови су почели да именују и појединце за комуникацију и односе са јавношћу (портпароли), а сукцесивно су израдили интернет презентације, на којима се налазе корисни садржаји, информације за грађане. Такође, уз помоћ међународних организација, као и програма Правосудне академије, многи портпароли су прошли основне обуке за односе са јавношћу, а један део је прошао и унапређени ниво обуке на Правосудној академији. Успостављена је пракса израде информатора о раду, а дефинисане су и процедуре давања одговора по захтевима за приступ информацијама од јавног значаја.

**Закључак:**

**Судови јесу напредовали у комуникацији са медијима и јавношћу, али још увек није успостављен комуникациони систем који, између осталог, подразумева и одрживо спровођење Комуникационе стратегије, што отежава да јавност види стварну слику о судству.**

### 2.2. ОПШТА СЛИКА СУДОВА У ЈАВНОСТИ

Утицај медија у обликовању јавног мњења је изузетно важан. Системска анализа медијског извештавања о правосудном систему омогућила би боље разумевање слике коју јавност има о судству и олакшала стварање ефикасније стратегије комуницирања између грађана и судства путем медија.

„**Медијски предмети**“ су судски предмети који обухватају разнородну судећу материју и носе са собом читаву палету социјалних аспеката који су веома сензитивни у садашњем тренутку за друштво у целини. Код грађана ови предмети стварају и разне врсте очекивања, емоција и реакција према суду и правди. Илустрације ради, то су емоције изневерених очекивања у односу на исход спора и великих очекивања да ће суд „исправити неправду“, посматрање судских казни као неправедних или неадекватних (иако судије нису доносиоци закона по којима се казне одређују), као и слика суда као „ослободиоца главног кривца“ (услед неразумевања кривичног поступка, а пре свега улоге суда у поступку, најчешће у случајевима пуштања осумњичених из притвора).

Овакав тип предмета готово да у потпуности одређује онај део слике о судовима и судском систему коју грађани стичу путем медија. Они значајно утичу на слику о судовима у јавности, а последично и на поверење или смањено поверење грађана у судове. У зависности од врсте предмета, најчешћи генератори „медијских предмета“ су саме странке/адвокати (посебно у кривичној материји за тешка кривична дела), али и одређени медији (најпре таблоиди када су у питању грађански спорови, као што су на пример разводи јавних личности и друго).

Међутим, чињеница је да, када медији усмере пажњу на овакве предмете, судови не показују капацитет да се са њима носе у јавности те реактивно комуницирају путем саопштења, док се представници судова ретко појављују у медијима.

Неки судови имају добру праксу да судије које поступају у предметима који изазивају пажњу медија благовремено доставе портпаролу суда датум и време заказивања главног претреса, рочишта за главну расправу и/или јавне седнице, датум и време објављивања судске одлуке, као и датум експедовања другостепене судске одлуке. То јесте добра пракса али није довољна, јер се суштински ради само о реакцији суда након што је предмет већ постао „медијски предмет“.

Судови још увек немају у потпуности развијен систем за рано и проактивно препознавање предмета који потенцијално могу изазвати значајну пажњу медија и јавног мњења, као и комуникациону припрему за исте.

Поред „медијских предмета“, један од фактора који утиче на креирање опште слике судства у јавности је и мишљење да судство није независно и да је у великој мери корумпирано. Ово мишљење се често може чути у јавности, пре свега од стране разних учесника у јавном животу. Континуирано изношење оваквих произвољних ставова доводи до тога да грађани у значајној мери почињу у њих и да верују.

Са друге стране, стиче се утисак да судови нису активни по овом питању, већ да судије сматрају да „говоре кроз своје одлуке“ – писаним образложењем у коме дају чињеничне и правне разлоге за конкретну одлуку. Овакав традиционални приступ судија не само да није довољан, већ отежава потребну комуникацију са јавношћу.

У одређеној мери утицај на креирање слике судова у јавности имају и информације о дужини трајања поступака у појединим предметима. Наиме, судови су протеклих година направили значајан корак у решавању старих предмета. Међутим, и даље постоји одређен број предмета у којима, због дужине трајања поступка, долази до повреде права на суђење у разумном року. Ово често има свој епилог и пред Европским судом за људска права у Стразбуру. Медији о овим предметима извештавају на основу расположивих информација, али изостаје комуникациона реакција судова у смислу пружања ширег контекста у

информисању јавности о томе да се улажу значајни напори у циљу смањења броја старих предмета, да је оваквих предмета све мање и да је њихов број занемарљив у односу на број ефикасно решених предмета.

Коначно, судови углавном комуницирају реактивно и са закашњењем, те на тај начин отварају простор да се обраћање јавности посматра у контексту када је већ формирано јавно мњење. Често, у одсуству комуникације са судовима, медији се обраћају другим изворима за тражење исте информације (тужилаштво, други државни органи, адвокати, странке) и ситуација се приказује само из једног угла – што даље доводи до једностраног извештавања, изношења полуистина, а понекад и неистина.

**Закључак:**

- **Медији нису пресудни фактор који утиче на поверење грађана у судство али као кључни преносиоци и креатори информација имају велики значај у обликовању слике јавности о судству.**

- **Судови немају разрађен комуникациони систем који може превентивно да препозна и проактивно се носи са „медијским предметима“, а у смислу ефикасне и правовремене комуникације са медијима и присутности у јавности.**

- **Непостојање планског и проактивног приступа комуникацији судова и медија**, **као и одрживих комуникационих система у судовима, те учестало реактивно реаговање, у значајној мери доприносе стварању простора за једнострано извештавање медија и, последично, ограничену слику о раду судова.**

- **Перцепција улоге судова у систему правосуђа је већином нејасна, негативна и превасходно представља одраз недовољне активности судова у информисању грађана и медија.**

## 2.3. ВИСОКИ 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 презентацији Савета и слање тих саопштења медијима. Међутим, број саопштења која су интересантна и корисна за медије је мали.

