

# **Strategija informisanja javnosti o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji**

2019-2022. godina





# Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	<b>4</b>	Nevladine organizacije .....	34
Principi Strategije informisanja .....	5	Parlamentarne partije .....	35
Struktura dokumenta .....	7	Privredna udruženja, strukovna udruženja i sindikati .....	35
<b>Analiza stanja</b> .....	<b>9</b>	Skupština .....	35
Podrška crnogorske javnosti pristupanju Evropskoj uniji .....	10	Uticajne javne ličnosti (i digitalni influenseri) .....	36
Informisanost i razumijevanje procesa evropskih integracija .....	14	Vjerske zajednice .....	36
Monitoring i koordinacija komunikacionih aktivnosti .....	21	<b>Strategijski ciljevi i operativni ciljevi</b> .....	<b>37</b>
<b>Lekcije koje smo naučili</b> .....	<b>22</b>	<b>Ključne poruke koje komuniciramo prema javnostima</b> .....	<b>41</b>
<b>SWOT analiza</b> .....	<b>24</b>	Testiranje poruka .....	44
<b>Ciljne javnosti</b> .....	<b>26</b>	<b>Ključne aktivnosti za sprovođenje operativnih ciljeva</b> .....	<b>45</b>
<b>Interne javnosti</b> .....	<b>26</b>	<b>Komuniciranje programa podrške</b> .....	<b>45</b>
<b>Domaća javnost</b> .....	<b>29</b>	<b>Komunikacioni kanali, metode i tehnike</b> .....	<b>47</b>
Građani koji podržavaju članstvo u EU .....	29	Mediji .....	47
Građani koji su protiv članstva u EU .....	29	Televizija .....	48
Neopredijeljeni građani .....	30	Internet i informativni portali .....	48
Mladi .....	30	Društvene mreže .....	50
<b>Međunarodne javnosti</b> .....	<b>31</b>	Video .....	51
Diplomatska predstavništva .....	31	Budžet .....	52
Mediji .....	31	<b>Monitoring i evaluacija s indikatorima uspjeha</b> .....	<b>53</b>
Dostupnost informacija .....	32	Monitoring i godišnje izvještavanje .....	53
<b>Multiplikatori i partneri</b> .....	<b>32</b>	Evaluacija .....	54
Delegacija Evropske unije u Crnoj Gori/EUinfo centar /		<b>Bibliografija</b> .....	<b>55</b>
Ambasade država članica EU .....	33	<b>Radni tim za izradu Strategije informisanja javnosti o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji 2019-2022. godine</b> .....	<b>56</b>
Lokalne samouprave .....	33		
Mediji .....	33		
Naučno-istraživačke ustanove, obrazovne ustanove i nastavni kadar .....	34		



# 01 Uvod

Integracija u EU je najvažniji vanjskopolitički prioritet Crne Gore, ali ujedno i najsveobuhvatniji i najkompleksniji reformski proces u koji se država upustila u svojoj istoriji. To je proces koji prožima sve aspekte života, od bezbjednosti, zaštite ljudskih prava do kvaliteta života i ekonomskog standarda. Zbog toga je neophodno da svaki građanin<sup>1</sup> bude temeljno informisan o integracionom procesu, da zna razloge zbog kojih Crna Gora želi da postane članica Evropske unije i da ima jasnu sliku o koristima i obavezama koje će proisteci iz članstva. Samo dobro informisan građanin može donositi optimalne odluke šta želi za sebe i za svoju zemlju. Stoga se ovim dokumentom želi obezbijediti bolji stepen informisanosti i razumijevanja procesa pristupanja Evropskoj uniji.

*Strategija informisanja javnosti o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji 2019-2022* (u daljem tekstu *Strategija informisanja*) je strateški dokument Vlade koji postavlja okvir i definiše smjernice za komuniciranje procesa pristupanja. Samo postojanje Strategije informisanja dijelom proizilazi iz prioriteta definisanih Srednjoročnim programom rada Vlade 2018-2020. Konkretno, u pitanju je *Prioritet 6: Crna Gora - država sa snažnom međunarodnom pozicijom; Cilj 38. Ostvarivanje unutrašnje spremnosti za zatvaranje pregovora s EU do 2020; Ključna obaveza - 38.4. Unaprijedićemo informisanost građana o procesu pristupanja EU*<sup>2</sup>.

Strategija informisanja takođe prati prioritete postavljene krovnim komunikacijskim dokumentom Vlade Crne Gore, *Komunikaciona strategija Vlade Crne Gore* (2018). Budući da je evropska integracija sveobuhvatan reformski proces, Strategija informisanja pokriva sva četiri ključna komunikaciona prioriteta krovne strategije:

---

<sup>1</sup> Svi izrazi u Strategiji informisanja koji se koriste za fizička lica u muškom rodu, podrazumijevaju iste izraze u ženskom rodu.

<sup>2</sup> Komisija za pripremu i praćenje Srednjoročnog programa rada Vlade, (2018), Srednjoročni program rada Vlade Crne Gore 2018-2020, Podgorica, str 51.

- Pravedna i bezbjedna država
- Razvoj, zapošljavanje i viši životni standard
- Država – servis građana
- Crna Gora u svijetu.

Proces pregovora o pristupanju Evropskoj uniji je odmakao. Značajan posao je obavljen, otvorena su gotovo sva pregovaračka poglavlja, ali mnogo toga još predstoji i uočljiv je i određeni zamora komunikacije i oscilacija podrške procesu. To nije neuobičajeno, sličan trend desio se i u drugim zemaljama tokom procesa pristupanja. Na primjer, u Hrvatskoj, posljednjoj zemlji koja je pristupila EU, procenat podrške spustio se sa 77% iz 2001. na 60% u 2011. godini, da bi na referendum izašlo 43,5% građana od kojih je 66,2% glasalo za. Sve to upozorava na to da bi u bliskoj budućnosti mogla biti potrebna učinkovitija intervencija, i predupređivanje negativnih trendova u javnom mnjenju, što je upravo jedan od ciljeva ove strategije.

U skladu s principom kontinuiteta koji propisuje *Uredba o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strategijskih dokumenata*, Strategija informisanja zasnovana je na iskustvu sprovođenja prethodne tri komunikacione strategije o procesu pristupanja EU. Tokom proteklih godina napravljen je institucionalni okvir za komuniciranje, definisane su ključne poruke i uspostavljeni ključni komunikacioni kanali, sa značajnim rezultatima, jer je podrška procesu pristupanja ostala na visokom nivou, ali je jasno da je potrebno dalje unapređenje napora i aktivnosti. Na osnovu analiza prednosti i slabosti komunikacije iz proteklog perioda, koja je proistekla iz serije kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja došlo se do precizne slike u kom pravcu se može popraviti i osnažiti proces informisanja o evropskoj integraciji, što je tokom izrade dokumenta pretočeno u ključne poruke, kanale, metode i tehnike komuniciranja.

Strategija informisanja takođe prati prioritete uspostavljene procesom evropske integracije i ključnim politikama EU, kako na nacionalnom, tako i na nivou EU.

U tom kontekstu, sprovođenje Strategije će doprinijeti afirmaciji Programa pristupanja Crne Gore EU 2018-2020, kroz predstavljanje značaja ovog dokumenta i posebno, rezultata ostvarenih u okviru njegovog sprovođenja. Značajan dio aktivnosti na sprovođenju Strategije će se odnositi na vidljivost rada Komisije za evropske integracije i kompletne pregovaračke strukture.

Na nivou EU, Strategija će pratiti i promovisati pravce i poruke iz dokumenata poput Strategije za Zapadni Balkan i drugih strateških dokumenata Unije, s ciljem njihovog približavanja domaćoj javnosti.

## 1.1 Principi Strategije informisanja

Proces evropske integracije, osim što je najsveobuhvatniji proces reformi u istoriji moderne crnogorske države, takođe se događa u sve složenijoj globalnoj komunikacionoj sredini, u kojoj svakodnevno nastaju novi kanali komunikacije, stari bivaju prevaziđeni i u kojoj tehnološki razvoj često diktira uspjeh. Stoga je jasno da se izradi bilo kakve komunikacione strategije mora prići obazrivo, temeljno i precizno. Zbog toga je ova Strategija informisanja javnosti o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji:

- zasnovana na mjerljivim empirijskim podacima
- transparentna
- postavlja mjerljive indikatore uspjeha.

## Mjerljivi podaci kao osnov planiranja

Svi djelovi Strategije informisanja, od analize stanja i naučenih lekcija, preko formulisanja ciljeva i poruka, do određivanja ciljnih grupa i aktivnosti, **zasnovani su na provjerljivim empirijskim podacima**. Radi se o istraživanjima javnog mnjenja koja se u kontinuitetu sprovode od 2013. godine što omogućava identifikaciju trendova kad je u pitanju puls javnosti, konsultativnim sastancima s predstavnicima važnih grupa, analizi medija, te intervjuima s ključnim akterima u procesu. Ovi podaci predstavljaju istovremeno evaluaciju prethodne Strategije informisanja javnosti na nivou **učinaka**.

## Transparentnost

Duboko vjerujući da je integracioni proces nešto što pripada svim građanima i što je namijenjeno društvu u najširem smislu, ova **Strategija informisanja je otvorena, inkluzivna i bazirana je na iskrenoj namjeri da poboljša komunikaciju i unaprijedi informisanost** o ovom važnom procesu. Zato su u svim fazama kreiranja Strategije informisanja uključeni najšira javnost, civilni sektor i sve druge zainteresovane strane da bi svi zajednički doprinijeli tome da ovaj dokument bude bolji, efikasniji i svrsishodniji. Plan monitoringa i evaluacije sprovođenja Strategije informisanja zasnovani su na istom principu. Takođe, Strategija informisanja insistiraće na tome da proces komuniciranja bude inkluzivan i otvoren za sve.

## Mjerljivi indikatori uspjeha

Kako su osnovni postulati ove Strategije informisanja bazirani na empirijskim podacima, tako će i njeni rezultati biti provjerljivi i to ne samo u udjelu realizovanih aktivnosti, već i mjerenja efekata koje su te aktivnosti proizvele. Ova Strategija informisanja postavlja svoje operativne ciljeve i indikatore uspjeha u skladu sa *SMART* sistemom (Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Timely). **To znači da će svi postavljeni operativni ciljevi biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski definisani.**

Komunikaciona strategija promoviše strateški pristup koji se zasniva na tri principa:

- prioritizaciji
- profesionalizaciji
- provjeri performansi.

## Prioritizacija

Kompleksan i sveobuhvatan proces evropske integracije kreira mnoštvo informacija i potencijalnih narativa od kojih nemaju svi istu komunikativnu vrijednost. S druge strane, sve je teže privući i zadržati pažnju publike jer se u svakom trenutku vodi borba s hiljadama drugih sadržaja koji to isto pokušavaju kroz sve komunikacione kanale. Zato se mora **izvršiti prioritizacija poruka, kanala i ciljnih grupa da bi se povećao kvalitet i maksimizirao doseg komunikacije**. Takođe, mora doći do specifikacije komunikacije u odnosu na različite ciljne javnosti.

## Profesionalizacija

Svrha ovog dokumenta je da posluži kao uputstvo za praktičare komuniciranja na državnom i lokalnom nivou i na drugim povezanim sektorima. U okviru implementacije prethodne Strategije o informisanju javnosti ostvareni su značajni rezultati u prevazilaženju nedostatka administrativnih kapaciteta i profesionalizaciji komunikatora. Taj proces profesionalizacije mora se nastaviti, posebno na lokalnom nivou, **kroz treninge i edukacije, bližu saradnju, institucionalizovanje internih komunikacionih kanala i jasne podjele nadležnosti.**

## Provjera performansi

Performanse moraju biti stalno mjerene, ne samo u dihotomiji uspješno/neuspješno ili ispunjeno/neispunjeno. Cilj **kontinuiranog monitoringa i evaluacije** jeste da se provjeri jesu li izabrani komunikacioni kanali efikasni, jesu li poruke još uvijek relevantne ili ih treba redefinisati, te da li postoji komunikacioni šum. Komunikacija se događa u realnom vremenu, a promjene u efikasnosti kanala, metoda i tehnika sve su češće. Komunikatori moraju biti spremni da stalno reevaluiraju svoj rad da ne bi došlo do neefikasne upotrebe resursa.

Strategija informisanja uzima u obzir to da je komunikacija često reaktivna mjera, koja je **rezultat djelovanja eksternih faktora**. S jedne strane, komunikacija je uvijek uslovljena sadržajem onoga što se komunicira, a na čiju se kreaciju često ne može uticati. S druge strane, komunikacija se ne dešava u vakuumu, već u kompleksnom prostoru gdje s nacionalnog i međunarodnog nivoa jedni na druge djeluju mnogobroni politički, ekonomski i tehnološki faktori, koji su u krajnjem nepredvidivi. Zato, i pored toga što je ključni cilj ovog dokumenta da se definišu osnovi komunikacije za četvorogodišnji period, ova Strategija informisanja nastoji uspostaviti pouzdan sistem komuniciranja koji će moći kvalitetno da reaguje na vanjske uticaje i da u hodu prilagođava komunikaciju.


## 1.2 Struktura dokumenta

Strategija informisanja ima tri osnovna pravca djelovanja:

- prema internoj javnosti
- prema eksternim javnostima:
  - prema domaćoj javnosti
  - prema međunarodnoj javnosti
- prema partnerima i multiplikatorima.

**Interni pravci** djelovanja odnose se na sistem javne uprave koji je formalno najodgovorniji za komuniciranje procesa evropske integracije, a takvim ga prepoznaju i građani. Integracija se mora komunicirati na koherentan način da bi se izbjegli preklapanje poruka, suvišnost i neujadnačenost stavova. Za to je potrebna dobro organizovana komunikacija procesa pregovora, obučeni članovi pregovaračke strukture i entuzijizam. Strategija predviđa niz mjera da se svi oni uključeni u proces pregovora upoznaju s materijom, obuče za komuniciranje i da im se stvori jasan okvir i uslovi za rad.

**Eksterni pravci** u prvom redu podrazumijevaju **domaću javnost**, koja je glavna ciljna populacija ove komunikacije. Dobar dio komunikacije odnosiće se na najširu javnost, jer



se ključni ciljevi odnose na poboljšanje nivoa informisanosti građana i opštu podršku evropskoj integraciji. Taj dio komunikacije većinom se odvija kroz medije, uključujući i debatne formate, mada i neposredan kontakt može biti značajan u relativno maloj zemlji kao što je Crna Gora. Strategija informisanja, pored toga, definisaće specifične ciljne javnosti, njima odgovarajuće kanale, poruke i tehnike komuniciranja. Osim klasične komunikacije, konstantna edukacija takođe predstavlja značajnu aktivnost, da bi se i oni koji primaju informacije obučili da te informacije na pravi način razumiju, prihvate i upotrijebe.

**Međunarodna javnost**, a posebno zemlje članice Evropske unije, izuzetno je bitna za sam proces integracije, što je i jedan od četiri ključna prioriteta Komunikacione strategije Vlade Crne Gore. Slanjem poruka o uspješnom procesu integracije kreira se pozitivno gledanje na nova proširenja EU, što je jedan od važnih preduslova da do proširenja i dođe. Pažljivo kreiranim porukama, koje će se slati diplomatsko-konzularnim predstavništvima, međunarodnim organizacijama i stranim medijima, a imajući u vidu ograničene mogućnosti za komuniciranje s internacionalnom javnošću, oni će se blagovremeno i ažurno obavještavati o radu na reformskom i integracionom procesu, ali i o tome što Crna Gora donosi svojim potencijalnim članstvom.

Vlada nije sama u procesu komuniciranja evropskih integracija, a **partneri** i **multiplikatori** su šansa da taj proces bude efikasan. Institucije poput Delegacije EU ili organizacija civilnog društva imaju sopstvene budžete, programe i kompatibilne ciljeve - informisanje javnosti o procesu EU. Saradnja i koordinacija su neophodni da bi se maksimizirao efekat komuniciranja svih ovih subjekata. Multiplikatori su i do sada uspješno korišćeni da bi se proširio opseg komunikacija, a ova strategija redefiniše ih u skladu s novim komunikacionim kanalima.

Ključni elementi ovog dokumenta – poruke i ciljevi – organizovani su u odnosu na ta tri pravca djelovanja.



## 02 Analiza stanja

Prije nego definišemo bitne elemente informisanja javnosti o procesu evropske integracije neophodno je analizirati stanje i aktuelnu situaciju u kojoj će se komuniciranje odvijati. Podaci za analizu stanja odabrani su u odnosu na ciljeve koje je definisala prethodna *Strategija informisanja javnosti o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji* (2014-2018) koristeći dostupne i mjerljive podatke. Na osnovu tih podataka moguće je identifikovati aktuelne i anticipirati buduće izazove i njihove uzroke i u odnosu na njih planirati buduće ciljeve i aktivnosti.

Za pripremu ove analize stanja korišćeni su sljedeći metodi i izvori:

- Istraživanje javnog mnjenja o percepciji evropske integracije Crne Gore iz 2013, 2015, 2016, 2017. i 2018. godine<sup>3</sup>
- Istraživanje političkog javnog mnjenja Centra za demokratiju i ljudska prava (CEDEM) od 20012. do 2018. godine
- Konsultacije sa stručnom i zainteresovanom javnosti i to:
  - članovima Konsultativnog i Operativnog tijela
  - članovima civilnog sektora
  - članovima medijske zajednice
  - članovima akademske zajednice.
- Analiza prednosti, slabosti, mogućnosti i prijetnji – SWOT analiza
- Analize medijskog prisustva: <sup>4</sup>
  - za period 1. januar – 31. mart 2018. godine

**3** Istraživanja je sprovodila agencija De Facto Consultancy za potrebe organizacione jedinice unutar Vlade Crne Gore koja se u tom trenutku bavila evropskom integracijom. Istraživanje 2013. godine podržao je UNDP, 2015. godine British Council, 2016, 2017. i 2018. godine EUinfo centar. <http://www.euic.me/me/4711/>. Sva istraživanja rađena su na uzorku reprezentativnom za Crnu Goru koji je uključio preko 1000 ispitanika. Tehnika prikupljanja podataka je bila CAPI i PAPI (za prvi talas).

