

VLADNI ODNOSI Z JAVNOSTMI: MODEL ORGANIZIRANOSTI VLADNIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI V SLOVENIJI

Povzetek: Javnost dela državnih organov, njihova odprtost in preglednost, v povezavi z možnostjo dostopa do podatkov in informacij javnega značaja so pomembni elementi sodobne demokratične in pravne države. Z ustreznim obveščanjem, komuniciranjem, odprtostjo in možnostjo nadzora se krepi zaupanje državljanov v delo državnih organov in javne uprave v širšem pomenu. Brez določenega zaupanja javnosti je delo državnih organov in javne uprave v demokratični državi oteženo in zmanjšuje njihovo učinkovitost na področjih za katera so pristojni. Odnosi z javnostmi v javnem sektorju in hkrati tudi v vladnem sektorju so se v Sloveniji začeli oblikovati v začetku devetdesetih let. Kljub zakonskim določbam pa se v praksi pogosto srečujemo s težavami pri zagotavljanju javnosti dela vlade, ministrstev in drugih vladnih institucij. Te so pogosto posledica neustreznega odnosa ministrstev do zagotavljanja javnosti dela oziroma do dela in organiziranosti služb in svetovalcev za odnose z javnostmi, pa tudi posledica premalo natančno določenih razmerij, pristojnosti in odgovornosti v sistemu vladnih odnosov z javnostmi. Natančnejša opredelitev modela vladnih odnosov z javnostmi je nujna za nadaljnji razvoj in pomembna tudi z vidika slovenskega vključevanja v evropske integracije, saj zagotavlja primerljivost in usklajenost naše organiziranosti na področju vladnih odnosov z javnostmi z evropskimi standardi.

Ključne besede: vladni odnosi z javnostmi, javni odnosi, informiranje javnosti, predstavnik za odnose z javnostmi, svetovalec za odnose z javnostmi, tiskovni predstavnik, svet tiskovnih predstavnikov,

¹ Nada Serajnik Sraka, ABC (accredited bussiness communicator), akreditirana poslovna komunikatorica pri International Association of Businessss Communicators, je svetovalka vlade na Uradu vlade za informiranje.

² Branko Vidrih je svetovalec vlade na Uradu vlade za informiranje in vodja sektorja za obveščanje domačih javnosti.

Vsaka demokratična vlada potrebuje sodobne in učinkovite odnose z javnostmi. Učinkovita razlaga vladnih politik in odločitev ne sme in ne more biti nekaj, na kar se spomnimo v zadnjem hipu, ampak je integralni del vsake demokratične vladne dejavnosti. Če je naloga vlade, da določa, usmerja in usklajuje izvajanje politike države, je njena dolžnost, da te svoje odločitve in aktivnosti tudi korektno predstavlja svojim javnostim, med katere ne štejemo samo medijev temveč zelo širok spekter različnih notranjih in zunanjih javnosti.

Strokovnjaki primerjajo vlade z organizacijami, še posebej z velikimi in takimi, ki imajo zelo razvejano mrežo predstavništev po svetu. Pravilen odnos in upravljanje odnosov z javnostmi lahko omogoči večjo povezanost vlad s svojimi javnostmi ter boljše razumevanje vladnih programov, različne povratne informacije iz raziskav in drugih oblik komunikacij, pa lahko pripomorejo k kvalitetnejšemu odločanju.³

Kako opredelimo vladne odnose z javnostmi?

Termin vladni odnosi z javnostmi lahko razumemo v dveh pomenih - kot odnose organizacije z upravnimi, vladnimi in zakonodajnimi javnostmi, ali kot odnose vlade s svojimi javnostmi. Pregled strokovne literature v večini primerov kaže, da pod poglavjem vladni odnosi (government public relations) najdemo razlago, ki to dejavnost opredeljuje kot odnose organizacije s predstavniki vladnih ali javnih institucij pri oblikovanju vladnih ali javnih politik, ki vplivajo na delovanje organizacije (npr. White 1994; Newsom 1981, Gruban, Verčič, Zavrl 1997). Ob terminu vladni odnosi se pojavlja tudi termin javni odnosi (public affairs).

Termin vladnih odnosov (government public relations) v pomenu odnosov vlade s svojimi javnostmi - se pojavlja v strokovni literaturi redkeje in šele v zadnjih letih. (Center, Cutlip, Broom 1997, Grunig, Jaatinen 1998, Baker 1997, Horsle 1998). Pa še tu avtorji raje uporabljajo termin javno informiranje (public information) ali pa vladno informiranje (government information) (Horsle, Simonsen, Volmer).

Področje se tudi ne ponaša z veliko strokovne literature, ta nastaja šele v zadnjih letih, predvsem na pobudo nekaterih vlad, ki so se prve zavedle pomena odprtega dialoga med upravo in prebivalstvom (npr. kanadska, norveška, nizozemska). Avtorji najpogosteje prihajajo iz vrst praktikov, ki delujejo v javnem sektorju (Volmer, Horsle, Simonsen), med teoretiki izstopata Grunig in White.

Termin odnosi z javnostmi znotraj javnega sektorja nima pozitivnega prizvoka. Nekateri menijo, da je termin rezerviran za profitni sektor, v javnem sektorju pa ga razumejo kot propagando, zavajanje (spin doctorship) (Center, Cutlip, Broom 1997, 465). Nasprotno temu Grunig trdi, da je smiselno uporabljati termin vladni odnosi z javnostmi in meni, da je treba še bolj natančno razviti teorijo vladnih odnosov kot je danes na voljo praktikom (Grunig, Jaatinen 1998, 67).

³ Dr. Jon White: *Vladni odnosi z javnostmi, poudarki iz predavanja, redno srečanje IABC Slovenije, gostitelj Urad vlade za informiranje, marec 1996*

Zakaj vlada potrebuje odnose z javnostmi?

Delovanje vlade je močno povezana z družbo, vsako področje vladnega delovanja je povezano oziroma odvisno od odnosov z državljani. Vladne deležnike predstavljajo različne skupine notranjih in zunanjih javnosti, z različnimi interesi in prioritetaми - vodje in zaposleni v izvršni, zakonodajni in pravni veji oblasti, predstavniki političnih strank in odborov, uslužbenci državne in lokalne uprave, predstavniki gospodarskih družb in združenj, predstavniki strokovnih združenj, predstavniki medijev, prebivalstvo. Če vlade želijo biti uspešne, se morajo prav tako kot organizacije (saj vlado razumemo kot izjemno kompleksno organizacijo), preudarno, načrtno in stalno prizadevati za ustvarjanje in vzdrževanje vzajemnega sodelovanja s svojimi javnostmi (Baker 1997).

Smoter vladnih odnosov z javnostmi je: državljane informirati o izvajanju politik, pridobiti njihovo podporo, razumevanje in sodelovanje, kajti voljeni ali imenovani politiki ter vladni predstavniki brez dobro informiranega in aktivnega prebivalstva lahko izgubijo stik z njihovimi realnimi interesi in potrebami (Cutlip, Center, Bromm 1994, 463-466).

Vladni odnosi z javnostmi se od države do države razlikujejo, vendar lahko ugotavljamo, da si vlade demokratičnih držav prizadevajo za odzivne odnose z državljani. Demokratična vlada najbolje deluje v pogojih dvosmerne izmenjave idej in informacij med predstavniki vlade in državljani. V najširšem pomenu mora vlada poročati o svojem delu in izkazovati svojo odgovornost. Državlani kot davkoplačevalci imajo pravico do informacij o delu vlade, seveda z določenimi izjemami (informacije povezane z nacionalno varnostjo, z varovanjem osebnih podatkov) (Baker 1997).

Snovalci predloga slovenskega modela organiziranosti odnosov z javnostmi⁴ smo upoštevali naslednje smotre:

- zagotoviti vsakemu državljanu dostop do informacij o njegovih pravicah, dolžnostih in možnostih in mu na ta način omogočiti aktivno udeležbo v demokratičnem procesu odločanja;
- doseči zaupanje med državljani in vlado in
- krepiti legitimnost vladnih institucij kot institucij oblasti in kot zanesljivih upraviteljic javnih sredstev.

Odnosi z javnostmi v javnem sektorju

Mnogi praktiki verjamejo, da se vladni odnosi razlikujejo od tistih v profitnih organizacijah. Tako Baker trdi, da na delo strokovnjakov za odnose z javnostmi v vladnem sektorju vplivajo zelo heterogene skupine deležnikov, s katerimi je zaradi njihovih različnih prioritet in interesov težje komunicirati, velik vpliv na delo strokovnjakov imajo tudi osebni komunikacijski stili najvišjih predstavnikov

⁴ Dokument - Izhodišča za opredelitev modela vladnih odnosov z javnostmi s predlogi sklepov za vlado, Urad vlade za informiranje, pomlad 2000

vlade, posebni kulturni faktorji in formalne ali neformalne oblike političnega sistema. Na vodenje vladnih odnosov z javnostmi torej vplivajo politične, pravne in kulturne omejitve. (Baker 1997, 454-456)

Teoretiki menijo, da za obe področji načeloma veljajo ista profesionalna načela. Grunig na primer to dokazuje z ugotovitvami raziskovalne študije o odličnosti v odnosih z javnostmi in komunikacijskem managementu⁵. Učinkoviti odnosi z javnostmi v vladnih organizacijah se ne smejo razlikovati od odnosov z javnostmi v profitnem sektorju.

