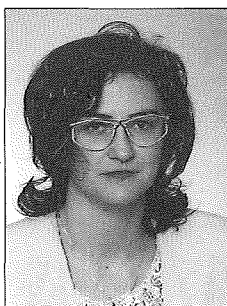


Integralno komuniciranje v državni upravi

Natalija Cviki
univ. dipl. novinarka
in prof. nemškega jezika
s književnostjo



Povzetek

Letošnje evropsko srečanje poslovnih komunikatorjev je v svet poslalo jasno sporočilo: najbolj pereče vprašanje je v tem trenutku mobilizacija notranjih virov, kadrov, na eni strani, na drugi pa t. i. e-transmission, torej oblike elektronskega komuniciranja. Vprašanje ni več, ali bomo komunicirali, ali imamo ustrezno tehnologijo, znanje in možnosti. Vse to nam je v »globalni vasi« dano, položeno v elektronsko, internetno zibelko. Tako do razlike in s tem spremembe med institucijami/podjetji/agencijami pride šele po implementaciji znanja v to elektronsko tehnologijo – kombinacija človeka in tehnike torej.

Ali se tega zavedajo tudi državni organi, javna uprava, zahteva bolj kompleksno študijo (primerjaj študijo o predstavitvi slovenske države v angleškem jeziku na internetu, Darren Purcell, 1999). Z vidika Ministrstva za promet in zveze (MPZ) bom poskušala predstaviti sliko iz leta 1997, vse prehodne faze od modela tiskovnega predstavnika do poskusa uvedbe »integralnega komuniciranja« – pojma, ki ga pri nas razumemo kot uporabo analitičnih, komunikacijskih in evaluacijskih tehnik, s katerimi ustvarjamo in upravljamo integralne, mnogostranske odnose, kombinirane z informacijami, navodili, sodelovanjem, sooblikovanjem poslovnega procesa, povratnimi informacijami ... zato da izboljšamo produktivnost in kreativnost zaposlenih na poti k cilju in viziji našega ministristva.

Z drugimi besedami, poskušala bom opisati korake k t. i. piramidalni strukturi odnosov z javnostmi MPZ in njegovih enot v sestavi, njihove prepoznavnosti, vključevanje različnih eksternih javnosti – ne le novinarjev (odprti telefon, spletna predstavitev, intranet, mailing, predstavitev na sejmihi skupaj z gospodarskimi subjekti s področja dela MPZ, publikacije, okrogle mize, delavnice, kongresi ... v sodelovanju z drugimi ministristvi), pri internih javnostih pa kot začetek in konec vsake akcije/ ideje uvajanje projekta internega komuniciranja na MPZ. Odgovor na vprašanje, integralno komuniciranje v javni upravi – fikcija ali nuja, leži na dlani.

Abstract

Integrated Communication in Government

This year's European Business Communicators conference has sent a clear message to the world: the most troublesome question in this moment is human resources at one hand, on the other the e-transmission, the form of electronic communication. There is no question of communicating if adequate high-tech, knowledge and opportunities are available. We have it all on the reach of our hand in

Natalija Cviki je zaposlena pri Zavarovalnici Maribor, d.d., kot predstavnica službe za odnose z javnostmi, prej pa je delala na Ministrstvu za promet in zveze kot vodja kabineta ministra. S področja odnosov z javnostmi se je izobraževala zlasti na Univerzi Karl-Franza v Gradcu in na Univerzi Albert-Ludwiga v Freiburg-Breisgauu. Je članica PRSS in Sekcije IABC Slovenija.

this »global village«, in the cradle of Internet. The difference/change between institutions/companies/agencies can be spotted in the implementation of this knowledge into the electronic technology – combination of human and technology, after all.

It takes more complex study to define if public sector is aware of this fact. From the Slovenian Ministry of Transport and Communication's point of view I will try to show development in the field of its forms of communications since 1997 until 2000 – how we tried to implement the integrated communications – meaning: analytical, communicational and evaluative techniques, used to create and manage integrated, multi-facial relationships, combined with different pieces of information, co-operation, co-creation of business process, feedback... to achieve better productivity and creativity of the employees on our way towards the aim, goals and vision of our ministry.

In other words, I will try to describe steps, taken to establish the pyramidal structure of relationships with publics of the ministry and its administrative bodies, their corporate image, dealing with different external publics – not only the press (but also through free phone line, web site, intra-net, direct mailing, fairs presentations together with companies within the field of transport and telecommunications, publications, events, workshops, conferences etc. in co-operation with other ministries), with internal publics was – and still is – the beginning and the end of each and every undertaken action/idea the implementation of internal communication within the ministry. The answer to the question – integrated communication in public sector – a fiction or a necessity – is only rhetorical.

UVOD

Kako hitra je bila pot do razumevanja integralnega komuniciranja v Sloveniji v javni upravi, pove pravzaprav dejstvo, da smo še pred dobrim desetletjem z lučjo pri belem dnevu in javni upravi (državnih organih – ministrstvih, upravah, direkcijah, institucijah, zavodih itd.) iskali službe (urade, oddelke ali sektorje) za »stike z javnostjo«, kaj šele za organizacijsko komuniciranje. Svoje korenine v javni upravi imajo v prejšnjih INDOK-službah (informacijsko-dokumentacijskih centrih), kjer so tamkajšnji uslužbenci v uradnih listih iskali podatke o sprejemu določenega zakona, uredbe, pravilnika – skratka, predpisov, kot odgovor na zastavljeno vprašanje po telefonu. Dostop do podatkov v elektronski obliki je bil dan le redkim, računalniki so bili bolj želja kot realnost.

Razvoj na področju informatike in informatizacije je šel z neznansko hitrostjo naprej. Sedaj se zdi povsem samoumevno, da želimo informacijo dobimo preko spletnih strani, brezplačne telefonske številke določene organizacije (080) ali v nekaj dneh prek elektronskega naslova. Še pred desetimi leti je bilo to povsem drugače, predvsem veliko počasneje.

Kaj pa je bilo tisto, kar je javni sektor pripravilo do sprememb, sploh do razmišljanja o spremembi načina komuniciranja do svojih strank, in kdo sploh so stranke javne uprave? Mejniki so bili kar nekaj, od političnih (osamosvojitve Slovenije, večstrankarski sistem) do gospodarskih (prehod iz samoupravnega socializma v kapitalizem, razpad velikih gospodarskih sistemov, nastanek drobnega gospodarstva), predvsem pa hitrejši in lažji dostop do informacij. Cenovno dostopnejši računalniki, povezave preko interneta, satelitska in kabelska televizija – vse to je v veliki meri vplivalo na spremembo miselnosti o načinu komuniciranja – najprej

državljan in državljanov, korakoma pa tudi njihovih predstavnikov v političnem življenju. In tukaj lahko iščemo tudi vzroke, ki so vplivali na oblikovanje zavesti države, da je tukaj zaradi ljudi in ne obratno. In posledično so se v javni upravi razvili načini informiranja – obveščanja – stikov – odnosov – komuniciranja.

