



СТРАТЕГИЈА КОМУНИКАЦИЈЕ РЕГИОНАЛНЕ РАЗВОЈНЕ АГЕНЦИЈЕ ЗЛАТИБОР 2011-2015.

Ужице, 2011. година



Садржај

1. Увод	3
2. Контекст.....	4
3. Кључне теме и поруке деловања РРАЗ	5
4. Општи циљеви Стратегије комуникације.....	7
5. Циљне групе.....	8
6. Алати/Методe.....	8
7. Извори	9
8. Праћење и оцена.....	10
9. Методологија.....	10
Анекс I	11
Анекс II	12

1. Увод

Стратегија комуникације (Стратегија) обезбеђује општи оквир за комуникационе активности које Регионална развојна агенција Златибор (РРАЗ) предузима у сврху остварења својих циљева, дефинисаних Пословним планом пројектованим за период 2011-2013. године. Израда Стратегије је базирана на трогодишњем искуству ове институције у области развоја Златиборске области (ЗО) и анализи до сада постигнутих резултата. Истовремено, усмерена је на попуњавање празнина које су примећене у досадашњем раду, када је комуникација са јавношћу у питању и на унапређење позиције РРАЗ у ширем окружењу.

Од кључне важности је да улога и активности РРАЗ буду промовисане и интерно и екстерно, како би свој рад адекватније валоризовала кроз подршку и помоћ циљних група у испуњењу своје мисије и зацртаних циљева.

Општи циљ Стратегије комуникације РРАЗ је развијање поверења и подршке јавности напорима које РРАЗ улаже на пољу подстицања социо-економског развоја ЗО. Како би изградила улогу главног актера у овим процесима, РРАЗ ће наставити активности на заговарању интереса и промоције ЗО и на јачању партнерских односа са свим релевантним актерима на националном, регионалном и локалном нивоу.



2. Контекст

Општа ситуација у земљи (политичка, економска, друштвена) не иде на руку организацијама попут РРАЗ, обзиром да је за разумевање неопходности њиховог постојања, рада и резултата потребна значајна доза стабилности, разумевања, стрпљивости и подршке. Обзиром да то тренутно није случај, позиционирање и јавно експонирање оваквих организација је знатно отежано, што додатно условљава потребу за стратешким документом овог типа, као значајним алатом за стратешко позиционирање институције у ширем окружењу. Овакав закључак се да извести из односа већине оснивача према РРАЗ. Првенствено су општине недовољно заинтересоване за рад институције чији су оснивачи, што се недвосмислено одражава кроз неадекватно суфинансирање оперативног функционисања РРАЗ. Влада РС, као један од иницијалних оснивача, такође у досадашњем раду није обезбедила суштинску подршку одрживости РРАЗ, док је тренутно у процесу искњижавања као оснивача из свих развојних агенција у Србији. Остали оснивачи (Регионална привредна комора, Опште удружење предузетника, две приватне банке) су свој удео у руковођењу агенцијом сводили на декларативну и нефинансијску подршку. Отежавајућа околност за рад и функционисање оваквих институција је, свакако, и глобална економска криза која је оставила значајног трага на буџете оснивача и њихову способност да се питањима регионалног развоја адекватно посвете.

До 2010. године није постојао ни законски оквир који би ову проблематику адекватно третирао, што је додатно компликовало ситуацију. Након успостављања законског оквира, доношењем Закона о регионалном развоју, а затим и усвајањем низа подзаконских аката¹, делимично су створени услови да РРАЗ, као регионална институција, учврсти своју позицију и настави рад у процесу имплементације политике регионалног развоја и приближавања Европској унији, посебно у сегменту коришћења ЕУ фондова.

Сарадња са медијима у претходном периоду је била недовољно искоришћена као алат за ширење резултата рада саме агенције и промоције концепта регионалног развоја уопште. Један од разлога лежи у чињеници да су локални медији недовољно развијени и недовољно укључени у развојне процесе од општег интереса. Тешка финансијска ситуација у којој се налазе и константна потреба за комерцијализацијом садржаја зарад свога опстанка, условили су неадекватност кадрова и пословну политику која је неосетљива за дугорочно-развојне иницијативе. Свакако да је свему допринела и сама РРАЗ, неадекватним третирањем овог сегмента рада, као и комплексност позиције коју је РРАЗ имала на територији Области у претходном периоду. Када ово кажемо, мислимо првенствено на сложеност резултирану: различитошћу оснивача и њихових интереса (однос јавног и приватног сектора), мешовитим изворима финансирања (међународни донатори и национални Владино програми), правно-оснивачким статусом (регистровани као ДОО непрофитног карактера, корисник донација, устројени на принципима организације невладиног сектора)... Све ово је довело до конфузности у стратешком позиционирању када је комуникација у питању и у значајној мери допринело недовољној искоришћености медија у сврху промоције РРАЗ.