Медији у просеку неколико пута годишње поднесу Савету захтеве за приступ инфомацијама од јавног значаја или траже став Савета о одређеним питањима. Они се у највећој мери односе на дисциплинске поступке, а комуникација се углавном реализује електронским путем. Иако битно, то не може бити кључ за добру комуникацију Савета са медијима. Информације које Савет редовно поставља на својој интернет презентацији у рубрици „догађаји“ су обавештења, упутства и огласи. На основу годишњих извештаја

Савета може се закључити да се велики број оваквих информација постави на интернет страници Високог савета судства, као и да се све прослеђују штампаним и електронским медијима. С обзиром да по својој форми и садржини ови документи нису заправо саопштења за медије, они као такви немају прави информативни значај и медији их по правилу не објављују.

С друге стране, Савет на својој интернет страници објављује најаве, саопштења, снимке седница, записнике са седница, биографије кандидата и друге корисне информације, што има одређену медијску тежину и може потенцијално креирати интересовање медија.

При томе, позиција портпарола Савета, иако је прописана новом систематизацијом радних места, тренутно није попуњена.

**Закључак:**

**Комуникација Савета са медијима се за сада своди на објављивање најава, саопштења, снимака седница, записника са седница, биографија кандидата, обавештења, упутстава, огласа и слично. С тим у вези, потребно је додатно унапредити комуникациони систем Савета са медијима – у смислу повећања броја саопштења корисних и занимљивих за ширу јавност и побољшања неопходне двосмерне комуникације са медијима.**

## 2.4. СУДОВИ И МЕДИЈИ

Поред сталног унапређивања независности судства, интегритета и стручности судија, као и квалитета и ефикасности суђења кроз стручно и одговорно поступање судија, важан елемент у остварењу транспарентности и унапређењу поверења грађана у судство је однос судова и медија. Побољшана сарадња ове „две стране“ неопходна је јер грађани процењују судство у целости у значајној мери (иако не и највећој) на основу онога што прочитају и виде у медијима. Ово из разлога што и судство и медији делују, свако са своје стране, као снажан коректив у друштву са идејом доласка до истог циља – истине. Нажалост, иако има одређених помака у овом смислу, однос судства и медија још увек карактерише готово потпуно неразумевање које је у највећој мери последица међусобног непознавања.

Однос 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 других противправних појава у друштву. Јавност рада судова није само законска обавеза, већ и најбољи начин заштите самог судства. С тим у вези, природно се намеће закључак да судство и медији морају да сарађују у интересу јавности. У судовима

у којима постоје портпароли, медији имају углавном добру сарадњу са медијима. Ипак, уместо да су на истом задатку, медији и судови су често на „супротним“ странама. У случају медија, кључно је њихово недовољно познавање положаја судова у систему правосуђа, непознавање судске процедуре и закона у довољној мери, као и непрепознавање или непоштовање презумпције невиности, права на приватност и друго.

Ни грађани ни медији нису довољно упознати са чињеницом да је суд тај који суди на основу доказа, а по иницијалним актима (тужбе, оптужни акти и друго) које подносе овлашћена лица. На пример, судови немају овлашћења да хапсе осумњичене (већ та овлашћења има полиција) и да на тај начин потенцијално стичу популарност међу грађанима (с обзиром да грађани већином доживљавају вести о хапшењима као да је ухапшен **кривац**, а не **осумњичени**). То што је неко осумњичен не значи унапред и да је крив, а 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 кривац осуди. С обзиром на то да су судови често у позицији да, поступајући у складу са законом и расположивим доказима, 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.

Уколико и када комуницирају са медијима, судови у Републици Србији то углавном чине путем реактивних саопштења за јавност, у мањој мери директним давањем изјава за медије (најчешће председника судова и/или портпарола, уколико постоје), а веома ретко (готово никад) путем организованих догађаја за медије (сазивањем конференција за штампу, организацијом редовних презентација годишњих извештаја о раду судова и слично).

Језик комуницирања судова са јавношћу 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 неразумевања улоге судства у правосудном систему како од стране медија тако и од стране грађана.

Такође, саопштења за јавност која судови креирају су углавном неприлагођена медијским потребама, тј. предугачка су или прекратка или су уопштена и без поруке, па их медији често као такве не објављују.

Они судови који имају портпароле, углавном делују реактивно (најчешће по захтеву медија) али се и труде да изађу у сусрет медијима у законским оквирима. С друге стране, начин функционисања судова (радно време, брзина комуникације портпарола и судија, као и друге околности које успоравају правовремено достављање информација) није прилагођен кратким роковима којима се руководе медији. Последично, медији увек очекују

да судови не могу да доставе информацију у траженом временском року или да ће изабрати пут некомуницирања са медијима, а услед тога, траже информације од других учесника у поступку. Ово даље често доводи до креирања негативније слике о судовима.

„**Медијских предмета**“ има најчешће у 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 суд. Ипак, већина „медијских предмета“ је у Вишем суду у Београду. Процењује се да у сваком тренутку у том суду има у просеку око 80 оваквих предмета. Неки су у том тренутку у жижи јавности, неки су били актуелни па су у статусу „мировања“, а неки су „реактивирани“.

**Закључак:**

- **Потребно је успоставити одрживи комуникациони систем и планску комуникацију у Савету и судовима у циљу повећања проактивне комуникације са медијима, ради препознавања значаја Савета и судова у очима јавности.**

- **Непостојање одрживог комуникационог система, изостанак ефикасне и сврсисходне комуникације и сарадње са медијима, као и постојећи законски оквир, значајно утичу на уздржаност Савета и судова према медијима.**

- **Савет и судови доживљавају медије као тенденциозне, док, са друге стране, медији доживљавају Савет и судове као „дежурне кривце“ у систему правосуђа. Та негативна слика судова се делом преноси и на грађане.**

- **Савет и судови не комуницирају проактивно и плански, информације које пласирају су често ‘формално-административног’, а не информативног карактера. Представници Савета и судова се готово и не појављују у јавности, што доводи до додатне ‘мистификације’ улоге и начина рада Савета и судова.**

- **Низак ниво проактивне комуникације, као и постојећи систем креирања и одобравања информације унутар суда су спори и најчешће не могу да испрате брзину која је потребна за медије. Ово доводи судове у неповољнији положај у односу на друге учеснике у поступку, од којих медији могу да добију информацију значајно брже, те су медији последично принуђени да извештавају без информација из суда, тј. једнострано.**

## 2.5. 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 лица задужених за контакте са медијима, у одређеној мери за давање информација медијима, а најмање у улози саветника за комуникације и односе са јавношћу.