**4** Analizu medijskog prisustva radila je agencija Arhimed.

- za period 1. april – 30. jun 2018. godine
- za period 1. jul – 30. septembar 2018. godine
- Akcioni planovi i izvještaji o realizaciji akcionih planova za sprovođenje Strategije informisanja javnosti o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji 2014–2018. godine za svaku pojedinačnu godinu.<sup>5</sup>

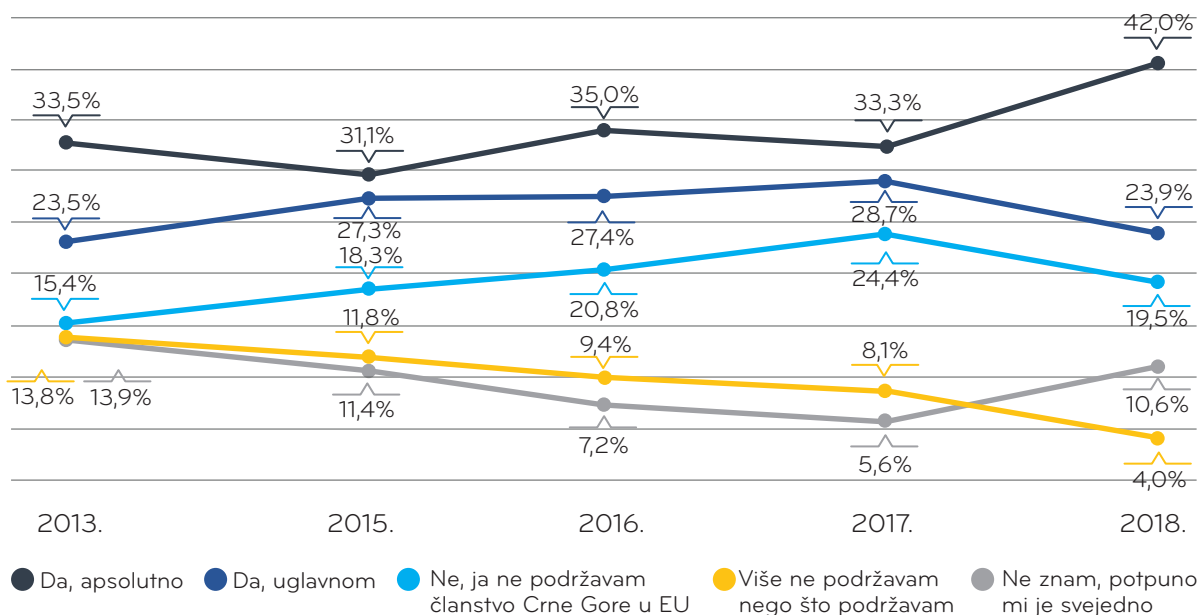
Okvir za analizu stanja bio je opšti cilj koji je definisala *Strategija informisanja javnosti o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji 2014–2018*. Naime, on je u ovom dokumentu postavljen dvostruko:

- Doprinijeti razumijevanju procesa evropskih integracija
- Obezbijediti podršku pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji (Strategija informisanja javnosti o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji 2014–2018, str. 16).

## 2.1 Podrška crnogorske javnosti pristupanju Evropskoj uniji

Na osnovu redovnog longitudinalnog istraživanja javnog mnjenja o podršci evropskoj integraciji koje se sprovodi od 2013. godine možemo vidjeti da je podrška građana procesu pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji veoma stabilna. Kada se zajedno posmatraju oni koji „apsolutno“ i „uglavnom“ podržavaju pristupanje, primjećujemo konstantan stabilan rast, od 57% iz 2013. godine do 65,9%, koliko je izmjereno 2018. godine.

### Podrška pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji



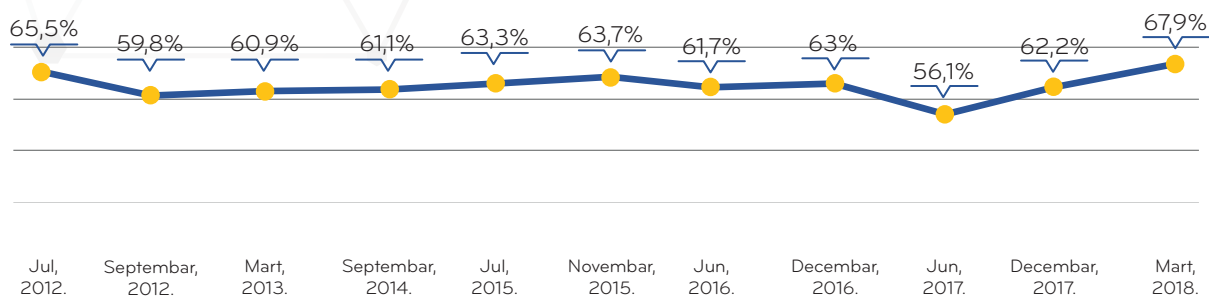
Grafik 1: Podrška pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji kroz vrijeme u odnosu na intenzitet podrške, Istraživanje javnog mnjenja o percepciji evropske integracije Crne Gore 2013–2018. godine

Podaci redovnog istraživanja političkog javnog mnjenja koje sprovodi Centar za

<sup>5</sup> [http://www.mep.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=273997&rType=2&file=Akcioni%20plan%202017%20SI\\_fin.pdf](http://www.mep.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=273997&rType=2&file=Akcioni%20plan%202017%20SI_fin.pdf)

demokratiju i ljudska prava (CEDEM) ukazuju na isti trend. Ovi podaci dostupni su od 2007. godine, a na grafiku su prikazani od 2012. godine<sup>6</sup>

## Podrška članstvu u EU



Grafik 2: Podrška članstvu u Evropskoj uniji, političko javno mnjenje Centar za demokratiju i ljudska prava (CEDEM), 2012–2018. godine

Ipak, gledano „unutar grupe“ onih koji podržavaju ili ne podržavaju integracije možemo primijetiti izvjesnu dinamiku koja je važna da bi se anticipirali budući trendovi. Naime, posmatrajući podatke kroz vrijeme vidimo da unutar određenih kategorija dolazi do preraspodjele u smislu intenziteta. Prije svega, procenat građana koji „nemaju stav i kojima je svejedno“ prvo je pao sa 13,9% na 5,6%, da bi u posljednjem mjerenju 2018. godine istraživanja javnog mnjenja o evropskoj integraciji opet porastao na 10,6%.

Među onima koji podržavaju proces integracija prvo je došlo do „omekšavanja“ stavova (2017. godine procenat onih koji „uglavnom“ podržavaju porastao je na račun onih koji apsolutno podržavaju integracije), da bismo 2018. godine vidjeli obrnuti trend ponovnog „učvršćivanja“ stavova.

Među protivnicima prvo je porastao procenat onih koji decidno ne podržavaju integraciju 2017. godine da bi se u posljednjem mjerenju smanjio vjerovatno na račun rasta procenta onih koji nemaju stav.

To se još bolje uočava na narednom grafiku koji predstavlja odgovor na pitanje *Kakav je Vaš generalni stav o Evropskoj uniji:*



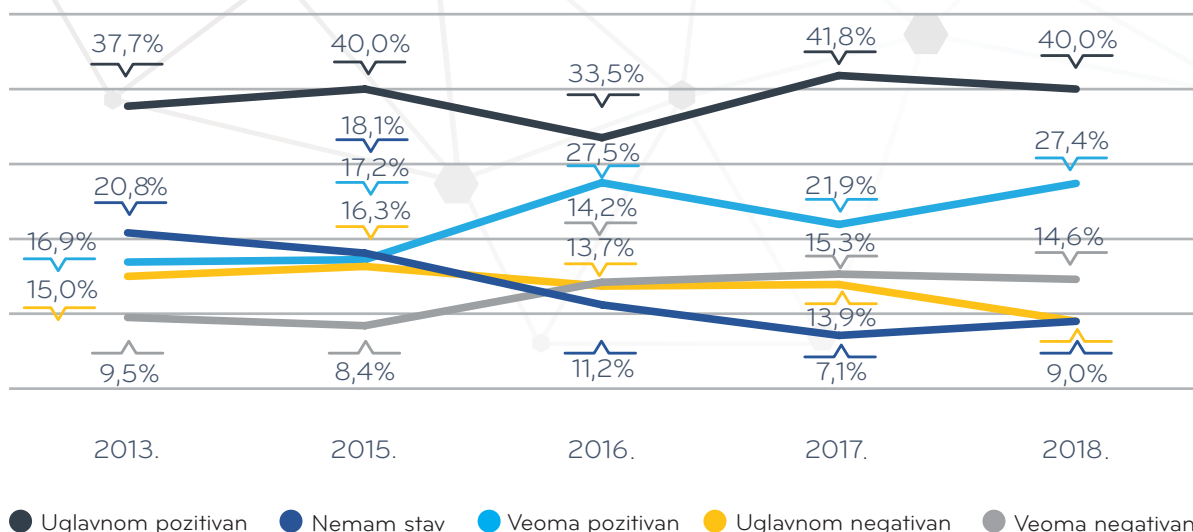
65,9% građana Crne Gore podržava pristupanje EU.



68,2% mladih u Crnoj Gori podržava pristupanje EU.

<sup>6</sup> <http://www.cedem.me/programi/istrazivanja/politicko-javno-mnjenje/summary/29-politicko-javno-mnjenje/1900-cedem-objavio-rezultate-istrazivanja-politickog-javnog-mnjenja-crne-gore> (pristupljeno 17. oktobra 2018. godine)

## Generalni stav o EU



Grafik 3: Generalni stav o Evropskoj uniji kroz vrijeme u odnosu na intenzitet, Istraživanje javnog mnjenja o percepciji evropske integracije Crne Gore 2013–2018. godine

Pored toga, možemo uočiti određene znake „indiferentnosti“ kod ispitanika. Značajno pada procenat onih koje informacije o Evropskoj uniji i pristupanju interesuju, osim u slučaju kad se one tiču građana lično. U posljednjem mjerenju 2018. godine primjećuje se veliki porast onih koje interesuju informacije o EU „koje ih se lično tiču“ na čak 37,8%. Drugi indikator blagog smanjenja interesovanja je i odgovor na pitanje koliko sigurno bi ispitanik izašao na hipotetički referendum o ulasku Crne Gore u Evropsku uniju, gdje vidimo da procenat onih koji bi sigurno izašli pada na račun onih koji bi vjerovatno izašli.

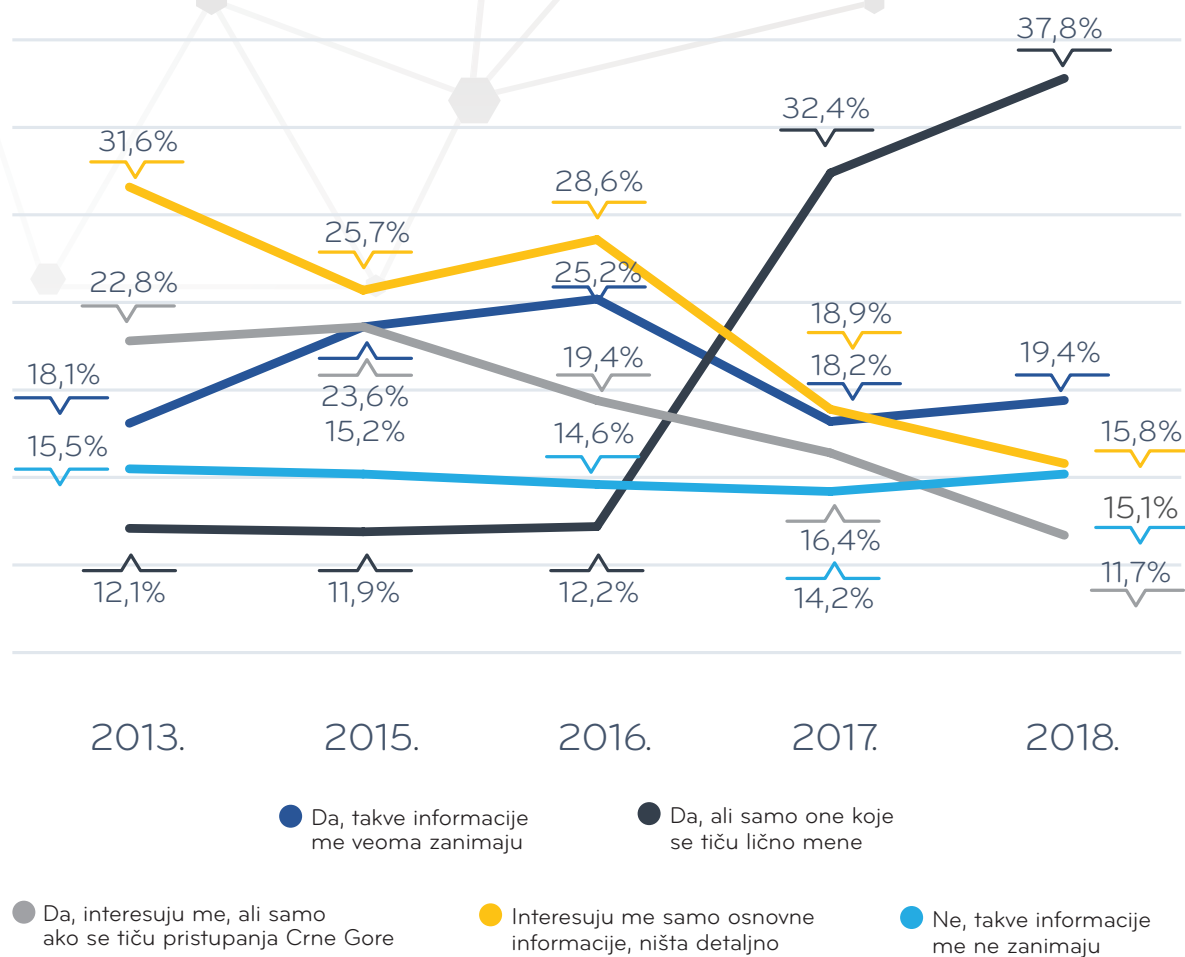


Glavni razlozi za podršku evropskim integracijama su stabilnost, bolji kvalitet i standard života građana i to što je to interes građana.



Glavni razlozi za nedostatak podrške evropskoj integraciji su to što građani vjeruju da im neće biti bolje, kriza u EU i izbjeglička kriza.

## Zanimanje za informacije o pristupanju



Grafik 4: Zanimanje za informacije o pristupanju Crne Gore evropskoj uniji u odnosu na intenzitet, Istraživanje javnog mnjenja o percepciji evropske integracije Crne Gore 2013–2018. godine



Građani smatraju da bi ulaskom u Evropsku uniju na najvećem dobitku bili nezaposleni i mladi.



Građane interesuju informacije u vezi s Evropskom unijom koje ih se lično dotiču.

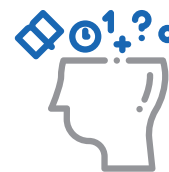
## 2.2 Informisanost i razumijevanje procesa evropske integracije

Odgovor na pitanje kako građani razumiju Evropsku uniju i proces integracije moguće je dobiti samo preko posrednih indikatora kao što su: samoevaluacija nivoa informisanosti, razlozi koje građani navode kao ključne u slučaju nedovoljne informisanosti, te slobodne asocijacije na temu Evropska unija. Pomoć u razumijevanju toga koliko i kako građani razumiju proces su i njihovi odgovori na činjenična pitanja o procesu integracije ili o samoj Evropskoj uniji.

Informisanost građana, prema njihovoj sopstvenoj procjeni, blago raste i kada je u pitanju Evropska unija i proces integracije. Vidimo, takođe, da se unutar grupe informisanost vrši raslojavanje tako da raste procenat onih koji smatraju da su „uglavnom informisani“, a pada procenat onih koji smatraju da su „djelimično informisani“.

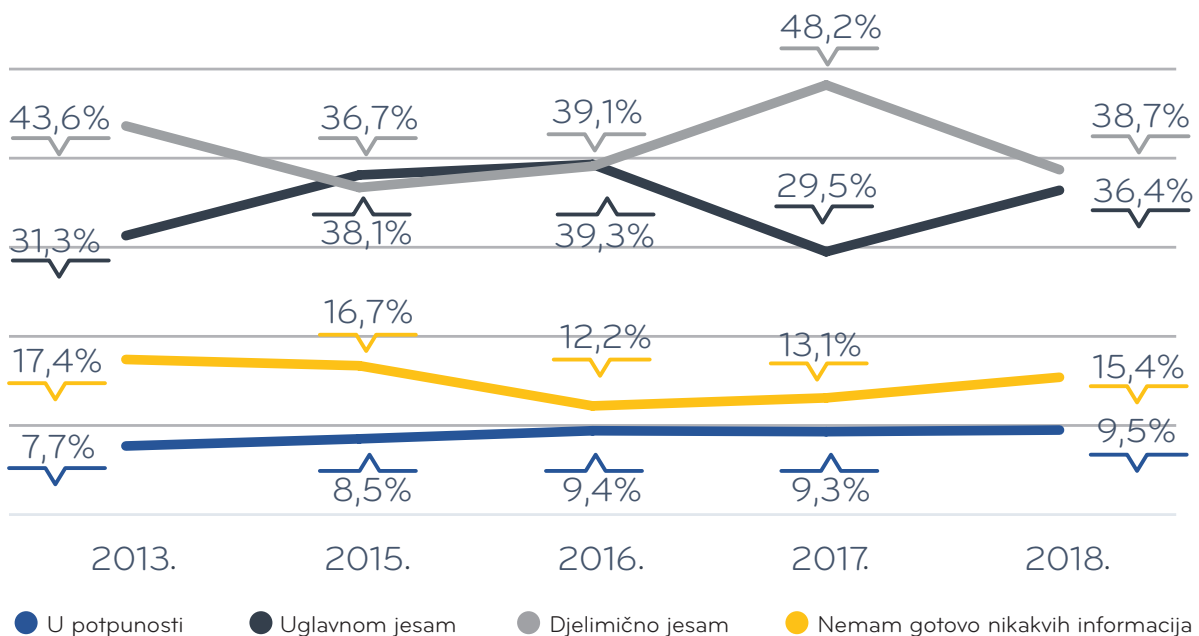


82,4% građana smatra da je informisano o procesu integracija.