¹ Закон о регионалном развоју ("Службени гласник РС", бр. 51/2009)

Закон о изменама и допунама закона о регионалном развоју („Службени гласник РС“, бр.30/2010)

Уредба о утврђивању услова, критеријума и начина акредитације за обављање послова регионалног развоја и одузимања акредитације пре истека рока на који је издата („Службени гласник РС“, бр. 74/2010)

Ни када је шира јавност у питању, на жалост, није боља ситуација. Комплексна и често суморна социо-економска ситуација у земљи је један од главних узрока инертности и осећања апатије међу грађанима, који имају ограничено разумевање и интерес за интервенције које подразумевају промене у друштву. Људима није најјасније како РРАЗ може утицати и допринети побољшању њихових живота. Евидентно је постојање негативних предрасуда и лоших конотација када је реч о донаторским програмима и активностима које из њих проистичу, услед неадекватне обавештености о њиховом раду, мисији, циљевима и резултатима.

3. Кључне теме и поруке деловања РРАЗ

Историјат

- РРАЗ је настала у фебруару 2008. године, трансформацијом Регионалног центра за развој МСПП, са циљем стварања организације која ће својим активностима и јачањем партнерских односа допринети дугорочном социо-економском развоју Златиборске области. Регионални центар за развој МСПП Златибор је основан 09. септембра 2002. године у оквиру пројекта *Нефинансијска подршка МСПП сектору у Србији*, финансираном од стране Европске уније, а реализованом од стране Европске агенције за реконструкцију (ЕАР). Оснивачи РЦ-а били су: Влада Републике Србије, општина Ужице, Регионална привредна комора Ужице, Удружење предузетника општине Ужице, Војвођанска банка а.д. Нови Сад, Јубанка а.д. Београд. На Скупштини оснивача РЦ Златибор, одржаној 21. фебруара 2008. донета је одлука о трансформацији РЦ у РРА и проширењу оснивача општинама: Бајина Башта, Нова Варош, Прибој, Пријепоље и Чајетина. Приступање општина Ариље и Пожега је уследило до краја 2008. године, док је општина Косјерић ту одлуку донела јуна 2010. чиме се број оснивача из реда локалних самоуправа Округа, попео на 9, од укупно 10 колико их, по административној подели, припада Златиборском округу.
- РРАЗ је, од 2008. корисник трогодишњег Оперативног гранта за развој капацитета регионалне развојне агенције, финансираног од стране ЕУ у износу од 79% оперативних трошкова. Преосталих 21% трошкова, РРАЗ обезбеђује кофинансирањем општина-оснивача. Сврху гранта представљају:
 - повећан приступ изворима финансирања за реализацију пројеката усмерених на развојне приоритете Области
 - подршка РРАЗ и њеној одрживости, на начин да се оспособи за управљање процесима планирања, координације и реализације мера социо-економског развоја Златиборске области
- РРАЗ реализује трогодишњи Програм развоја приватног сектора у југозападној Србији (ПСД), на територији општина: Ариље, Нова Варош, Прибој, Пријепоље, Чајетина и града Ужица. Програм је финансиран од стране Швајцарске владе преко Швајцарске агенције за развој и сарадњу (SDC) и за циљ има смањење сиромаштва и унапређење економског положаја свих актера у ланцу вредности МСП-а, стварањем могућности за отварање нових радних места/очување постојећих, системом вишефазних интервенција подршке развоју и расту МСП сектора. Одабрана су три сектора: туризам, прерада воћа и прерада меса и млека из разлога што сва три имају значајну улогу генератора прихода и запослености у региону.



Регионална развојна агенција Златибор

- РРАЗ у свом саставу има пословну централу у Ужицу, са 17 запослених и две пословне јединице у Прибоју и Пријепољу, са једним, односно два запослена, што чини укупно 20 запослених.