Avtorji priznavajo, da je zaradi velikega števila javnosti, različnih interesov in političnih prioritet, vodenje strateških odnosov z javnostmi bolj težavno kot v poslovnih ali neprofitnih organizacijah. Do razlik prihaja, kot trdi Grunig, tudi zaradi posebnih pogojev, ki izhajajo iz različnih organizacijskih okolij. Pri tem se sklicuje tudi na ugotovitve iz posebne študije o vlogi odnosov z javnostmi na globalni ravni, kjer so avtorji⁶ osnovnim, generičnim načelom delovanja dodali še spremenljivke⁷, ki vodijo do različnih praks v različnih okoljih. Med pogoje, ki vplivajo na razvoj vladnih odnosov z javnostmi v posameznih okoljih sodijo politični sistem, medijski sistem in razvitost okolja. (Grunig, Jaatinen 1998, 66-67)

Strinjamo se lahko, da moramo, če želimo doseči učinkovite odnose z javnostmi, uporabljati ista profesionalna načela na vseh področjih delovanja, vendar je smiselno pogledati področje javnega sektorja od blizu in primerjati še pogoje in okoliščine, ki vplivajo na delo svetovalcev za odnose z javnostmi.

Naloga javnega sektorja je zagotavljanje javnih dobrin - s strani države - na čim bolj enak način in pod enakimi pogoji za vse državljane. Pri tem ne gre za uresničevanje podjetniških, profitabilnih interesov, temveč za zagotavljanje javnih dobrin kot javnega interesa (zdravstveno, pokojninsko in socialno varstvo, socialne službe, policija, gasilci, službe za zaposlovanje, javni transport in telekomunikacije, izobraževanje, zbiranje odpadkov, ipd.)

Prav ta dva pojma 'javni interes' in 'javne dobrine' uporablja večina avtorjev kot glavno razliko med javnim in zasebnim/profitnim sektorjem. Neke dobrine so priznane za javne dobrine takrat, ko jih trgu ne uspe pravično umestiti oziroma ko plačilo za njihovo uporabo ne bi bilo upravičeno, kot npr. plačilo za čisti zrak ali neonesnaženo okolje. Druga pomembna posebnost javnega sektorja za razliko od

⁵ Študija o odličnosti v odnosih z javnostmi in komunikacijskem managementu (*Excellence in Public Relations and Communication Management*), ki je bila opravljena za raziskovalno fundacijo IABC (International Association of Business Communicators) v letih 1985-87 velja za temeljno raziskovalno delo na področju odnosov z javnostmi. Raziskavo so opravili v 291 organizacijah v ZDA, Kanadi in Veliki Britaniji. Med njimi so bile tudi organizacije iz javnega sektorja. Študija je hotela odgovoriti na vprašanja kako in zakaj komunikacije prispevajo oz. vplivajo na doseganje poslovnih rezultatov, kakšna je vrednost PR za organizacijo in kako PR organizirati, da bo učinkoviti? V študiji so opredelili šest generičnih principov delovanja, ki jih je potrebno upoštevati in so pogoj, da so odnosi z javnostmi lahko odlični in prispevajo k uspešnosti organizacije. Ti so: odnosi z javnostmi morajo biti vodeni strateško, delovati morajo avtonomno in ne v podrejeni vlogi, organizirani so v samostojnem oddelku, vodja poroča neposredno najvišjemu vodstvu, gojijo dvosmerne odnose z svojimi javnostmi, vodja ima upravljalško vlogo.

⁶ Verčič D., Grunig J., Grunig L.: *Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence from Slovenia*. H.Culbertson in N.Chen(ed.): *International Public relations: A Comparative Analysis*, Laurence Werlbaum Associates, Mahwah, NJ 1996

⁷ Te so: politično-ekonomski sistem, kultura vključno z jezikom, stopnja aktivizma, razvitost in medijski sistem. (D.Verčič, J. Grunig, L. Grunig 1996, 40)

zasebnega pa je lastništvo in lastniške pravice, saj le-te v javnem sektorju - zaradi strateškega pomena javnih dobrin - ne morejo biti prenesene, kot so lahko v zasebnem sektorju. Javne dobrine so javna last, s katero mora upravljati država - in sicer neprofitno, toda gospodarno in ekonomično, v javnem interesu.

Management v javnem sektorju je sicer manj tržno izpostavljen, zato pa je bolj izpostavljen formalnim prisilam kot pa management iz privatnega/zasebnega sektorja. Je predmet različnih in intenzivnih zunanjih neformalnih vplivov, pa tudi velikih javnih pričakovanj po pravičnosti njihovih aktivnosti in stalnega nadzora nad njihovimi aktivnostmi. Management v javnem sektorju mora namreč pri svojih aktivnostih vključiti interese državljanov in upoštevati tudi posebne vladne in parlamentarne akcije.

Izvajanje osnovnega poslanstva javnega sektorja - zagotoviti čim bolj zanesljivo ponujanje življenjsko pomembnih storitev in čim bolj enak dostop vseh prebivalcev do javnih dobrin, že zdaleč več ne zadošča, saj pozivi in pobude iz okolja izražajo potrebo po odzivnejšemu managementu javnih služb, kamor sodi tudi intenzivnejša medsebojna komunikacija. Modeli (predvsem vladnih) tiskovnih predstavnikov temu že dolgo nikjer več niso zadostni. Čeprav so pomembni, množični mediji vendarle niso edina javnost, treba je vključiti tudi (u)porabnike in druge strateško zainteresirane javnosti ter razvijati dvosmerni, enakopraven dialog.⁸ (Ašanin Gole, 1996)

Prikaz 1

Razlike v managementu javnega vs./in zasebnega sektorja⁹

	javni (neprofitni) sektor	zasebni/privatni (profitni) sektor
Namen ustanovitve	javne službe so ustanovljene zaradi potreb upravljanja z nacionalno ekonomijo	podjetniška iniciativa, ustanovljen na osnovi tržnih signalov
delokrog	poslovni delokrog posameznih javnih služb je predpisan z zakonom; tudi pravila delovanja so določena v parlamentu	poslovni delokrog določijo lastniki in management; pravila delovanja narekujeja management in trg
vrednote	veliko vrednot in ciljev: storitve, javni interes, enakost, profesionalizem, participacija uporabnikov javnih dobrin/storitev	vrednote in cilji relativno omejeni
cilji	primarni so družbeni cilji, npr. varne ulice, brezplačno osnovno zdravstveno varstvo in osnovno izobraževanje	primarni so profitni cilji
vir financiranja	primarni viri bazirajo na javnih davkih	primarni viri bazirajo na dohodkih sektorja
odgovornost do aktualne politike	široka; odgovornost do političnih delodajalcev in njihovih kratkih mandatov	omejena; brez nekaterih pravih političnih ovir; tudi umetnih časovnih ovir je manj
javnost in način poslovanja	relativna odprtost/transparentnost pri upravljanju in odločanju; poudarek na predstavnikih države	relativna diskretnost; poudarek na poslovnem zaupanju
pomembne javnosti	pazljiva javnost; široka baza deležnikov; vpliv državnih subvencij	veliko bolj se osredotoča na delničarje, zaposlene in management
politika delovanja	veliko neopredeljenih/nejasnih političnih direktiv, zaradi česar je še večja kompleksnost izvedbe sprejete politike	relativno manj nejasnih politik
poslovni rezultati	kompleksna in diskusijska predstavitev indikatorjev poslovanja	poglavitna so kvantitativna finančna merila poslovanja

Pravne podlage za zagotavljanje dela državnih organov v Sloveniji

V slovenskem javnem sektorju tudi zakonska določila¹⁰ nalagajo vladnim institucijam, da so dolžne zagotavljati javnost svojega dela, torej javnosti informirati in z njimi tudi komunicirati. Tako mora vlada pravočasno in celovito seznanjati javnosti s svojim delovanjem in aktivnostmi, z ukrepi, predlogi, programi, zakoni, ki jih pripravlja in sprejema.

Pravica do obveščeniosti oziroma dostopa do informacij javnega značaja sodi med temeljne človekove pravice, natančneje pa jo opredeljujeta tudi Ustava Republike Slovenije in Zakon o medijih.

V 39. členu Ustave Republike Slovenije je zapisano: "Zagotovljena je svoboda izražanja misli, govora in javnega nastopanja, tiska in drugih oblik javnega obveščanja in izražanja. Vsakdo lahko svobodno zbira, sprejema in širi vesti in mnenja. Vsakdo ima pravico dobiti informacijo javnega značaja, za katero ima v zakonu utemeljen pravni interes, razen v primerih, ki jih določa zakon." V Sloveniji še nimamo zakona, ki bi urejal uresničevanje te pravice za vse državljane, čeprav ta obveznost nedvoumno izhaja iz citiranega člena ustave. Ob tem velja omeniti, da je Državni zbor marca lani ob obravnavi poročila varuha človekovih pravic za leto 1998 sprejel sklep, v katerem podpira prizadevanja varuha za čimprejšnji sprejem zakona, ki bi omogočil dosledno uresničitev 39. člena ustave. Obstaja pa tudi možnost, da bi uresničevanje te pravice, podobno kot nekatere evropske države, zagotovili s pripravo posebnega kodeksa ravnanja organov državne uprave na tem področju.

Način uresničevanja svobode javnega obveščanja ter pravice in odgovornosti javnih glasil in novinarjev pa ureja Zakon o medijih, ki v 45. členu obvezuje državne organe, organe lokalnih skupnosti, posameznike, ki opravljajo javne funkcije, javne zavode in javna podjetja ter druge pravne ali fizične osebe, ki opravljajo javno službo, da "morajo dajati resnične, popolne in pravočasne informacije o vprašanih s svojega delovnega področja za objavo prek medijev". Navedeni subjekti, ki jih zakon opredeljuje kot javne osebe, morajo s pravnimi akti urediti način dajanja informacij za javnost, ter določiti odgovorno osebo, ki zagotavlja javnost dela. Javne osebe lahko odrečejo dajanje informacij le: "če so zahtevane informacije na predpisan način določene za državno, vojaško ali uradno tajnost ali za poslovno skrivnost; če bi to pomenilo kršitev tajnosti osebnih podatkov v skladu z zakonom, razen če se z njihovo objavo lahko prepreči hujše kaznivo dejanje ali neposredna nevarnost za življenje ljudi in njihovo premoženje; če bi to škodilo sodnemu ali predkazenskemu postopku". Pomembno pa je tudi določilo, da mora javna oseba, ki ne da zahtevane informacije, najpozneje do konca naslednjega delovnega dne pisno obrazložiti razloge za zavrnitev, če to zahteva odgovorni urednik medija.