У судовима где је посао портпарола издвојена позиција по систематизацији, звање портпарола је ближе средини и доњој лествици звања (нпр. саветник), а не горњој (нпр. виши саветник). То последично утиче на мотивацију лица да се баве тим послом, а самим тим и на квалитет комуникације са јавношћу. Посао портпарола у судовима још увек није препознат као стратешки битан. 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, и слично, не постоји неко ко ће га моментално заменити, што значајно утиче на континуитет и квалитет комуникације судова са јавношћу. У оваквим околностима, комуникациони систем судова зависи од добре воље и ентузијазма појединца (портпарола).

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. У пракси, председници судова не користе своја овлашћења и утицај у потребној мери како би побољшали комуникацију и односе са јавношћу. Такође, председници судова немају одговарајуће разумевање структуре и начина функционисања просечног медија, што додатно отежава рад портпарола. Услед свега наведеног, представници судова се ретко појављују у медијима.

До 2023 године, позиција портпарола у Савету није била прописана систематизацијом радних места, али је у пракси посао портпарола обављало лице задужено од стране Савета. Посао портпарола се пре свега 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 била више административна него стратешка.

У тренутку писања ове стратегије, иако је позиција портпарола у Савету прописана систематизацијом радних места, Савет још увек нема портпарола. Уз одређене специфичности, претходно изнета опажања која важе за портпароле судова, важе и за позицију портпарола у Савету. Недостатак је, слично као и у судовима, што се на комуникацију и односе са јавношћу, као и на позицију портпарола, не гледа као на стратешку позицију. Ово даље негативно утиче на мотивацију кандидата који би желели да раде овај посао у Савету и додатно умањује квалитет односа Савета са јавношћу.

**Закључак:**

- **Савет и судови не доживљавају комуникацију и односе са јавношћу као стратешки важну област рада, па самим тим послу портпарола још увек није дат значај који треба да има.**

- **У већини случајева, у актима о систематизацији радних места у судовима, посао портпарола и заменика и даље није прописан, што негативно утиче на комуникацију са јавношћу.**

- **Портпароли се стално налазе у позицији између јавности са једне стране и недовољног разумевања и практичне подршке судија са друге стране. Ово значајно успорава, а неретко и онемогућава, благовремено достављање информација медијима. Следствено томе, повећава се ризик од потенцијално непожељних ситуација и спречава да се реална слика о улози судова и положају Савета развије у јавности.**

## 2.6. 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. Такође, не врши се стална анализа комуникације, нема проактивног деловања према јавности, не креирају се годишњи и квартални планови комуникационих активности, није јасно ко су лица овлашћена за комуникацију, са ким треба да комуницирају и на које теме. Дакле, нема планског и стратешког приступа комуникацији и односима са јавношћу, већ је тај приступ више административан и формалан (описано у одељку о портпаролима).

Улога судова је да буду непристрасни, независни, да штите грађане и њихова права, као и да јемче да је право једнако за све и доступно свим грађанима. Како би уопште могли да пошаљу овакву поруку јавности, судови треба пре свега да побољшају квалитет комуникације и односа са јавношћу. Непостојање стратешког и проактивног приступа комуникацији, као и садашњи начин на који се комуницира са јавношћу, пре свега са медијима, не омогућава да се стигне до континуираног и доследног извештавања о раду судова. Додатни проблем у креирању слике судова у јавности је што постоји значајно неразумевање грађана у погледу улоге суда у вођењу предмета.

Иако у неким судовима постоје лица задужена за односе са јавношћу (портпароли), они нису међусобно професионално повезани, нити размењују искуства и најбоље праксе.

До сада су, у периоду од 2013. до 2022. године, креиране три комуникационе стратегије као и један Акциони план за спровођење комуникационе стратегије за период 2017-2018. И поред овога, комуникација и односи са јавношћу Савета, посебно са медијима, нису спроведени у складу са усвојеним стратегијама и Акционим планом.

**Закључак:**

- **Стратешки приступ комуникацији не постоји, што може довести до негативних последица по репутацију и слику судова у очима грађана.**
- **Судови својим комуникационим деловањем не шаљу довољно јасну поруку о својој улози, положају, раду и резултатима.**
- **Последице изостанка стратешке 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 портпаролима из судова, те одсуство слања јасно уобличене поруке медијима о улози Савета у правосуђу.**

## 2.7. 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.

Правосудна академија реализује овај тип обука последњих 10-12 година. Постоје основна и унапређена 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 и друго). 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.

**Закључак:**

- **Иако постоје велики напори у едукацији из области комуникације и односа са јавношћу, методологија едукације још увек није одговарајућа, што се негативно одражава на комуникациони систем судова.**

- **Недовољно ангажовање Савета на подстицању континуиране обуке из области комуникације и односа са јавношћу одражава се на избор одговарајуће методологије едукације, што негативно утиче на квалитет комуникационог система у оквиру судства.**

## 2.8. ВИСОКИ САВЕТ СУДСТВА И СУДОВИ НА ИНТЕРНЕТУ И ДРУШТВЕНИМ МРЕЖАМА

Судови имају сопствену интернет презентацију. Дизајн и структура интернет презентација су углавном једнообразни. Међутим, ажурирање садржаја још увек није правовремено на већини интернет презентација.

Ипак, 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 грађанима остварују и додатну комуникацију путем интернета.

Рубрика „Јавност рада“ на интернет презентацијама судова најчешће садржи текстове и информације административног карактера које нису од интереса за медије. С друге стране, већина судова још увек нема посебну рубрику „За медије“ на интернет презентацији 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 лако доступни. 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.

