

VODIČ

ZA IZNOŠENJE PODATAKA KROZ PRIČU U JAVNOM SEKTORU

Učinkovito
komuniciranje o
javnim financijama



CFRR»

Centre for Financial
Reporting Reform



WORLD BANK GROUP

Centar za reformu finansijskog
izvještavanja (CFRR)

Sektor za upravljanje,
Svjetska banka

Adresa: Praterstrasse 31
1020 Vienna [Beč], AT [Austrija]

Adresa e-pošte: cfr@worldbank.org

Telefon: +43-1-217-0700

www.worldbank.org/cfrr

PULSAR

Program računovodstva i
izvještavanja u javnom sektoru

www.pulsarprogram.org

Izrađeno zajedno sa



School of
Management and Law

Sveučilište primijenjenih znanosti u
Zürichu

ZHAW

Škola menadžmenta i prava

Institut za javno upravljanje

www.zhaw.ch/en/sml

Ovaj je dokument proizvod zaposlenika Svjetske banke izrađen zajedno sa Sveučilištem primijenjenih znanosti u Zürichu (ZHAW). Nalazi, tumačenja i zaključci izneseni u ovom dokumentu ne odražavaju nužno stajališta Svjetske banke, njezina Odbora izvršnih direktora ili vlada koje zastupaju. Svjetska banka ne jamči za točnost podataka uvrštenih u ovaj dokument. Granice, boje, nazivi i drugi podaci prikazani na kartama u ovom dokumentu ne podrazumijevaju nikakvo mišljenje Svjetske banke o pravnom položaju bilo kojeg teritorija, ni potvrdu ni prihvatanje njegovih granica.

Prava i dopuštenja

Materijal u ovom dokumentu zaštićen je autorskim pravima. Budući da Svjetska banka potiče širenje znanja, ovaj se dokument može reproducirati, u cijelosti ili djelomice, u nekomercijalne svrhe, ali se mora navesti kao izvor. Sve upite o pravima i dozvolama, uključujući supsidijarna prava, treba uputiti uredu izdavača na adresu: World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA; faks: 202-522-2625; e-mail: pubrights@worldbank.org.

Zahvale

Vodič za iznošenje podataka kroz priču u javnom sektoru proizvod je za razmjenu i stjecanje znanja koji su zajedno izradili Sektor za upravljanje (engl. Governance Global Practice, GPP) Svjetske banke i Sveučilište primijenjenih znanosti u Zürichu u okviru programa računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru (engl. PULSAR). Autorski tim u čijem su sastavu bili Antonia Ida Grafl i Christoph Schuler (ZHAW) predvodila je Iwona Warzecha uz vodstvo Daniela Boycea i Armana Vatyana (Svjetska banka). Vodič je grafički dizajnirala i prelomila Pavlina Delcheva.

Tim je zahvalan recenzentima: Ianu Carruthersu, predsjedniku Odbora za izradu međunarodnih računovodstvenih standarda za javni sektor i predsjedniku zaduženom za standarde pri Ovlaštenom institutu za javne financije i računovodstvo, Thomasu Mülleru-Marquésu, partneru, ovlaštenom revizoru za javni sektor [njem. Wirtschaftsprüfer] i voditelju zaduženom za međunarodne računovodstvene standarde u javnom sektoru na svjetskoj razini pri tvrtki Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, i Bernhardu Schatzu, višem rukovoditelju zaduženom za savjetodavne usluge u području računovodstva u javnom sektoru pri tvrtki PwC, za njihove komentare.

© 2022

Međunarodna banka za obnovu i razvoj / Svjetska banka

1818 H Street NW, Washington DC 20433 • Telefon: 202-473-1000

www.worldbank.org



ŠADRŽAJ

Od izvještavanja do komuniciranja	6
Dijelovi priče temeljene na podacima	12
PODACI	14
NARATIV	24
JEZIK	34
VIZUALIZACIJA	44
Sastavljanje svih dijelova u jednu cjelinu	54
Etički aspekti iznošenja podataka kroz priču	62



PREDGOVOR

Vodič za iznošenje podatka kroz priču izrađen je u okviru komponente podizanja svijesti programa računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru (PULSAR). Pokrenut 2017. PULSAR je program na regionalnoj i državnoj razini u kojem sudjeluje 13 zemalja korisnica iz Europe i središnje Azije. Cilj je programa poduprijeti unaprijeđenje okvira računovodstva i financijskog izvještavanja u javnom sektoru u skladu s međunarodnim standardima i dobrom praksom u svrhu povećanja državne odgovornosti, transparentnosti i učinka.

Ciljeve i opseg ovog programa zajedno određuju PULSAR-ovi partneri – Austrija, Švicarska i Svjetska banka – koji također pružaju institucionalnu podršku provedbi i mobiliziraju resurse potrebne za programske aktivnosti. Zemlje korisnice pomažu u oblikovanju programa putem platformi za regionalnu suradnju i doprinosa u dvjema zajednicama prakse: Zajednici prakse za okvire financijskog izvještavanja (FinCoP) i Zajednici prakse za edukaciju (EduCoP).