⁸ Dobesedna navedba dela prispevka: *Javni sektor in odnosi z javnostmi - Za večjo fleksibilnost in transparentnost*, PiaR, marec 1996, s prijaznim dovoljenjem avtorja.

⁹ Ašanin Gole, 1999, *Strateški management odnosov z javnostmi v javnem sektorju*. (nedokončana) magistrska naloga, tekstopis. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

¹⁰ Zakon o medijih - Ur. List, št.35-2043/2001; Ustava Republike Slovenije, Ur.list RS 1991

Javnost dela vlade je opredeljena tudi v njenem poslovniku, ki v 50. členu določa, da je delo vlade javno. Javnost dela se praviloma zagotavlja z novinarskimi konferencami ter sporočili, poslanimi po različnih informacijsko-telekomunikacijskih sredstvih. Za zagotavljanje javnosti dela vlade in ministrstev skrbita urad za informiranje in vladni predstavnik za odnose z javnostmi (to funkcijo opravlja direktor urada za informiranje). O delu in sprejetih odločitvah vlade obveščajo javnost predsednik vlade, generalni sekretar in vladni predstavnik za odnose z javnostmi, ministri pa obveščajo javnost o tistih odločitvah vlade, ki spadajo v njihovo delovno področje. Po pooblastilu vlade ali ministrov lahko o sprejetih odločitvah obveščajo javnost tudi državni sekretarji in predstojniki vladnih služb. Navedene osebe morajo v javnih izjavah in pri svojih nastopih v javnosti izražati in predstavljati stališča vlade, še določa Poslovník Vlade RS.

Vladni odnosi z javnostmi v Sloveniji

Slovenska vlada deluje in odloča na sejah, ki praviloma potekajo vsak četrtek. Javnost dela vlade se zagotavlja, skladno s poslovníkom vlade, predvsem z novinarskimi konferencami in uradnimi sporočili. Za zagotavljanje javnosti dela vlade skrbita urad za informiranje in tiskovni predstavnik vlade, ki je hkrati tudi direktor urada. O delu vlade in sprejetih odločitvah obveščajo javnost predsednik vlade, ministri, generalni sekretar in vladni tiskovni predstavnik ter po pooblastilu vlade in ministrov tudi državni sekretarji in predstojniki vladnih služb. V poslovníku vlade je še zapisano, da morajo našteje osebe v javnih izjavah in pri svojih nastopih v javnosti izražati in predstavljati stališča vlade. Glede na to, da je seja vlade dogodek, ki ga javnost spremlja z velikim zanimanjem in ki v veliki meri vpliva tudi na odnos javnosti do vlade in njene politike, je zelo pomembno, kdo in na kakšen način seznanjajo javnost z najpomembnejšimi vladnimi odločitvami.

Stroka odnosov z javnostmi v državni upravi je mlada, oddelkov ali služb razen redkih izjem (npr. na Ministrstvu za notranje zadeve) pred začetkom 90-tih let v Sloveniji ni bilo. Kot podlago za njihovo organiziranost lahko jemljemo sklepe vlade, ki je na seji v decembru 1994 ob obravnavi gradiva v zvezi z delovanjem in organiziranostjo Urada vlade RS za informiranje na področju odnosov z domačimi javnostmi¹¹ v enem od sklepov "naložila vsem ministrstvom, da v najkrajšem času na podlagi zakona o javnih glasilih s svojimi akti uredijo način zagotavljanja javnosti dela, način dajanja informacij za javnost in določijo osebo, ki bo odgovorna za zagotavljanje javnosti dela". Ti sklepi so pomenili tudi podlago za sistematično zagotavljanje javnosti dela vladnih institucij.

Večina vladnih institucij je imenovala osebe, ki so odgovorne za zagotavljanje javnosti njihovega dela. Kljub temu, da se je število svetovalcev za odnose z javnostmi v vladnih institucijah v zadnjem obdobju nekoliko povečalo, pa ima večina ministrstev in vladnih služb oziroma uradov še vedno zaposlenega le enega delavca, ki je zadolžen za področje odnosov z javnostmi, kar je seveda občutno premalo.

¹¹ Predlog delovanja in organiziranosti Urada vlade za informiranje, november 1994

Službe z več delavci pa so organizirane na Ministrstvu za obrambo (3 zaposleni na ministrstvu in 6 v Slovenski vojski), Ministrstvu za notranje zadeve (3 na ministrstvu in 9 v Generalni policijski upravi), Ministrstvu za okolje in prostor (4) ter po dva svetovalca za odnose z javnostmi na Ministrstvu za zunanje zadeve, Ministrstvu za promet, Ministrstvu za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano ter na Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport.

Delovno mesto svetovalca za odnose z javnostmi tudi še ni enotno sistematizirano. Obstoječa sistematizacija in opisi nalog so zelo splošni in ne odražajo tistega, kar ti predstavniki v resnici delajo. V nekaterih ministrstvih sicer že imajo interne priročnike oz. delovne standarde, ki pa niso nujno usklajeni z drugimi resorji. Službe, razen nekaj izjem, praviloma še nimajo odobrenih svojih proračunov, ki bi omogočali sistematično letno načrtovanje in izvajanje predvidenih aktivnosti. (Serajnik, 1998, 61)

Funkcijo vladne službe za odnose z javnostmi opravlja Urad vlade za informiranje, ki je strokovna služba slovenske vlade in njenih ministrstev. Sestavljen je iz treh sektorjev: sektorja za obveščanje domače javnosti, sektorja za obveščanje tuje javnosti in promocijo Slovenije ter sektorja za evropske zadeve. Osnovne naloge, ki jih v skladu s Sklepom o delovnih nalogah Urada vlade za informiranje¹² opravlja urad na področju vladnih odnosov z javnostmi so:

- pravočasno in celovito obveščanje domače in tuje javnosti o delu vlade in njenih predstavnikov;
- promocija Slovenije oziroma seznanjanje tujih javnosti z informacijami o Sloveniji s ciljem povečevanja prepoznavnosti in ugleda Slovenije;
- obveščanje domače javnosti o procesu vključevanja Slovenije v evropske integracije;
- zagotavljanje komunikacijske podpore ob organizaciji pomembnejših dogodkov v državi;
- sodelovanje pri pripravi in izvedbi medijskih kampanj ob temeljnih programskih projektih vlade;
- koordiniranje aktivnosti odnosov z javnostmi posameznih ministrstev;
- priprava in izdajanje različnih informativno-promotivnih gradiv;
- spremljanje in analiziranje poročanja domačih in tujih medijev in
- priprava izhodišč za raziskave javnega mnenja o vladni politiki.

Za ustrezno seznanjanje javnosti z vladnimi odločitvami pa je zelo pomembno tudi sodelovanje med tiskovnim predstavnikom vlade oziroma uradom in svetovalci za odnose z javnostmi v posameznih ministrstvih, tako glede pravočasnega opozarjanja in seznanjanja s pomembnimi temami, zagotavljanja sogovornikov in pripravljanja sporočil za javnost (press releasov) oziroma ustreznih gradiv in informacij.

¹² *Ur.L.RS št. 82/94*

Praktične težave pri izvajanju odnosov z javnostmi

Kljub zakonskim določbam, ki dajejo podlage za organiziranost služb za odnose z javnostmi v slovenskem vladnem sektorju, pa pristojnosti in odgovornosti niso bile nikoli dokončno opredeljene, nikoli niso bili oblikovani enotni napotki in priporočila, kako bi morale biti službe organizirane, kakšne naj bodo njihove pristojnosti, s kakšnim znanjem in izkušnjami morajo biti opremljeni ljudje, ki bodo v njih delali, komu bodo poročali, itd.

Svetovalci za odnose z javnostmi v vladnih službah se danes soočajo z vrsto vsebinskih in sistemskih vprašanj. Predpostavljeni v nekaterih vladnih institucijah še vedno ne poznajo in ne razumejo dovolj vloge komuniciranja in odnosov z javnostmi, ki v strateškem smislu pomenijo komunikacijsko podporo uresničevanju temeljnih nalog in programskih ciljev in ne samo zagotavljanje javnosti dela neke institucije. Odsotnost (urejene ali pa enotne) organizacije in sistematizacije delovnega mesta mu ne dajeta pravega položaja in vloge. Ker še ni izoblikovanih enotnih profesionalnih standardov in kriterijev, ki bi urejali to področje, ni enotnega pristopa v kadrovanju, nagrajevanju kakor tudi v urejanju delovnega področja.

Različnost je še posebej očitna v nazivih, kjer gre za razpon od strokovnega sodelavca do svetovalca vlade. Tudi samo delovno mesto svetovalcev za odnose z javnostmi znotraj posameznih vladnih institucij ni enotno opredeljeno. Na nekaterih ministrstvih so sicer organizirane službe za odnose z javnostmi, v večini primerov pa je delovno mesto svetovalca za odnose z javnostmi praviloma umeščeno v kabinet ministra. Delovno mesto svetovalcev za odnose z javnostmi tudi ni enotno sistemizirano, predvsem pa so opisi nalog zelo splošni in ne odražajo tistega, kar ti posamezniki v resnici delajo oziroma bi morali delati. Nejasna opredeljenost delokroga in pristojnosti svetovalcev za odnose z javnostmi v vladnih institucijah pa se odraža tudi v dejstvu, da v večini primerov nimajo ustreznega in dovolj ažurnega dostopa do pomembnih in celovitih informacij.

Posledica dejstva, da svetovalci za odnose z javnostmi pogosto ne razpolagajo s pravočasnimi in celovitimi informacijami, pa je tudi ta, da se vlada in ministrstva vse prevečkrat odzivajo šele na pritisk medijev ali javnosti, namesto, da bi vodila proaktivno politiko komuniciranja s svojimi javnostmi.