Судови још увек не користе потенцијал друштвених мрежа у комуникацији са грађанима иако би њихово коришћење могло помоћи ширењу важних порука јавности, едукацији медија и друго.

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 јавности.

Са друге стране, осим извештаја о раду Савета, записника и видео снимака са седница Савета на сајту су доступне и друге информације о раду Савета које су интересантне за јавност, као на пример начелна мишљења Етичког одбора Високог савета судства, одлуке везане за заштиту од непримереног утицаја на рад судија и судова, анонимизиране одлуке дисциплинске комисије и друго.

Такође, објављивање садржаја у вези са границама дозвољености коментарисања судских одлука и поступака, би било корисно како за медије тако и за судство у целости. На интернет презентацији Савета не постоји јасно видљив одељак „За медије“ у оквиру кога би био систематски организован комплетан садржај који је медијима интересантан. Што се тиче друштвених мрежа, Савет нема отворене налоге и не остварује комуникацију на тај начин.

**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.**

- **Комуникација Савета/судова путем друштвених мрежа не постоји чиме није искоришћен њихов потенцијал за нпр. едукацију али и за ширење важних порука.**

- **У техничком смислу, интернет презентација Савета је преуређена, али се и даље ради на унапређењу у циљу представљања Савета као једне од кључних институција у правосуђу.**

## 2.9. КОМУНИКАЦИЈА СУДОВА СА УЧЕСНИЦИМА У ПОСТУПКУ

Судови у Србији имају различите надлежности и суде у предметима различитих материја. У складу са тим, интересовања учесника у поступку, као и њихове потребе, разликују се у зависности од конкретне надлежности суда.

Комуникацију са учесницима у поступку у највећој мери одређује Судски пословник. Са унапређењем електронских сервиса, као што су софтверске апликације „Ток предмета“ на Порталу судова Србије или е-СУД на интернет презентацији Управног суда, судови са учесницима у поступку комуницирају и путем интернета. Овај начин комуникације је у фази развоја и носи значајан потенцијал за даљи развој, што представља шансу за судове за даље унапређење поверења јавности.

## 2.10. ИНТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА У СУДОВИМА

Систем интерне комуникације у смислу протока и достављања информација у судовима је у највећој мери одређен правилима о начину поступања и рада у суду, који су прописани Судским пословником и није предмет ове Комуникационе стратегије.

# 3. КОМУНИКАЦИОНА СТРАТЕГИЈА ВИСОКОГ САВЕТА СУДСТВА И СУДОВА

## 3.1. ВИЗИЈА, СТРАТЕШКИ ЦИЉ(ЕВИ) И СВРХА НОВЕ СТРАТЕГИЈЕ

**Кровни циљ**

Отвореност и ефикасна комуникација судског система је постизање потпуне транспарентности његовог рада. 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, Комуникациона стратегија своју визију везује управо за транспарентност и дефинише је у виду кровног циља.

**Визија стратегије**

**Постизање потпуне транспарентности у раду Савета и судова кроз унапређење система комуникације и односа са јавношћу и медијима.**

**Стратешки циљ**

Стратешки циљ и специфични циљеви произлазе из визије, као и из постојећег стања. У складу са наведеним, Комуникациона стратегија има за стратешки циљ побољшање разумевања и поверења у судство од стране јавности, медија и грађана.

За остварење овог циља, поред проактивне и планске комуникације са јавношћу, посебно са медијима, од велике важности је улога Савета као иницијатора проактивног односа који својим примером, те стратешким оквиром који усваја, даје подршку и подстрек судовима да усмере своје напоре ка унапређењу разумевања и поверења јавности.

## 3.2. СПЕЦИФИЧНИ ЦИЉЕВИ

Специфични циљеви стратегије имају задатак да допринесу остварењу кровног и стратешког циља, и то су:

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, од стране Савета и судова.

4. Унапређење комуникације Савета и судова коришћењем нових технологија.

5. 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).

**Специфични циљеви – препоручене смернице и мере**

**<u>Циљ 1:</u> Изградња функционалних и одрживих комуникационих система у Савету и у судовима који могу да одговоре захтевима јавности.**

Природа комуницирања и односа са јавношћу јавних институција, па самим тим и судова и Савета, је веома захтевна. Информације које судови пружају јавности, осим што морају бити тачне, јасне, корисне и разумљиве, треба да буду и правовремено пренете, што изискује брзину у протоку информација (нпр. од судије или председника суда ка портпаролу, а даље од њега ка јавности). У комуницирању са јавношћу, судови треба да воде рачуна о интересима поступка, приватности, као и безбедности учесника у поступку. Све у складу са одредбама важећих закона и подзаконских аката.

Комуникација са јавношћу зависи и од положаја портпарола у судовима. Портпарол је, по природи свог посла, у сталној интеракцији са јавношћу. Та комуникација треба да буде континуирана и правовремена. У посебним, кризним ситуацијама, када постоји интерес јавности да што пре сазна информације, та комуникација треба да буде и брза. Због тога је неопходно да председник суда и судије разумеју улогу портпарола и да му брзо достављају јасне, тачне, корисне и разумљиве информације.

Значај и положај Савета у друштву, као и одговорност коју он има за опште унапређење судства, намећу потребу за постојањем бољег разумевања важности комуникације са јавношћу. То указује на неопходност постојања портпарола у Савету, те активну подршку његовом раду кроз благовремено обезбеђивање потребних информација ради комуникације с јавношћу. Таква унапређена комуникација допринела би јачању улоге

Савета као гаранта независности и непристрасности судова и судија. У том смислу потребно је реализовати следеће смернице и мере у оквиру њих:

**Смерница 1: Успостављање комуникационог система у Високом савету судства**

1. Председник и чланови Савета, као и запослени, треба у потпуности да буду свесни важности комуникације са јавношћу.

2. Високи савет судства треба да, у најкраћем року, прими у радни однос портпарола, у складу са важећим Актом о систематизацији радних места у Савету. Такође, у складу с тим неопходно је обезбедити и финансијска средства потребна за рад портпарола.