Кључне активности

- РРАЗ подстиче конкурентне заједнице погодне за живот, рад и пословање, применом стратешког планирања, промоцијом погодног пословног окружења, маркетингом територије и реализацијом развојних иницијатива заједнице.
- РРАЗ промовише одговарајући институционални оквир и јача територијалну кохезију, подстиче и омогућава одржива регионална партнерства између релевантних заинтересованих страна у социо-економском развоју Златиборске области.
- РРАЗ подржава дефинисање приоритета и имплементацију мера регионалног развоја, координира у анализама и дискусијама, обезбеђује саветодавне услуге за заинтересоване актере.
- РРАЗ иницира и подржава регионална партнерства у изради, ажурирању и имплементацији Стратегије социо-економског развоја ЗО и то путем истраживања, анализа и поређења података релевантних за развој и мониторинг Стратегије.
- РРАЗ врши надзор и евалуацију имплементације Стратегије, иницира њено ревидирање, припрема студије изводљивости и предлоге пројеката, иницира покретање грант шема и припрема извештаје.

Резултати

- Ојачани интерни капацитети РРАЗ за управљање процесом регионалног развоја.
- Обезбеђена водећа улога РРАЗ у процесима социо-економског развоја Златиборске области.
- Унапређени односи РРАЗ са развојним партнерима на регионалном, националном и међународном нивоу.
- Урађена Стратегија развоја Златиборске области и започета њена реализација.
- Формирана развојна тела на територији Златиборске области (Савет за развој и одбори за специфичне области).

Користи за заједницу

- Процеси планског и стратешког планирања ће заживети у локалним самоуправама као алати ефикаснијег и свеобухватнијег развоја.
- Локалне самоуправе ће подићи сопствене капацитете за привлачење финансијских средстава за спровођење развојних иницијатива (локалних-међуопштинских).



Регионална развојна агенција Златибор

- Међуопштинска и регионална сарадња ће се наметнути као пожељан и, у будућности једини могући начин, за превазилажење све већих изазова који се налазе пред локалним самоуправама у процесима локалног економског развоја.
- Заступање интереса Области, на националном-међународном нивоу, од стране РРАЗ, је један од најефикаснијих начина за реализацију различитих потреба које као територија има.
- Критична маса знања и експертиза из најразличитијих области, која је акумулирана унутар РРАЗ, током вишегодишњег рада, остаје на располагању и употребу заједници широм Области.

Шири оквир деловања

- Међу-регионална сарадња (како у Србији, тако и ван граница, специфично са БиХ и ЦГ)
- Националне стратегије (усклађеност са националним политикама регионалног развоја)
- Европске интеграције (усклађеност са процесима придруживања ЕУ)

4. Општи циљеви Стратегије комуникације

- Информисати кључне циљне групе о важним активностима и резултатима РРАЗ
- Подићи свест циљних група о значају и користима одрживог регионалног социо-економског развоја и охрабрити њихове активности на начин да допринесу истом
- Обезбедити бољу координацију активности на територији Златиборске области у сфери социо-економског развоја
- Изградити профил РРАЗ као кључног катализатора одрживог социо-економског развоја Златиборске области
- Побољшати интерну комуникацију запослених као предуслов за повећања ефикасности и квалитета информисања и комуникације са екстерним циљним групама

Визија комуникације РРАЗ

Комуникација која води већој видљивости, препознатљивости и угледу РРАЗ, улива поверење јавности (стручној и широј) и омогућава њену подршку у процесима социо-економског развоја ЗО.

Основни принципи Стратегије комуникације

Транспарентност - комуникација омогућава јавности јасан увид у рад РРАЗ и њене резултате, даље планове и могуће начине сарадње које она може понудити окружењу.

Објективност - поруке које се презентују јавности пружају праву и истиниту слику о РРАЗ.

Информисање - РРАЗ пружа нове, актуелне и корисне информације аудиторијуму.

Регионална развојна агенција Златибор

Проактивност - РРАЗ тежи да у информацијама буде корак испред других, истовремено, постојећим и потенцијалним клијентима указујући на могућности које на тржишту постоје и које уз помоћ РРАЗ могу искористити.

Двосмерност - комуникација обезбеђује повратни одговор јавности како бисмо знали да ли рад РРАЗ иде у правом смеру и која су побољшања и измене, евентуално нужни.