Neopredjeljeni kad je u pitanju proces integracija su i najmanje informisani – 34%

### Informisanost o Evropskoj uniji -samoevaluacija -



Grafik 5: Odgovor na pitanje koliko sebe smatrate informisanim o Evropskoj uniji u odnosu na intenzitet, Istraživanje javnog mnjenja o percepciji evropske integracije Crne Gore 2013–2018. godine

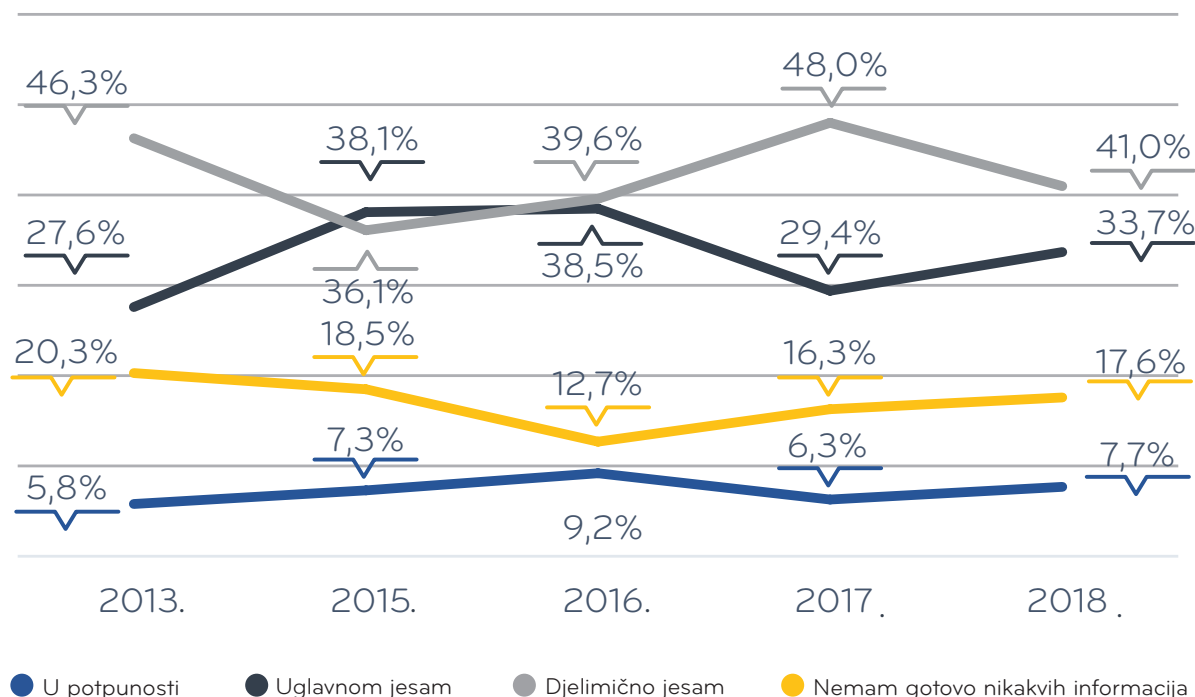
S komunikacionog aspekta važno je primijetiti da između nivoa informisanosti i stepena podrške integraciji postoji pozitivna korelacija – što su građani informisaniji to više podržavaju proces integracije. Procenat informisanosti među podržavaocima

integracija je 91,9%, dok je među protivnicima 75%. Najmanje su informisani oni koji su prema procesu indiferentni, tj. nemaju stav – 15,8% njih tvrdi da je informisano o pristupanju.



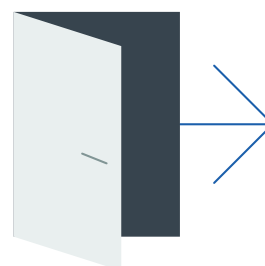
Iako je ukupna informisanost mladih o procesu integracije na nivou generalnog prosjeka – 81,9%, najveći procenat mladih tvrdi da je samo djelimično informisan – 40%.

### Informisanost o procesu integracije -samoevaluacija -



Grafik 6: Odgovor na pitanje koliko sebe smatrate informisanim o procesu integracije u odnosu na intenzitet, Istraživanje javnog mnjenja o percepciji evropske integracije Crne Gore 2013-2018. godine

Kao glavne razloge za neinformisanost o procesu integracije građani navode da se previše priča o korupciji i organizovanom kriminalu, da je proces zatvoren i institucije ne pružaju dovoljno informacija, te da nema dovoljno informacija u medijima. Takođe, 39,6% smatra da su informacije površne i opšte, te da nema dovoljno rasprava o konkretnim temama koje ih interesuju, a za 20,0% nejasna je terminologija kojom se izvještava.



Glavne negativne asocijacije građana na Evropsku uniju su gubitak kontrole i strah.

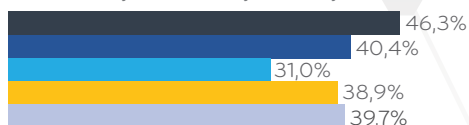
Previše se priča o korupciji i organizovanom kriminalu, a premalo o drugim oblastima



Proces je zatvoren i institucije ne pružaju dovoljno informacija



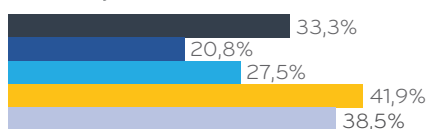
Nema dovoljno informacija u medijima



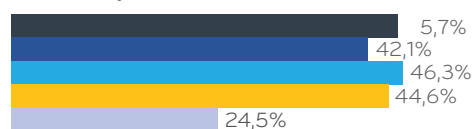
Informacije su površne i suviše opšte, nema rasprava o konkretnim temama koje me interesuju



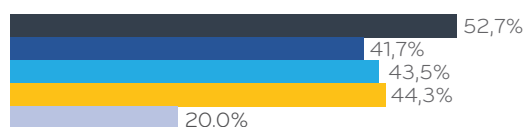
Ne razumijem o čemu se tu radi



Ne interesuje me ta tema



Nejasna je terminologija kojom se o tom pitanju izvještava



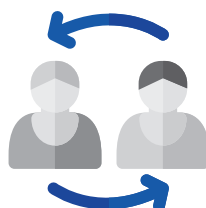
● 2013. ● 2015. ● 2016. ● 2017. ● 2018.

Grafik 7: Razlozi koje za nedostatak informacija daju građani koji za sebe tvrde da su neinformisani ili djelimično informisani o procesu pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji

Nekoliko pojedinačnih ciljeva prethodne Strategije informisanja odnosilo se na medije, bilo da se radi o obezbjeđivanju jednostavnog ili pravovremenog pristupa informacijama o pregovaračkom procesu ili da se radi o nastojanju da se mediji zainteresuju da samoinicijativno izvještavaju o raznim aspektima integracije. Na osnovu tri izvještaja *Analiza medijskog prisustva* možemo donijeti određene zaključke o tome kako se o procesu integracije izvještavalo u prethodnom periodu. Ovi izvještaji obrađuju planirana i neplanirana pominjanja aktivnosti na realizaciji Akcionog plana za sprovođenje Strategije, dobijena pretragom ključnih riječi. Treba naglasiti da se podaci ne odnose na sva pominjanja procesa koja se nijesu desila u okviru Akcionog plana.



Glavne pozitivne asocijacije građana na Evropsku uniju su putovanja, zaposlenje i standard.



Među mladima 15,4% je čulo za Erasmus+ i tvrdi da zna šta je Erasmus+, 19,4% je čulo, ali ne zna šta je, a čak 65,2% nikad nije čulo za ovaj program.



## Analiza tematskog sadržaja

Tokom 2018. urađene su (kvartalno) tri analize.

### Tematska podjela:

#### I kvartal: 1. januar – 31. mart 2018.

- Interna komunikacija
- Edukacija
- Informisanje
- Jačanje dijaloga sa civilnim društvom
- Vidljivost i promocija
- Promotivni materijal
- Društveni mediji
- Mediji
- Promotivni događaji
- Informisanje inostrane javnosti
- Monitoring
- Evaluacija

#### II kvartal: jul 2018 – ključne riječi

Kancelarija za evropske integracije i glavni pregovarač gđin Aleksandar Drljević  
Pregovori (napredak, događaji, sastanci, ocjene, poglavlja, međuvladine konferencije...)  
Poglavlja 23 i 24  
Poglavlje 27 (životna sredina)  
IPA (pristupni fondovi, projekti, konkursi, pozivi...)

#### III kvartal: oktobar 2018 – ključne riječi

Kancelarija za evropske integracije i glavni pregovarač gđin Aleksandar Drljević  
Pregovori (napredak, događaji, sastanci, ocjene, poglavlja, međuvladine konferencije...)  
Poglavlja 23 i 24  
Poglavlje 27 (životna sredina)  
IPA (pristupni fondovi, projekti, konkursi, pozivi...)

Jedan od bitnih nalaza sva tri izvještaja je da su mediji o aktivnostima iz Akcionog plana izvještavali uglavnom na inicijativu institucija i organizacija koje su nosioci samih aktivnosti, „odnosno da je inicijativa samih medija niska“ (izuzev u segmentu kulture). Pored toga, analize su pokazale da je najveći broj objava bio u sadržaju online medija, zatim štampanih medija i na kraju televizije. Istraživanja su, pak, pokazala da se građani o evropskoj integraciji najviše informišu putem televizije, zatim internet portala i onda štampe.

Najveći broj objava u posmatranom periodu po sadržini bile su pozitivne (u sva tri posmatrana kvartala udio pozitivnih objava bio je preko 80%). U vrijeme prvog i trećeg kvartala monitoringa zabilježena je samo jedna negativna objava, a u vrijeme drugog tri. Ova struktura objava je, s jedne strane, pozitivna, ali s druge, ukazuje na čestu jednostranost u komuniciranju ove teme.

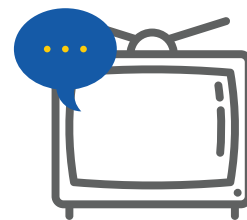


Medijske objave o aktivnostima u okviru Akcionog plana za sprovođenje Strategije informisanja javnosti u prethodnom periodu bile su gotovo u potpunosti pozitivne.

U konsultacijama sa članovima medijske zajednice vidjelo se da su mediji otvoreni za informacije o procesu integracije, ali da su iz više razloga često pasivni po pitanju izvještavanja o toj temi (najčešće pominjani razlozi bili su nedostatak specijalizacije unutar redakcija zbog malog broja zaposlenih i mobilnost obučeni novinara). Iako je, prema generalnom utisku, u prethodnom periodu saradnja sa službama informisanja bila solidna, često je forma komuniciranja bila suviše formalna da bi se, prema procjeni novinara, mogla napraviti dobra i interesantna priča. Novinari primjećuju trend komuniciranja tzv. *saopštenjima* koja su iako precizna previše štura za informisanje koje bi skretalo pažnju. Pored toga, primjećuju da se društvene mreže često koriste za plasiranje informacija o sastancima koje teško mogu privući pažnju. Prema njima, u narednom periodu treba nastaviti s edukativnim aktivnostima, s komuniciranjem što konkretnijih priča i primjera i uvesti neku vrstu neformalnih sastanaka tokom kojih bi novinari bili u prilici da razjasne određene nedoumice i bolje shvate proces. Takođe, prilikom planiranja obuka, treba naći način da im prisustvuju novinari koji se zaista najviše bave temom i kojima će obuke samim tim biti najkorisnije.



Najviše medijskih objava u prethodnom periodu bilo je u online medijima, zatim u štampanim medijima i na kraju na televizijama.



Građani tvrde da su se u prethodnom periodu o evropskoj integraciji najviše informisali preko televizije, novina i internet portala.

Pregledom facebook analitike vidimo da je najkorišćenija društvena mreža u komuniciranju evropskih integracija Crne Gore – facebook stranica ME4EU sadržala tri vrste objava: video, fotografije i linkovane poruke. Facebook analitika je pokazala da najbolji doseg imaju video objave, koje u prosjeku dođu do 8525 posjetilaca facebook stranice. Linkovane objave dođu do prosječno 1680 ljudi, a fotografije do 1357. Najviše klikova, reakcija i komentara imaju fotografije – prosječno 98 po objavi. Plaćene objave dolaze do mnogo većeg broja korisnika društvenih mreža. Tako je, na primjer, plaćena video objava kojom su predstavljeni rezultati istraživanja o percepcijama javnosti i komuniciranju procesa evropske integracije u Crnoj Gori stigla do više od 25.000 korisnika Facebook-a.

Analitika pokazuje da je specijalizovani sajt za integracije EU [www.eu.me](http://www.eu.me), prošle godine posjetilo 28 312 korisnika interneta (13 336 iz Crne Gore), koji su pregledali 111 102 stranica tog sajta.

Internet za informisanje najčešće koriste mladi. Za informisanje o integracijama njih 14,6% koristi internet portale, 11,5% Facebook i 5,4% Twitter.<sup>7</sup>

**Primjer:** Objave koje nijesu plaćene imaju veliki doseg ukoliko se radi o interesantnom sadržaju poput objava koje uključuju mlade ljude i nova lica u procesu evropske integracije. Tako je album fotografija s događaja „Pitaj ministra“, u kom je učestvovalo oko 40 studenata sa svih crnogorskih univerziteta i tri ministra u Vladi Crne Gore, imao 5879 organskih pregleda. Fotografija s gostovanja predstavnika Ministarstva evropskih poslova na Javnom servisu došla je do 3880 posjetilaca Facebooka, a izazvala 337 reakcija (lajkova, komentara i dijeljenja).

<sup>7</sup> Istraživanje javnog mnjenja agencije Defacto





smanjio se procenat onih koji nemaju mišljenje o ovom pitanju – sa 34,3% 2017. godine, na 26,4% 2018. godine.

Na kraju, iz ovog istraživanja koje je sprovedeno 2018. godine vidimo da većina građana vidi Evropsku uniju kao najbitnijeg međunarodnog partnera. Na pitanje „s kojom državom ili zajednicom država Crna Gora treba da ima najjače veze u budućnosti“ najviše građana je izdvojilo Evropsku uniju – 46,3%. Zatim slijede susjedne zemlje – 19,1%, pa Rusija – 18,5% i SAD – 5,2%.

## 2.3 Monitoring i koordinacija komunikacionih aktivnosti (iskustva iz sprovođenja prethodne Strategije)

Prethodna Strategija je kao jedan od bitnih pojedinačnih ciljeva predvidjela uspostavljanje tijela za monitoring i koordinaciju komunikacionih aktivnosti (Operativno tijelo i Konsultativno tijelo). Taj cilj je imao tri potcilja: unaprijediti internu komunikaciju unutar Vlade za sprovođenje Komunikacione strategije, unaprijediti učešće lokalnih samouprava kroz formiranje opštinskih timova za komunikaciju evropske integracije i unaprijediti komunikaciju između Vlade, Skupštine i drugih državnih institucija i civilnog sektora (s naglaskom na NVO).

Konsultativno tijelo i Operativno tijelo formirani su u skladu sa Strategijom, međutim, njihovo funkcionisanje je ukazalo na određene probleme. Učesnici konsultativnog procesa istakli su da su oba tijela bila veoma važna za komuniciranje u prethodnom periodu, te da je odabrani model bio dobar izbor. S druge strane, istakli su i to da je funkcionisanje ovih tijela veoma često zavisilo od lične inicijative pojedinaca koji predvode proces, što je imalo i svojih pozitivnih i negativnih posljedica. Svi učesnici konsultativnog procesa ističu da je u narednom periodu neophodna još efikasnija koordinacija između svih učesnika u procesu komuniciranja, kako kad je u pitanju interna komunikacija unutar Vlade, tako i kad je u pitanju eksterna komunikacija prema javnosti ili pak komunikacija između Vlade, Skupštine i drugih državnih institucija i civilnog sektora (posebno nevladinih organizacija).


Konsultativno tijelo i Operativno tijelo u narednom periodu treba da funkcionišu efikasnije i da pruže efikasnu platformu za umrežavanje napora, razmjenu informacija, multiplikovanje poruka i koordinaciju komuniciranja svih subjekata koji su formalno i suštinski uključeni u komuniciranje procesa. U prethodnom periodu primijećeno je da su sastanci ovih tijela postali rijetki i formalni u svom sadržaju.

Kada su monitoring i evaluacija u pitanju, treba usvojiti niz mjerljivih indikatora koji će mjeriti učinak, a ne uloženi trud. Primjećuje se da je do sada monitoring implementacije akcionih planova koji su pratili realizaciju Strategije komuniciranja bio baziran na mapiranju broja planiranih i realizovanih aktivnosti. Pored ovog, nesumnjivo važnog ali prevashodno deskriptivnog načina evaluacije, treba uvesti niz mjerljivih indikatora za mjerenje efekata preduzetih aktivnosti u skladu s *Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strategijskih dokumenata (2018)* koju je usvojila Vlada Crne Gore.