3. Административна канцеларија треба да пружи сву потребну подршку портпаролу у његовом раду, ради правовременог и тачног информисања јавности.

4. Високи савет судства, поред портпарола, треба да одреди још једну особу из Савета која ће мењати портпарола у његовом одсуству. Тиме се обезбеђује континуитет у комуникацији са јавношћу и смањују ризици од потенцијалних непожељних ситуација.

5. Портпарол Савета, у оквиру својих послова, а ради јачања ефикасности комуникације са јавношћу, може да комуницира са портпаролима у судовима.

6. Високи савет судства је у обавези да портпаролу и лицу одређеном да га мења у одсуству обезбеди основну и континуирану обуку из области и делокруга његовог рада.

7. Имајући у виду наведено, Високи савет судства, надлежна министарства и Република Србија ће обезбедити финансијска средства потребна за остварење циљева Комуникационе стратегије.

**Смерница 2: Успостављање и унапређење комуникационог система у судовима**

1. Председник суда учествује у успостављању и унапређењу комуникационог система суда, уз активну улогу у комуникацији са јавношћу. Председник суда не мора да се обраћа јавности по свим питањима, али не треба да избегава јавне наступе, посебно оне који су од значаја за креирање позитивне улоге суда у јавности.

2. Председник суда, судије и запослени морају у потпуности бити свесни важности односа са јавношћу. У ту сврху, треба да у свему подржавају професионалне обавезе портпарола.

3. Председник суда треба да, поред портпарола, из реда запослених у суду или судија тог суда одреди лице које ће мењати портпарола у његовом одсуству. Тиме се обезбеђује

континуитет у комуникацији са јавношћу и смањују ризици од потенцијалних непожељних ситуација.

4. Увести обавезну обуку председника суда, судија и запослених из области комуникација и односа са јавношћу. Поред тога унапређена обука из ових области, коју спроводи Правосудна академија, треба да буде обавезна за лица запослена на месту портпарола, као и за она лица која су одређена да их мењају у одсуству. Обука треба да обухвати и стицање вештина везаних за препознавање и поступање у тзв. медијским предметима, као и вештине из области дигиталне комуникације путем интернет презентација и друштвених мрежа. У судовима где је то могуће и где кадровски план и акт о систематизацији могу да пропишу ова радна места, треба увести менторство у пословима портпарола ради унапређења вештина и знања стечених како на теоретским обукама тако и кроз практичан рад.

**Смерница 3: Подршка судија комуникационом систему и портпаролу**

1. Судије и запослени у суду треба да буду свесни значаја комуникације са јавношћу и потребе да се јавности пружи јасна слика о раду суда ради правилног и потпуног разумевања улоге судова и судија у друштву, те одлука које доносе.

2. Судије треба правовремено да пруже тачне, јасне и потребне информације лицима у комуникационом систему суда. Суд, председник суда, портпарол суда или лице овлашћено за комуникацију са јавношћу могу од судија да траже информације које треба да пруже медијима. Ефикасна двосмерна сарадња, разумевање позиције портпарола од стране судија и благовремено достављање јасне, тачне, корисне информације од суштинског је значаја за одрживо функционисање система комуницирања са јавношћу.

3. „Медијски предмет“ треба да буде благовремено препознат. Због тога, судски списи предмета у максималној мери коју закон дозвољава, треба 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“. 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: Унапређење улоге портпарола у комуникационом систему**

1. Увести радно место портпарола у систематизацију радних места за судове на територији Србије, а посебно оне са већим бројем судија. Стратешки циљ – побољшање разумевања и поверења у судство од стране јавности – изискује потребу да постоје портпароли у свим судовима који ће радити у складу са Комуникационом стратегијом.

Због могућег увећања трошкова, неопходно је определити средства, с тим што судови са мањим бројем судија могу бити изузети од ове обавезе.

2. Судови треба да теже да на позицији портпарола запошљавају особе са професионалним искуством у комуникацији и односима са јавношћу. У ситуацијама када суд из објективних разлога није у могућности да запосли професионалног портпарола, или било које лице на том радном месту, потребно је дужности портпарола доделити некоме ко већ ради у суду (саветник, сарадник, секретар суда или судија). Због могућег увећања трошкова, судови са мањим бројем судија могу бити изузети од ове обавезе, а посао портпарола и тима за комуникације могу преузети председник суда, судија и/или секретар суда.

3. У циљу запошљавања професионалних и квалитетних кадрова на месту портпарола, то радно место по систематизацији треба да буде на највишем могућем нивоу (нпр. виши саветник), како би привукло најквалитетније кандидате.

4. Суд треба да омогући портпаролу како обуку о судском систему и раду суда тако и обуку неопходну за стицање знања и вештина неопходних за најквалитетније обављање послова и радних задатака у оквиру радног места портпарола (писање, продукција садржаја, организација догађаја за медије, вођење интернет стране, вештина комуникације и изградња односа са представницима медија – унапређена обука).

5. Савет и Министарство правде, коришћењем овлашћења из своје надлежности, треба да омогуће све услове неопходне за формирање и унапређење комуникационих система у судовима, у складу са њиховим конкретним потребама, са посебним циљем да се на радним местима портпарола, у што већој могућој мери, запошљавају професионалци из области комуникација и односа са јавношћу. Они би својим радом требало да ефикасно и професионално одговоре на захтеве јавности ради успостављања објективне слике о раду судова.

**<u>Циљ 2:</u> 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. Комуникациона стратегија идентификује следеће смернице и мере којима би се ова ситуација променила.

**Смерница 1: Развој комуникације Високог савета судства и судова са јавношћу**

1. Комуникација са јавношћу мора бити саставни део рада Савета и судова.

2. Дефинисање принципа и правила комуницирања Савета и судова који ће водити сталној, планској и двосмерној комуникацији.

3. Побољшање радно-правног статуса портпарола у Савету и у судовима**.**

**Смерница 2: Обезбеђивање сталне комуникације са јавношћу**

1. Ускладити рад и функционисање Савета и судова у складу са правилима о јавности њиховог рада.