Precej predstavnikov za odnose z javnostmi se otepa tudi s pomanjkanjem strokovnih znanj in delovnih izkušenj tako s področja stroke, kot s konkretnega delovnega področja. Institucionalnega izobraževanja, ki bi bilo dobra podlaga za delo, pa še ni.¹³ (Serajnik 1998, 63)

S težavami pri zagotavljanju ustreznih, pravočasnih in celovitih informacij na področju obveščanja domače in tuje javnosti o delu vlade in njenih institucij se nemalokrat srečuje tudi vladni urad za informiranje, saj pogostokrat ni pravočasno seznanjen s pripravo pomembnih vladnih odločitev. Koordiniranje aktivnosti

¹³ Podatki izhajajo iz raziskave o komunikacijskih veščinah in znanjih na področju odnosov z javnostmi v vladnih institucijah, ki je bila v času od januarja do februarja 1998 (naročnik: Urad vlade za informiranje, izvajalec Pristop) in posnetka stanja konec avgusta 2001.

odnosov z javnostmi med posameznimi ministrstvi in uradom sicer poteka, vendar je preveč ohlapno, saj ni dovolj natančno opredeljen odnos med uradom in službami oziroma svetovalci za odnose z javnostmi v posameznih ministrstvih.

Vse te vsebinske in sistemske težave pomembno vplivajo na vsebino in kakovost vladnih odnosov z javnostmi, ki so vse prevečkrat neusklajeni in tudi neučinkoviti. Naštete okoliščine pa so vodile Urad vlade za informiranje, da je začel pripravljati izhodišča za opredelitev enotnega modela vladnih odnosov z javnostmi, ki bi omogočil boljšo koordinacijo in učinkovitejše delo na tem področju. Preden pogledamo predlog, se seznanimo še s tovrstnimi tujimi izkušnjami.

Pristopi k oblikovanju informativno - komunikativnih politik

Vlade se zelo različno obnašajo do politike informiranja javnosti. Nekatere še vedno gojijo enosmerne oblike informiranja javnosti, s poudarkom na odnosih z mediji, druge pa imajo več poslušaja za kompleksnejše odnose z javnostmi, saj se zavedajo, da lahko korektno komuniciranje prispeva k učinkovitosti vladnih programov.

Čeprav se v različnih okoljih lahko razvijejo različnih tipi odnosov z javnostmi, v praksi načeloma najdemo štiri osnovne pristope, ki temeljijo na dvosmerni komunikaciji. To so:

- izvajanje politične komunikacije z namenom prepričati javnost in pridobiti podporo za obstoječe ali nove programe, ukrepe, zakone. Komunikacija načeloma poteka med izvršno in zakonodajno vejo oblasti, vendar želi javnost (državljeni) odprto in javno diskusijo, zato v tej komunikaciji sodelujejo tudi mediji.
- Informiranje javnosti - dnevno informiranje javnosti o delovanju na različnih področjih (zdravstvo, šolstvo, okolje, promet, kmetijstvo, itd) in odgovarjanje na vprašanja predstavnikov javnosti ali medijev,
- oblikovanje in negovanje pozitivne institucionalne podobe (dostokrat narobe razumljeno kot lastna samo-promocija) in
- vzpodbujanje javnega odziva in povratnih informacij (največkrat premalo razumljeno in upoštevano v procesih odločanja s strani politikov, zato ga tudi praktiki premalokrat spodbujajo). (Baker 1997, 456-457)

Najbolj dovršeni komunikacijski politiki sta razvili vladi Kanade in Norveške

Kanadski Treasury Board je že leta 1988 sprejel informacijsko politiko, ki temelji na strokovnih načelih, ki jih priporoča IABC-jeva študija o odličnosti v odnosih z javnostmi - strateško načrtovanje in dvosmerno komuniciranje. V dokumentu je med drugim zapisano, da so učinkovite komunikacije ključne za doseganje vladnih ciljev. Načrtovanje, usklajevanje in izvedba so integralni del vodstvenih procesov v vladi.

Komunikacijska politika predvideva:

- posredovanje točnih, celovitih, objektivnih, pravočasnih, relevantnih in razumljivih informacij javnosti o vladnih politikah, programih in službah;
- upošteva poglede in pripombe javnosti pri oblikovanju prioritet, politik in izvedbi programov;
- zagotavlja, da je vlada vidna, dostopna in odgovorna do javnosti, ki jim služi. (Treasury Board Manual, Communications, 1-2).

Evaluacija te politike v letu 1996 je, kljub dobrim profesionalnim osnovam pokazala na določene slabosti, do katerih prihaja v praksi. Te so predvsem pomanjkanje znanj in veščin vladnih praktikov za odnose z javnostmi in nedosledno upoštevanje sprejete komunikacijske politike v določenih vladnih institucijah. Iz tega je mogoče sklepati, da taka politika lahko uspe le, če vodilni razumejo vlogo in pomen odnosov z javnostmi in če se praktiki usposobijo in pridobijo znanja, ki so potrebna za izvedbo politike. (Grunig, Jaatinen 1998, 74)

Norveško ministrstvo za državni upravo je leta 1993 predložilo parlamentu v potrditev novo vladno informacijsko politiko, ki naj bi postala sestavni del upravne politike. Zasnovali so jo na podlagi študije o odličnosti, vsebuje pa tudi pomembne elemente iz komunikacijskega modela javnega informiranja.

Norveška informacijska politika temelji na petih načelih, ki naj bi jih pri svojem delu z javnostmi upoštevale vse vladne službe in agencije. Prvi dve predstavljata elemente dvosmernega komuniciranja, ostala pa elemente strateškega vodenja.

660

Temeljna načela so:

- komuniciranje (organi oblasti in javnosti nastopajo kot enakovredni partnerji, ki se izmenjujejo v vlogah pošiljatelja in prejemnika informacij);
- aktivno informiranje (državni organi morajo javnosti redno, sistematično in aktivno informirati, informacije so usklajene z dejanskimi potrebami in pričakovanji njihovih uporabnikov);
- celovitost (vse informacije morajo biti v največji možni meri sestavljene tako, da jih uporabnik dojema kot celoto);
- področno vodenje (vsaka vladna služba, ki je strokovno odgovorna na določenem področju, je odgovorna tudi za informiranje s svojega področja);
- informiranje kot odgovornost vodstva (realizacija politike informiranja je predvsem odgovornost vodstev državnih organov) (Politika informiranja norveške vlade, 1994).

Pregled organiziranosti vladnih odnosov v nekaterih evropskih državah

Nizozemska

Služba vlade za informiranje

Služba vlade za informiranje (uradni naziv: Rijksvoorlichtingsdienst) je centralna služba za informiranje javnosti in medijev. Sodi v okvir Ministrstva za splošne

zadeve. Minister za splošne zadeve je tudi ministrski predsednik. Direktor službe vlade za informiranje in njegov namestnik sta tiskovna predstavnika ministrskega predsednika in članov kraljeve družine. Direktor je tudi predsednik Sveta za informiranje, ki ga sestavljajo tiskovni predstavniki vseh ministrstev. Svet se sestaja najmanj enkrat tedensko - dan pred vladno sejo - udeležba tiskovnih predstavnikov na seji sveta pa je obvezna.

Vsi delavci službe vlade za informiranje zaprisežejo kot državni uradniki. Služba vlade za informiranje je odgovorna za obveščanje javnosti o sprejeti vladni politiki. V okvir službe spadata tudi državni klicni center ter center za obveščanje, ki podpirata tudi druge službe za informiranje.

Vsak petek po vladni seji združenje parlamentarnih dopisnikov povabi ministrskega predsednika in njegovega tiskovnega predstavnika na tiskovno konferenco, na kateri premier predstavi vladne sklepe. Novinarjem se razdelijo sporočila za javnost, ki jih o posameznih temah pripravijo informativne službe posameznih ministrstev.

Služba vlade za informiranje vsak dan v angleščini (Netherlands News Monitor) objavlja glavne dnevne novice in povzetek teh novic iz glavnih obvestil za tisk, ki jih objavijo služba vlade za informiranje in vse druge državne institucije (ministrstva, državni sveti, državno sodišče itd.).

Službe za informiranje v posameznih ministrstvih

Vseh 13 ministrstev ima službe za odnose z mediji in drugimi javnostmi, ki jih vodi direktor, ki je tudi tiskovni predstavnik ministrstva. Direktor in vsi drugi zaposleni zaprisežejo kot državni uradniki. Nihče ni imenovan na podlagi politične pripadnosti ali priporočila. Direktor in drugi zaposleni spadajo neposredno pod najvišjega državnega uradnika, t.j. generalnega sekretarja ministrstva.

Vsako ministrstvo ima svojo službo za informiranje, ki jo sestavljata oddelek za odnose z mediji in oddelek za informiranje javnosti, v službi je okrog 40 zaposlenih. Vodja službe je tudi glavni govornik ministrstva, vodi in usklajuje pa tudi delo ostalih tiskovnih predstavnikov v ministrstvu.

Vsaka služba za informiranje samostojno objavlja obvestila za tisk, usklajuje govore in javne nastope političnega in upravnega osebja in pripravlja različne informativne materiale (knjige, brošure, video materiale, zgoščenke, spletne strani itd.). Kot velja za službo vlade za informiranje, so tudi predstavniki služb za informiranje po posameznih ministrstvih edini, ki so v ministrstvih pooblaščen za komuniciranje s predstavniki medijev.

Predstavniki za odnose z javnostmi

Zaposleni v službah za informiranje v različnih ministrstvih so predstavniki za odnose z javnostmi. Imeti morajo najmanj visokošolsko izobrazbo ter dodatno izobrazbo in znanja s področja komunikacij. Predstavniki za odnose z javnostmi imajo neposreden dostop do vsega političnega in upravnega osebja, lahko pa se udeležujejo tudi njihovih sestankov. Predstavniki za odnose z javnostmi imajo glede na funkcijo in starost isto plačo in položaj.