## 2.4 Lekcije koje smo naučili

Tokom realizacije prethodne Strategije naučili smo niz lekcija koje nam mogu pomoći da ubuduće efikasnije komuniciramo:

- Uspješnost određenih aktivnosti u Crnoj Gori veoma često zavisi od motivacije i entuzijazma pojedinaca. To se vidi kako u funkcionisanju tijela čija je funkcija da vrše monitoring ili koordinaciju određenih aktivnosti, tako i u funkcionisanju pojedinačnih službi i organizacija. Iako to može biti prednost u smislu da motivisani pojedinci mogu napraviti značajne promjene, u ovoj fazi je neophodno raditi na daljoj institucionalizaciji i usvajanju određenih dobrih praksi i procedura zasnovanih na sistematično organizovanoj institucionalnoj memoriji.
- Nepostojanje konkretne budžetske linije koja će obezbjeđivati implementaciju aktivnosti predviđenih akcionim planovima i strategijama, predstavlja ozbiljan problem. Oslanjanje na partnere i multiplikatore nije dovoljno za adekvatno vođenje procesa komuniciranja evropske integracije.
- Komunikacija mora biti pažljivo i precizno usmjerena ka ciljnim grupama tako da očuva i zadrži pozitivan stav prema integracionom procesu, ali da istovremeno ne postavi nerealna očekivanja. Previsoka očekivanja mogu se kasnije vratiti u negativnom obliku kao iznevjerena nadanja i zamor.
- Plan komunikacije ne smije biti krut već podložan stalnom praćenju i promjenama koje su dizajnirane tako da odgovore na izazove koji nastaju.
- Tijela koja u nadležnosti imaju nadgledanje i sprovođenje komunikacione strategije moraju biti motivisana, efikasna i aktivna. Ona treba da budu korektivni mehanizam i podržavajući faktor kad je u pitanju koordinacija komunikacionih aktivnosti među svim subjektima koji su formalno i neformalno dio komuniciranja.
- Sektorska komunikacija treba i dalje da se unapređuje kroz umrežavanje, jačanje i edukaciju službi za odnose s javnošću na svim nivoima. U prethodnom periodu bilo je određenih preklapanja ili pak neprepoznavanja „integracione“ dimenzije određenih aktivnosti koje su sprovodili razni resori javne uprave što je dovelo do toga da se postojeći komunikacioni resursi ne koriste dovoljno efikasno. Službe za odnose s javnošću svih resora trebalo bi da budu međusobno upoznate s prioritetima i aktivnostima. Ključne i pomoćne poruke koje komuniciraju strane službe za odnose s javnošću Vlade treba da budu koordinirane i hijerarhijski postavljene.
- Svijest o važnosti komuniciranja s različitim ciljnim javnostima još uvijek nije na dovoljnom nivou unutar svih vladinih i uopšte javnih resora. I dalje se komuniciranje doživljava kao sporedna aktivnost za koju je zadužena PR služba, a ne kao važan dio svake vladine aktivnosti.
- Segmentiranje ciljnih grupa prema kojima se komuniciraju određene informacije treba nastaviti ka konkretnijim užim grupama, posebno u direktnoj komunikaciji, da bi se informacije koje plasiramo što direktnije ticala onih kojima se obraćamo. To je u skladu i s trenutnom fazom integracije, ali i s istraživanjima koja pokazuju da građane ovaj proces interesuje najviše kroz ličnu perspektivu.
- Treba uvesti nove formalne i neformalne oblike komuniciranja kojima će se jačati saradnja s medijima. Jedan od preduslova da se to dogodi je otvoren i iskren neposredan kontakt kroz koji i oni imaju priliku da iznesu svoje mišljenje i daju prijedloge.

- 
- Najveći broj objava o procesu pristupanja bio je u sadržaju online medija, zatim štampanih medija i na kraju televizije, dok se građani dominantno informišu putem televizije, a tek onda internet portala i štampe, što treba imati u vidu pri planiranju komunikacije.
  - Komunicirati treba razumljivim, sadržajnim jezikom koji će izazivati interesovanje ljudi. Takođe, treba voditi računa da su poruke koje se plasiraju medijima sadržajne. Štura saopštenja sa sastanaka koja ne nose sadržajnu poruku biće prenešena, ali će ostati neprimijećena.
  - Izgradnja timskog duha izuzetno je važna da bi sistem komuniciranja dobro funkcionisao. Neformalne aktivnosti koje grade dobre odnose unutar tima koji radi na određenom poslu povećavaju efikasnost i produktivnost rada. Dodatno, pokazalo se da je to dobra prilika za izgradnju pozitivnog imidža institucije u javnosti.
  - Razvojem tehnologije komuniciranje se ubrzano i drastično mijenja. Treba kontinuirano pratiti savremene trendove u komuniciranju i učiti na dobrim primjerima.
  - Nije dobro da se komunikacija vrši preko jedne osobe ili malog broja ljudi. To predmet komuniciranja čini zavisnim od komunikatora. Treba uključiti veći broj ljudi (posebno iz pregovaračke strukture) da u okviru svoje stručnosti komuniciraju o procesu integracije.
  - Javne ličnosti su veoma dobri komunikatori integracionog procesa. Javnost pozitivno reaguje na njih i otvorena je za poruke koje šalju. Iskustvo je pokazalo da su mnogi među njima veoma otvoreni za saradnju i ovaj resurs treba više koristiti.
  - Treba „izaći“ iz velikih gradova koji su u žiži većine aktivnosti i posjetiti lokalne zajednice, posebno one koje su često zapostavljene. Građani vole otvoren, neposredan kontakt i veoma pozitivno reaguju na takve inicijative.

## 2.5 SWOT analiza

### **S** – SNAGE/PREDNOSTI

- 1.** Podrška građana pristupanju Crne Gore EU je relativno visoka i stabilna.
- 2.** Više od četiri petine građana Crne Gore tvrdi da je djelimično ili potpuno informisano o procesu evropske integracije.
- 3.** Građani prepoznaju EU kao najvećeg stranog donatora u Crnoj Gori.
- 4.** Skoro svaki drugi građanin smatra da Crna Gora u budućnosti treba da ima najjače veze s Evropskom unijom.
- 5.** Velika većina parlamentarnih političkih partija deklarativno podržava pristupanje Crne Gore Evropskoj uniji.
- 6.** Mediji su otvoreni za informisanje javnosti o evropskoj integraciji Crne Gore.
- 7.** Euroskeptični stavovi i stavovi protiv integracija nemaju značajnu zastupljenost u medijima.
- 8.** Evropska unija finansijski i ekspertski pomaže Vladi Crne Gore u komuniciranju integracije.
- 9.** Postoji veći broj nevladinih i drugih domaćih organizacija i udruženja, i međunarodnih organizacija koje se bave komuniciranjem evropske integracije Crne Gore.
- 10.** Proces evropske integracije dobio je prepoznatljiv brend tokom sprovođenja prethodne Komunikacione strategije.

### **W** – SLABOSTI

- 1.** Ne postoji posebna budžetska stavka za sprovođenje Komunikacione strategije.
- 2.** Interni komunikacioni kanali na nivou nosilaca procesa nijesu dovoljno efikasni.
- 3.** Kapaciteti za komuniciranje evropske integracije na nivou lokalnih samouprava nijesu dovoljno razvijeni.
- 4.** Nedostatak specijalizovanih znanja novinara za izvještavanje o procesu EI
- 5.** Članovi pregovaračke strukture nijesu dovoljno uključeni u komuniciranje procesa integracije.
- 6.** Ne postoji dovoljna prepoznatljivost i razumijevanje programa podrške EU.
- 7.** Integracije se za nepopularne mjere percipiraju kao spoljni i nametnuti proces, a krivica se ponekad neformalno prebacuje na EU.
- 8.** Strukturne i kadrovske promjene dijela nosilaca komunikacije pregovaračkog procesa.
- 9.** Operativno tijelo i Konsultativno tijelo ne funkcionišu dovoljno efikasno.
- 10.** Komunikacija je i dalje opterećena formalnim birokratskim tonom i porukama.



## O – MOGUĆNOSTI/ŠANSE

1. Crna Gora je prepoznata kao lider evropske integracije u regionu.
2. Mogu se koristiti novi komunikacioni kanali koji imaju veliki doseg (plaćena promocija na Instagramu, na primjer).
3. Delegacija Evropske unije u Crnoj Gori pojačava finansiranje komunikacionih projekata kojima se može ostvariti sinergijski efekat.
4. Povećavaju se dostupna sredstva IPA i Erasmus+ programa.
5. Moguća je bolja koordinacija sa civilnim društvom, posebno s nevladinim organizacijama.
6. Moguća je bolja koordinacija komunikacionih aktivnosti s info centrom EU.
7. Komunikacioni kadar u okviru sistema javne uprave se profesionalizuje.
8. Moguća je saradnja s obrazovnim institucijama radi pripreme mladih za obaveze i mogućnosti koje proističu iz integracionog procesa.

## T – PRIJETNJE

1. Dužina pregovaračkog procesa može djelovati obeshrabrujuće na građane i stvoriti zamor od komunikacija.
2. Migrantska kriza se pogoršava.
3. Jača blok koji se protivi proširenju u Evropskom parlamentu nakon izbora, posebno nacionalističkih i populističkih snaga.
4. Fokus Evropske unije može se izmjestiti na druge države u procesu proširenja.
5. Politički subjekti šalju euroskeptične poruke.
6. Redakcije nemaju dovoljno ljudskih kapaciteta za izvještavanje o procesu EI
7. Trend pada povjerenja u institucije.
8. Za značajan dio mladih EU predstavlja mogućnost da napuste zemlju.
9. Snaženje sistema dezinformacija i lažnih vijesti na nivou Evrope i Zapadnog Balkana
10. Građani imaju nerealna očekivanja od članstva u Evropskoj uniji.

## 03 Ciljne javnosti

Strategija informisanja javnosti o procesu pristupanja Crne Gore EU 2019–2022 usmjerena je na komunikaciju s domaćom i inostranom javnošću i to na sljedećim nivoima:

- Interna javnost (zaposleni u javnoj upravi, lokalnim samoupravama)
- Eksterna javnost:
  - domaća javnost (generalna populacija i segmentirano na podržavaoce integracija, protivnike, neopredijeljene i mlade)
  - međunarodna javnost (strani mediji, diplomate)
- Multiplikatori i partneri

Ovo su tzv. strateške ciljne javnosti, dok ostale ciljne javnosti treba definisati i redefinisati godišnjim akcionim planovima.

### 3.1 Interne javnosti



Da bi krajnja poruka prema javnosti sadržala jasne, razumljive, sveobuhvatne i pravovremene informacije o koristima i obavezama koje proizilaze iz članstva, potrebno je unaprijediti internu komunikaciju javne administracije i već uspostavljen sistem koji će rezultirati efikasnim i koordinisanim komuniciranjem na nivou Vlade o pitanjima u vezi s evropskom integracijom Crne Gore. Budući da je nadležnost svakog ministarstva upravljanje oblastima od kojih zavisi napredak u pregovorima države s EU, nužno je i ovom Strategijom informisanja insistirati na unapređenju koordinacije službenika za odnose s javnošću na nivou Vlade.

## Operativno tijelo i Konsultativno tijelo

Jedan od ključnih mehanizama interne komunikacije uspostavljen je formiranjem **Operativnog tijela** za sprovođenje Strategije informisanja. Kao što smo vidjeli u analizi stanja, utvrđene su određene manjkavosti u dosadašnjem radu Operativnog tijela. **Preporučuje se njegovo agilnije funkcionisanje** u periodu koji je obuhvaćen novom Strategijom informisanja. Članovi Operativnog tijela moraju udružiti napore i konstantno razmjenjivati informacije radi što bolje koordinacije aktivnosti. Preporučuje se povećanje broja sastanaka ukoliko se učini potrebnim, i što je važnije, unapređenje efikasnosti i kvaliteta rada na sastancima.

Slično se preporučuje i za **Konsultativno tijelo**, koje čine članovi Radne grupe koji su učestvovali u izradi Strategije informisanja, predstavnika Delegacije EU u Crnoj Gori i nezavisnih eksperata i predstavnika nevladinih organizacija. Kao tijelo nadležno za praćenje sprovođenja Strategije informisanja, neophodno je da zauzme aktivniji i efikasniji pristup i da interveniše ukoliko uoči odstupanja, probleme, promjene komunikacionog okvira ili prioriteta, ili bilo koju drugu promjenu okolnosti koja može omesti nesmetano sprovođenje Strategije.

## Nosioci procesa informisanja

Kako je **Sektor za informisanje** javnosti o EU i procesu pristupanja EU Generalnog sekretarijata Vlade Crne Gore nosilac komuniciranja procesa evropskih integracija, važno je definisati procedure za protok informacija od Sektora prema drugim institucijama i obratno, ali i povećati uključenost javnih institucija u komuniciranje tema o pristupanju EU.

Koristan alat za koordinaciju bio bi **plan aktivnosti** za unaprijed utvrđen period na nivou Vlade. Plan aktivnosti pružio bi svim službenicima uvid u dinamiku i raspored aktivnosti, čime bi se izbjeglo njihovo preklapanje, naročito kad su u pitanju važni periodični događaji za pristupanje EU, poput konferencija na kojima se otvaraju/zatvaraju pregovaračka poglavlja, predstavljanja izvještaja o napretku, posjeta najviših Vladinih zvaničnika evropskim institucijama i obratno.

Takođe, jednako je važna i **koordinacija istupa predstavnika Vlade** povodom tema u vezi s EU integracijom, njihov sadržaj i ton koji su rezultat medijskih upita i zahtjeva. Preporučuje se da nosioci procesa informisanja ažurno odgovaraju na medijske upite i obezbjeđuju sagovornike radi povećanja transparentnosti procesa i unapređenja kvaliteta informisanja. U ovom dijelu važno je djelovati i proaktivno i ponuditi medijima sadržaje.

Da se u javnosti ne bi stvarala pogrešna slika da je jedna osoba (ili tek nekoliko njih) nosilac procesa evropske integracije, važno je **uključiti što veći broj ljudi iz pregovaračke strukture** u komuniciranje procesa i adekvatno ih obučiti za istupe u javnosti.

## Profesionalizacija komunikatora

U toku sprovođenja prethodne strategije napravljena je dobra osnova u edukaciji i usavršavanju službenika u komuniciranju procesa integracije. Zbog kadrovskih promjena važno je **nastaviti edukacije i usavršavanja** radi unapređenja internog komuniciranja. Treba voditi računa da su ponuđeni programi edukacije i usavršavanja savremeni i efikasni, da se radi na praktičnim primjerima da bi obuke imale svrhu i jasne efekte. Preporučuje se takođe niz **obuka iz upravljanja društvenim mrežama i digitalnim medijima**, zbog konstantne potrebe za praćenjem najnovijih trendova i inovacija u ovoj oblasti.

Neophodno je unaprijediti interni nivo informisanosti o pristupanju i aktuelnim pitanjima, **s posebnim fokusom na aktuelne programe Evropske unije**, imajući u vidu nizak stepen povlačenja sredstava iz više programa. Radi se o programima koji nijesu IPA, već funkcionišu na nivou cjelokupne EU, a za koje Crna Gora plaća participaciju pa samim tim ima pravo kandidovanja projekata. Osim toga, programi, poput Horizonta, Evrope za građane, Kreativne Evrope imaju i slabu prepoznatljivost u javnosti, sudeći po posljednjem istraživanju. Boljom koordinacijom s nacionalnim kancelarijama i nacionalnim koordinatorima koji su zaduženi za implementiranje ovih programa treba pospješiti njihovu vidljivost i prepoznatljivost u javnosti, posebno prema potencijalnim aplikantima.

## Lokalni nivo

**Zaposleni u lokalnim samoupravama** ujedno su dio interne komunikacije, ali i značajan multiplikator. Oni se nalaze u središtu velikog dijela reformskih procesa, i što je važnije, često imaju neposrednu komunikaciju s grupama građana na lokalnom nivou čime predstavljaju vrijedan komunikacioni resurs. Lokalne samouprave imaju svog predstavnika u Operativnom tijelu za sprovođenje Strategije informisanja, kroz predstavnika Zajednice opština Crne Gore. Pored toga, važno je da lokalne samouprave odrede najmanje jednu osobu koja će biti zadužena za komuniciranje evropske integracije i koja će koordinirati sveukupnu komunikaciju u vezi s EU na nivou opštine (opštinska preduzeća, NVO, IPA projekti i sl.)

Preporučuje se akcionim planom predvidjeti izradu Modela lokalnog komunikacionog plana za evropske integracije, koji bi lokalne samouprave prilagodile svojim prilikama. Kao i u slučaju javnih službenika, neophodno je unaprijediti generalni nivo informisanosti i znanja funkcionera, službenika i namještenika lokalne samouprave na temu pristupanja EU, s posebnim osvrtom na programe podrške EU i tako uticati na razvoj kapaciteta za apliciranje za projekte, podizati vidljivost rezultata projekata, uz održavanje stepena podrške integraciji u EU. Takođe, potrebno je osnažiti komunikaciju samouprava prema privredi na lokalnom nivou, radi predstavljanja EU programa podrške za razvoj biznisa.