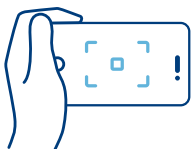
KAKO KORISTITI OVAJ VODIČ

Preuzmite vodič
kao e-dok

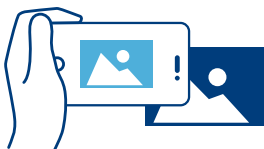
1 Instalirajte aplikaciju Artivive



2 Pronađite vizualne sadržaje označene ovom ikonicom



3 Skenirajte vizualni sadržaj s pomoću mobilnog uređaja



Ovaj proizvod za stjecanje i razmjenu znanja uključuje nekoliko tehnologija i multimedijских aplikacija. Ikona mobilnog uređaja označava alat za proširenu stvarnost koji oživljava vizualne sadržaje uz pomoć aplikacije Artivive. Samo preuzmite aplikaciju Artivive na mobilni uređaj i držite pametni telefon ili tablet s otvorenom aplikacijom iznad odgovarajućih lokacija. Povrh toga, u ovom se vodiču koriste QR kodovi koji su poveznica s izvorima, primjerima iznošenja podataka kroz priču, i drugim informacijama koje su dostupne samo na internetu.

Ovaj je vodič također dostupan kao e-dokument koji se može ispisati. Možete skenirati ikonice i QR kodove ili samo kliknuti na ikonicu za preuzimanje dokumenta.

OD IZVJE
ŠTAVANJA DO
KOMUNICIRANJA



Sposobnost uzimanja podataka – njihova razumijevanja, obrade, izvlačenja vrijednosti iz njih, njihove vizualizacije i priopćavanja – to će biti iznimno važna vještina u narednim desetljećima.

Hal R. Varian
Glavni ekonomist u tvrtki Google i profesor na Sveučilištu u Berkeleyju



Skenirajte ovaj vizualni sadržaj
s pomoću aplikacije Artivive

- Već nekoliko godina naše društvo prolazi kroz izazovnu i duboku transformaciju u kojoj se društvo temeljeno na znanju pretvara u podatkovnu ekonomiju, što dovodi do rasta i ubrzavanja sušte količine proizvedenih podataka – brojčanih i kvalitativnih. Taj se trend odnosi na javni sektor, koji doživljava strahovit porast dostupnih financijskih i nefinancijskih informacija u svim državnim sektorima i uslugama.

Postojanje transparentnih javnih financija i mogućnost pozivanja na odgovornost zbog korištenja javnih sredstava onih koji su na vlasti ključni su temelji demokracije prosperitetnog društva. U tom smislu, financijski podaci i izvještaji u javnom sektoru služe kao važni izvori informacija i pružaju pouzdanu osnovu za donošenje odluka i odgovornost.

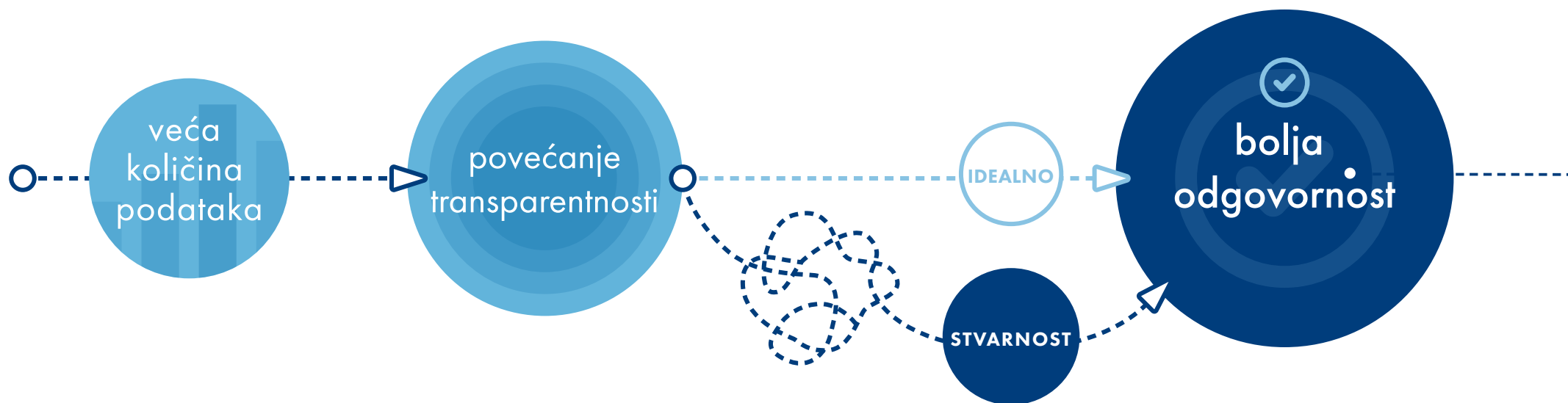


Podaci koje proizvode stručnjaci za stručnjake

Međutim, nedavna studija Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (engl. Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD) o racionalizaciji vladinog fiskalnog izvještavanja pokazuje paradoksalnu situaciju: unaprijeđeni sustavi upravljanja javnim financijama (engl. public financial management, PFM), dovode do proizvodnje veće količine podataka i kompliciranijih izvještaja za javni sektor. No to obilje informacija ne koristi se za donošenje odluka u onoj mjeri u kojoj bi se moglo koristiti. Financijske informacije u javnom sektoru obično su vrlo detaljne, izvan konteksta i tehnički komplicirane, što utječe na njihovu razumljivost. Nerijetko ih mogu razumjeti i u potpunosti iskoristiti samo visoko specijalizirani stručnjaci za PFM.