Velika Britanija

Služba vlade za informiranje

Služba vlade za informiranje (Government Information Service) je neodvisna služba za informiranje, ki jo vodi direktor. Direktor usklajuje splošne informacije za javnosti in medije. Minister brez listnice vsako jutro s tiskovnimi predstavniki resornih ministrstev, kabineta, glavnih podpornih služb, političnih strank, zakladništva, zunanjega ministrstva, urada namestnika ministrskega predsednika in tiskovnega predstavništva ministrskega predsednika, ki ga vodi glavni sekretar za informiranje, razpravlja o najbolj perečih zadevah tega dne. Služba za informiranje je tudi neke vrste "rekrutni center" za vladne svetovalce za odnose z javnostmi in zagotavlja pomembno podporo informativnim oddelkom ministrstev.

Leta 1997 se je začela reforma informacijske infrastrukture, da bi preprečili "politizacijo" dela predstavnikov za odnose z javnostmi. Večina predstavnikov za odnose z javnostmi je bila namreč imenovana na politični podlagi. Kot je bilo že omenjeno, je bil imenovan poseben minister (brez listnice) kot uradni predstavnik vlade za odnose z javnostmi. Mnogi ministri zaposlujejo tako imenovane posebne svetovalce, ki novinarje obveščajo o različnih političnih zadevah. Člani spodnjega doma in mnogi novinarji so se pritoževali, da obveščanje javnosti in medijev ni bilo "nepriistransko" oziroma "zanesljivo".

Službe za informiranje ministrstev

Vsa resorna ministrstva in drugi, prej naštetih državni uradi imajo svoje službe za informiranje, ki jih vodijo predstavniki ministra za odnose z javnostmi. Predstavnik za odnose z javnostmi je visok državni uradnik, ki mora sodelovati z ministrom in njegovimi posebnimi svetovalci. Služba za informiranje objavlja dnevna obvestila za tisk in spremlja poročanje medijev. Večina ministrstev ima oddelke, ki pripravljajo in izvajajo informacijske kampanje.

Predstavniki za odnose z javnostmi

Večina predstavnikov za odnose z javnostmi je imenovana na podlagi politične pripadnosti ali priporočila, vendar se načrtuje imenovanje samo državnih uradnikov. Vsi predstavniki za odnose z javnostmi nimajo istega položaja ali plače.

Nemčija

Služba vlade za informiranje

Zvezna vlada ima zvezni urad za informiranje (dejanski naziv: Bundespressamt), ki ga vodi državni sekretar in ki je hkrati tudi tiskovni predstavnik kanclerja. Zvezni urad v glavnem vzdržuje odnose z mediji in usmerja javne nastope političnega in upravnega osebja. Vodja urada in njegov namestnik sta pri predstavljanju kanclerja in vlade popolnoma neodvisna.

Službe za odnose z javnostmi posameznih ministrstev

Vsako zvezno ministrstvo in vsako deželno ministrstvo ima svojo službo za informiranje, ki jo vodi direktor (Pressesprecher), ki je tudi predstavnik ministra za

odnose z javnostmi. Ob zamenjavi vlade ali politika mora odstopiti tudi direktor, čeprav ima status državnega uradnika. V večini primerov ga zaposli ministrstvo ali pa ga ponovno zaposli njegova politična stranka. Vsako ministrstvo vodita politični voditelj (Parlamentarischer Staatssekretar) in upravni voditelj (Beambteter Staatssekretar). Zadnja funkcija načeloma ni politična in jo je mogoče primerjati s funkcijo generalnega sekretarja v slovenskih ministrstvih. Vsi uradi izvajajo dejavnosti za informiranje javnosti.

Predstavniki za odnose z javnostmi

Kot navedeno, vse predstavnike za odnose z javnostmi imenuje vladajoča politična stranka. Pridejo in odidejo skupaj s političnim kadrom. Njihov položaj in plača se lahko po deželah in ministrstvih razlikuje.

Avstrija

Služba vlade za informiranje

Tudi avstrijska vlada ima zvezni urad za informiranje (dejanski naziv: Bundes Presse Amt), podoben nemškemu uradu, ki ga vodi direktor (Pressesprecher). Urad opravlja predvsem strokovne naloge, kot so: akreditacije tujih novinarjev, spremljanje tujih novinarjev ob državnih obiskih, organizacija tiskovnih središč ob mednarodnih dogodkih, koordinacija medijskih kampanj in vladnega programa EU, urejanje spletnih strani avstrijske vlade, izdajanje in distribucija informativnih gradiv v različnih svetovnih jezikih ter priprava klipinga za potrebe kanclerjevega urada. V ministrstvih so organizirane službe za odnose z javnostmi, ki jih vodijo tiskovni predstavniki ministrstev, ki so zadolženi za dajanje izjav o delu ministrstva. Službe za odnose z javnostmi posameznih ministrstev spremljajo pisanje medijev o njihovem delu in pripravljajo klipinge, medijske analize in raziskave javnega mnenja. Vse predstavnike za odnose z javnostmi v avstrijskih ministrstvih in drugih državnih institucijah imenujejo politične stranke. Njihovo področje dela, položaj in plača se lahko razlikujejo.

Obveščanje javnosti o vladnih sejah

Na novinarski konferenci po seji vlade vedno nastopi samo predsednik vlade, ki novinarje obvesti o najpomembnejših odločitvah vlade.

Predlog slovenskega modela organiziranosti

Urad vlade za informiranje je v letu 2000 pripravil dokument oziroma delovno gradivo, ki opredeljuje enotna izhodišča, na katerih bi temeljila organiziranost vladnih odnosov z javnostmi.

Enotna izhodišča naj bi:

- prispevala k odgovornejši obravnavi vloge informiranja in komuniciranja na ravni vlade in ministrstev, organiziranju in kadrovski prenovi služb za odnose z javnostmi znotraj vlade, v ministrstvih ter vladnih uradih in službah;

- omogočila oblikovanje enotnih strokovnih standardov in vzpostavitev pogojev, ki bodo omogočili učinkovitejše delovanje služb za odnose z javnostmi na ravni vlade in ministrstev;
- izboljšala koordinacijo znotraj ministrstev, da pri oblikovanju odnosov z javnostmi sodelujejo vsi, ki pomembno oblikujejo posamezna področja (minister, državni sekretarji, visoki uradniki in svetovalci za odnose z javnostmi);
- izboljšala koordinacijo in komunikacijo med službami oziroma svetovalci za odnose z javnostmi posameznih vladnih institucij in še posebej z vladnim uradom za informiranje in tako vzpostaviti usklajeno podlago za predstavljanje vladne politike;
- vzpostavila sistem, ki bo zagotavljal neposredno obveščanje javnosti o zadevah, ki so v pristojnosti vlade in ministrstev;
- zagotovila celovito in sprotno obveščanje tujih javnosti in
- vzpostavila sistem vladnih odnosov z javnostmi, ki bo primerljiv z evropskimi standardi in bo omogočal različne oblike komuniciranja z institucijami Evropske unije.

Ustrezna organiziranost in pravilno vodenje odnosov z javnostmi lahko omogočita večjo povezanost vlade z javnostmi ter boljše razumevanje vladnih programov. Različne povratne informacije iz raziskav, analiz in drugih oblik komunikacij pa pripomorejo tudi h kvalitetnejšemu odločanju. K učinkovitejšim odnosom z javnostmi pa lahko veliko prispeva tudi pravočasna vključenost svetovalcev za odnose z javnostmi v proces načrtovanja in priprave dokumentov in ukrepov, ki jih sprejema vlada oziroma njene institucije.

Učinkovitost vladnih odnosov pa je še posebej odvisna od same organiziranosti in natančne opredelitve razmerij, pristojnosti in odgovornosti služb za odnose z javnostmi in svetovalcev za odnose z javnostmi v ministrstvih in vladnih službah.

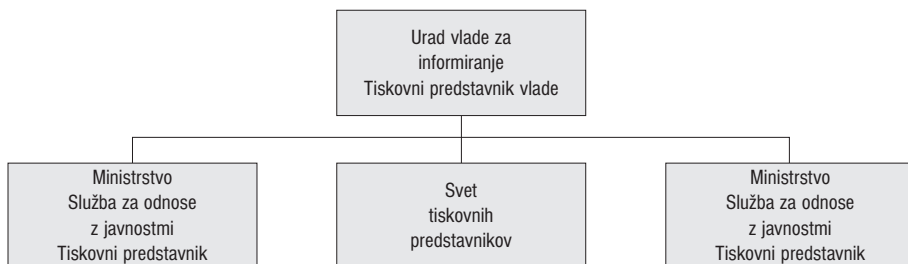
V dokumentu predlagamo naslednji model organiziranosti vladnih odnosov z javnostmi:

- vladne odnose z javnostmi vodi in koordinira Urad vlade za informiranje,
- direktor urada opravlja funkcijo tiskovnega predstavnika vlade, za svoje delo je odgovoren generalnemu sekretarju vlade,
- znotraj ministrstev se organizirajo službe za odnose z javnostmi, ki zagotavljajo javnost dela posameznih ministrstev,
- vodje služb za odnose z javnostmi v ministrstvih opravljajo tudi funkcijo tiskovnega predstavnika ministrstev in so za svoje delo odgovorni neposredno ministru,
- službe za odnose z javnostmi v ministrstvih so sestavljene iz oddelka za odnose z mediji in oddelka za odnose z (drugimi) javnostmi,
- znotraj vladnih služb in uradov je določena oseba, ki je odgovorna za odnose z javnostmi,
- na nivoju vlade je organiziran Svet tiskovnih predstavnikov, ki ga vodi tiskovni predstavnik vlade.