S državnog nivoa treba nastaviti dobru praksu čestih posjeta opštinama i neposrednog kontakta s lokalnim stanovništvom i multiplikatorima. U posjete treba uključiti i druge ključne subjekte, poput predstavnika Delegacije EU i ambasadora zemalja članica. Iako je sam neposredan kontakt primaran cilj posjeta opštinama, ne treba zanemariti multiplikativni efekat koji mogu proizvesti priče napravljene tokom posjeta. Stoga treba insistirati na izradi uspješnih životnih priča tokom posjeta, koji se mogu objavljivati i na lokalnim i na nacionalnim medijima.

## Forma poruke

Da bi se Strategija informisanja sprovodila u skladu sa savremenim komunikacionim tehnikama i praksama, sektori za informisanje iz raznih resora moraju imati **obezbijeđene tehničke usluge dizajna, grafike, montaže i animacije**. Jedan dio ovih vještina može se dobiti obukom već postojećeg kadra, ali najveći dio i dalje zahtijeva angažovanje profesionalaca koji mogu biti dio administracije ili spoljno angažovani. Kako se radi o relativno skupim aktivnostima, preporučuje se obavezna koordinacija i racionalnost u korišćenju ovih resursa.

## 3.2 Domaća javnost

Najveći broj poruka koje se šalju tokom komuniciranja procesa integracije odnose se na cjelokupnu domaću javnost. Ipak, na osnovu podataka koji su nam dostupni, a posebno u skladu s analizom stanja koja je pokazala određenu preraspodjelu u stavovima, diferencirali smo četiri posebno važne grupe koje treba posebno i različito targetirati u narednom periodu:

- građani koji podržavaju članstvo u EU
- građani koji su protiv članstva u EU
- građani koji nemaju stav po ovom pitanju
- mladi

Svaka od ovih grupa ima određene specifičnosti koje opisujemo u nastavku, a koje bi da pomognu organizaciji komuniciranja. Takođe, komunikacijski ciljevi u vezi sa svakom od ovih grupa su specifični.

### Građani koji podržavaju članstvo u EU

Iz analize možemo zaključiti da većina građana podržava proces integracije, ali da u vremenu njihovi stavovi fluktuiraju. S obzirom na izazove koji slijede možemo očekivati omekšavanje ovih stavova u budućnosti te stoga komunikacione napore treba usmjeriti ka održavanju postojeće podrške i sprječavanju omekšavanja stavova. Glavni izazovi u ovom smislu pored eksternih faktora kao što su migrantska kriza, mogu biti očekivanja od trenutka ulaska u Evropsku uniju i zamor zbog čekanja na taj trenutak. Poruke koje su dizajnirane za potrebe ove Strategije odgovaraju na oba izazova.

### Građani koji su protiv članstva u EU

Zaustavljen je procenat rasta onih koji se protive članstvu u Evropskoj uniji na račun neopredijeljenih. Naime, 2017. godine je protivnika bilo oko 32,5% dok je posljednjim istraživanjem iz 2018. godine izmjereno 23,5%. Ipak, uporedni podaci iz regiona govore o mogućoj promjeni trenda kako proces bude odmicao. Važno je raditi na zaustavljanju povećavanja procenta protivnika integracije, a posebno na njihovom raslojavanju u korist onih koji po ovom pitanju imaju čvrste stavove. Prepreka u efikasnom komuniciranju s ovom grupom je činjenica da ne vjeruju institucijama (67,2% tvrdi da ne vjeruje ni domaćim ni evropskim institucijama) što znači da kao komunikatore prema njima treba koristiti javne ličnosti, na primjer iz svijeta sporta ili drugih sfera oko kojih postoji širi društveni konsenzus, ali i direktne

korisnike EU pomoći, kao primjere pozitivnog uticaja procesa integracije. Takođe, veoma veliki procenat onih koji su protiv integracije smatra da bi lično bili na gubitku ako bi Crna Gora ušla u Evropsku uniju, što bi trebalo smanjivati kroz insistiranje na ličnim uspješnim pričama.

## Neopredijeljeni građani

Procenat neopredijeljenih građana po pitanju evropske integracije vremenom se smanjivao. Bilo je i očekivano da se kako proces napreduje oni koji nemaju stav „sele“ u kategorije podržavalaca ili protivnika. Međutim, posljednje mjerenje je ukazalo na ponovni rast onih koji nemaju stav sa 5,6 na 10,6%. Kao što smo prethodno vidjeli, istovremeno je pao procenat onih koji imaju eksplicitno negativan stav, tako da bi se moglo zaključiti da se dinamika dešava između ove dvije kategorije ispitanika. To, s druge strane, znači da je moguć i suprotan smjer promjene stavova – od neopredijeljenih ka protivnicima.

Ako pogledamo bliže karakteristike ove grupe građana, vidimo da su oni uglavnom li indiferentni ili uopšte ne vjeruju institucijama (35,8% ne vjeruje, a 55,7% nema stav). Pored toga, za ovu grupu je karakteristično da tvrde da imaju vrlo malo informacija o pristupanju (preko 70% tvrdi da nema nikakvih informacija i da ih one ne zanimaju). Na kraju, među ovom grupom građana ima natprosječno nezaposlenih ili onih s najnižim primanjima, pa bi prema njima trebalo komunicirati koristi koje su zemlje centralne i istočne Evrope imale nakon ulaska u EU u smislu poboljšanja kvaliteta života (npr. stopa nezaposlenosti u Češkoj je rekordnih 3%, u odnosu na 10%, prije ulaska u EU).

## Mladi

Prema posljednjem popisu, stopa mladih uzrasta od 15 do 29 godina čini 21,4% ukupnog stanovništva Crne Gore. Imajući u vidu brzinu pregovora, upravo su mladi ljudi ciljna grupa koja će u najvećoj mjeri iskusiti članstvo u EU. Pomenuto istraživanje je pokazalo da 62,4% građana smatra da će mladi najviše biti na dobitku kad je članstvo u EU u pitanju i da će upravo oni imati najviše koristi. Veoma je bitno da oni, kao specifična ciljna grupa dobiju informacije koje kod njih neće izazivati nerealna očekivanja, a pripremiće ih za koristi i odgovornosti koje proističu iz članstva. Izuzetno je važno da je procenat mladih koji podržavaju ulazak Crne Gore u Evropsku uniju na nivou opšteg prosjeka – 38,7% apsolutno podržava, a 29,4% uglavnom podržava ulazak Crne Gore u Evropsku uniju. Takođe, važno je imati na umu da su mladi u velikom procentu u obrazovnom sistemu pa bi poboljšanje saradnje na svim nivoima s obrazovnim institucijama koje bi trebalo da preuzmu redovno informisanje mladih o ovoj temi imalo multiplikativni efekat. Potrebno je insistirati na značaju često zapostavljenih predmeta Evropske integracije i Evropska unija i popularizovati ih kroz različite aktivnosti koje se sprovode sa školama. Takve aktivnosti, kao što su posjete školama, posjete učenika institucijama, kvizovi znanja, razmjene i slično, mogu doprinijeti izgradnji i daljem jačanju pozitivnog odnosa mladih prema procesu pristupanja. U koordinaciji s nevladinim sektorom i udruženjima koja se bave mladima, preporučuje se formiranje grupe mladih ambasadora/vršnjačkih edukatora koji bi radili na sprovođenju ciljeva Strategije, i podrška omladinskim medijima i emisijama za kvalitetnije obrađivanje tema o EU.

Mladi ljudi natprosječno prate Internet portale (52,3%), Facebook (57,6%) i Instagram (51,5%) te ih treba koristiti za komunikaciju s njima u formi koja će biti prilagođena kako kanalu komuniciranja, tako i publici.

## Međunarodne javnosti

Diplomatska predstavništva Evropske unije i zemalja članica, diplomatska predstavništva Crne Gore u EU, institucije i zvaničnici EU, predstavništva međunarodnih organizacija u Crnoj Gori, inostrane akademske institucije, međunarodne nevladine i „think thank“ organizacije, inostrani mediji i međunarodna poslovna zajednica su međunarodne javnosti s kojima je neophodno osnažiti saradnju u pružanju informacija o procesu integracije. Ne manje je bitna i slika koju zemlje EU imaju o Crnoj Gori kao budućoj članici. Od te slike zavisi percepcija zemalja članica koje će, svaka pojedinačno, ratifikovati i odobriti članstvo Crne Gore u EU.

Neophodno je održati kontinuitet podrške i ojačati partnerstvo Vlade i međunarodnih partnera u približavanju politika EU građanima Crne Gore i na sprovođenju Strategije informisanja. Ova komunikacija mora biti dvosmjerna, jer su ambasade i Delegacija EU glavni izvori informacija za formiranje stava o Crnoj Gori u Briselu i zemljama članicama, a samim tim i faktori podrške među građanima EU.

## Diplomatska predstavništva

Posebnu ulogu u procesu informisanja opšte javnosti i jačanja slike Crne Gore u državama članicama EU i redovnom informisanju o napretku Crne Gore u pregovaračkom procesu imaju **Misija Crne Gore pri Evropskoj uniji i diplomatsko-konzularna predstavništva Crne Gore u inostranstvu**. Radi redovnog protoka informacija veoma je važno uspostaviti komunikacione kanale između ovih predstavništava, Misije i Sektora za informisanje javnosti o EU i procesu pristupanja EU. Komunikacioni produkt poput biltena, ali i drugih, kraćih i atraktivnijih formi, poput infografika, uspješnih priča u vizuelnim formatima i slično, trebalo bi upućivati crnogorskim ambasadama i konzulatima kao materijal koji bi mogli koristiti u daljim aktivnostima prema stranoj javnosti.

## Mediji

**Inostrani mediji** imaju značajan uticaj na formiranje međunarodnog javnog mnjenja. Neophodno je kroz neposredan kontakt uspostaviti saradnju s regionalnim i međunarodnim medijima i raditi na podsticanju zainteresovanosti za Crnu Goru – lidera u integracijama i buduću članicu EU. Ostvariti saradnju sa:

- Regionalnim medijima koji imaju dopisnike u Crnoj Gori (Al-Jazeera, Glas Amerike, Balkan Insight, Radio Slobodna Evropa, N1, BBC Srbija) – Napraviti bazu i održavati redovne kontakte. Obezbeđivati sagovornike za intervjuje i analitičke emisije.
- Medijima koji se isključivo bave Evropskom unijom (Euractiv) – Uspostaviti kontakte da bi informacije tekle slobodno i da bi postojala mogućnost na brzu reakciju u slučaju negativnih navoda.
- European Broadcasting Service – uspostaviti saradnju s video servisom EU da bi se promovisao u Crnoj Gori, posebno kao servis medijima, ali i da bi Crna Gora češće bila dio njihovog sadržaja.
- Relevantnim svjetskim medijima – napraviti bazu podataka dopisnika i novinara koji se bave pisanjem o Balkanu za svjetske medije (Guardian, CNN, The Economist, Financial Times...), uspostaviti kontakte i periodično pokušati da ih zainteresujete za priču o Crnoj Gori.

U koordinaciji s ambasadama zemalja članica, Delegacijom EU i info centrom EU, potrebno je inicirati **uspostavljanje studijskih posjeta Crnoj Gori za novinare iz Evropske unije.**

## Dostupnost informacija

Internet i pretraživači su prvo mjesto gdje će zainteresovane strane javnosti potražiti informacije o Crnoj Gori. **Neophodno je prevesti na engleski jezik što više relevantnih informacija o Crnoj Gori**, iz svih sfera, ne samo iz oblasti evropske integracije. Te informacije moraju biti dobro organizovane, lako dostupne, bazirane na ključnim riječima i pouzdane. Treba raditi na digitalnoj relevantnosti sajtova javne uprave da bi im se poboljšao SEO (search engine optimizer) tj. da bi bile prvi rezultat u pretraživaču za relevantne teme. Takođe, kako je Tviter glavni izvor informacija za mnoge novinare i međunarodne partnere, svi tviter nalozi vladinih resora treba da budu dvojezični ili da imaju verziju na engleskom jeziku. Takođe treba dodatno promovisati [www.eu.me](http://www.eu.me) kao glavni internet izvor relevantnih informacija o procesu pristupanja.

## Multiplikatori i partneri

Multiplikatorski pristup već je uspješno uspostavljen u komunikaciji procesa integracije primjenom prethodnih strategija. Suština tog procesa je izbjeći da komunikacija ide samo s vrha (javne službe) prema dnu (građani), već u središtu tog procesa dodati multiplikatore, uzevši u obzir da se mogu koristiti za dvosmjernu komunikaciju.

Ovaj pristup je pokazao više pozitivnih efekata:

- Demokratizuje komunikaciju uključivanjem više aktera
- Komunikacija se multiplikuje, tj. širi se njen doseg i povećava efekat zbog specifičnog pristupa publici koju imaju multiplikatori
- Komunikacija postaje kvalitetnija jer multiplikatori daju svoj pečat tokom komuniciranja.

Strategija će nastaviti s procesom korišćenja multiplikatora i partnera, uz nešto drugačiju sistematizaciju, pojednostavljanje ali i prilagođavanje novitetima u komunikaciji. Strategija definiše sljedeće multiplikatore i partnere u procesu komuniciranja integracije EU:

- Delegacija Evropske unije u Crnoj Gori/EU info centar /ambasade država članica EU
- Lokalne samouprave
- Mediji
- Naučno-istraživačke ustanove, obrazovne ustanove i nastavni kadar
- Nevladine organizacije
- Parlamentarne političke partije
- Privredna udruženja, strukovna udruženja i sindikati
- Skupština (poslanici, a posebno Odbor za evropske integracije)
- Uticajne javne ličnosti (i digitalni influencersi)
- Vjerske zajednice.



## Delegacija Evropske unije u Crnoj Gori/ EU info centar / ambasade država članica EU



**Zašto:** Diplomatska predstavništva Evropske unije i zemalja članica pomažu Crnoj Gori na njenom putu ka članstvu i pružaju informacije o podršci EU. Cilj je održati i ojačati partnerstvo Vlade i internacionalnih partnera u približavanju politika EU građanima Crne Gore, i na sprovođenju strategije o komuniciranju evropske integracije. Bitna je i komunikacija u drugom smjeru, jer ambasade i EU Delegacija služe kao glavni izvori informacija za formiranje stava o Crnoj Gori u zemljama članicama.



**Kako:** Održavati redovnu komunikaciju i koordinaciju aktivnosti, zajednički dogovarati javne događaje, konferencije, okrugle stolove. Uz pomoć Delegacije EU razmotriti organizovanje korisnih studijskih posjeta/obuka za predstavnike NVO sektora, predstavnike medija i studente. Radi informisanja evropske javnosti saradivati na organizaciji posjeta stranih novinara. Koordinisati komunikacione aktivnosti s info centrom EU i zajednički koristiti resurse.

## Lokalne samouprave



**Zašto:** Najveći dio reformskog procesa zapravo se odnosi na lokalni nivo na koji je usmjeren veliki dio finansijske podrške Evropske unije. Cilj je unaprijediti nivo znanja funkcionera, službenika i namještenika lokalne samouprave na temu pristupanja EU, s posebnim osvrtom na programe podrške EU i tako postepeno stvarati kapacitete za povlačenje sredstava iz evropskih fondova uz održavanje stepena podrške integraciji.



**Kako:** Organizacijom više događaja u crnogorskim opštinama unaprijediti komunikaciju na terenu s građanima i stanovništvom ruralnih područja o procesu pristupanja EU. Preporučuje se formiranje komunikacionih timova ili kontakt osobe, od već zaposlenih članova lokalne samouprave, sa kojima će, kroz saradnju i redovnu komunikaciju, razmotriti aktuelne teme i organizovati događaje, debate, info dane itd. Programom obuka i razmjene iskustava u cilju jačanja kadrovskih kapaciteta lokalnih uprava za povlačenje sredstava iz fondova EU i njegovim proširenjem na lokalne javne ustanove i preduzeća.

## Mediji



**Zašto:** Mediji su ključni i najvažniji kanal komuniciranja procesa integracije prema građanima. Cilj je dobiti što zainteresovanije i objektivnije medije i novinare specijalizovane za ovu temu.



**Kako:** Osim uobičajnih načina komunikacije koje ova Strategija obrađuje u posebnoj poglavlju, preporučuje se što neposredniji odnos s urednicima i novinarima, potpisivanje memoranduma o saradnji gdje je to svrsishodno, izgradnja povjerenja kroz neformalne brifinge, organizovanje studijskih posjeta i obuka, stimulacija kroz nagrade za najbolje radove.

## Naučno-istraživačke ustanove, obrazovne ustanove i nastavni kadar



**Zašto:** Nastavni kadar ima ključnu ulogu u jačanju dijaloga u okviru obrazovnih institucija. Mladi zauzimaju posebno mjesto u komuniciranju evropske integracije, budući da će oni biti građani Evropske unije i koristiti prednosti koje članstvo nudi. Cilj je imati mlade ljude informisane o pristupanju Evropskoj uniji, naročito o segmentima koji ih se već sad tiču, kao što su dostupni programi EU iz oblasti obrazovanja, mobilnosti, nauke, istraživanja i kulture.



**Kako:** Osim uobičajenih načina komuniciranja koji uključuju učešće predstavnika naučno-obrazovnih institucija u javnim debatama, potrebno je, kroz redovnu komunikaciju s univerzitetima u Crnoj Gori i nastavnim kadrom, „oslušnuti“ potrebe mladih i pružiti im informacije koje su im potrebne. Istraživanja su pokazala da vrlo mali dio mladih koristi obrazovni sistem za informisanje o integraciji EU, pa je potrebno unaprijediti nastavne i vannastavne aktivnosti koje su usmjerene u tom pravcu, posebno kroz već pomenutu promociju nastavnog predmeta koji se tiče ove teme. Takođe, treba koristiti škole i druge obrazovne ustanove kao posrednike za neposrednu komunikaciju koju će implementatori Strategije imati s mladima. Potrebno je bolje komunicirati Erasmus programe razmjene, jer relativno mali broj mladih zna na šta se odnosi ovaj program EU. Zajedničkim aktivnostima s Nacionalnom kancelarijom za Erasmus i EU Info centrom potrebno je konstantno snažiti komunikaciju programa, predstavljati studente koji su ga dobili, objašnjavati procedure i ohrabrivati mlade da se prijave. To treba raditi inovativnim formama i na kanalima koje mladi doživljavaju blisko, poput društvenih mreža. Potrebno je takođe pomjeriti težište komunikacije programa Erasmus na fakultete koji su preuzeli da upravljaju bilateralnim programima razmjene.