Судови, кроз отворену и правовремену комуникацију са медијима и грађанима, доприносе бољем разумевању судске власти и њене улоге у друштву. Њихова комуникација треба да јасно пренесе поруку о улози судова у заштити грађана и њихових права, да су сви једнаки пред законом и да је право једнако за све, као и да су судови доступни и транспарентни у свом раду.

Континуирани рад на едукацији грађана и медија у сврху унапређења разумевања позиције које судство има у друштву представља кључни предуслов за јачање поверења у независност и непристрасност правосуђа, подизање свести о значају владавине права и одговорно и етичко извештавање о судским поступцима.

2. Комуницирање Савета и судова са јавношћу мора подразумевати и јасне, конкретне и благовремене одговоре и на специфична питања која се у тој комуникацији могу појавити, укључујући и такозвану кризну комуникацију.

**Смерница 3: Спровођење Комуникационе стратегије**

1. Савет и судови кроз свој рад треба да спроведу смернице и мере прописане Комуникационом стратегијом.

2. Контролу спровођења Комуникационе стратегије врши Високи савет судства, односно посебна комисија коју образује Савет, од изборних чланова Савета.

3. Ради побољшања практичне примене Комуникационе стратегије и решавања проблема који се јаве у раду и примени исте, могу се организовати семинари и панели на којима ће учествовати портпароли судова, као и друга лица задужена за комуникацију са јавношћу у судовима.

4. Ради постизања свих циљева прописаних Комуникационом стратегијом, потребно је да портпароли Савета и судова имају континуирану комуникацију како преко судских управа тако и непосредно.

**<u>Циљ 3:</u> Спровођење планске и проактивне комуникације ка/са медијима ради обликовања слике судства у јавности.**

Квалитетни односи између судства и медија неопходни су за функционисање правне државе и владавине права.

Судови и медији треба да разумеју важност међусобне комуникације, као и своје улоге у друштву, како би правилно формирали 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.

**Смерница 1: Унапредити информисаност Савета и судова**

Ради унапређења знања о врстама, структури и начину рада медија, потребно је организовати специјалне обуке или радионице за чланове Савета односно председнике судова/судије и запослене у Савету и судовима.

**Смерница 2: Проактиван приступ Савета и судова у комуникацији са јавношћу и медијима**

1. Савет треба активно да пружа информације и то у складу са својим овлашћењима и делокругом рада. Такође, треба да организује конференције за медије ради приказивања остварених резултата и најаве будућих активности када су у питању теме које су од интереса за јавност. Савет треба да редовно обавештава медије о терминима заказаних седница, благовремено одговара на захтеве медија и доставља тражене информације.

2. Савет и судови треба да омогуће и одржавање повремених састанака између портпарола и других лица задужених за комуникацију са јавношћу са представницима медија ради унапређења разумевања улоге и рада како Савета и судова тако и медија.

3. Судови треба активно да комуницирају са јавношћу и да пружају јасне, тачне, конкретне и благовремене информације. На тај начин ће се спречити креирање погрешне слике у јавности што често за последицу има да поруке које долазе у јавност о суду нису афирмативне, а каткад ни истините. Ово се посебно односи на тзв. медијске предмете у којима се празнина настала неактивношћу судова у комуникацији са јавношћу најчешће попуњава информацијама које су неадекватне, сензационалистичке и у великом броју случајева неистините.

4. Активности Савета и судова у сврху обезбеђења одговарајуће комуникације са јавношћу:

- **Анализа медијског садржаја (прес клипинг) –** Портпароли Савета и судова треба свакодневно да прате медијске објаве, путем прес клипинг сервиса или на други погодан

начин. Потребно је вршити константну и детаљну анализу писања медија ради формирања јасне слике о интересовању јавности за рад судова, о информацијама које је потребно пружити, те препознавање тема и питања која би могла да буду предмет интересовања медија и јавности.

- **Кризна комуникација –** Савет и судови треба да предупреде потенцијалне кризне ситуације. У ту сврху 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. Такође је неопходно дефинисати и процедуре понашања и деловања у тренуцима кризе – ко управља кризом, јасно дефинисана главна начела у решавању кризе, обавезне елементе плана за решавање кризе, као и основне принципе односа са медијима током кризе. Прес клипинг је једно од корисних средстава за препознавање ситуација које би могле да прерасту у кризне. За прес клипинг је неопходно обезбедити одговарајућа средства у буџету.

- Потребно је организовати посебне обуке за портпароле, лица задужена за комуникацију са медијима, председнике судова, судије и запослене ради препознавања потенцијалних **„медијских предмета".** Поред тога портпароли односно лица задужена за комуникацију са медијима, морају путем обуке стећи вештине и знања на основу којих ће моћи да препознају могуће потребе медија у вези са медијским предметима, те да у складу са тим правовремено припреме потребна саопштења, изјаве или одговоре на потенцијална питања. У том смислу, у судовима 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.

5. Промовисање позитивних тема – Савет и судови треба да унапреде своје 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.

**Смерница 3: Континуирано информисање и едукација медија и јавности о Савету и судовима**

1. Савет и судови треба да, кроз организовање радионица, панела, конференција и саветовања са медијима, континуирано раде на повећању познавања организације и рада Савета и судова, те разумевању улоге судске власти у друштву.

2. У циљу усвајања европских стандарда и норми у вези са поштовањем судских одлука и извештавањем о судским поступцима, потребно је увести и додатну обуку за новинаре кроз Правосудну академију.

**Смерница 4: Континуирано прилагођавање медијским потребама**

1. Медији имају потребу за квалитетним садржајем који се односи на рад Савета и судова. Како би сарадња са медијима била сврсисходна и функционална, потребно је да Савет и судови пажљиво прате и сагледавају медијске потребе, пре свега да препознају питања и теме које би могле бити предмет интересовања јавности и медија.

2. Савет и судови треба континуирано да се прилагођавају технолошким иновацијама у области медија. 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 за правовремено пружање информација, што значи да Савет и судови треба да буду много спремнији да у сваком тренутку одговоре на потребу за информацијом, без обзира на радно време. Ово подразумева и одговарајућу брзину достављања информација коришћењем постојећих али и формирањем напреднијих канала комуникација са медијима и јавношћу.