Pri uvajanju predlaganega modela smo upoštevali specifičnosti, ki izhajajo iz organiziranosti nekaterih vladnih institucij: ministrstev za notranje zadeve in obrambo, Službe vlade za evropske zadeve in urada predsednika vlade.

Prikaz 2:

Model organiziranosti vladnih odnosov z javnostmi



Opredelitev pojmov

Služba za odnose z javnostmi je strokovna služba ministrstva, ki zagotavlja celovito in ažurno obveščanje različnih javnosti o zadevah, ki so v pristojnosti posameznega ministrstva;

Svetovalec za odnose z javnostmi je državni uradnik, ki je strokovnjak za odnose z javnostmi in ki opravlja svoje delo v okviru službe za odnose z javnostmi; med svetovalce za odnose z javnostmi uvrščamo vodje služb za odnose z javnostmi oziroma tiskovne predstavnike, svetovalce za odnose z mediji in svetovalce za neposredno komuniciranje z javnostmi;

Tiskovni predstavnik vlade je odgovoren za zagotavljanje javnosti dela vlade in opravlja tudi funkcijo direktorja Urada vlade za informiranje;

Tiskovni predstavnik ministrstva je odgovoren za zagotavljanje javnosti dela ministrstva in opravlja tudi funkcijo vodje službe za odnose z javnostmi;

Odnosi z mediji predstavljajo kontinuiran odnos posamezne institucije z mediji oziroma predstavniki javnih glasil (novinarji, uredniki, fotoreporterji...)

Odnosi z (drugimi) javnostmi predstavljajo neposreden kontinuiran dvosmeren odnos med posamezno institucijo in različnimi javnostmi (z vsemi državljani oziroma s posameznimi kategorijami prebivalstva: zaposlenimi, brezposelnimi, upokojenci, kmeti, gospodinjami, mladimi, študenti, tujci...)

Svet tiskovnih predstavnikov je medresorsko delovno telo vlade, ki opravlja koordinativne in posvetovalne naloge na področju vladnih odnosov z javnostmi.

Službe za odnose z javnostmi

Vloga, organiziranost, pristojnosti in odgovornosti

1. Urad vlade za informiranje

Urad vlade za informiranje je strokovna služba vlade, ki ima na ravni vlade izvedbeno, povezovalno, svetovalno in izobraževalno vlogo.

Te vloge se izražajo v naslednjih nalogah:

1. zagotavljanje verodostojnih, ažurnih in celovitih informacij domačim in tujim javnostim,
2. neposredno komuniciranje z javnostmi o delu vlade in ministrstev (zagotavlja različnim javnostim dostop do informacij o zadevah, ki so v pristojnosti vlade in njenih institucij (priprava in izdajanje publikacij, urejanje spletnih strani na internetu, odprti telefoni, informacijske pisarne, priprava informativnih kampanj o najpomembnejših vladnih projektih (program obveščanja in osveščanja slovenske javnosti o vključevanju Slovenije v EU, NATO, itd.)
3. strokovna podpora ministrstvom in vladnim uradom ter službam (strokovna pomoč pri pripravi kampanj ministrstev, spremljanje in analiziranje pisanja domačih in tujih medijev o vladi, priprava izhodišč za raziskave javnega mnenja)
4. koordiniranje vladnih odnosov z javnostmi in vodenje Sveta tiskovnih predstavnikov (povezovalna in koordinativna vloga v smislu strokovnega svetovanja in usmerjanja, pripravljajna poenotenih standardov dela in programov usposabljanja za svetovalce za odnose z javnostmi v ministrstvih).

666

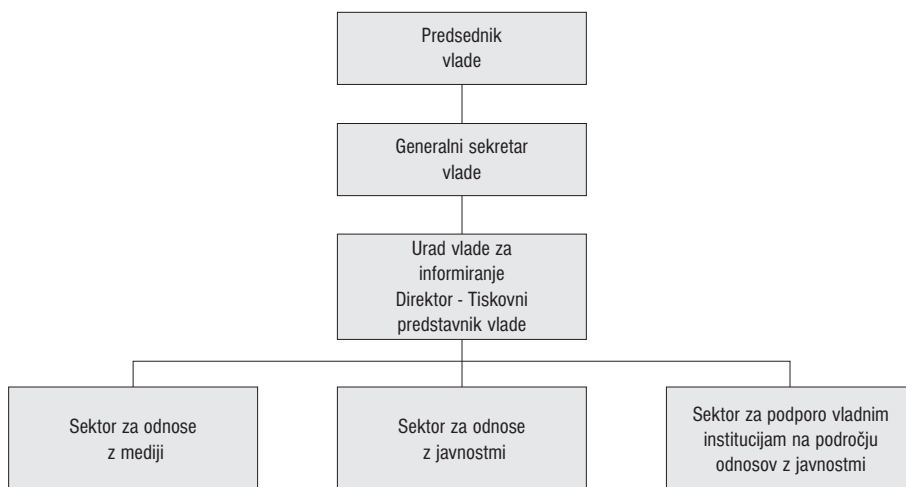
Iz dopolnjene vloge in nalog izhaja tudi spremenjena organiziranost Urada.

Predlagani model predvideva v uradu naslednje sektorje:

- sektor za odnose z mediji,
- sektor za odnose z javnostmi,
- sektor za podporo vladnim institucijam na področju odnosov z javnostmi.

Prikaz 3:

Model organiziranosti Urada vlade za informiranje



Vloga, pristojnosti in odgovornosti direktorja urada vlade za informiranje

Direktor urada za informiranje je najodgovornejša oseba na področju vladnih odnosov z javnostmi, ki opravlja tudi funkcijo tiskovnega predstavnika vlade in je za svoje delo neposredno odgovoren generalnemu sekretarju vlade.

Direktor je nestrankarska in strokovno visoko profesionalna oseba, ki je obveščena o vsem pomembnejšem dogajanju v okviru vlade, ki je seznanjena s pripravo pomembnejših vladnih gradiv in ukrepov, ki se udeležuje kolegijev predsednika vlade, sej delovnih teles vlade in vladnih sej, in je o vsem aktualnem dogajanju ažurno in celovito seznanjena iz prve roke. Tak status direktorju urada omogoča, da lahko daje izjave medijem o vseh najaktualnejših temah povezanih z vladno politiko.

Direktor je tudi predsednik Sveta tiskovnih predstavnikov, ki ga sestavljajo tiskovni predstavniki vseh ministrstev. Po potrebi in glede na aktualno problematiko lahko skliče tiskovne predstavnike tistih ministrstev, na katera se nanaša aktualno dogajanje in jim tudi naloži določene naloge. Direktor je odgovoren za zagotavljanje javnosti dela vlade in še posebej za obveščanje javnosti o odločitvah, ki jih vlada sprejema na svojih sejah.

Ministrstva

Položaj, pristojnosti, odgovornosti in organiziranost služb za odnose z javnostmi

Služba za odnose z javnostmi je samostojna strokovna služba ministrstva, ki jo sestavlja:

- oddelek za odnose z mediji in
- oddelek za odnose z javnostmi.

Oddelek za odnose z mediji je odgovoren za:

- ažurno in celovito obveščanje domačih in tujih medijev o delu ministrstva in organov v sestavi ministrstva (priprava novinarskih konferenc in pogovorov z novinarji, sporočil in obvestil za javnost, popravkov in odgovorov, zagotavljanje odgovorov na novinarska vprašanja...);
- pripravo in izvedbo medijskih dogodkov in
- spremljanje poročanja medijev in pripravo medijskih analiz.

Oddelek za odnose z javnostmi je odgovoren za:

- zagotavljanje ustreznih informacij za različne javnosti (pripravlja in izdaja zloženke, biltene, publikacije o za javnost zanimivih področjih dela ministrstva, organizira okrogle mize, brezplačne telefone in druge oblike, ki zagotavljajo javnosti neposreden dostop do informacij...);
- pripravo spletnih strani na internetu, na katerih predstavljajo najpomembnejše informacije o svojem delu, predpise v polnem besedilu, obrazce in navodila za uveljavljanje posameznih pravic in
- pripravo medijskih kampanj, ko gre za temeljne projekte ministrstva.

Vodja službe je strokovnjak in ne politično imenovana oseba, nastopa tudi kot tiskovni predstavnik ministrstva in je za svoje delo neposredno odgovoren ministru. Je član Sveta tiskovnih predstavnikov in se redno udeležuje koordinacijskih sestankov, ki jih pripravlja Urad vlade za informiranje in svoje delo po potrebi koordinira tudi z vodji služb za odnose z javnostmi drugih ministrstev. Vodja ima naziv državnega podsekretarja ali svetovalca vlade in je član ministrovega kolegija. To mu tudi omogoča, da je obveščen o vsem dogajanju na ministrstvu in da je kompetenten sogovornik za predstavnike različnih javnosti o vsem aktualnem dogajanju, povezanem z delom ministrstva. O delu ministrstva lahko javnost obveščajo minister, državni sekretarji in tiskovni predstavnik ministrstva. Po pooblastilu ministra in v soglasju s tiskovnim predstavnikom ministrstva lahko javno nastopajo tudi drugi predstavniki ministrstva.

Vodja službe je odgovoren za vodenje, načrtovanje, koordiniranje in izvedbo odnosov z javnostmi v celotnem ministrstvu, vključujoč organe v sestavi ministrstva. Dolžan je organizirati sistematično in proaktivno sodelovanje z vsemi javnostmi in posebno pozornost nameniti odnosom z mediji. Zagotoviti mora celovito in ažurno obveščanje javnosti o dogajanju na ministrstvu in sprotno odzivanje na javna vprašanja in vprašanja novinarjev. Vodja službe ima ustrezna pooblastila, ki mu omogočajo, da od posameznih sektorjev in služb ministrstva zahteva strokovne podlage in podatke, na osnovi katerih lahko pripravi sporočila in obvestila za javnost, odgovore, popravke in druge javne informacije.