## Nevladine organizacije



**Zašto:** Jedan od ključnih partnera i multiplikatora zbog visokog nivoa zainteresovanosti, uključenosti u proces pregovora i posjedovanja sopstvenih kapaciteta. Cilj je ojačati partnerstvo, uključiti NVO sektor u sve procese komuniciranja i koordinisanim aktivnostima udružiti resurse zarad boljih rezultata.



**Kako:** Zajednički koristiti komunikacione kanale javne uprave i NVO sektora, uz uvažavanje autonomnosti njihovog rada, da bi se multiplikovao doseg poruka. Držati redovne i česte koordinacione sastanke. Zajednički nastupati na javnim događajima čiji su organizatori obje strane, a koji se tiču komuniciranja procesa integracije EU. Posebnu pažnju obratiti na dostupnost komunikacionih formata za osobe s invaliditetom kroz partnerski odnos s organizacijama koje ih predstavljaju.

## Parlamentarne partije



**Zašto:** Programska podrška parlamentarnih partija u Crnoj Gori članstvu države u Evropskoj uniji i/ili vrijednostima na kojima ona počiva značajna je za dalji tok integracije. Cilj je osnažiti partnerstvo sa svim parlamentarnim partijama i uključiti ih što više u sve aktivnosti na polju komuniciranja procesa. Partije imaju strukturu desetina hiljada simpatizera i članova koje ih podržavaju a sa kojima imaju uspostavljene komunikacione kanale.



**Kako:** Zajednički nastupati na događajima na kojima se građanima predstavljaju koristi i obaveze iz procesa pristupanja Evropskoj uniji. Imajući u vidu prirodne političke razlike, ali i konsenzus povodom pitanja integracije, političke partije mogu osnažiti dijalog po ovom pitanju i demokratski kapacitet samog procesa. Sa svim partijama jačati partnerstvo da bi iskoristile svoje resurse i kanale komuniciranja na nacionalnom i lokalnom nivou i svom biračkom tijelu prenijele poruke.

## Privredna udruženja, strukovna udruženja i sindikati



**Zašto:** Strukovna udruženja od početka procesa raspolažu informacijama o pravima i obavezama na evropskom tržištu, ali i mogućnostima koje su u ovoj fazi procesa na raspolaganju crnogorskim privrednicima kroz programe podrške Evropske unije. Zbog neposrednog kontakta sa svojim članovima i posjedovanja tehničkog znanja o mogućnostima i zahtjevima evropskog tržišta, ova udruženja su od neprocjenjive važnosti u upravljanju očekivanjima od članstva, ne dozvoljavajući stvaranje nerealne slike.



**Kako:** Privredna i strukovna udruženja i sindikati aktivno učestvuju na specijalizovanim sajmovima i u radu evropskih sindikalnih organizacija. Važno je uključiti predstavnike privrede, sindikata i strukovnih udruženja u sve relevantne komunikacione aktivnosti i informisati o dostupnim programima podrške Evropske unije da bi oni pružili pravovremene informacije svojim članovima. Posebno kroz komunikaciju s poslovnim udruženjima treba se fokusirati na promociju privrednika koji već u pretpristupnom periodu izvoze na tržište EU i konkurentni su na tom tržištu, ali i one koji su zahvaljujući fondovima EU unaprijedili svoj biznis (IPARD, COSME). Kroz njihova iskustva, biznis zajednica, ali i ukupna javnost postepeno će usvajati znanja i pripremati se za izlazak na daleko konkurentnije tržište.

## Skupština



**Zašto:** Kao sjedište legislativne aktivnosti Skupština je centralno mjesto procesa usvajanja evropske pravne tekovine, a u isto vrijeme i promoter integracionog procesa, budući da svi poslanici deklarativno podržavaju članstvo Crne Gore u Evropskoj uniji. Cilj je osnažiti i dodatno razvijati ulogu Parlamenta u evropskoj integraciji, naročito u segmentu komuniciranja tog procesa, u čemu posebnu ulogu treba da ima Odbor za evropske integracije. Parlamentarci su jedna od najbitnijih tačaka i multiplikatora za proces predstavljanja procesa pristupanja stranim javnostima jer imaju redovne susrete s evropskim kolegama.



**Kako:** Preporuka je da nadležni odbor bude inicijator okupljanja predstavnika društvenih aktera uključenih u proces i, kroz učešće u javnim diskusijama, konsultacijama i tematskim raspravama, doprinese podizanju nivoa informisanosti građana i održavanju društvenog konsenzusa po pitanju članstva u Evropskoj uniji. Možda i važnije, Odbor i poslanici treba da nastave i intenziviraju komunikaciju procesa integracija prema svojim kolegama iz evropskih parlamenata, a kroz njih i prema javnostima zemalja članica.

## Uticajne javne ličnosti (i digitalni influenseri)



**Zašto:** Pojedinci iz javnog života, kao što su glumci, sportisti, muzički stvaraoci, pisci, kroz popularnost koju imaju među određenom populacijom, svojevrsni su kreatori javnog mnjenja. Cilj je, uz pomoć uticaja i dosega koji putem medija i društvenih mreža njihove poruke imaju, doći do što više mladih, motivisati ih i zainteresovati za temu evropske integracije, kroz predstavljanje pozitivnih primjera i prakse i promovisanje evropskih vrijednosti.



**Kako:** Uključiti određene javne ličnosti u kampanje i događaje kojima je cilj informisanje o Evropskoj uniji. Poželjno je da to budu pojedinci koji svojim djelovanjem njeguju vrijednosti na kojima počiva savremeno evropsko društvo. Potencijalno uspostaviti titulu ambasadora integracija EU.

## Vjerske zajednice



**Zašto:** Multikulturalnost i multikonfesionalnost su neodvojivi dio Evrope, a Evropska unija insistira na očuvanju identitetskih specifičnosti svake od država članica i poštuje načelo različitosti, kao prava svakog građanina Evropske unije. Cilj je da pripadnici svih vjera u Crnoj Gori budu svjesni prednosti života u Evropskoj uniji, i da ulaskom države u tu zajednicu ne gube sopstveni identitet, kao ni pravo na svoja uvjerenja.



**Kako:** Uključiti pripadnike vjerskih zajednica u javna događanja, i obratno, organizovati posjete ambasadora EU vjerskim objektima. Povećati vidljivost IPA projekata u kojima su korisnici vjerske zajednice da bi se pokazalo da je saradnja između vjerskih zajednica i Evropske unije uspješna i konstruktivna.



## 04 Strategijski ciljevi i operativni ciljevi

Ova Strategija želi da da unaprijedi informisanost građana o procesu evropske integracije i obezbijedi podršku procesu pristupanja Crne Gore EU. U skladu sa tim, a u odnosu na stanje i probleme koji su identifikovani u Analizi stanja i prema četiri ključne javnosti, definisani su sljedeći strategijski i operativni ciljevi:

**Prema internoj javnosti: Unaprijediti funkcionisanje sistema u kojem će se obezbijediti profesionalno, efikasno i koordinisano komuniciranje procesa evropske integracije na nivou državne i lokalne uprave**

Operativni ciljevi:

- Obezbijediti efikasno funkcionisanje Operativnog i Konsultativnog tijela te poboljšati internu razmjenu informacija uspostavljanjem stalnih komunikacionih kanala o procesu pristupanja EU
- Nastaviti kontinuiranu edukaciju i usavršavanje državnih službenika zaduženih za odnose sa javnošću u okviru državne i lokalne uprave, uključujući informisanje o programima Evropske unije koji su im dostupni

**Prema eksternoj domaćoj javnosti: Obezbijediti jasne, sveobuhvatne i pravovremene informacije o prednostima i obavezama koje proizilaze iz članstva kroz razumljive, atraktivane i prilagođene poruke**

Operativni ciljevi:

- Povećati broj građana koji sebe smatraju potpuno ili uglavnom informisanim o procesu integracija
- Povećati kvalitet i doseg informacija o evropskoj integraciji
- Podizanje vidljivosti programa podrške EU

- Jačanje percepcije javnosti o Evropskoj uniji kao ključnom globalnom igraču
- Razbijanje zabluda i nereálnih očekivanja od procesa pristupanja EU.

**Prema eksternoj internacionalnoj javnosti:** Unaprijediti prepoznatljivost procesa pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji na međunarodnom nivou kroz informisanje međunarodne javnosti o aktivnostima, reformama i uspjesima iz tog procesa.

Operativni ciljevi:

- Blagovremeno i redovno informisanje država članica EU o procesu pristupanja Crne Gore Uniji
- Unaprijediti dostupnost informacija o evropskoj integraciji na engleskom jeziku

**Prema multiplikatorima i partnerima:** Ostvariti multiplikatorski efekat i maksimizirati doseg komunikacije kroz kreiranje pažljivo prilagođenih poruka, alata i kanala komuniciranja za sve multiplikatore i partnere u procesu.

- Uspostavljanje redovne saradnje sa multiplikatorima koji su uključeni u proces integracije.

## Tabela indikatora učinka

### Strategijski cilj:

Unaprijediti funkcionisanje sistema u kojem će se obezbijediti profesionalno, efikasno i koordinisano komuniciranje procesa evropske integracije na nivou državne i lokalne uprave

**Operativni cilj:** Obezbijediti efikasno funkcionisanje Operativnog i Konsultativnog tijela te poboljšati internu razmjenu informacija uspostavljanjem stalnih komunikacionih kanala o procesu pristupanja EU

Indikatori učinka	Polazne vrijednosti	Ciljna vrijednost	Način mjerenja
Indikator učinka 1: Ocjena učinka rada Operativnog i Konsultativnog tima na osnovu posebno strukturiranog upitnika	N/a	Vrijednost evaluacionog indeksa veća od polovine	Posebno strukturiran upitnik
Indikator učinka 2: Ocjena interne komunikacije državnih službenika zaduženih za odnose sa javnošću na osnovu posebno strukturiranog upitnika	N/a	Vrijednost evaluacionog indeksa veća od polovine	Posebno strukturiran upitnik
<b>Operativni cilj:</b> Nastaviti kontinuiranu edukaciju i usavršavanje državnih službenika zaduženih za odnose sa javnošću u okviru državne i lokalne uprave, uključujući informisanje o programima Evropske unije koji su im dostupni			
Indikator učinka 1: Usklađenost obuka u odnosu na potrebe na nacionalnom i lokalnom nivou	N/a	Organizovane obuke u skladu sa definisanim potrebama	Mapiranje potrebnih i sprovedenih obuka Evidencija Evaluacija

**Strategijski cilj:**

Obezbijediti jasne, sveobuhvatne i pravovremene informacije o prednostima i obavezama koje proizilaze iz članstva kroz razumljive, atraktivne i prilagođene poruke

Indikator uticaja 1: Procent građana koje zanimaju informacije o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji	68.9%	70%	Istraživanje javnog mnjenja
Indikator uticaja 2: Procent građana koji smatraju da je informisanje javnosti o pristupanju EU kvalitetno i potpuno i da se javnosti pružaju sve ključne informacije	51.2%	>45%	Istraživanje javnog mnjenja

**Operativni cilj:**

Povećati broj građana koji sebe smatraju potpuno, uglavnom i djelimično informisanim o procesu integracija

Indikator učinka 1: Procent građana koji ocjenjuju da nemaju nikavih informacija o procesu integracija	17,6%	< 15%	Istraživanje javnog mnjenja
---	-------	-------	-----------------------------

**Operativni cilj: Povećati kvalitet i doseg informacija o evropskoj integraciji**

Indikator učinka 1: Procent pozitivnih objava generisanih od strane učesnika u implementaciji AP	80% pozitivnih	90% pozitivnih	Kvantitativna analiza sadržaja izvještavanja medija o procesu pristupanja EU
Indikator učinka 2: Prosječan doseg objava na društvenim mrežama	FB video – 8.525	9000	Analiza dosega FB,
	FB foto – 1.357	1500	Analiza dosega FB,
	FB link – 1.680	2000	Analiza dosega FB,
	Klikovi i reakcije - 98	100	Analiza dosega FB, Instagram i Twitter
Indikator učinka 3: Povećanje broja ljudskih priča o evropskoj integraciji objavljenih na internet stranici www.eu.me	4 priče godišnje	>10 priča godišnje	Analitika internet stranice www.eu.me

**Operativni cilj:**

Podizanje vidljivosti EU programa podrške

Indikator učinka 1: Procent građana koji percipira EU kao najvećeg donatora u Crnoj Gori	50.5%	>50%	Istraživanje javnog mnjenja
Indikator učinka 2: Procent građana koji je čuo i tvrdi da zna šta su IPA i EU fondovi	21% - IPA 27.5% - EU fondovi	25% - IPA 30% - EU fondovi	Istraživanje javnog mnjenja
Indikator učinka 3: Procent mladih koji je čuo i tvrdi zna šta je Erasmus+ program	15.4%	20%	Istraživanje javnog mnjenja

**Operativni cilj:**

Jačanje percepcije javnosti o Evropskoj uniji kao ključnom globalnom igraču

Indikator učinka 1: Procent građana koji bi se u spoljnoj politici oslonio na EU	46.3%	>50%	Istraživanje javnog mnjenja
---	-------	------	-----------------------------

**Operativni cilj:**

Razbijanje zabluda i nerealnih očekivanja od procesa pristupanja EU

Indikator učinka 1: Procent građana koji su saglasni sa 5 ključnih poruka Strategije informisanja	Prosjeak za sve poruke 55 %	Prosjeak za sve poruke - 57%	Istraživanje javnog mnjenja
--	--------------------------------	------------------------------	-----------------------------

**Strategijski cilj:**

Unaprijediti prepoznatljivost procesa pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji na međunarodnom nivou kroz informisanje međunarodne javnosti o aktivnostima, reformama i uspjesima iz tog procesa

**Operativni cilj:**

Blagovremeno i redovno informisanje država članica EU o procesu pristupanja Crne Gore Uniji

Indikator učinka1: Povećanje broja događaja organizovanih za predstavnike država članica EU	4 događaja	Povećati za 20%	Evidencija i izvještaj
--	------------	-----------------	------------------------

**Operativni cilj:**

Unaprijediti dostupnost informacija o evropskoj integraciji na engleskom jeziku

Indikator učinka 1: Povećati broj korisnika na engleskoj verziji stranice www.eu.me	2057 korisnika u 2017. godini	Povećati za 20%	Broj korisnika dobijen kroz google analytics
--	-------------------------------	-----------------	--

**Strategijski cilj:**

Ostvariti multiplikatorski efekat i maksimizati doseg komunikacije kroz kreiranje pažljivo prilagođenih poruka, alata i kanala komuniciranja za sve multiplikatore i partnere u procesu.

**Operativni cilj:**

Uspostavljanje redovne saradnje sa multiplikatorima koji su uključeni u proces integracija,

Indikator učinka 1: Povećanje boja zajedničkih aktivnosti/projekata Vlade i multiplikatora	33 zajedničke aktivnosti/događaja	Povećati za 10%	Evidencija i izvještaj
---	-----------------------------------	-----------------	------------------------



## 05 Ključne poruke koje komuniciramo prema javnostima

Proces komuniciranja evropske integracije u narednom periodu treba da gravitira u odnosu na pet ključnih poruka iz kojih proizilaze pomoćne. Sve poruke su izvedene iz četiri komunikaciona prioriteta koje je definisala Komunikaciona strategija Vlade Crne Gore (2018).



### **Ključna poruka 1:**

EU je naše odredište, a kvalitetniji život građana je ključni cilj naših reformi.

#### **Pomoćne poruke:**

- Proces pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji unapređuje kvalitet života svih građana.
- Sprovodimo reforme da bi građani živjeli u prosperitetnom društvu u kojem svi imaju jednake šanse.
- EU pruža bolje mogućnosti za obrazovanje, mobilnost i zapošljavanje mladih.
- Vladavina prava je u interesu građana Crne Gore.

### **Zašto ove poruke?**

Srž evropske integracije je proces reformi kroz koje zemlje prolaze da bi dostigle određene standarde u vladavini prava, zaštiti ljudskih prava, ekonomskom razvoju. Treba izbjeći uvjerenje da je Crna Gora u tom procesu da bi ispunila uslove Evropske unije i štrikirala odrađene zadatke, jer to izmješta proces van običnog života. Ključni cilj integracije leži u transformaciji društva da bi ono bolje odgovaralo potrebama svojih građana.



### **Ključna poruka 2:**

Crna Gora će ulaskom u EU zadržati svoj identitet i dobiti mogućnost odlučivanja o važnim pitanjima.

#### **Pomoćne poruke:**

- Crna Gora je već dio Evrope.
- Ulaskom u Evropsku uniju Crna Gora će je obogatiti svojom kulturom, istorijom i prirodom.

### **Zašto ove poruke?**

Gubljenje nezavisnosti, identiteta i kontrole je opravdan strah koji sve zemlje imaju prilikom integracije u veće sisteme, a istorijska dešavanja mogu igrati posebnu ulogu u slučaju Crne Gore. Ovo je takođe i najčešća negativna konotacija koju, prema istraživanjima, građani vežu za proces integracije. Zato treba podsjetiti da Evropska unija, vođena principom „ujedinjeni u različitosti“ apsolutno poštuje posebnosti svojih članica i uvažava njihovo mišljenje, nezavisno od veličine.