INTEGRALNO KOMUNICIRANJE

Osnovna ideja integralnega komuniciranja je odstop od tradicionalne delitve med različnimi področji komuniciranja (marketing, PR...) in namesto te pogled nanje kot na različne vidike komunikacije same po sebi. Tako naj bi vse komunikacijske funkcije za doseg vseh strateških deležnikov¹ bile osnova integralnega komuniciranja in kot taka rešitev za prihodnje tisočletje (Wightman, 1999, 18). Komunikacije določene organizacije niso več le sporočila, ki jih pripravlja služba za odnose z javnostmi, ali le oglaševanje, direktni marketing in promocija, marveč integracija vseh naštetih področij. Integralno komuniciranje niso le »stiki z novinarji« – odnosi z mediji in drugimi zunanjimi, eksternimi javnostmi, marveč so prav tako vključene komunikacije z internimi javnostmi. Vsaka organizacija mora priti do spoznanja, da ne komunicira samo preko »uradnih« kanalov – preko marketinga ali preko oddelka za odnose z javnostmi, marveč vsak njen član, vsak zaposleni direktno ali indirektno komunicira s svojimi javnostmi – s tistimi skupinami ljudi, s katerimi se srečuje, govori, problematizira itd. Ali to pomeni, da je vsak človek komunikator? In kaj to pomeni za javno upravo? In kako strateško, načrtovano uspešno združevati vse komunikacijske aktivnosti?

Za uspeh ni dovolj, da je strateški menedžment funkcija, ki jo opravlja številčno omejena skupina ljudi, marveč je to spretnost, ki bi jo morali obvladati vsi poslovni menedžerji, še posebej komunikatorji. Odgovor na vprašanje, ali smo vsi ljudje komunikatorji, je, da v določenem smislu že smo. Predvsem pa so to strokovnjaki, poslovni komunikatorji, ki imaj(m)o poslovne izkušnje in nalogo (priložnost), da z znanjem in izkušnjami menedžerja ustrezno svetujemo pri njihovem komuniciranju.

Kot menedžerji moramo svoje aktivnosti strateško načrtovati, najprej moramo preučiti smisel organizacije, raziskati njeno zunanje okolje, premisliti o njeni pričakovani ali možni prihodnosti in določiti ali začrtati usmeritev, po kateri naj bi šla (Albrecht, v: Potter, 1999, 1). Komunikator mora tako kot vsak poslovnež strateško misliti, delovati in upravljati komunikacijske programe, ki temeljijo na opravljenih analizah stanja, pri tem pa beležiti merljive rezultate, ki bodo organizaciji pomagali doseči njene cilje.

Za njihovo realizacijo je potrebno veliko dela in truda, saj je treba prepričati nosilce odgovornosti (v javnem sektorju ministra, državne sekretarje, direktorje organov v sestavi) o

¹ Deležniki – stakeholders, vse opredeljene javnosti, ki imajo interes v delovanju neke organizacije (npr. vlada, finančni viri, mediji, mnenjski voditelji, interesne skupine, lokalne skupnosti, distributerji, dobavitelji, strokovne organizacije, sindikati, interne javnosti, lastniki itd.).

potrebnosti in nujnosti strateškega načrtovanja komuniciranja z javnostmi, ki je tudi finančno ovrednoteno. Le strateško načrtovanje omogoča odličnost v komuniciranju (dvosmerno komuniciranje). Dvosmerni simetrični komunikacijski model omogoča organizaciji, da se približa in ostane v odnosu z različnimi deležniki (Grunig, v: Potter 1999, 14). Zato je pomembno, da načrt komunikacijskih aktivnosti vsebuje cilje, ki ustvarjajo, vzdržujejo in razvijajo dobre odnose s ključnimi javnostmi, izhaja pa iz ciljev in strategije organizacije. Načrt predvideva, kako pripraviti pravo sporočilnost in vsebino za dosego zelenega cilja organizacije; pri tem so zajete (predvidene) rešitve konfliktne ali krizne situacije. Predlaga seveda tudi način (pot, aktivnost), ki ga bomo uporabili za sporočanje zelene vsebine ciljnim skupinam/javnostim tisti trenutek, ko ga bomo izbrali kot najprimernejšega. Pri tem pa seveda upošteva uravnoteženost in dvosmernost komunikacij.

Ob navedenem je očitno, da klasični način razdeljevanja nalog (verižni model) nima več prave vloge, ali še bolje, je preživet. Današnji trendi v sodobnem svetu kažejo, da tak način delegiranja nalog izgublja svoj pomen in vlogo zaradi napredka na področju informacijske tehnologije, hkrati pa imajo zaposleni vedno večjo vlogo – pooblastila za reševanje nalog in pri prevzemanju odgovornosti zanje (primerjaj: Daft, Robbins, Wehrich, Heiz in Koontz). Vse to napeljuje k integraciji procesov, ki potekajo znotraj neke organizacije, ali vsaj k njihovi koordinaciji. Ta namreč omogoča kvaliteto sodelovanja med posameznimi oddelki/sektorji in je potrebna ne glede na to, kakšno strukturo vodenja ima organizacija. Brez tesnega sodelovanja med oddelki se med njimi ustvarijo pregrade in postanejo ovira na poti do cilja.

Zato je pomembno, da organizacija ustvari povezovalne – integralne, elemente: skupne naloge, timsko delo, informacijski sistem, in seveda določi integralnega upravljalca, ki vse te oddelke povezuje med seboj. Pri vsem tem ne smemo pozabiti na notranje vire organizacije (zaposlene), saj so prav oni gibalno razvoja. Evropsko-afriška konferenca IABC², ki je potekala februarja letos v Londonu, je poudarila dva problema, s katerima se srečujejo poslovni komunikatorji v Evropi (in širše): t. i. e-poslovanje in upravljanje z notranjimi viri oz. interno komuniciranje. Prav na tem področju je zaslediti določen zaostanek, pa ne le v javnem sektorju, marveč tudi v drugih nevladnih organizacijah. Glavna ovira pri hitrejšem razvijanju navedenih aktivnosti je organizacijska razdrobljenost, saj tovrstne naloge – komunikacije, vodijo različne skupine ljudi. Da bi uspešno presegli razdrobljenost, moramo razvijati horizontalne komunikacije, tako da bodo imeli zaposleni občutek za cilje organizacije, v kateri so zaposleni. Pri tem je pomembno, da ne vidijo le dela, ki ga opravlja njihov oddelk ali enota, marveč da jih pripravimo za dojetje komunikacij v njihovi osnovni funkciji, in ne le kot oglaševanje ali sporočila za javnost. Po vsem tem ne preseneča, da sta prav e-poslovanje in interno komuniciranje temi, ki sta prevladovali na letošnji evropski konferenci IABC tudi za javni sektor.

JAVNI SEKTOR

Javna uprava

Sam zakon o upravi pojma uprava ne definira nedvoumno. Ustava v tretjem členu vzpostavlja delitev oblasti na zakonodajno, izvršilno in sodno. Vlada in ministrstva, ki so neposredni nosilci nalog uprave, predstavljajo enovito izvršilno oblast. Javni sektor pa so državni organi – ministrstva in organi v njihovi sestavi, Državni zbor, Državni svet, Ustavno sodišče, Vrhovno sodišče, Računsko sodišče, lokalne skupnosti, javni gospodarski zavodi in javna podjetja ter druge pravne osebe javnega prava, katerih ustanovitelj oz. soustanovitelj sta država ali lokalna skupnost.