**Смерница 5: Персонализација комуникације Савета и судова**

1. Повећати присуство Савета, председника судова и портпарола у медијима. У том смислу, комуникацију не треба свести само на писана саопштења. Портпароли, лица овлашћена за комуникацију, представници Савета, али и председници судова, требало би да се више лично појављују у медијима. Сталним и планским појављивањем постиже се ефекат демистификације судства код грађана, и показује се да се ради о одговорним професионалцима који раде за добробит грађана и друштва у целини.

2. Приликом пружања информација, потребно је унапредити комуникацију разумљивим језиком, те Савет и судови треба да се служе језиком који је прилагођен широј јавности, у мери у којој је то могуће.

**Смерница 6: Креирање јединственог интернет портала**

1. На постојећим интернет презентацијама Савета и судова потребно је креирати посебан одељак за медије који би садржавао релевантне информације, нарочито оне које се односе на тзв. медијске предмете, као и едукативне материјале.

2. Поред постојећих интернет презентација, штампаних брошура и водича, препоручује се креирање посебног интернет портала за медије који би био едукативног карактера и давао смернице у вези са извештавањем из судова. Предност оваквог портала јесте доступност сваком новинару, као и могућност једноставне комуникације путем дигиталних канала. Реализација оваквог пројекта би могла бити финансирана или из буџета или средствима из међународних пројеката подршке судовима у Србији. Координација пројекта би била под окриљем Врховног суда с обзиром на постојећу базу судске праксе.

**Смерница 7: Информатор о Савету/суду**

1. Информатор је кратак документ који сачињава Савет/суд који садржи скуп најбитнијих афирмативних информација о Савету/суду. У питању је скуп корисних информација како о Савету/суду тако и о њиховом раду. Овим се смањује могућност да се преносе произвољни и лични утисци, јер се јавности стављају на располагање афирмативне чињенице о институцији, што омогућава стварање реалне слике о истој.

2. Информатор треба да буде доступан како у штампаном облику тако и у електронској форми. Савет/суд имају обавезу да информатор редовно ажурирају.

**Смерница 8: Унапређење квалитета комуникације са учесницима поступка**

1. Периодично спроводити анкете са учесницима у поступку ради прикупљања података о томе да ли су у довољној мери информисани о раду суда и самом поступку у коме су учествовали. Ово истраживање може да послужи као основа за унапређење поверења учесника поступка у рад суда.

2. Периодичне анкете спроводи судска управа, при чему треба водити рачуна да се анкетираним учесницима у поступку омогући давање како мишљења и примедби тако и препорука.

3. Препорука је да Врховни суд одреди форму анкетног листа ради једнообразног поступања свих судова.

**<u>Циљ 4:</u> Унапређење комуникације Високог савета судства и судова на интернету.**

Данас је готово незамисливо комуницирати без интернета и друштвених мрежа. Свака институција има своју интернет презентацију, док оне институције којима су односи са јавношћу интегрални део рада имају и налоге на друштвеним мрежама. На њима се

објављују све вести и саопштења за јавност. Портпарол или тим за односе са јавношћу има кључну улогу у објављивању тих вести.

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 информисање преко интернета и друштвених мрежа представља важан канал комуникације са медијима и јавношћу.

Што се судова тиче, потенцијалне користи од присуства на интернету преко сопствених канала комуникације су многобројне:

- **Сервис грађана**: дигитални канали комуникације постали су ново средство комуникације суда и грађана. Грађани се брже и лакше информишу, а сервисне информације имају шири домет.

- **Транспарентност**: повећава се јавност рада и видљивост резултата рада.

- **Брзина**: потребне информације се пружају у реалном времену чиме се рад суда приближава грађанима.

- **Проактивност**: одговарајућим коришћењем друштвених мрежа, судови имају могућност да пружањем афирмативних информација побољшају слику у јавности о свом раду.

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). Грађани нису више само корисници садржаја који им се пласира (као код традиционалних медија – ТВ, радио, штампане новине), већ могу активно учествовати у комуникацији са судовима.

Са друге стране, комуникацију путем друштвених мрежа треба уводити постепено, у складу са темпом развијања одрживог система за комуникације и односе са јавношћу и уз посебне обуке из ове области. Судови ће моћи озбиљније да се упусте у комуникацију путем друштвених мрежа 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.

### Смерница 1: Садржајни аспект – унапредити садржај користан/употребљив медијима

1. Унапредити интернет презентације судова додатним садржајем који је користан медијима. Препорука је да се на видном месту на насловној страни интернет презентација оформи посебна секција ’За медије’ у којој би се налазио садржај користан медијима, пре свега:

- Контакт портпарола – мобилни телефон, фиксни, адреса е-поште;
- Стандардна саопштења за медије;
- Едукативни материјал у вези извештавања из судова;
- Линк на веб портал – Портал правосуђа Србије, Портал правосуђа Србије.

2. Постојећи модели интернет презентација могу се обогатити новим рубрикама попут „Реч председника“, „Поглед из суда“ или „Ваше судије“/„Ваш суд“ и др. То би могла бити писана обраћања и ставови председника суда по разним питањима и темама од значаја за јавност и креирање боље слике о суду. 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 активног и транспарентног рада судова.

**Смерница 2: Унапредити сервис за кориснике**

1. У даљем току рада треба унапредити електронски кориснички сервис са циљем побољшања корисничке услуге и развијања директне комуникације са корисницима.

**Смерница 3: Увођење обука портпарола за комуникацију путем друштвених мрежа**

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 4: Комуникација Савета путем интернет презентације и друштвених мрежа**

1. **Интернет презентације Савета, у циљу побољшања комуникације са медијима и грађанима**, треба унапредити и то:

- Отварањем на видном месту на насловној страни интернет презентације посебне рубрике **’За медије’** у којој би се налазио садржај користан медијима, пре свега:
    - Контакт портпарола односно лица задуженог за комуникацију са медијима и јавношћу – мобилни телефон, фиксни, адреса е-поште;
    - Направити посебну рубрику са информацијама које су намењене превасходно медијима;

- Информације о Високом савету судства, организацији, надлежности и раду.