Najpomembnejša dela in naloge vodje službe za odnose z javnostmi:

- komuniciranje s ciljnim javnostmi;
- oblikovanje komunikacijskih strategij za različne javnosti;
- načrtovanje, organizacija in izvajanje tehnik v odnosih z javnostmi (novinarske konference, obvestila medijem, sporočila za javnost, medijske kampanje...);
- svetovanje s področja komunikacijskega managementa;
- merjenje, ovrednotenje in analiziranje rezultatov dela odnosov z javnostmi in posameznih komunikacijskih programov;
- pripravljane osnov za raziskave javnega mnenja in
- urejanje in redakcija publikacij.

Vsi odnosi ministrstva z mediji potekajo prek službe za odnose z javnostmi ministrstva. V službi za odnose z javnostmi sta poleg vodje zaposlena še najmanj dva svetovalca za odnose z javnostmi. Za izvajanje letnega programa dela mora imeti služba v proračunu ministrstva vnaprej določena finančna sredstva, opredeljena na podlagi letnega programa dela. Služba za odnose z javnostmi ministrstva oziroma njen vodja mora vzdrževati redne stike z Uradom vlade za informiranje oziroma njegovim direktorjem.

Prikaz 4:

Model organiziranosti odnosov z javnostmi v ministrstvih



Svetovalec za odnose z javnostmi predsednika vlade

Vloga, pristojnosti in odgovornosti

Svetovalec za odnose z javnostmi predsednika vlade spada v ožjo ekipo urada predsednika vlade, ki delajo neposredno za predsednika vlade. Pravno formalno je svetovalec za odnose z javnostmi predsednika vlade uvrščen v Urad predsednika vlade, za svoje delo pa je neposredno odgovoren predsedniku vlade. Ima naziv svetovalca vlade ali državnega podsekretarja.

Svetovalec za odnose z javnostmi predsednika vlade pripravlja, organizira, vodi in izvaja medijske aktivnosti in delo na področju odnosov z javnostmi predsednika vlade. Pri svojem delu, zlasti pri obsežnejših projektih svoje delo usklajuje z Uradom vlade za informiranje in pristojnimi ministrstvi. Po potrebi opravlja tudi funkcijo tiskovnega predstavnika predsednika vlade. Zaradi številnih nalog je priporočljivo, da je v uradu predsednika vlade zaposlen vsaj še eden svetovalec za odnose z javnostmi, ki pomaga pri neposrednem komuniciranju z javnostmi (internet strani, pisma državljanov, publikacije...), pri izvedbi medijskih aktivnosti (fototermini, novinarske konference, obiski v tujini...) ter pri drugih aktivnostih povezanih z odnosi z javnostmi.

Potrebna znanja in veščine svetovalcev za odnose z javnostmi

Med svetovalce za odnose z javnostmi uvrščamo vodje služb za odnose z javnostmi oziroma tiskovne predstavnike ministrstev ter svetovalce za odnose z mediji in svetovalce za odnose z (drugimi) javnostmi.

Svetovalec za odnose z javnostmi je zadolžen za vodenje in upravljanje komunikacij ter za oblikovanje in vzpostavljanje enakopravnega, stalnega in interaktivnega odnosa med organizacijo in njenim okoljem - njenimi javnostmi. Praviloma

se pojavlja v dveh vlogah: tehnični in upravljalški. Tehnična pomeni izvedbeno plat komuniciranja: pripravo obvestil za medije, pisanje sporočil za javnost in govorov, pripravo in vodenje novinarskih konferenc, urejanje publikacij itd. Upravljalška (managerska) raven pa vsebuje opazovanje in raziskovanje okolja, načrtovanje ukrepov, evaluacijo izvedbe itd.

Strokovnjak za odnose z javnostmi mora znati svoje delo načrtovati in voditi na strateški ravni, kar sodi v okvir upravljalške vloge. To pomeni, da zna uporabljati medijske analize in raziskave javnega mnenja, zna svetovati, preprečevati oziroma razreševati konflikte in nesporazume, ki nastajajo znotraj ali zunaj organizacije itd. Predvsem pa je pomembno, da vsak svetovalec za odnose z javnostmi vedno deluje v obeh vlogah upravljalški in tehnični, vendar s poudarkom na upravljalški vlogi. (Hunt, Grunig 1998)

Svetovalec za odnose z javnostmi mora imeti znanja in veščine, ki mu omogočajo delovati kot:

- strateški načrtovalec (načrtno, stalno, proaktivno delovanje, katerega cilj je opredeliti strategijo delovanja organizacije ter na osnovi analiz prepoznati prednosti in slabosti organizacije in njenega delovanja);
- izvajalec komunikacijskih aktivnosti (uresničevanje komunikacijskih strategij: ustvarjanje in organizacija dogodkov, obveščanje, publiciranje...);
- svetovalec (na kakšen način, s katerimi sredstvi, orodji in tehnikami naj bi organizacija komunicirala, kako naj bi ravnala v posameznih primerih, okoliščinah) in
- raziskovalec in analitik (raziskovanje okolij, prepoznavanje trendov, odzivov). (Ašanin Gole, 1998).

Osnovne strokovne zahteve

Izobrazba:

- visokošolska, humanistična usmeritev
- izobraževanje s področja odnosov z javnostmi
- druga dopolnilna znanja (jezikovna, novinarska...)

Izkušnje:

- potrebne izkušnje na izvedbeni oziroma vodstveni ravni (za strateško vodenje in upravljanje odnosov z javnostmi)
- poznavanje političnega, poslovnega in socialnega okolja

Jezikovne sposobnosti:

- pisno in ustno obvladovanje slovenskega jezika
- sposobnost oblikovanja in prilagajanja informacij za različne ciljne skupine
- poznavanje terminologije odnosov z javnostmi in terminologije delovnega področja
- obvladovanje vsaj enega tujega jezika
- sposobnost javnega nastopanja

Etika:

- poznavanje, zavzemanje in delovanje skladno z zakoni, poslovniki in drugimi pravnimi akti
- upoštevanje slovenskega in poznavanje mednarodnih kodeksov etike in vedenja v odnosih z javnostmi

Priporočljive osebnostne lastnosti:

visoka samoiniciativnost, želja po stalnem spoznavanju in učenju, energičnost, ambicioznost, privrženost, sposobnost hitrih prilagajanj, sposobnost hitre in objektivne presoje, vzdržljivost (sposobnost obvladovanja stresnih situacij) in potrpežljivost ter sposobnost ustvarjalnega razmišljanja in delovanja.¹⁴

Izhodišča za pripravo modela

Pri oblikovanju modela vladnih odnosov z javnostmi smo na uradu za informiranje želeli upoštevati strokovna načela ter upoštevajoč tuje izkušnje in domače danosti prispevati k ustrežnejši obravnavi vloge informiranja in komuniciranja na ravni vlade in njenih organov.

Pri oblikovanju modela smo se srečali z nekaterimi dilemami. Prva je povezava prakse informiranja, ki je najbolj tipično za javni sektor, s praksami komuniciranja. Za informacijsko dejavnost vlad praviloma velja, da v praksi delujejo največ po prvih dveh razvojnih modelih odnosov z javnostmi - modelu tiskovnega agenta in modelu javnega informiranja.¹⁵ Raziskave vladnih odnosov z javnostmi v Ameriki so pokazale, da nekatere vladne agencije uporabljajo tudi simetrični ali asimetrični model odnosov z javnostmi, ki veljata po Grunigu za bolj dovršena in izdelana modela.¹⁶ Znani so primeri simetričnih odnosov z javnostmi v primeru kampanj z zdravstveno, ekološko vsebino, v sodelovanju z aktivisti in s skupinami pritiska. (Grunig, Jaatinen 1998, 65).

Cutlip, Center in Broom (1994, 463) trdijo, da se bistvo vladnega delovanja ujema tudi z bistvom odnosov z javnostmi. Naloga odnosov z javnostmi je, da odkrivajo, vzpostavljajo in vzdržujejo vzajemne odnose med organizacijo in različnimi javnostmi. Tudi v Sloveniji lahko zasledimo nekatere primere dvosmernega komuniciranja (npr. program obveščanja oziroma osveščanja javnosti na temo slovenskega približevanja v EU, programi osveščanja javnosti za zagotavljanje večje varnosti v cestnem prometu).

Druga ključna dilema je vprašanje kriterijev na osnovi katerih se strokovnjaki za odnose z javnostmi izbirajo in kasneje delujejo - strokovnih ali političnih. V večini držav so strokovnjaki za odnose z javnostmi državni uradniki (civil servants), imamo pa tudi primere (npr. Švedska), kjer so imenovani na podlagi političnih

¹⁴ Povzeto po več avtorjih: Jeffkins 1994, Black 1993, Cutlip, Center, Broom 1994, Berth, Sjoeborg 1997, Dozier 1995

¹⁵ Po Grunig-Huntu gre pri modelu tiskovnega agenta za pridobivanje publicitete z namenom širjenja zaupanja v organizacijo. Javnoinformacijski model v odnosih z javnostmi vidi samo razširjanje ugodnih informacij o organizaciji. Oba modela sta enosmerna, namenjena temu, da bi spremenili vedenje javnosti in ne vedenje organizacije. Prizadevata si, da bi si bodisi s propagando (agentura), bodisi s širjenjem zgolj ugodnih informacij (javno informiranje) prikazala organizacijo v lepi luči. (Hunt-Grunig 1995, 8-9)

¹⁶ Asimetrični in simetrični model odnosov z javnostmi sta dvosmerna modela. Asimetrični model že v svoje delo uvaja raziskovanje okolja in stališč javnosti, vendar želi še vedno prepričati strateško pomembne javnosti, da se vedejo tako, kot bi rada organizacija. Dvosmerni simetrični model utemeljuje odnose z javnostmi dvosmerni komunikaciji, na pogajanjih in doseganju kompromisov. (Hunt-Grunig 1995, 9-10)

kriterijev. Če to ni natančno določeno, so svetovalci za odnose z javnostmi prisiljeni v opravljanje dveh nezdružljivih poslov: promoviranje politikov oziroma politik in upravljanje odnosov z javnostmi za svoja ministrstva (Verčič, 1996, 1), tako da prihaja do zamegljene vloge med političnim ali strankarskim in profesionalnim delovanjem.