Naloge ministrstva za promet in zveze

Ministrstvo za promet in zveze opravlja zadeve, ki se nanašajo na železniški, pomorski in zračni promet; na promet na notranjih vodah, na prekladalne storitve; na ceste in cestni promet razen nadzorstva in urejanja prometa na cestah; na poštni in telekomunikacijski promet; na telekomunikacijske zveze in sisteme; na žičnice in na mednarodne odnose v prometu³.

Tako splošna definicija seveda zahteva natančnejša pojasnila, ki jih najdemo v pravilniku o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v MPZ. Ker so področja dela zelo raznolika, je razvejena tudi zgradba ministrstva. Na kratko jo lahko opišemo v treh sklopih: štabne službe (kabinet ministra, služba za kadre, organizacijo in informatiko, sektor za finančne dejavnosti, pravna služba), uradi za: ceste, železnice, pošto in telekomunikacije, pomorstvo, letalstvo in za prometno politiko in mednarodne odnose; ter organi/enote v sestavi: uprave za pomorstvo, za zračno plovbo, za telekomunikacije, direkciji za ceste ter za železniški promet in nenazadnje prometni inšpektorat. Izpostave ministrstva so tako po Ljubljani kot po vsej Sloveniji (inšpektorji), nekateri organi pa imajo sedež celo v Mariboru (MPZ – Direkcija za železniški promet) ali v Kopru (MPZ – Uprava za pomorstvo).

Jasno je, da je takšno ureditev težje upravljati, tako z vodstvenega stališča kot s stališča poslovnega komunikatorja.

INFORMIRANJE V JAVNEM SEKTORJU

Namenoma uporabljam besedo informiranje, ker je ta pojem stalnica v slovenskih vladnih krogih (npr. Urad vlade za informiranje). Najprej pa nekaj besed o zakonodaji na tem področju v Sloveniji. Opozoriti je treba na to, da je značaj, ali še bolje, status informiranja v javni upravi drugačen kot v gospodarskih subjektih, prav tako tudi interes. Javni sektor je tržno manj izpostavljen, po drugi strani pa se sooča z (ne)formalnimi prisilami.

² IABC – Mednarodno združenje poslovnih komunikatorjev.

³ Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev (Uradni list RS, št. 71/1994, 47/1997, 60/99), 13. člen.

Mednarodni predpisi – zakonske podlage za »informiranje«

Svoboda obveščanja – svoboda zbiranja, iskanja, širjenja, posedovanja informacij je osnovna, temeljna človekova pravica. To pomeni, da javna oblast ni lastnik informacije, marveč je dolžna to informacijo deliti z vsakomer – omogočiti mora torej prosti dostop do nje (z nekaterimi omejitvami, prav tako zakonsko opredeljenimi). Že leta 1948 je OZN sprejel resolucijo št. 217A – Splošna deklaracija o človekovih pravicah, v kateri je v 19. členu zapisano: »Vsakdo ima pravico do svobode mnenja in izražanja, vštevši pravico, da nihče ne sme biti nadlegovan zaradi svojega mnenja, in pravico, da vsak lahko išče, sprejema in širi informacije in ideje s kakršnimikoli sredstvi in ne glede na meje.«

Osemnajst let pozneje je bil pripravljen in sprejet Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah, ki pa je začel veljati šele čez deset let. Ta v svojem 19. členu govori o pravici do prostega izražanja in je skoraj povsem enak dikciji splošne deklaracije o človekovih pravicah. Pravica do prostega izražanja je deloma omejena: »Uveljavljanje svoboščin iz 2. točke tega člena obsega posebne dolžnosti in odgovornosti. Iz tega sledi, da so glede njih možne nekatere omejitve, ki pa morajo biti izrecno določene v zakonu in potrebne:

- zaradi spoštovanja pravic ali ugleda drugih
- zaradi državne varnosti ter zavarovanja javnega reda, javnega zdravja in morale.⁴

O pravici do pridobivanja informacij govorijo tudi Afriška listina o človekovih pravicah in pravicah ljudstev (9. člen), Ameriška konvencija o človekovih pravicah (13. člen – Svoboda misli in izražanja), Ameriška deklaracija o pravicah in dolžnostih človeka (4. člen), nenazadnje tudi Konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin, ki jo je sprejel Svet Evrope 1950. leta (v veljavo je stopila tri leta pozneje), bolj znana pa je kot Evropska konvencija o človekovih pravicah. V 10. členu govori o pravici do svobodnega izražanja, mišljenja, sprejemanja in sporočanja obvestil in idej brez vmešavanja javne oblasti in ne glede na meje. V Sloveniji je Konvencija začela veljati 18. junija 1994, torej šele po sprejemu slovenskega Zakona o javnih glasilih.

Slovenska zakonodaja

Državni zbor Republike Slovenije je leta 1994 sprejel Zakon o javnih glasilih. Ta ureja način uresničevanje svobode javnega obveščanja, način zagotavljanja javnosti dela kot pogoja za sodelovanje pri upravljanju javnih zadev ter delovanje, pravice in odgovornosti javnih glasilov in novinarjev. Ta predpis ureja še radijske in televizijske programe in del dejavnosti kabelskih operaterjev ter daje pravne pogoje za ustanovitev Sveta za radiodifuzijo. Posebno poglavje je namenjeno tujemu tisku in drugim tujim javnim glasilom ter njihovim predstavnikom in med drugim določa tudi postopek akreditacije predstavnikov tujih glasil.

⁴ V: »Predpisi o novinarjih in medijih«, 1995, 216.

Zakon temelji na navedenih konvencijah, predvsem pa na 39. členu Ustave Republike Slovenije⁵. V svojem 4. poglavju – 24. členu, prevzema določila Deklaracije o sredstvih množičnega komuniciranja in človekovih pravicah (1970)⁶, o **dolžnosti javnih ustanov do sporočanja informacij, ki se nanašajo na vprašanja javnega interesa**. V Sloveniji veljaven zakon to dolžnost celo natančneje precizira tako, da mora javna uprava zagotoviti javnost svojega dela s posredovanjem informacij, ki bodo **»pravočasne, popolne in resnične«**⁷. Tudi predlog Zakona o medijih, ki je trenutno v prvi obravnavi v državnem zboru, na skoraj identičen način določa obveznosti dostopa do javnih informacij⁸.