5. Циљне групе

Ниво Златиборске области

1. Општине оснивачи (укључујући и припадајући јавни сектор – јавна предузећа и установе)
2. Пословна заједница и организације цивилног друштва из Области
3. Регионалне развојне институције (РПК, РСД, РЦУ...)
4. Медији у Области
5. Шира јавност Златиборске области

Национални ниво

1. Институције Републике Србије
 - a. Влада и ресорна министарства (МЕРР, МФ, МЖСипП, МПШВ, МИ, НИП...)
 - b. Национална агенција за регионални развој
2. Организације националног карактера (СКГО, NALED, АРРАС...)
3. Међународни донатори и развојне организације (ЕУ, SDC, USAID...)
4. Национални медији
5. Шира јавност

6. Алати/Методе

- Професионални и лични контакти – сви контакти запослених у РРАЗ представљају шансу и прилику за промоцију кључних тема и порука РРАЗ.
- Рад са медијима – запослени у РРАЗ ће неговати односе са локалним/регионалним медијима као и са дописништвима националних медијских кућа. Менаџер за односе са јавношћу ће водити рачуна да медији прате и медијски покривају важне активности и резултате РРАЗ.
 - Конференције за медије – кључне активности које изискују потребу за овим видом комуникације (почетак/завршетак пројеката, најави конкурса/програма/пројеката...)
 - Саопштења за медије – обавештења за медије у вези важних активности

- Годишњи пријем за медије – на крају године, директор РРАЗ презентује резултате рада РРАЗ за одлазећу, најављујући активности за следећу годину
 - Интервјуи и чланци – по потреби, а у зависности од важности активности, медијима се даје материјал за објаву (укључујући и различите видове оглашавања, попут: конкурса, огласа, честитки...)
 - Успостављање формалног партнерства са локалним/регионалним медијима – по потреби је могуће потписати уговор/споразум који би регулисао континуирану сарадњу са неким од медија, на неки од начина
 - Креирање видео-материјала о РРАЗ и њеним активностима за објаву на националним/регионалним/локалним медијима
- Организација догађаја
 - Званичне посете (државни званичници, донатори, међународни званичници...)
 - Догађаји (студијске посете, едукације најразличитијег типа, конференције, сајмови...)
 - Догађаји у вези конкретних пројеката (званично отварање/затварање, посета локацијама...)
 - Информативне кампање (јавне расправе, дебате, промоције...)
 - Интернет страница РРАЗ
 - Маркетинг – дистрибуција припремљених маркетиншких порука на циљане емитере (други сајтови, националне медијске куће по процени)
 - Видљивост и промотивни материјал – РРАЗ лого (ћирилични, латинични), РРАЗ табле (на улазу у централну јединицу/пословне јединице), РРАЗ постери (урамљени и неурамљени), РРАЗ брошуре (општег/специфчног карактера), други штампани материјали (лифлети/флајери), РРАЗ ознаке на службеним возилима, РРАЗ roll-up-ови и back wall, визит карте запослених у РРАЗ, средства репрезентације (оловке, роковници, привесци...), канцеларијски материјал (коверте, меморандуми...). Овај списак представља пре започет него завршен списак промотивних материјала. У складу са актуелним развојем догађаја, прилагођаваће се и материјали који ће се користити.

7. Извори

ПР менаџер спроводи и управља процесом комуникације са циљним групама, али и остали запослени, нарочито виши менаџмент, имају важну улогу у овом процесу. Када је реч о интерној комуникацији, запослени у РРА сnose пуну одговорност за спровођење процеса који су детаљније разрађени у процедурама и упутствима QMS-а. ПР менаџери донаторских организација (ДЕУ, SDC, USAID...) ће бити консултовани у ситуацијама где је потреба за њиховим одобрењем условљена посебним правилима донатора. Сарадња са донаторима на овај начин, истовремено помаже РРАЗ да себе позиционира на адекватан начин. Овај ефекат се постиже коришћењем већ

препознатљивих комуникационих порука донатора (првенствено визуелних), које су стручној и широј јавности знатно познатије, у сврху промоције РРАЗ.

Буџет Агенције предвиђа линију за видљивост и промотивне материјале. Остале активности набројане овим документом, биће финансиране из различитих буџетских линија. На основу информације о расположивим материјалним средствима, менаџер за односе са јавношћу израђује годишњи План комуникације и годишњи План промотивних активности.