V Sloveniji zagovarjamo strokovno izhodišče, tako, da lahko strokovnjaki delujejo profesionalno ne glede na menjave političnih funkcionarjev in s tem zagotavljajo kontinuiteto in razvoj odnosov določene institucije s svojimi javnostmi.

Za vladne odnose vse prevečkrat velja, da delujejo bolj na taktični in ne na strateški ravni. Po Whiteu se vsebinske in časovne prioritete političnih predstavnikov, ki so navadno kratkoročne, križajo z zahtevami po dolgoročnejših in strateških usmeritvah delovanja, ki ga od strokovnjakov za odnose z javnostmi zahteva stroka. Vsakdanje delo je usmerjeno predvsem v reševanje aktualnih vprašanj, iskanje rešitev za aktualne probleme, reagiranje na poročanje medijev. Strateško načrtovanje in delovanje je na tem področju težko, vendar ni nemogoče, če ima vlada razvite dolgoročneje strategije do nekaterih strateških vprašanj (White, predavanje IABC).

Tudi Grunig ugotavlja, da strateško vodenje odnosov z javnostmi zahteva stalna prilagajanja med političnimi in strokovnimi cilji. Strokovnjaki za odnose z javnostmi težko sledijo svoji viziji delovanja. (Grunig 1998, 67).

Odnosi z javnostmi imajo tudi v javnem sektorju pomembno vlogo pri komunikacijski podpori organizacijskemu komuniciranju kot sestavnemu delu strateškega vodstvenega managementa, torej predvsem ekspertno svetovalsko in upravljalno vlogo (Ašanin Gole, 1996), vprašanje pa je, koliko so svetovalci za odnose z javnostmi sposobni te vloge opravljati (vprašanje statusa, organiziranosti in posedivanja izvedenskih znanj). Zadnja ugotovitev velja tudi za Slovenijo. Dokler ne bo sprejeta jasna politika komuniciranja ter dani pogoji za kakovostno izobraževanje praktikov, bo težišče še vedno na strani taktičnega delovanja. Vendar model nakazuje smeri razvoja.

Kot na vseh področjih delovanj, predstavljajo odnosi z mediji tudi na vladnem področju znotraj celotnih odnosov z javnostmi pomemben delež, druge javnosti pa so zanemarjene. Mediji naj bi igrali vlogo skrbnika ohranjanja javnih interesov in pri tem bili zelo kritični do delovanja političnih predstavnikov. Odnos vlada - mediji ima navadno status prijazno - sovražnega razmerja. Mediji vladnim predstavnikom očitajo, da niso odkriti, da so propagandistični, medtem ko jim le-ti odgovarjajo, da mediji poročajo samo o nepravilnostih in da so v predstavljanju različnih tematik površni in neobjektivni. (Center, Cutlip, Center 1994) Tudi v Sloveniji se soočamo s takimi očitki in predstavami.

Razvoj demokracije, osveščenost posameznikov in predvsem široka uporaba orodij informacijske tehnologije so povzročili, da mediji niso več izključni prenašalci sporočil do javnosti. Predstavniki kritičnih javnosti, posamezniki ali organizirani v skupine, terjajo od vladnih institucij neposredne, jasne in takojšne odgovore. Prav zato stopajo v ospredje tudi druge javnosti, za katere je treba predvideti ustrezne oblike in načine oziroma sredstva komuniciranja.

Nenazadnje, učinkovitost komuniciranja na ravni vlade ne temelji samo na servisiranju medijev in drugih javnosti, temveč tudi na pomembnih elementih koordinacije: koordinaciji na ravni vlade (na strateški ravni delovanja) in na koordinaciji znotraj posameznega ministrstva. V predlogu slovenskega modela smo to vprašanje poskušali urediti s svetom tiskovnih predstavnikov¹⁷, ki je medresorsko posvetovalno telo organizirano na nivoju vlade, ki ga tudi imenuje. Vodi ga tiskovni predstavnik vlade. Člani sveta so tiskovni predstavniki vseh ministrstev, svetovalec za odnose z javnostmi predsednika vlade ter tiskovni predstavnik Službe Vlade RS za evropske zadeve.

Svet koordinira odnose z javnostmi posameznih ministrstev, ko gre za:

- obveščanje javnosti o delu in odločitvah, ki jih sprejema vlada,
- zadeve in dogodke, ki so v pristojnosti oziroma se nanašajo na delo več ministrstev,
- pripravo gradiv, publikacij, spletnih strani, odprtih telefonov..., ki se nanašajo na vlado kot celoto,
- načrtovanje in dogovarjanje o medijskih vidikih priprave in izvedbe pomembnih vladnih odločitev oziroma dogodkov,
- pripravo in izvedbo programov usposabljanja in izobraževanja za predstavnike za odnose z javnostmi v ministrstvih in drugih vladnih institucijah.

Svet opravlja posvetovalno funkcijo v zvezi:

- z informiranjem in komuniciranjem z javnostmi,
- z odzivi na poročanje medijev,
- s posameznimi strokovnimi vprašanji, ki se nanašajo na delo svetovalcev za odnose z javnostmi na nivoju vlade in v ministrstvih.

LITERATURA, GRADIVA IN VIRI

Anonimus (1999): *The Relationship between the Government Institutions and Media in the Federal Republic of Germany*.

Ašanin Gole, Pedja (1996): *Javni sektor in odnosi z javnostmi : za večjo fleksibilnost in transparentnost*. V: PiaR, *Novice iz slovenskega društva za odnose z javnostmi*, marec 1996, 1-3.

Ašanin Gole, Pedja (1999): *Strateški management v javnem sektorju*. V: 2. poglavje iz (nedokončane) magistrske naloge "Strateški management odnosov z javnostmi v javnem sektorju" (tipkopis). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Ašanin Gole, Pedja (1998): *Strateški komunikacijski management*. *Teorija in praksa* (4) 697-612.

Baker, Brent (1997): *Public Relations in Government*. V: C. Caywood (ur.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, 453-479, New York: McGraw Hill

Black, Sam (1993): *The Essentials of Public Relations*. London: Kogan Page.

Berth Kirsten in Sjøberg Goran (1997): *Quality in Public Relations*. Copenhagen: IQPR (The International Institute for Quality in Public Relations).

Cutlip Scott M., H. Center Allen in M. Broom Gleb (1994): *Effective Public Relations*, New Jersey: Prentice Hall International Editions, 7. izdaja.

¹⁷ Podobno telo že deluje vrsto let, vendar ker niso določene vloge, pristojnosti in odgovornosti, nima prave moči in veljave.

- Dozier, David M., Larissa Grunig A. in James E. Grunig (1995): *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Gruban Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Grunig, James E. (ur.) (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Grunig, James E. in Mia Jaatinen (1998): *Strategic Symmetrical Public Relations in Government: From Pluralism to Societal Corporatism*. V.: Verčič, Dejan, J. White in D. Moss (ur.): *Zbornik 5. mednarodnega simpozija o raziskovanju v odnosih z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Horsle, Paul. 1998. *Using information strategically*, V.: Verčič, Dejan, J. White in D. Moss (ur.): *Zbornik 5. mednarodnega simpozija o raziskovanju v odnosih z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Hunt Todd in J.E. Grunig (1995): *Tehnike odnosov z javnostmi*, Ljubljana: DZS.
- Jagarinec, Zdenka, Vidrih, Branko (1999): *Poročilo z obiska v avstrijskem vladnem uradu za informiranje (tipkopis)*.
- Jefkins Frank (1983): *Public Relations*. London: MacDonalds and Evans Ltd.
- Katus J. in W.F. Volmer (ur.) (1994): *Government Information in the Netherlands*. Lelystad: Koninklijke Vermeade Bv.
- Office of the Public Service (1997): *Report of the Working Group on the Government Information Service*, Cabinet Office: London.
- Serajnik Sraka Nada (1998) : *Delovno mesto v državni upravi*. V.: Gruban Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (ur.): *Praksa slovenskih odnosov z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Simonsen, Arne (1997): *The Communication Principle in Norwegian Public Administration - Ideal, reality or show off?, Toveiskommunikasjon - ideal eller virklighet?*, Konferanse, 20. Oktober 1997, Oslo.
- Simonsen Arne (1999): *Government Public Relations in Alternative Futures - Why Government Public Relations should engage in scenario thinking?* V.: Verčič Dejan, J. White in D. Moss: *Zbornik 6. mednarodnega simpozija o raziskovanju v odnosih z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- The Royal Ministry of Government Administration, Norway (1994): *Central Government Information Policy, Main Principles*.
- Treasury Board Manual (1988): *Information and Administrative Management: Communications*. Ottawa, Kanada.
- Urad Vlade za informiranje (2000): *Izhodišča za opredelitev modela vladnih odnosov z javnostmi s predlogi sklepov za vlado*. Ljubljana, pomlad 2000.
- Verčič D., Grunig J., Grunig L. 1996. *Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence from Slovenia*. Ur. H.Culbertson in N.Chen: *International Public Relations: A Comparative Analysis*, NJ, Mahwah: Lawrence Werlbaum Associates.
- Verčič Dejan (1996): *Med politiko in stroko*. PiaR, marec 1996.
- White Jonathan in Laura Mazur (1994): *Strategic Communications Management : Making Public Relations Work*. London: Addison - Wesley Publishing Company.
- White Jonathan (1996). *Vladni odnosi z javnostmi, predavanje za IABC Slovenija, marec 1996 (tipkopis)*.