Zakaj toliko poudarjam zakonske podlage javne uprave oz. njene dolžnosti do informiranja (če že ne komuniciranja) širše javnosti o svojem delovanju? Na prvi pogled se namreč zdi samoumevno, da javna uprava pravočasno, proaktivno in dvosmerno komunicira⁹ s svojimi deležniki, če že drugače ne,

⁵ »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.«

⁶ »3. Ta pravica mora vključevati svobodo raziskovanja, sprejemanja, sporazumevanja, objavljanja in širjenja informacij ter idej, kar pri javnih ustanovah vključuje dolžnost sporočanja (v razumnih mejah) informacij, ki se nanašajo na vprašanja javnega interesa, pri sredstvih množičnega obveščanja pa obveznost dajanja celovitih in raznolikih informacij o javnih zadevah.«

⁷ »Državni organi, organi lokalnih skupnosti, posamezniki, ki opravljajo javne funkcije, javni zavodi in javna podjetja ter druge osebe, ki opravljajo javno službo (v nadaljnjem besedilu: vir informacij), morajo zagotavljati javnost svojega dela z dajanjem pravočasnih, popolnih in resničnih informacij o vprašanih s svojega delovnega področja. Subjekti iz prejšnjega odstavka s svojimi akti uredijo način zagotavljanja javnosti dela, način dajanja informacij za javnost ter določijo osebo, ki je odgovorna za zagotavljanje javnosti dela. Novinarji imajo pod enakimi pogoji pravico do informacij. Dajanje informacij se lahko odreče le v primerih, ko so informacije na predpisan način določene kot državna, vojaška, uradna tajnost ali poslovna skrivnost ali če bi to pomenilo kršitev tajnosti osebnih podatkov ali škodilo sodnemu postopku...«

⁸ V 7. Oddelku je poglavje Javne informacije – Dostop do javnih informacij, 43. člen, ki določa:

- Državni organi, organi lokalnih skupnosti, posamezniki, ki opravljajo javne funkcije, javni zavodi in javna podjetja ter druge pravne ali fizične osebe, ki opravljajo javno službo (v nadaljevanju: javne osebe), morajo dati resnične in pravočasne informacije o vprašanih s svojega delovnega področja za objavo v medijih.
- Za objavo v medijih lahko zbirajo informacije po tem členu uredniki, novinarji in drugi avtorji programskih prispevkov.
- Javne osebe s pravnimi akti uredijo način dajanja informacij za javnost ter določijo odgovorno osebo, ki zagotavlja javnost dela.
- Osebe iz drugega odstavka tega člena imajo pravico dostopa do informacij pod enakimi pogoji. Javne osebe jim lahko odrečejo dajanje informacij le v naslednjih primerih:
 - 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, neposredna nevarnost za življenje ljudi in njihovega premoženja;
 - če bi to škodilo sodnemu ali predkazenskem postopku.
- Javna oseba, ki ne da zahtevane informacije, mora v osmih (8) dneh pisno obrazložiti razloge za zavrnitev, če to zahteva odgovorni urednik medija.

V: *Poročevalec*, št. 35, 28. maj 1999, str. 53.

⁹ Komunikacijo razumem v najširšem pomenu: Kommunikation (lat. communication >Mitteilung<). Im weiteren Sinne: Jede Form von wechselseitiger Übermittlung von Information durch Zeichen/Symbole zwischen Lebewesen (Menschen, Tieren) oder zwischen Menschen und datenverarbeitenden Maschinen. (Hadumod Bußmann: Lexikon der Sprachwissenschaft, 1990, 392). Komunikacijski proces poteka po osnovni formuli: »Wer sagt was mit welchen Mitteln zu wem mit welcher Wirkung?«

pa vsaj preko medijev¹⁰, če že ne zaradi zakonske – pravne podlage, pa zaradi toliko ji pripisovane želje po sooblikovanju javnega mnenja¹¹.

Dnevna praksa kaže, da ni tako. Celo nasprotno, ministrstva marsikdaj ne obveščajo niti o pozitivnih dogodkih, dogajanjih in ukrepih in ne prevzemajo odgovornosti niti za komuniciranje pri zadevah, ki bi zanje pustile negativne posledice.¹²

S tem jih le še povečajo, saj prav molk in zavijanje v meglo skrivnostnosti še bolj razvname novinarsko radovednost, tolmačenje, ugibanje in razlaganje »po svoje«. Pa ne le to, kljub danim zakonskim podlagam ugotavljamo pomanjkljivosti (primerjaj Letno poročilo 1998 varuha človekovih pravic). Ustava daje vsakomur pravico dobiti informacijo javnega značaja – neposredno uveljavljanje te pravice pa je s sodnim varstvom praktično nemogoče, saj se ustavna določba kar v dveh elementih sklicuje na nadaljnjo (trenutno neobstoječo) zakonsko ureditev (»utemeljen pravni interes«), poleg tega pa tudi na »primere, v katerih je mogoče informacije odreči«. »Gre za eno redkih ustavnih pravic iz drugega poglavja ustave o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah, ki je ostala na ravni programske norme in ni urejena z zakonom; njeno neposredno uveljavljanje pa je tako rekoč nemogoče.«

(LASSWELL, 1948, cit. v: Bußmann, 1990, 392). Osnovne komponente komunikacijskega modela so:

- (a) Sender und Empfänger
- (b) Kanal bzw. Medium der Informationsübermittlung
- (c) Kode
- (d) Nachricht
- (e) Störungen
- (f) Pragmatische Bedeutung
- (g) Rückkoppelung

¹⁰ Po predlogu zakona o javnih medijih, *Poročevalec*, št. 35, z dne 28. 5. 1999, so mediji: »časopisi in revije, radijski in televizijski programi, elektronske publikacije ter druge oblike dnevnega ali periodičnega objavljanja uredniško oblikovanih programskih vsebin s prenosom zapisa, glasu, zvoka ali slike, na način, ki je dostopen javnosti« (s. 48)

¹¹ »... Občila niso javno mnenje. Čeprav so izjemno pomembna, so le eno od sredstev, s pomočjo katerih občani razlikujejo svoja mnenja in jih izražajo. V zvezi s tem je razlikovanje med mnenjem, ki ga objavijo občila, ter javnim mnenjem zelo priročno. S slednjim imamo opravka tedaj, ko občani, posamič ali skupaj, izražajo svoje mnenje na večinski način v posplošeni in preverljivi obliki. Le glas ljudstva je legitimen izraz javnega mnenja in je pristno reprezentativen. Izrek Vox populi vox dei ne bi smel veljati za občila. Zamenjava teh okvirov je vir večine napak, ki zadevajo vlogo občil, in teži k spreminjanju narave vlog ter tako ustvarja resno neravnotežje pri uveljavljanju demokracije.

Občila zato ne bi smela prilagajati informacije ali manipulirati z njo z namenom, da bi ustvarjala javno mnenje, saj je njihova legitimnost v zagotavljanju javne storitve, katere namen je uresničevanje temeljne pravice do informacije in komunikacije. Če bi se namen informiranja in komuniciranja sprevrgel v namen vzgajanja, razsojanja in ustvarjanja javnega mnenja, bi postala občila najmočnejša sila v državi in bi se polastila funkcij, ki pripadajo drugim družbenim ustanovam, kot so šole ali sodstvo, ter bi se konec koncev polastila tudi tistih pravic, ki so last samega ljudstva. Lastniki, izdajatelji in časnikarji bi tako postali 'mediokracija', ki bi bila navzkriž s slehernim pojmovanjem javne službe...« (Encabo, »Časnikarska etika«, 17. 6. 1993, cit. v: *Mediji, etika in deontologija*, ur. Marjan Sedmak, FDV, Ljubljana 1996, 70f.)

¹² »V vseh demokratičnih ureditvah je običajno in povsem normalno, da sta si državna sfera ter državljanska in civilnodružbena sfera večkrat v opoziciji, na trenutke tudi v večji ali manjši medsebojni napetosti, da pa lahko le nenehna komunikacija med njimi zagotavlja produktiven družbeni dialog, saj le takšen dialog pripelje do kvalitetnih, večinsko sprejemljivih rešitev, ki za noben družbeni segment ali za posameznika niso diskriminatorne. Z omogočanjem in spodbujanjem tega dialoga, s pretočnostjo verodostojnih informacij in z natančnim lociranjem pristojnosti in odgovornosti po področjih in resorjih se je mogoče izogniti marsikateremu nepotrebnemu nesporazumu ali celo konfliktu.« (Dr. Janez Drnovšek, predsednik Vlade RS, vir: Urad vlade za informiranje, Ljubljana 1998, cit. v: Sekcija za javni sektor, Ljubljana 1999.)