### **Ključna poruka 3:**

Pomoć iz evropskih fondova već unapređuje život građana.

#### **Pomoćne poruke:**

- Pomoć koju Crna Gora dobija od Evropske unije se povećava.
- EU pomaže u najbitnijim aspektima života, od sigurnosti, preko zdravstva i infrastrukture do zaštite životne sredine.
- Crnoj Gori će nakon ulaska u EU na raspolaganju biti do deset puta više sredstava iz evropskih fondova.

### **Zašto ove poruke?**

Više od deceniju Crna Gora dobija sredstva iz pretpristupnih fondova i njihovi efekti se već osjećaju u raznim sferama života. Građani su to prepoznali jer većina zna da je EU najveći strani donator Crnoj Gori. Sada treba osnažiti vidljivost rezultata koje su ti projekti proizveli i podsjetiti građane da se sredstva postepeno uvećavaju i da je to samo priprema za povlačenje daleko većih sredstava iz strukturnih fondova nakon ulaska Crne Gore u EU.



#### **Ključna poruka 4:**

Proces evropske integracije sada se intenzivira jer je na redu primjena usvojenih propisa i standarda.

##### **Pomoćne poruke:**

- Crna Gora zatvara poglavlja i pokazuje da je sve spremnija za članstvo.
- Crna Gora je predvodnik u procesu integracije.
- Crna Gora će u Evropsku uniju ući kad za to bude spremna, na osnovu individualnih zasluga.

#### **Zašto ove poruke?**

Definisanjem perspektive 2025. godine, Crna Gora je konačno dobila vremensku odrednicu. Kako su pregovori formalno počeli 2012, s komunikacione strane postoji opasnost da dođe do komunikacionog zamora i pada entuzijazma za proces zbog njegove dužine. Stoga treba podsjetiti da faza koja predstoji ne usporava, već naprotiv, intenzivira proces, jer se radi o zatvaranju poglavlja na osnovu konkretnih rezultata i uspješnog reformskog procesa koji Crna Gora sprovodi.



#### **Ključna poruka 5:**

Evropska unija je snažan globalni igrač, visokog standarda života, zasnovana na demokratskim vrijednostima i time prioritet Crne Gore.

##### **Pomoćne poruke:**

- Evropska unija je stabilna, uprkos Breksitu i drugim krizama koje su je pogodile (migrantska, bezbjednosna itd.).
- Evropska unija jedina ima snage da se suprotstavi monopolističkim korporacijama i da zaštiti svoje građane.

#### **Zašto ove poruke?**

Finansijska i migrantska kriza, kao i Breksit, poljuljali su imidž Evropske unije i u očima crnogorskih građana, koji su prema istraživanjima kazali da upravo ove krize vide kao razlog pada povjerenja u EU. Stoga treba osnažiti sliku Evropske unije kao ekonomske i političke globalne sile, koja ne pravi kompromise s vrijednostima, štiti svoje građane i na najbolji način zastupa njihove interese.

## Testiranje poruka

Sve ključne i pomoćne poruke Strategije informisanja testirane su istraživanjem javnog mnjenja. Naime, reprezentativnom uzorku građana Crne Gore ponuđeno je da reaguju na svaku od predviđenih poruka.

Ključni nalazi su sljedeći:

- Na gotovo sve poruke građani natprosječno pozitivno reaguju.
- Tri poruke sa kojima se manje od polovine građana slaže su veoma blizu toj granici
  - Proces evropskih integracija sada se intenzivira jer je na redu primjena usvojenih zakona – 48,3% saglasnih
  - Crna Gora je predvodnik u procesu integracija – 44,2% saglasnih
  - Povjerenje u Evropsku uniju nakon Brexita je nikad veće – 44,0% saglasnih.
- Najbolje su ocijenjene poruke koje se odnose na životni standard, budućnost mladih, kvalitet reformi i mogućnost učešća u odlučivanju. Ove poruke samim tim biće najlakše komunicirati.
- Građani se najmanje slažu s porukama o snazi Evropske unije da se suprotstavi monopolističkim tendencijama, o pomoći u najbitnijim aspektima života i o tome da Crna Gora određuje dinamiku pristupanja. Ove poruke biće samim tim najteže komunicirati.

S obzirom na ukupne pozitivne reakcije sve poruke su prikladne za komuniciranje.

## Ton i jezik komunikacije

Ključne poruke su tu kao osnovni sadržaj koji treba komunicirati, međutim potrebno je prilagoditi ton i jezik komunikacije kako bi dostigao maksimalni efekat. Ključno je da jezik bude jasan, precizan i jednostavan. Treba uvijek imati u vidu da je srž čitavog procesa poboljšanje kvaliteta života, pa bito trebalo da bude početak i ishodište svake komunikacije. Jezik mora biti takav da se fokusira na rezultate i efekte, ali uvijek sa ljudskim likom. Dakle, ne grade se stambene jedinice već ljudi dobijaju stanove.

Jezik i ton komuniciranja ovih poruka moraju biti prilagođeni ciljnim javnostima ali i prirodi komunikacionih kanala koji se koriste. Komunikacija u političkom nedjeljniku i na instagramu je potpuno različita, ali ima isti cilj. Jezik i ton komunikacije moraju pokazati otvorenost, uključivost i dvosmjernost, kao i ukazati da je proces pristupanja i reformi zajednički poduhvat i zajednička odgovornost. Stoga ne treba bježati ni od nešto neformalnijeg pristupa gdje to komunikacioni kanal i situacija dozvoljavaju, jer to podstiče osjećaj bliskosti, ravnopravnosti i otvorenosti, pa se i same poruke lakše usvajaju.



# 06 Ključne aktivnosti za sprovođenje operativnih ciljeva

## **6.1 Komuniciranje programa podrške**

Jedan od najvrjednijih resursa u komuniciranju evropske integracije je pretpristupna pomoć koju zemlja dobija od Evropske unije (IPA i ostali programi). Ti programi podrške gotovo uvijek imaju pozitivnu konotaciju, po prirodi su fokusirani na prednosti procesa proširenja i, ukoliko su pravilno komunicirani, mogu pokazati građanima realne i opipljive efekte ovog procesa. Zbog toga ovaj resurs treba koristiti maksimalno, konstantno, organizovano i efikasno.

Komuniciranje programa podrške prate iste zakonitosti kao i cjelokupan proces informisanja javnosti o procesu integracije, ali smo mu, zbog određenih specifičnosti i generalnog značaja, posvetili posebnu cjelinu.

Vidjeli smo u analizi stanja da je finasijska podrška relativno dobro komunicirana i da većina građana zna da je EU najveći strani donor Crnoj Gori, dok jedan značajan broj građana zna šta je IPA i drugi programi. Pa ipak, dosadašnje iskustvo pokazalo je svojevrsan niz izazova u komuniciranju programa podrške:

- veliki broj aktera od kojih pojedini nemaju iskustva u komunikaciji
- nejasna podjela nadležnosti i preplitanje aktivnosti
- neefikasna komunikacija
- nedostatak životnih priča
- nedostatak sistematično uređenih podataka

U komuniciranje programa podrške uključeni su Delegacija EU s EU Info centrom, Kancelarija za evropske integracije, Sektor za informisanje javnosti o EU i procesu pristupanja EU, Struktura za IPU, i čitav niz korisnika projekata (državne i lokalne institucije, međunarodni akteri, nevladine organizacije, poljoprivrednici). To nerijetko stvara preplitanje i neorganizovano djelovanje prilikom informisanja. Implementatori projekata često ispunjavaju samo ugovorne obaveze koje se tiču komunikacije, a

to su najčešće pres konferencija na otvaranju i zatvaranju projekta i ispunjavanje pravila vidljivosti (zastava EU, natpis „finansiranje od strane EU“). Ovako sprovedena komunikacija pojačava birokratski duh procesa i ne samo što ne dovodi do pravih rezultata već i djelimično štetuje vrijedan resurs.

Građani nijesu jedina ciljna grupa komunikacije programa podrške, već i multiplikatori, posebno mediji. Zbog njih treba da postoji sistematičan i komunikaciono atraktivan prikaz programa podrške i uspješnih priča. Novinar, ili bilo koje drugo zainteresovano lice, bi trebalo da prostom pretragom na internetu dođe do podataka poput: koji su projekti sprovedeni u kojoj opštini, koji su najveći/najznačajniji projekti sprovedeni u Crnoj Gori, ko su ljudi čije su živote promijenili programi podrške EU.

Da bi se unaprijedila komunikacija programa podrške preporučuje se sljedeće:



Poboljšati koordinaciju između svih učesnika u procesu – uz brži i efikasniji protok informacija koji se može obezbijediti redovnim sastancima ili platformom za dijeljenje informacija o komunikacionim aktivnostima izbjeci će se preklapanje i nekoordinisani nastupi.



Edukacije u komunikaciji – Konstantna edukacija posebno za učesnike u procesu koji nemaju iskustva u komuniciranju doprinijeće kvalitetu procesa. Bilo da se radi o obuci za nastup na društvenim mrežama, kako napraviti dobru fotografiju projekta ili kako predstaviti informacije na zanimljiv i životan način, sve će pomoći profesionalizaciji komunikacije ovog bitnog segmenta integracije.



Pružanje komunikacionog servisa – Zaposleni u Vladi nadležni za komuniciranje procesa integracije mogli bi postati svojevrsan „hub“ kojim bi se slale informacije o programima podrške a oni pružali tehničku i ekspertsku pomoć u daljem plasiranju informacija prema javnostima.



Pažljivo kreirati komunikacioni proizvod – Ponekad je bolje uraditi samo jednu kvalitetnu priču za jedan medij, nego par konferencija za medije i hiljade brošura koje neće zainteresovati publiku.



Dati prioritet projektima koji imaju jasan efekat na svakodnevni život – Svi projekti su bitni, ali nijesu svi podjednako dobri za komunikaciju. Manji projekat preko kojeg je poljoprivrednik dobio kredit ili opština vatrogasno vozilo ima značajno više komunikacionog potencijala nego veliki projekat izgradnje kapaciteta u administraciji.



Fokus na rezultatima i efektima – Publici kojoj se komunicira mora biti u svakom trenutku jasno kako će projekat unaprijediti njihov život ili život ljudi oko njih.

Napraviti bazu podataka (mapu) projekata na [www.eu.me](http://www.eu.me) – Ne treba imati samo mapu već i redovno ažuriranu listu „uspješnih priča“, pet najvećih projekata u zemlji, primjer projekta za svaku oblast ili opštinu i slično. Takođe pregledno napraviti sve programe Unije u kojima Crna Gora participira s jasnim uputstvima kako aplicirati za projekte.

Koristiti sve resurse iz projekata – Ponekad aktivnosti na projektu nijesu previše interesantne, ali strani ekspert može biti sjajan sagovornik za medije.

## 6.2 Komunikacioni kanali, metode i tehnike

### Mediji

Mediji su ujedno najvažniji komunikacioni kanal, multiplikator i partner u procesu komuniciranja procesa pristupanja. Oni su i dalje najefikasniji način da se dopre do najvećeg broja ljudi za najkraće vrijeme. Zato na komuniciranje kroz medije mora biti obraćena posebna pažnja. Podaci nam govore da su Evropska unija i proces integracije relativno zastupljeni u medijima i to gotovo uvijek u pozitivnom tonu. Pa ipak postoji razlika između broja građana koji te medijske sadržaje konzumiraju i broja građana koji percipiraju sebe informisanim o integracijama. Vidjeli smo da oni to objašnjavaju tako što kažu da im je proces integracije neinteresantan, komplikovan ili da ih se ne dotiče. S druge strane, vidjeli smo veliki porast onih koji su zainteresovani za priče koje utiču na njihove živote. To su premise na kojima treba da počiva komunikacija s građanima preko medija, te stoga **ona mora biti razumljiva, jednostavna i prijemčiva.**

Nijesu sve informacije koje treba plasirati u javnost iste komunikativne vrijednosti. Zato se mora raditi **prioritizacija**. Najbolje priče, gdje je vidljiv ljudski interes i uticaj na život građana, priče koje su vizuelno inspirativne, treba plasirati u udarnim terminima, kad je najveća gledanost i kad se sigurno dopire do željenih ciljnih javnosti.

**Ovo ne znači da ostale priče nemaju komunikativnu vrijednost.** Sve se može uobličiti da bude zanimljivo uz dovoljno truda i znanja. Predstavite jednostavnim animiranim grafikom ispunjavanje prelaznih mjerila, uradite intervju s internacionalnim predavačem kod izgradnje kapaciteta u sudstvu, obezbijedite medijima da urade priču kako se radi testiranje hrane u novootvorenoj laboratoriji. Ukoliko se radi o formalnom susretu, pronađite sve što bi moglo biti interesantno za razne ciljne grupe i dogovorite poruke unaprijed, u skladu s komunikacionim prioritetima. Ne zaglušujte komunikacione kanale birokratskim formalnostima koje ne sadrže poruku.

Pregovaračka poglavlja su administrativna podjela pregovaračkog procesa na djelove da bi se proces reformi i usklađivanja zakonodavstva efikasnije obavio. **Pregovaračka poglavlja nijesu nastala na osnovu komunikacionih principa i ne treba ih koristiti kao osnovu za komuniciranje.** Radi se o 33 poglavlja koja imaju potpuno različite komunikacione potencijale i koja bi samim svojim brojem učinila komunikaciju preobimnom. Vidjeli smo da je istraživanje pokazalo da svega 31% građana zna na šta se odnose poglavlja 23 i 24 koja su u ogromnoj mjeri bila pristupa u komuniciranju. Treba komunicirati oblasti i rezultate, a ne pregovaračka poglavlja.



### Primjer

Ako je događaj posjeta Slovačke ambasade ministarstvu, nije dovoljno objaviti samo fotografije dva zvaničnika i saopštenje. To će zahtijevati dodatni rad i malo istraživanja, ali ako svi urade svoj posao u komunikacijama znaćete na kom mjestu da nađete dodatne informacije. Na društvenim mrežama i kroz druge komunikacione kanale podsjetite na:

- Višegrad stipendije u okviru kojih crnogorski studenti mogu završiti magistarske studije u Slovačkoj, Akademiju umjetnosti u Bratislavi koja ima bilateralni Erasmus sporazum s Akademijom likovnih umjetnosti na Cetinju.
- Poljoprivrednike iz obje zemlje koji su bili na studijskim posjetama.
- Kako se razvijala Slovačka ekonomija od ulaska u EU i zašto danas imaju jednu od najnižih stopa nezaposlenosti.

Ne treba zaboraviti da se kroz medije ne komuniciraju samo integracioni procesi u Crnoj Gori, već i Evropska unija, njene vrijednosti, uspjesi, izazovi, stanje u zemljama članicama. Sve to doprinosi stvaranju generalne slike o evropskoj integraciji i posebno utiče na formiranje stava o podršci ulaska Crne Gore u EU. Zato bi, u partnerskom odnosu s medijima, trebalo **plasirati u javnosti realnu sliku o Evropskoj uniji**. Posebno treba insistirati na zemljama regiona koje su već članice, a sa kojima se građani mogu poistovjetiti. I za te priče, kao i za lokalne, važe ista pravila: priče moraju biti prijemčive, jednostavne i interesantne.

## Televizija

Televizija ostaje dominantan kanal informisanja, posebno za starije od 35 godina. Kod komuniciranja preko televizije (i drugih video formi) ne smije se zaboraviti da je to primarno vizuelni medij, i da bilo koja priča, ma koliko dobra bila, neće ostaviti utisak ako nije podržana dobrom slikom, bilo da je to emotivna izjava govornika ili snimak događaja/lokacije.

Crnogorske televizije imaju male redakcije pa je specijalizovanje novinara za izvještavanje o EU teško ostvarivo, osim u slučaju Javnog servisa. Male redakcije takođe uzrokuju veću opterećenost reportera, koji se jednoj priči ne mogu posvetiti na pravi način. Zbog toga se preporučuje racionalno koristiti vrijeme, raditi u dogovoru s televizijama, koristiti video agencije, obezbijediti video materijal.



### Case study:

#### Kako osigurati životnu priču na televiziji

Pokazali smo da samo priče koje imaju ljudsku dimenziju i koje pokazuju kako procesi utiču i mijenjaju svakodnevni život građanina jedine mogu zainteresovati publiku na pravi način. Ali kako osigurati da ćete dobiti baš takvu priču, a ne raditi novinarski posao? Kako spriječiti da se TV izvještaji svedu na objavljivanje saopštenja ili izjava s vaše pres-konferencije? Jedini način je uložiti dodatni trud i biti proaktivan:

**Pronađite dodatnog sagovornika.** Priča ne smije biti zasnovana samo na zvaničniku koji daje izjavu. Pronađite odgovarajućeg poljoprivrednika koji je dobio grant, policajca koji vozi donirano vozilo, carinika kome je posao brži i efikasniji, sudiju koji je bio na treningu, roditelja čije je dijete bolje zaštićeno od neispravnih igračaka.<sup>8</sup> Neka to budu ljudi koji mogu da dobro verbalizuju svoje misli, ali i osjećanja, jer je emocija ono što identifikuje publiku s pričom.

8 <https://youtu.be/6WJ-DX51mpA>  
<https://youtu.be/hX-I5RvzlOo>  
[https://youtu.be/Is\\_OW7czoKA](https://youtu.be/Is_OW7czoKA)



**Pronađite lokaciju.** Ne snimajte u kancelarijama, osim ako nije apsolutno neophodno. Eksterijer i snimanje na terenu su prioriteta.