- Објављивањем едукативног материјала у вези са извештавањем из судова.

- Постојећу интернет презентацију употпунити новим рубрикама попут „Реч председника Савета“. У овој рубрици би се могла објављивати обраћања председника Савета по разним питањима и темама од значаја за јавност и унапређење слике коју јавност има о Савету.

- Интернет презентација треба да буде сервис за комуникацију са медијима и грађанима који би пружао све информације које се тичу улоге и рада Савета и судова. Интернет презентација би омогућила информисање медија и грађана у вези са питањима за која постоји повећана заинтересованост јавности, а истовремено би омогућила да медијима и јавности буду доступне информације које не спадају у домен кризне комуникације али су важне за пружање реалне слике о раду Савета и судова.

- Интернет презентација треба да садржи тачне и јасне податке који се редовно ажурирају ради правовременог информисања јавности.

- Вести намењене медијима треба да буду проактивно постављане. Осим њиховог постављања на интернет презентацији, портпарол треба и да их прослеђује медијима/новинарима путем електронске поште или на други погодан начин.

**2. Присуство Савета на друштвеним мрежама**

Налоге на друштвеним мрежама треба уводити постепено, у складу са темпом развијања одрживог система за комуникације и односе са јавношћу и уз посебне обуке из области дигиталне комуникације. На друштвеним мрежама могу се постављати све врсте садржаја који су битни како за рад Савета и судова тако и за информисање медија и јавности (стручне едукације, округли столови, јавне расправе, радне групе, семинари конференције).

## 3.3. КОНФЕРЕНЦИЈЕ И САВЕТОВАЊА ПОРТПАРОЛА

Циљеви саветовања и конференција портпарола су:

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

Ради остваривања ових циљева потребно је:

1. Креирати интерне базе најбољих искустава из праксе на тему односа са медијима.
2. Организовати годишња саветовања свих портпарола са освртом на текуће теме и изазове, ради омогућавања ефикасне сарадње, међусобне професионалне помоћи, координације и размене искуства и мишљења.
3. Организовати конференције свих портпарола судова на којима ће се расправљати о конкретним питањима и ситуацијама које се појављују у њиховом раду, упоређивати искуства и доносити одређене закључке и смернице за рад, те идентификовати потребе за стручним усавршавањем.
4. Организовати и саветовања на којима ће присуствовати и представници медија, у циљу побољшања односа са медијима.

## 4. ФОРМЕ РАДА СА МЕДИЈИМА

Сарадња са медијима не може бити „аутоматска“, већ мора да буде професионална 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 већи значај за јавност. У сврху саопштавања релевантних информација може се изабрати нека од следећих форми сарадње:

**- Саопштења за јавност и изјаве –** Саопштења за јавност треба да буду дата проактивно. Комуникација са медијима се у највећем броју случајева одвија тако што медији траже информацију и иницирају сарадњу, а Савет/суд је тај који треба да правовремено обезбеди информацију. Задатак портпарола је да организује добављање информације од чланова Савета/Административне канцеларије односно судија и обликује је у језик разумљив медијима и грађанима. Информисање јавности не сме бити последица неусаглашених ставова или реакција, већ резултат стратешког рада, који укључује и предвиђања и припрему за питања и теме од интереса јавности и пре него што се она појаве кроз питања медија. Да би се овакав вид сарадње успешно реализовао, потребна је правовремена информисаност портпарола коме чланови Савета/Административне канцеларије односно судије/председник суда достављају потребне и одговарајуће информације. Портпарол треба да буде доступан представницима медија.

**- Конференције за штампу –** представљају позив новинарима за окупљање које се организује у сврху преношења важних информација од стране Савета или суда.

**- Дан отворених врата за медије –** организује се у почетној фази изградње односа са 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 –** могу бити панел дискусије или конференције које суд организује на теме од значаја за јавност, а могу бити посвећени и односу између Савета/судова и медија.

**- Радни састанак са представницима медија који прате правосуђе –** представља још један од могућих начина комуникације Савета/судова са представницима медија. На радним састанцима теме могу бити питања од битног значаја за рад Савета/судова, имплементације нових и измене постојећих законских решења, питања од посебног интересовања за јавност и слично. Организатори састанака треба да буду председник Савета односно председници судова, а уз учешће портпарола и административне канцеларије/судске управе.

**- Гостовање у медијима (на телевизији, радио емисијама, штампаним медијима и друго) –** Представнике Савета/судова треба охрабрити да личним појављивањем у јавности и гостовањем у медијима изнесу ставове институција које представљају, а посебно у вези са „медијским предметима“, те да и на тај начин посредно утичу на јачање угледа ових институција, повећање транспарентности њиховог рада и јачање поверења јавности у судство.

**- Анкете са новинарима –** У осмишљавању начина комуникације са медијима потребно је спровести анкету међу новинарима о њиховом мишљењу о квалитету сарадње са Саветом/судовима. Ову активност треба да спроводи портпарол односно тим за комуникацију Савета са медијима. Препорука је да Врховни суд одреди форму анкетног листа ради једнообразног поступања портпарола.

## 5. СПРОВОЂЕЊЕ КОМУНИКАЦИОНЕ СТРАТЕГИЈЕ

Комуникациона стратегија Високог савета судства и судова представља петогодишњи оквир од 2026. до краја 2030. године, 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 за период од 2026. закључно са 2030. годином.

Савет такође израђује двогодишњи Акциони план који подлеже променама и редовном ажурирању у зависности од потреба и новонасталих ситуација.

Савет прати спровођење Комуникационе стратегије и пратећег Акционог плана и помаже координацију циљева и стратегија које су од значаја на државном нивоу.

По усвајању Комуникационе стратегије и Акционог плана, Савет ће је представити јавности на конференцији за штампу и објавити на сајту Високог савета судства.