(Poročilo varuha človekovih pravic za leti 1998, 1999, 17). Kljub osti, ki jo skriva ta izjava v sebi, kaže po drugi strani na težavnost posla vseh tistih, ki se v javnem sektorju profesionalno ukvarjamo s komuniciranjem ali »informiranjem«.

Razveseljivo je, da je Urad vlade za informiranje pripravil predlog gradiva (marec 2000) o organizaciji modela vladnih služb za odnose z javnostmi, v katerem so definirane naloge in pristojnosti svetovalcev za odnose z javnostmi, skupaj s predlogom vrste sklepov vladi, s katerimi je omogočeno delovanje teh služb, ter pospešitve priprave zakona, ki bo opredeljeval »utemeljen pravni interes« (definiran v ustavi).

KOMUNICIRANJE MINISTRSTVA ZA PROMET IN ZVEZE

Zakonske podlage so kljub nekaterim nedorečenostim dane. Svetovalcem za odnose z javnostmi – poslovnim komunikatorjem v javnem sektorju, pa vendarle manjka določen element, s katerim bi funkcionarje prepričali o koristnosti informiranja (komuniciranja). Programskih in zakonodajnih nalog v javnem sektorju je namreč toliko, da se zdi komuniciranje povsem odveč. Prav zato smo v letu 1998 sprejeli priporočila o zagotavljanju javnosti dela v javnem sektorju¹³, s katerimi smo določili vlogo, položaj, pristojnosti in naloge nas samih. Na Ministrstvu za promet in zveze smo ugotavljali, da so priporočila pomenila velik korak naprej.

Naslednji korak bo pomenilo sprejetje predloga Urada vlade za informiranje – s tem bo položaj svetovalcev za odnose z javnostmi v javnem sektorju definiran na ravni vlade, hkrati pa bomo začeli tudi z evalvacijo svojega dela. To je merljivo tudi v javnem sektorju, hkrati pa so rezultati močan argument pri dokazovanju upravičenosti delovanja službe ali oddelka za odnose z javnostmi.

Začetki: tiskovni predstavnik

Menjava vlade in vladnih funkcionarjev (ministrov, državnih sekretarjev itd.), ki vsaka štiri leta po volitvah vpliva na strukturo in politiko pretežnega dela javnega sektorja, vedno pusti posledice na kadrih, ki ostanejo. Zato je toliko bolj pomembno, da so naloge, obveznosti in pristojnosti službe/oddelka za odnose z javnostmi *točno določene*, postopki pa *že utečeni, zapisani in verificirani*. Iz tega izhaja, da svetovalci za odnose z javnostmi ne morejo biti politično imenovane osebe, marveč so izbrani na podlagi strokovnih referenc, oz. je treba vzpostaviti dualni sistem – na eni strani služba, ki opravlja svoje strokovno delo za ministrstvo ne glede na spremembo v političnem smislu, na drugi pa »glasogovornik« (port parole) ministra, ki svojo funkcijo nastopi in zapusti hkrati z njim.

MPZ kot večina ministrstev pred tremi leti še ni imelo svoje službe za odnose z javnostmi, ampak so dejavnosti potekale v

¹³ Priporočila o zagotavljanju javnosti dela v javnem sektorju so bila sprejeta na redni letni skupščini Slovenskega društva za odnose z javnostmi v Portorožu, 17. septembra 1998. Sestavlja jih osem poglavij (členov), ki natančneje določajo vlogo in delo svetovalcev za donose z javnostmi.

okviru kabineta ministra. Leta 1998 smo pripravili analiza stanja in analizo SWOT, opisali in definirali cilje ter smotre ministrstva. Izhajali smo iz predpostavke, da smo kot del države servisna služba državljanov, katere cilj je vzpostaviti in ohraniti ter razvijati kakovostne, proaktivne, dvosmerne in strateško načrtovane odnose z različnimi javnostmi, predvideti možne konfliktne situacije ter se komunikacijsko pripraviti nanje. Naša vizija je oblikovati ugled ministrstva

- kot državnega organa, od katerega lahko državljanke/državljeni v kratkem času brez velikega truda pridobijo celovito informacijo, ki jo potrebujejo
- ugled ministrstva kot državnega organa, ki s svojim delom in rezultati dokazuje usposobljene, kvalificirane strokovne odločitve, seveda usklajene z evropskimi normativi.

Temu je sledila priprava pravilnika o delu kabineta ministra, ki je določal govorce ministrstva, potek posredovanja informacij in osnutek zasnove piramidalne oblike odnosov z javnostmi. Na začetku le s spremljanjem in analizo medijskih objav in enosmernim komuniciranjem (le) z mediji ter z enostavnimi orodji (novinarske konference, sporočila/izjave za javnost, intervjuji, izčrpnije informacije, sodelovanje v posebnih tematskih oddajah... in seveda obvezni demantiji, odgovori ipd.). Sčasoma pa se je razvila zavest po neizogibnosti in nujnosti, da presežemo fazo »tiskovnega predstavnika«.

Nadaljevanje: dvosmerno asimetrično komuniciranje

Tako smo za leto 1999 na podlagi predhodno opravljenih analiz pripravili načrt komunikacijskih aktivnosti. Vključili smo analizo stanja (kje smo), cilje (kam želimo), vizijo, ciljne javnosti

(segmentirane po relevantnosti), strategije in taktike za doseganje ciljev in javnosti ter seveda pričakovane rezultate. Po predvidevanjih je za doseg cilja potrebnih od tri do pet let (prim. Simonsen, v: Verčič, White in Moss, 1999, 111). Opredeljeni so bili tudi stroški, načrtovana merjenja učinkov in evalvacija izvedenih komunikacijskih aktivnosti.

Nekaj ključnih ugotovitev iz analize stanja:

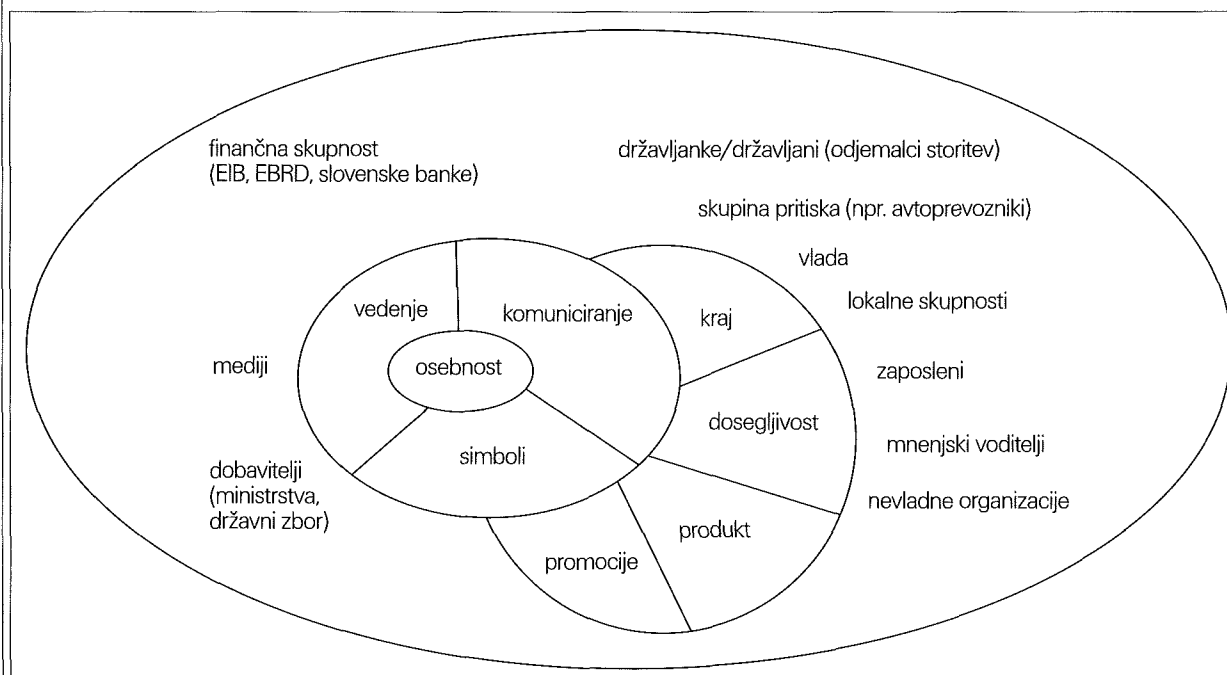
- MPZ si po javnomnenjskih raziskavah spontano priključ približno 20 odstotkov ljudi
- MPZ je kljub razvejenemu spektru dejavnosti po rezultatih raziskav v več kot 93 odstotkih povezano le s cestami (in zadovoljstvo z urejanjem tega področja je od vseh dejavnosti MPZ najnižje ovrednoteno)
- MPZ še ni definiralo ključnih javnosti in posledično ni vzpostavilo načinov komuniciranja z njimi.

Nekaj dejstev iz analize stanja:

- MPZ ni imelo niti osnovnega predstavitvenega gradiva v tiskani obliki
- MPZ ni izkoristilo možnosti IT in telekomunikacij za vzpostavitev drugih komunikacijskih kanalov (npr. predstavitvene strani na internetu, stalni elektronski naslov, odprti telefon...)
- MPZ ni imelo zgrajene predstave zaposlenih o svoji viziji in organizacijski kulturi
- ...

Percepcija ministrstva je sestavljena iz naslednjih elementov (povzeto* po Gregory, 1999, v: Verčič, White in Moss, 1999, 120):

SLIKA 1: Percepcija ministrstva skozi elemente

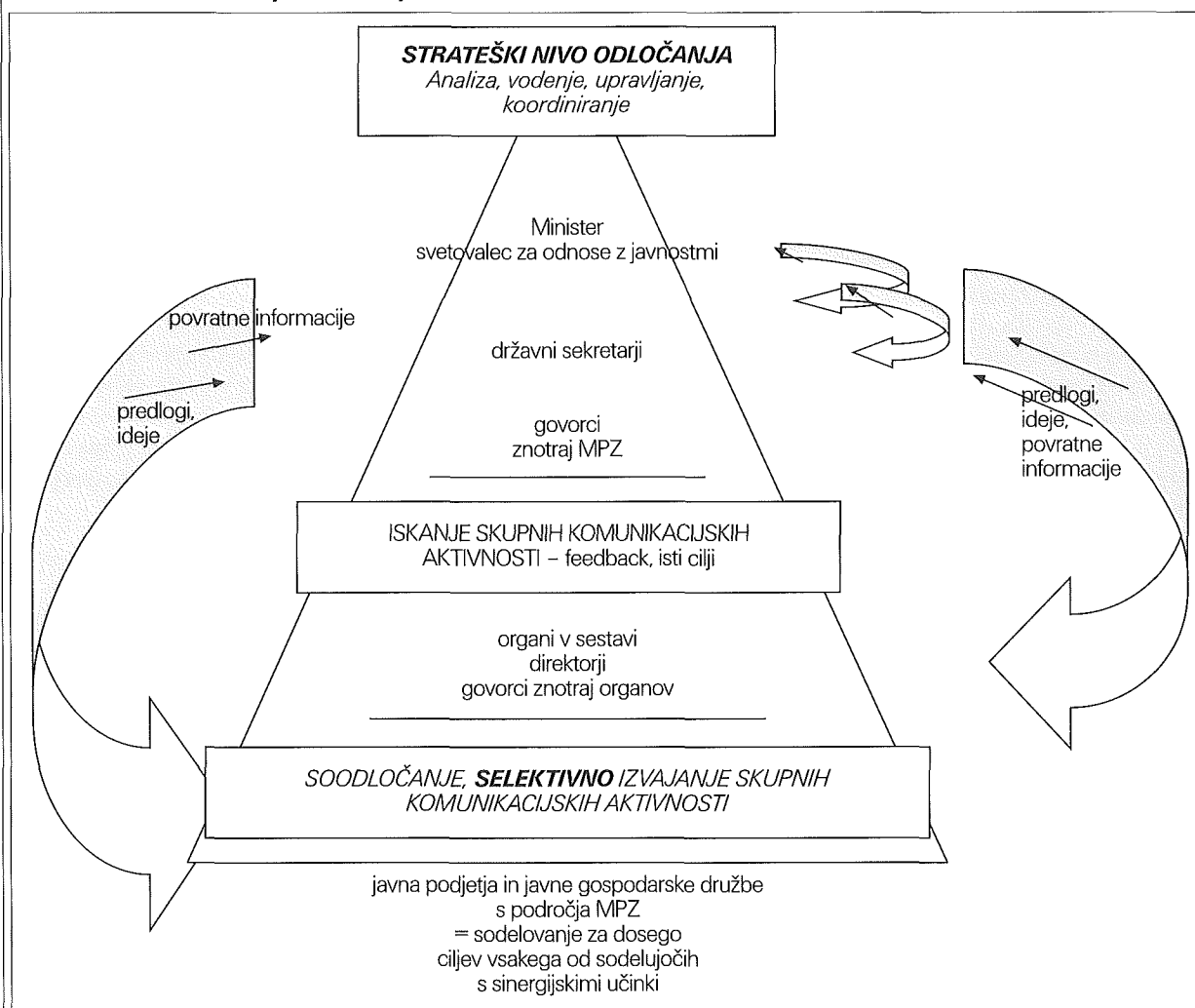


* Povzeto po modelu, vendar prilagojeno specifikam javnega sektorja.

Javnosti nas torej dojemajo skozi več faktorjev, od vedenja in »osebnosti« MPZ, ki ju komuniciramo skozi simbole (grb RS, celostna grafična podoba) preko svoje dosegljivosti (odprtosti, reakcijski čas za prejem informacij, dojemljivost in sprejemanje zunanjih pobud itd.), produktov (npr. zgrajena infrastruktura, zakonsko omogočanje dostopa do interneta za vse zunanje javnosti itd., možnosti izobraževanja in napredovanja za zaposlene npr.). Kot rečeno, smo pri tem izoblikovali piramidalno shemo komuniciranja z javnostmi za MPZ (ožji del – 100 zaposlenih), organe v sestavi (dodatno 350 oseb) ter podjetja s področja prometa in zvez (več kot 10.000 zaposlenih) (slika 2). V njej so opisane poti poteka in izmenjave informacij. Že na prvi pogled je vidno, da s takim načinom sodelovanja pridobijo vsi udeleženci (multiplikator večanja ugleda, večji učinki, sinergijsko združevanje resursov, tako kadrovskih kot finančnih itd.).