**Pronađite vrijeme kad će priča biti aktuelizovana.** Pratite medijske cikluse, priča ima više šanse da dobije bolje mjesto na televiziji ako je objavljena za vikend ili tokom ljeta, kada je manje ostalih vijesti. Ne čekajte inicijative novinara, sami im ponudite priču.

**Pronađite arhivski materijal koji će biti korišćen u priči.** Da biste izbjegli da priča bude vizuelno dosadna jer su novinari koristili generički arhivski video, sami im pošaljite relevantan video arhivski materijal. To nije uvijek lako, ali uz pomoć Vladinog biroa i sopstvene video arhive treba graditi bazu video snimaka koja će uvijek biti na raspolaganju.

U ovakvom slučaju ne samo što dobijate ljudsku priču, već i kontrolišete sve komunikacione aspekte poruke.

## Internet

Internet je najbrže rastući komunikacioni kanal preko koga se dominantno informišu mladi, a čiji će uticaj samo rasti u budućnosti. Ako ne pratite trendove koji se veoma često mijenjaju, vaša komunikacija može vrlo brzo postati prevaziđena i neefektivna. Stoga komunikacija na internetu, bilo da se radi o informativnim portalima ili društvenim mrežama, treba da bude zasnovana na sljedećim principima: **uči, informiši, uključi.**

**Uči, jer je internet za razliku od mas-medija interaktivan i nudi gotovo direktnu povratnu informaciju o kvalitetu i efektu komunikacije koja se sprovodi.**

**Informiši, jer će svakog dana broj onih koji su primarno informisani na internetu rasti, a on nudi daleko raznovrsniju komunikaciju i šire mogućnosti za vašu poruku.**

**Uključi, zbog same hibridne prirode interneta i činjenice da ga publika i dalje doživljava kao svoj a ne nametnuti kanal komunikacije, mogućnost za uključivanje publike je daleko veća.**

## Informativni portali

Komuniciranje procesa evropske integracije na informativnim portalima slično je kao u slučaju tradicionalnih medija uz nekoliko bitnih razlika. Bilo da objavljujete na svom portalu ili šaljete saopštenja medijskim portalima, treba obratiti pažnju na sljedeće specifičnosti:

- Novinari na portalima su rjeđe specijalisti za neku oblast nego novinari u štampi i dnevno objavljuju više tekstova. Ne računajte na njih da potroše previše vremena na obrađivanje vašeg saopštenja ili ga obogate drugim izvorima, uradite to vi.
- Internet je brz medij, zato se pripremajte unaprijed da biste bili prvi izvor informacija.
- Imate mogućnost „linkovanja“ svega što vam se čini interesantnim a što se ne može naći u saopštenju. Iskoristite to da zainteresujete čitaoca.
- Pišite kraća saopštenja, na internetu se ne čitaju dugi tekstovi. Oko 55% korisnika posveti 15 sekundi, dok između 10-20% skroluje do kraja strane.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> <http://time.com/12933/what-you-think-you-know-about-the-web-is-wrong/>

- Naslovi neka budu od ključnih riječi (zbog pretrage) ili da sadrže mali „bait“ (u skladu s dobrom komunikacionom praksom).
- Ukoliko imate video, obavezno dodajte video u tekst.
- Komentari nijesu reprezentativan stav publike, ali mogu biti korisni u prepoznavanju trendova. Analizirajte ih.

## Društvene mreže

Društvene mreže nijesu samo više poželjan već neizostavan komunikacioni kanal za bilo kakvu uspješnu komunikaciju. Daju vam mogućnost da bez posrednika komunicirate sa ciljnim publikama, potpuno kontrolišući sadržaj koji plasirate. Isto tako, stavljaju vas u poziciju takmičenja s najrazličitijim mogućim sadržajima koji takođe žele pažnju publike, a o čemu najčešće odlučuje bezlični algoritam. Pisati praktične savjete o društvenim mrežama u višegodišnjoj strategiji može izgledati uzaludno, jer se zbog samo par promjena i vaš pristup mora mijenjati, no ipak postoje zakonitosti koje treba poštovati da bi se maksimizirao efekat komunikacionih aktivnosti:

### **Pažljivo birajte društvenu mrežu preko koje se obraćate.**

Po ciljnim grupama: Na Facebooku ćete naći primarno mlade, ali i srednjovječne. Instagram je rezervisan za još mlađe od toga (15–30).<sup>10</sup> Ukoliko želite da targetirate mlađe tinejdžere pa i djecu, Snapchat je mjesto za vas, iako ta mreža trenutno gubi popularnost. Na Twitteru zaboravite na generalnu populaciju, jer u Crnoj Gori nikada nije razvijena brojna zajednica. Twitter je, pak, bitan zbog internacionalne javnosti, stranih i dijela domaćih medija i partnera koji ga koriste. Tvitujte na engleskom. Ne preskačite LinkedIn ako su vam ciljna grupa ljudi zainteresovani za posao ili konkurse.

Po sadržaju: Ne možete koristiti iste formate na svim društvenim mrežama. Prilagodite ih. Uspravne ili vodoravne fotografije, 3 : 4 ili 16 : 9 video, tekst na slici ili u opisu, možda izgledaju kao trivijalne odluke, ali vaš sadržaj nema šanse bez njih na društvenim mrežama. (<https://www.online-convert.com/>)

Po vremenu: Pratite najnovija dešavanja u algoritmima društvenih mreža. U svakom trenutku treba znati kad je najpovoljnije vrijeme za objavu na određenoj društvenoj mreži u smislu većeg doseg.

### **Platite promociju.**

Biznis modeli društvenih mreža učinili su neophodnim plaćanje promocije ukoliko želite da vaš sadržaj zaista dopre do velikog broja korisnika. Vodite se principom prioritizacije kad određujete za koje će objave biti plaćena promocija.

### **Odgovarajte brzo.**

Korisnici društvenih mreža su navikli da dobiju brz i sadržajan odgovor.

### **Koristite dvosmjernu komunikaciju.**

Dvosmjerna komunikacija je moćan alat, ali se neće desiti sama od sebe. Ohrabrite pratiocima vaših naloga sa nešto ležernijim stavom, pokažite im da vidite šta se dešava u društvu i

<sup>10</sup> <https://www.statista.com/statistics/274829/age-distribution-of-active-social-media-users-worldwide-by-platform/>

da imate mišljenje o tome, baš kao i oni. Razmislite i o dijeljenju njihovog sadržaja, gdje je to umjesno. To će vašim pratiocima dati na važnosti i ohrabriti ih da uđu u otvorenu komunikaciju sa vama.

### **Upotrijebite tamičenja i nagrade**

Igre, kvizovi znanja i mini takmičenja značajno podižu vidljivost i interesantnost vašeg sadržaja. S nagradama, pa makar i simboličnim, radi se o jednom od najboljih alata za organsko podizanje doseg a i broja pratilaca.

### **Ne zatrpavajte društvene mreže sadržajem.**

Ukoliko pretjerujete, algoritmi će smanjiti doseg vaših objava pa rizikujete da nešto bitno neće doći do predviđenog broja publike. To zavisi od desetina faktora, ali ako je cilj generalna publika koja ne pokazuje previše engagementa, ne savjetuje se preko dva posta dnevno na Facebooku.

### **Pratite i koristite inovacije.**

Kad uvedu novu opciju, društvene mreže obično povećaju organski doseg da bi je popularizovali među korisnicima. Iskoristite to. Trenutno priče (stories) na instagramu imaju veći doseg nego klasični postovi.

### **Koristite influensere.**

Oni već imaju resurs koji vam je potreban, veliki broj korisnika koji ih prate i do kojih mogu da dopru s vašom porukom. Obratite pažnju na lažne influensere i da to po čemu je influencer poznat mora biti kompatibilno s prirodom evropskih integracija, barem u najširem smislu.



Adnan Husić, mladić iz Bijelog Polja, najpopularniji je crnogorski youtuber, sa 467 000 pretplatnika i preko 100 miliona pregleda. Adnan je popularan jer igra video igre i samo je dio crnogorskih digitalnih influensera čiji se pratioci mogu iskoristiti kao resurs za komunikacione aktivnosti.

### **Koristite video**

Video zapisi su izuzetno bitni u komunikaciji na društvenim mrežama pa je njima posvećen poseban dio.

## **Video**

Video je posljednjih par godina postao toliko dominantan na internetu da ga marketing stručnjaci već neko vrijeme zovu „kraljem sadržaja“. Evo ukratko razloga zašto ne biste smjeli da preskočite video u komuniciranju procesa integracija na društvenim mrežama:

- Kompanije koje koriste video bilježe oko 42% više organskih posjeta od onih koji ne koriste.

Informacije iz video sadržaja desetrostruko bolje se pamte od teksta<sup>[1]</sup>.

Procjenjuje se da 92% ljudi koji gleda video sadržaje na mobilnim platformama dijeli iste s drugim ljudima. I naša analiza je pokazala da je video sadržaj na facebook stranici ME4EU imao najviše podjela.

Do 2021. 80% svog saobraćaja na internetu činiće video sadržaji.

Video više nije tako skup. To ne mora biti ni pravi video, u besplatnim softverima (WeVideo, Moovly), uz pomoć fotografija i podataka možete napraviti „storitelling“ video koji će na mnogo atraktivniji način predstaviti poruku.

Video sadržaji u emailu podižu stepen „klikabilnosti“ do 50%.

Korišćenje video zapisa takođe ima svoje zakonitosti. Trenutno je aktuelno niz pravila koje treba poštovati da bi se maksimizirao efekat:

- Većina video zapisa gleda se na mobilnim telefonima i bez zvuka. Sve što je rečeno u video zapisu treba titlovati.
- Najbolje je imati poseban format za sve, ali ukoliko nema mogućnosti treba ići sa 4:3 videom koji ne zahtijeva da se mijenja pozicija telefona iz uspravno u vodoravno da bi se pogledao.
- Video zapisi ispod minuta dobijaju najviše dijeljenja.
- Ponovo koristite video. Premontirajte video koji se pojavio na televiziji. Napravite serijal džinglova od dokumentarca.
- Koristite animaciju. To jeste jedan od produkciono najskupljih vidova prezentacije, ali rezultati opravdavaju ulaganje.
- Video koji objašnjava. „Kako će izgledati Crna Gora kad uđe u EU“, „Kako se testira sigurnost igračka po standardima EU“, „Kako izgleda obilaziti crnogorsku granicu na quadbikeu“ (dobijenom iz donacije EU). Istaživanja su pokazala da su takozvani „kako“ video zapisi uvijek u vrhu gledanosti i po broju interakcija. Iskoristite to.

## Budžet

Za sprovođenje svih aktivnosti predviđenih Akcionim planom za prvu godinu realizacije Strategije, pored redovnih aktivnosti, planiran je budžet od 810.801 EUR, od čega je potrebno da Vlada izdvoji 416.932 EUR, dok će se iz projekata koje finansiraju strani donatori izdvojiti 393.869 EUR. Na osnovu ovih podataka možemo projektovati da će za četvorogodišnje sprovođenje Strategije informisanja javnosti o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji 2019-2022, biće orijentaciono potrebno ukupno izdvojiti oko 3 miliona EUR, od čega 1,5 miliona EUR iz državnog budžeta.

### Budžet za prvu godinu realizacije Strategije



### Budžet za realizaciju Strategije 2019-2022.



## 07 Monitoring i evaluacija s indikatorima uspjeha


U skladu s *Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja stratejskih dokumenata* (Vlada Crne Gore, 2018), *Strategija informisanja* definiše svoj plan evaluacije i monitoringa.

### Monitoring i godišnje izvještavanje

Monitoring se definiše kao redovan tekući proces prikupljanja i analize podataka o postizanju ciljeva i rezultata u toku sprovođenja aktivnosti. Iz tog razloga, monitoring je vezan za Akcioni plan i odnosi se na **godišnje** praćenje nivoa realizacije aktivnosti predviđenih Akcionim planom. Izvještaj monitoringa sprovođenja Akcionog plana veže se uglavnom za **indikatore rezultata**, s osvrtom na indikatore učinka ukoliko su podaci dostupni. Evaluacija će se, pak, fokusirati prevashodno na **indikatore učinka**. S obzirom na princip *provjere performansi* godišnji monitoring imaće cilj da provjeri koji komunikacioni kanali daju efekta, jesu li poruke još uvijek relevantne ili ih treba redefinisati.

Godišnji izvještaj će u skladu s *Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja stratejskih dokumenata* sadržati sljedeće elemente:

- **Kratak uvodni rezime** koji daje opštu ocjenu procesa sprovođenja stratejskog dokumenta uz osvrt na stratejske i operativne ciljeve strategije
- **Informacija o statusu indikatora rezultata i vrijednostima indikatora učinka (ukoliko su dostupni)**
- Osvrt na planirana i utrošena **finansijska sredstva** s presjekom troškova uz odgovarajuću vezu s alociranim iznosima prema izvorima finansiranja
- **Preporuke** za efikasniju realizaciju definisanih ciljeva
- **Novi rok** za realizaciju nerealizovanih aktivnosti
- **Tabelarni prikaz** realizovanih aktivnosti s osvrtom na indikatore.



Godišnji izvještaj priprema Sektor za informisanje javnosti o Evropskoj uniji i procesu pristupanja Evropskoj uniji Generalnog sekretarijata Vlade u saradnji sa svim službama koje su bile zadužene za realizaciju aktivnosti iz Akcionog plana. Godišnji izvještaj razmatra i daju preporuke Operativno tijelo i Konsultativno tijelo. Godišnji izvještaj usvaja Vlada Crne Gore.

## Evaluacija


Metodologija razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strategijskih dokumenata (2018, str. 81) definiše evaluaciju kao sistematičnu i objektivnu „procjenu tekućeg ili završenog projekta, programa ili politike, njegovog dizajna, implementacije i rezultata“. S obzirom na ciljeve evaluacije – „utvrditi relevantnost i ispunjavanje ciljeva, efikasnost razvoja, djelotvornost, uticaj i održivost“, ova *Strategija informisanja* predviđa finalnu evaluaciju na kraju implementacionog perioda koja će ocijeniti efekte i učinke *Strategije informisanja* u odnosu na zadate strategijske i operativne ciljeve, te pripremiti analizu stanja za donošenje narednog strategijskog dokumenta u ovoj oblasti.

Za sprovođenje evaluacija biće zadužen eksterni evaluator. Procesnu i finalnu evaluaciju razmotriće i dati svoje mišljenje Operativno tijelo i Konsultativno tijelo, a na osnovu nje biće pripremljen finalni izvještaj o realizaciji koji će usvojiti Vlada Crne Gore.

Finalna evaluacija sprovedeće se u odnosu na metodologiju koja je sadržana u Tabeli indikatora učinka.

## 08 Bibliografija

- CISCO (2017), *Cisco Visual Networking Index (VNI) Complete Forecast*, San Jose, USA: CISCO
- EU Info Centre (2017), *Guidance For EU Funded Projects on Visibility and Communication*, Podgorica: EU Info Centre
- European Commission (2016), *Communication – strategic plan, management plans and activity reports*, Brussels: EC
- Komisija za pripremu i praćenje Srednjoročnog programa rada Vlade, (2018), *Srednjoročni program rada Vlade Crne Gore 2018–2020*, Podgorica: Vlada CG, str 51.
- Grosman, Lin (2017), *Video Marketing: The New King Of Content*, Forbes
- Mefalopulos P, Kamlongera C, (2004) „*Participatory Communication Strategy Design: A Handbook*“ Rome: FAO
- INTERREG IPA CROSS-BORDER COOPERATION PROGRAMME, (2015), *Communication Strategy*, Athens, Skopje
- Ministarstvo evropskih integracije Republike Srbije, (2011) *Strategija komunikacije o pristupanju Republike Srbije Evropskoj uniji*, Beograd MEI
- Ministry for EU Affairs, Republic of Turkey, (2014), *European Union Communication Strategy*, Ankara
- Vlada Crne Gore (2014). *Strategija informisanja javnosti o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji 2014–2018*. Podgorica: Vlada Crne Gore.
- Vlada Crne Gore (2018). *Komunikaciona strategija 2018–2020*. Podgorica: Vlada Crne Gore.
- Vlada Crne Gore (2018). *Metodologija razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strategijskih dokumenata*. Podgorica: Vlada Crne Gore.
- Vlada Crne Gore (2018), *Srednjoročni program rada Vlade 2018–2020*. Podgorica: Vlada Crne Gore.
- Vijeće ministara Bosne i Hercegovine (2009), *Komunikacijska strategija za informiranje javnosti o pristupanju Bosne i Hercegovine Evropskoj/Evropskoj uniji*, Sarajevo 2009.



## 09 Radni tim za izradu Strategije informisanja javnosti o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji 2019-2022. godine:

- **Nada Vojvodić**, pomoćnica generalnog sekretara Vlade Crne Gore,
- **Jasna Bulatović**, predstavnik Kancelarije za evropske integracije,
- **Marija Maraš**, predstavnik Odbora za evropske integracije Skupštine Crne Gore,
- **Vanja Starovlah**, predstavnik Zajednice opština Crne Gore,
- **Ljiljana Filipović**, predstavnik Privredne komore Crne Gore,
- **Marko Pejović**, predstavnik NVO Centar za demokratiju i ljudska prava, Podgorica,
- **Damir Nikočević**, predstavnik NVO Centar za građansko obrazovanje, Podgorica,
- **Nina Šćepanović**, predstavnik NVO Juventas, Podgorica,
- **prof. dr Olivera Komar**, predstavnik Fakulteta političkih nauka Univerziteta Crne Gore,
- **Radovan Bogojević**, novinar i komunikolog,
- **Jelena Mrdak**, predstavnik UNDP Crna Gora.