8. Праћење и оцена

Праћење спровођења Стратегије обављаће менаџер за односе са јавношћу уз асистенцију ИД за стратегије и комуникацију.

Праћење се заступљеност Агенције у медијима на кварталном нивоу и истовремено процењивати на основу индикатора наведених у годишњем Плану комуникације. Извештаје о праћењу спровођења Стратегије креира менаџер за односе са јавношћу и доставља их Директору и заменику директора РРАЗ.

Истраживање задовољства корисника спроводиће се два пута годишње у складу са процедурама које дефинишу ову активност.

Праћење се број посетилаца сајта и анализирати одговори добијени на анкете постављене на сајту.

Једном годишње, у склопу Инфо-листа, слаће се кратак упитник о Агенцији, конципиран тако да пружи одговоре на питања о ставу испитаника о Агенцији генерално, али и о специфичним питањима везаним за комуникацију.

Приликом осмишљавања порука које се шаљу јавности, нарочито када је у питању креирање промотивног материјала, вршиће се консултације са запосленима у Агенцији и, уколико се процени за корисно, појединцима ван ње у циљу добијања што објективнијих мишљења и креирања најоптималнијих решења у служби адекватног позиционирања РРАЗ.

Стратешки приступ комуникацији, уколико се за тим укаже потреба, биће мењан и прилагођаван квартално. Процену о неопходности ове активности, заједнички анализира виши менаџмент РРАЗ.

9. Методологија

Стратегија комуникације РРАЗ 2011 – 2015. је усклађена са приоритетима дефинисаним у Плану развоја Агенције 2011 – 2013. Овај документ је припремљен од стране Сектора за стратегије и комуникацију и достављен вишем менаџменту РРАЗ на разматрање. У процесу његове израде аутори су се користили следећим материјалима:

- Упутство за стратешко планирање комуникације у склопу алата развијеног у оквиру СЕРА (Communication, Education and Public Awareness) радног програма.
- Стратегија комуникације ПРО 2 - програм „Развој општина у југозападној Србији“
- Презентација „Baten & Partners Management consultants: 7 steps for making a communication plan.“

Анекс I

SWOT анализа комуникације РРАЗ (као предкорак саме Стратегије)

Снаге

Постојећа инфраструктура (брендирана пословна зграда, брендирана возила, промо-материјал)
Разрађен систем проналажења актуелних информација и њихове дистрибуције заинтересованим странама (Инфо-лист, Билтен, категорије сајта)
Радно место менаџера за односе са јавношћу, дефинисано систематизацијом
Изграђена свест запослених о значају аспекта комуникације за успешан рад РРА
Успостављена комуникација са локалним, регионалним и националним медијима
Официјална интернет страница

Слабости

Промотивни материјал у ограниченим количинама
Недовољан ниво знања и вештина запослених на пољу комуникације (укључујући и ПР менаџера)
Слаба интерна комуникација
Нефлексибилност колектива на динамику рада и функционисања Агенције
Низак ниво организације рада и поделе задатака
Слаба комуникација са оснивачима

Шансе

Остварени резултати у досадашњем раду Агенције
Стручно усавршавање запослених (првенствено ПР менаџера) у сегментима односа са јавношћу, промоције и маркетинга
Сертификован систем менаџмента квалитатом (ISO 9001)
Могућности које пружа нови сајт, са структуром која омогућава квалитетније ширење информација и комуникацију са посетиоцима, генерално
Унапређење интерне комуникације
Редовнија комуникација и сарадња са медијима
Подршка организовању различитих догађаја који имају регионалан значај или карактер
Квалитетно дизајниран и одштампан промотивни материјал
Боља комуникација са оснивачима и грађанством

Претње

Престанак оперативног финансирања од стране ЕУ
Недефинисан статус и неизвесна судбина РРА у регионалним политикама Републике Србије
Даље опадање подршке ЕУ интеграцијама од стране јавног мњења
Нелојална конкуренција
Одлазак квалитетног кадра из Агенције
Селидба на нову локацију (са аспекта видљивости)

Анекс II
форма Годишњег плана комуникације

Годишњи план комуникације РРАЗ						
Стратешки циљ	Активност	Одговорна особа	Временски период	Индикатор успешности	Потребни ресурси	Напомене/ препоруче