- b) **odnosi z internimi javnostmi** (projekt »Interno komuniciranje na MPZ«, uvedba intraneta, vzpostavitev piramidalnega odnosa MPZ – organi v sestavi, projekt pridobivanja ISO-standarda kakovosti poslovanja)
- c) **odnosi z eksternimi javnostmi** (poglobljeni odnosi z mediji, spletne strani MPZ in postavitve splošnega elektronskega naslova, brezplačna odprta linija MPZ na številki 080 20 20, možnost direktnega obveščanja prek e-pošte za direktne naslovnike – ciljne javnosti, izdaja periodičnega časopisa, izdaja publikacij, namenjenih specifičnim ciljnim javnostim)
- d) **odnosi na relaciji MPZ – podjetja iz delokroga MPZ** (skupne sejemске predstavitve, izdaje publikacij, prireditve raznih okroglih miz, delavnic, konferenc in posvetov s področja MPZ).

SLIKA 2: Piramidalno vodenje odnosov z javnostmi MPZ



Z združitvijo vseh faktorjev s slike 1 in 2 je nastala vrsta skupnih aktivnosti :

- a) **večja vizualna prepoznavnost MPZ z vsemi organi v sestavi** glede na preostali javni sektor (celostna grafična podoba, predstavitevno gradivo MPZ (»osebna izkaznica«))

Prvi mejniki so bili zakoličeni.

Rezultati mejnikov

Na kratko, izmerjeno s številkami in podatki:

- po letošnji javnomnenjski raziskavi se je poznavanje MPZ – po spontanem priklicu, torej brez navedb – povzpelo na 30 odstotkov

- stopnja zadovoljstva z urejanjem področij iz prisojnosti MPZ je po tej raziskavi med vsemi najvišja (če bi upoštevali zadovoljstvo le z urejanjem cest, železnic, pomorstva in letalstva, izključili pa telekomunikacije in pošto, bi bili na četrtem mestu od 16 ocenjevanjih), opaziti je celo manjše povečanje zadovoljstva v primerjavi z lanskim letom
- 25.000 obiskov spletne strani v devetih mesecih (povprečno več kot 90 na dan)
- več kot 200 zastavljenih vprašanj prek splošnega elektronskega naslova, več kot 50 vprašanj v pol leta delovanja odprtega telefona – ob merjenju zadovoljstva je to pri teh uporabnikih naših storitev doseglo celo višje rezultate od tistih, pridobljenih z javnomnenjsko raziskavo
- v letu 1999 je bilo v množičnih medijih objavljenih več kot 70 odstotkov več prispevkov kot v letu 1997, 42 odstotkov od teh jih je nastalo kot posledica odnosov z mediji (finančno ovrednoteno znaša to pribl. 360 milijonov tolarjev)
- prejeta nagrada za najboljšo sejensko predstavitev (skupna izvedba s podjetji z delovnega področja MPZ)
- sodelovanje NVO, skupin pritiska itd. pri odločanju, s tem manjše nasprotovanje pri uveljavljanju določenih ukrepov itd.
- v pripravi je tudi *Zlata knjižica pravil medosebnega komuniciranja in vedenja/vodenja* za MPZ
- predvidoma konec junija pridobitev certifikata kakovosti poslovanja ISO 9002.

Upoštevat je treba tudi vse gospodarske učinke, do katerih je prišlo zaradi organizacij posvetov (npr. bavarsko-slovenske gospodarske delegacije), ki so v danem trenutku težko merljivi itd.

In kaj še ostaja? Na podlagi zbranih podatkov z raznimi javnomnenjskimi raziskavami, vprašalniki in anketami, analize prispevkov objav, statističnih podatkov itd., analize stanja torej pripravljati komunikacijske aktivnosti tudi vnaprej, predvidevati in dovolj hitro ukrepati ob izbruhu kriznih situacij (npr. problemi s cestami v Prekmurju), vsekakor pa nadaljevati začeto delo, ne le z odnosi z mediji, ne le PR, marveč vključevati tudi marketinško znanje, izkušnje s področja sociologije, filozofije, organizacije, kadrovanja itd., na kratko z integralnim komuniciranjem.

FIKCIJA ALI NUJA?

Če povzamem: vsaka organizacija mora določiti svoje poslanstvo, filozofijo, osnovne vrednote in kulturo – torej svojo identiteto, ki jo nato izgrajuje, dopolnjuje in izboljšuje prek komunikacijske strategije v odnosu do videnja zaposlenih o tej identiteti in prek izdelkov in storitev te organizacije. Svoj imidž – zunanjo podobo – pa organizacija izgrajuje z marketinškim komuniciranjem, osebnimi komunikacijami, preostalim strateško vodenim integralnim komuniciranjem s svojimi javnostmi (»strankami« – v primeru MPZ z državljanami in državljani RS; vlado – v primeru MPZ z odnosom do drugih ministrstev in drugih vladnih institucij, do državnega zbora, komisarjev Evropske unije za telekomunikacije in transport,

lokalnih skupnosti: občin, vaških/krajevnih skupnosti, finančnih javnosti: kreditodajalcev (EIB, EBRD); »kupci« – v primeru MPZ z vsemi uporabniki storitev MPZ, mediji, vplivnimi skupinami (interesnimi skupinami, mnenjskimi voditelji, sindikati, profesionalnimi organizacijami itd). Pri vsem tem moramo upoštevati, da se te ciljne skupine deloma prekrivajo. Zato je še toliko bolj pomembno, da je sporočilnost naše komunikacije nivojsko in vsebinsko usklajena, načrtovana in definirana. Pri tem morajo biti povezani: marketinško komuniciranje, osnovni PR, upravljanje s človeškimi viri in izdelki. Integralno komuniciranje se mora osredotočiti in komunicirati s stališča deležnikov vsake izmed organizacij, poudarjati in razvijati mora korporativno identiteto (tudi pripadnost) in znati mora razvijati ter vključevati svojo pozicijo (svojo »znamko«) v strategijo organizacije.

Namesto konca – gremo na začetek: po prvih korakih ministrstva

- tiskovnem predstavniku (en zaposlen)
- preko modela enosmernega komuniciranja (dva svetovalca za stike z javnostjo)
- do dvosmernega komuniciranja (s tremi poslovnimi komunikatorji)
- do integralnega komuniciranja preko službe za odnose z javnostmi, z oddelkom za odnose z mediji in oddelkom za promocijo in publiciranje, sta minili dobri dve leti.

Zakaj govorim o službi za odnose z javnostmi?¹⁴ Zato ker je v delovno gradivo Pravilnika o notranji sistemizaciji in organizaciji delovnih mest v Ministrstvu za promet in zveze (verzija april 2000) vključena tudi služba za odnose z javnostmi, ki ima svojega vodjo, z obema navedenima oddelkoma s prav tako po dvema zaposlenima. Prav tako je v tem pravilniku (kot tudi

¹⁴ V predlogu opisa del in nalog te službe je med drugim:

- svetovanje s področja komunikacijskega menedžmenta
- merjenje, ovrednotenje in analiziranje rezultatov dela odnosov z javnostmi in posameznih komunikacijskih programov
- priprava osnov za raziskave javnega mnenja
- oblikovanje komunikacijskih strategij za različne javnosti
- komuniciranje s ciljnim javnostmi
- priprava in ažuriranje adrem medijev in drugih ciljnih/ključnih javnosti
- priprava in izvedba novinarskih dogodkov (novinarske konference, briefingi, sporočila za javnost, izjave za javnost, demantiji, odgovori, pojasnila, organiziranje dogodkov v studijih – radijskih in televizijskih itd.), redni odnosi z novinarji ter spremljanje in analiziranje pisanja medijev
- urejanje in redakcija (tako periodičnih kot enkratnih) publikacij ter avdio in video sredstev
- koordiniranje, priprava in urejanje vsebine in oblike spletnih strani na internetu in intranetu ter ekstranetih
- menedžiranje prejetih vprašanj in mnenj po splošnem elektronskem naslovu na internetu in intranetu
- menedžiranje odprtega telefona
- priprava in izvedba informativnih kampanj
- promocijske aktivnosti (razstave, sejmi, dogodki itd.)
- skrbništvo nad celostno grafično podobo ministrstva
- merjenje zadovoljstva internih javnosti ter priprava ustreznih aktivnosti na podlagi rezultatov meritev, izvedba vodenih intervjujev in fokusnih skupin ter skupaj s SKOL izvedba potrebnega izobraževanja za doseganje večje motiviranosti itd. na področju internega komuniciranja
- sodelovanje pri upravljanju odnosov z javnostmi z Uradom vlade za informiranje, drugimi ministrstvi – javno upravo, podjetji z delokroga MPZ ter z nevladnimi organizacijami
- priprava in organizacija izobraževalnih delavnic s področja odnosov z mediji/in drugimi javnostmi (lobiranje, krizno komuniciranje itd.)
- spremljanje svetovnih trendov s področja odnosov z javnostmi.

že v obstoječem) v 3. členu¹⁵ precizirano, **da mora ministrstvo zagotavljati javnost dela**, s čimer imamo pravno podlago za komuniciranje z vsemi ciljnimi javnostmi (ne le z mediji).

In na koncu sklep: vsa teorija in opisani praktični primeri so le začetek. Brez določenega občutenja in občutka, brez dojemanja in verovanja – tudi na tem področju kot na vseh drugih v življenju ne moremo doseči napredka. Brez napredka ni razvoja. Temu pa se v globalni vasi, informatizirani in tehnicistično skoraj dovršeni, ne moremo izogniti. Rešitev predstavlja integralno komuniciranje. Tudi v državni upravi. Če ne že predvsem v njej. Zato je odgovor na vprašanje, integralno komuniciranje: fikcija ali nuja, na dlani, korak za korakom.

Literatura in viri

- Daft, Richard L. (1995), »Management«, The Dryden Press, Forth Worth.
 Encabo, Manuel N. (1996), »Časnikarska etika«, v: M. Sedmak (ur.), *Mediji, etika in deontologija*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
 Gregory, Anne (1999), »A New Approach to Corporate Identity Management«, v: D. Verčič, J. White in D. Moss (ur.), 6th International Public Relations

- Research Symposium: »Innovation in Public Relations, Public Affairs and corporate communications practice«, Pristop, Ljubljana.
<http://www.sigov.si/mpz>
 Luthar, Breda (1998), *Poetika in politika tabloidne kulture*, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
 Potter, Lester R. (1999), »Strategic Management and Communication«, v: A. Wann (ur.), *Inside Organizational Communication*, IABC.
 Purcell, Darren (1999), *Slovenska država na internetu*, Zavod za odprto družbo, Ljubljana.
 Rakun, Milena (2000), »The Model of Managing Integrated Communications in Business to Business Organization«, neobjavljena magistrska naloga.
 Raziskave javnega mnenja za MPZ 1997, 1998, 1999, 2000, Ministrstvo za promet in zveze, Ljubljana (neizdano).
 Raziskave med klicatelji na odprti telefon in prek elektronskega naslova 2000. Ministrstvo za promet in zveze, Ljubljana (neizdano).
 Robbins, Stephen P. (1984), *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
 Sedmak, Marjan, Urbas, Jana (ur.) (1995), *Predpisi o novinarjih in medijih*, Časopisni zavod uradni list Republike Slovenije, Ljubljana.
 Simonsen, Arne (1999), »Government Public Relations in Alternative Futures«, v: D. Verčič, J. White, in D. Moss (ur.), 6th International Public Relations Research Symposium: »Innovation in Public Relations, Public Affairs and corporate communications practice«, Pristop, Ljubljana.
 »Ustava Republike Slovenije«, *Uradni list Republike Slovenije*, št. 33/1991.
 Weihrich, Heinz, Koontz, Harold (1993), *Management: a Global Perspective*, 2nd Edition, McGraw Hill, New York.
 Wightman, Ben (1999), »Integrated Communications: Organization and Education«, *Public Relations Quarterly*, Summer, Vol.44, Issue 2, 18–22.
 »Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev«, *Uradni list Republike Slovenije*, št. 71/1994, št. 47/1997, št. 60/1999.

¹⁵ »Javnost dela ministrstva se skladno z zakonskimi podlagami izvaja na načrtovan, sistematičen, dvosmeren, proaktiven, preventiven in interaktiven način komuniciranja z vsemi javnostmi, predvsem ciljnim in ključnim. Ministrstvo dosega prek sistematičnega procesa urejenega dolgoročnega internega in zunanjega komuniciranja s svojimi ciljnim javnostmi (s podporo komunikacijskih aktivnosti) izboljšanje ugleda in svoje cilje. Javnost dela se zagotavlja tako prek strateško načrtovanih proaktivnih in odzivnih – reaktivnih odnosov z mediji kot tudi in predvsem prek drugih komunikacijskih orodij, specifično opredeljenih za posamezne ciljne/ključne javnosti.

Govorci ministrstva za posredovanje podatkov medijem, ki morajo biti usklajeni s sprejetimi usmeritvami, cilji in vizijo ministrstva, so državni funkcionarji in vodje notranjih organizacijskih enot preko in z vednostjo službe za odnose z javnostmi v okviru kabineta ministra. Po pooblastilu ministra so lahko govorci tudi drugi zaposleni na ministrstvu.

Zaradi ustavne določbe (39. člen) mora ministrstvo zagotavljati odprtost in transparentnost tudi do drugih javnosti, ne le medijev. To dosega z izvajanjem letnih načrtov komunikacijskih aktivnosti z drugimi javnostmi preko službe za odnose z javnostmi v kabinetu ministra, pri čemer aktivno sodelujejo nosilci odgovornosti v ministrstvu.

Podatkov in informacij, ki so državna, uradna ali vojaška skrivnost, ni dovoljeno posredovati medijem in/ali zakonsko neupravičenim javnostim.« Iz »Pravilnika o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest MPZ«, verzija 27. 3. 2000.