Akadska literatura suglasna je da uvođenje modernih i transparentnih standarda izvještavanja – često popraćenih najsuvremenijim sustavima upravljanja financijskim informacijama – ne dovodi nužno do povećanja odgovornosti. U području upravljanja javnim financijama, taj se trend očituje u tvrdnji da veća količina podataka povećava transparentnost, ali u stvarnosti je upravo obratno, previše nebitnih podataka može negativno utjecati na transparentnost.

Slika 1: Logična tvrdnja o boljoj odgovornosti



Da bi finansijski i fiskalni podaci i izvještaji u javnom sektoru postali korisniji, njihov sadržaj treba pojednostaviti a njihovu razumljivost povećati. Da bi na učinkovit način prenijeli ključne poruke izvedene iz brojki i brojeva i omogućili stjecanje saznanja, stručnjaci za PFM trebaju komunicirati, a ne samo izvještavati o činjenicama. To zahtijeva odmak od promatranja fiskalnog i finansijskog izvještavanja kao jednostranog procesa prijenosa informacija prema usmjeravanju na korisnika u praksi.



Korištenje iznošenja podataka kroz priču za PFM

Primatelji vladinih financijskih informacija kreću se od privatnih osoba, medija, investitora i dioničara do političara i drugih vladinih dužnosnika, kao i donositelja odluka i rukovoditelja u javnom sektoru. Ova vrlo raznolika publika obično pokazuje nižu razinu financijske pismenosti nego stručnjaci koji proizvode financijske informacije. Štoviše, mnogim ljudima rukovanje kvantitativnim podacima predstavlja izazov te ovisi o njihovoj numeričkoj pismenosti – sposobnosti razumijevanja i rada s brojevima.

Pristupi financijskoj komunikaciji, kao što je iznošenje podataka kroz priču, pomažu u prenošenju značenja u pozadini podataka pretvarajući ih u jezične i vizualne narative. Glavni je cilj ovog vodiča obrada, priprema i priopćavanje financijskih informacija izvedenih iz PFM sustava na razumljiv i korisnicima pristupačan način.

Pripovijedanje kao osnovna kompetencija



Vodič za iznošenje podataka kroz priču izrađen je kao podrška financijskim stručnjacima koji rade u javnoj domeni u prevođenju činjenica, brojeva i stručnog znanja u razumljive i povezane priče. Slijedi pristup temeljen na vještinama, u kojem se iznošenje podataka kroz priču smatra ključnim skupom vještina za stjecanje onoga što Ovlašteni institut za javne financije i računovodstvo (engl. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, CIPFA) definira kao jednu od osnovnih kompetencija financijskih stručnjaka u javnom sektoru: komunikacija i utjecaj.

Vodič stručnjacima za PFM nudi izbor mogućnosti za realizaciju njihovog komunikacijskog projekta nudeći im savjete, trikove i korisne alate za svaki dio priče temeljene na podacima. Također sadrži i okvir s prikazom procesa i pojedinačnih koraka u pričanju priče. U zadnjem su poglavlju iznijeta neka razmišljanja o rješavanju etičkih aspekata i povučene granice između pripovijedanja i manipulacije.

Slika 2

Ključne kompetencije stručnjaka za PFM

Izvor

CIPFA (2020.). Key competencies for Public Sector Finance Professionals [Ključne kompetencije financijskih stručnjaka u javnom sektoru], str. 3.



- Politička svijest
- Vrijednost za novac
- Financijsko izvještavanje
- Donošenje odluka
- Odgovornost
- Upravljanje
- Upravljanje rizicima
- Komercijalna svijest
- Borba protiv prijevara
- Sektorska specifičnost



- Financijsko računovodstvo
- Upravljačko računovodstvo
- Revizija
- Obračun troškova
- Nabava
- Borba protiv prijevara
- Podaci



- Strategija i upravljanje
- Suradnja
- Poslovna partnerstva
- Komunikacija i utjecaj
- Inovacije i promjene



- Odnosi sa zainteresiranim stranama
- Vrijednost za novac
- Procjena investicija
- Strateško razmišljanje
- Komercijalna svijest
- Sustavno vrednovanje
- Modeli isporuke
- Restrukturiranje

DIJELOVI PRIČE TEMELJENE NA PODACIMA



U PFM-u, iznošenje podataka kroz priču treba primateljima javnih financijskih ili fiskalnih informacija omogućiti da procijene problem na temelju činjenica i donesu dobro informirane odluke. Primatelji su birači koji svoju vladu žele pozvati na odgovornost, vladin dužnosnik koji planira i raspodjeljuje javni novac, ili računovođa koji se bavi financijskim transakcijama. Iznošenje podataka kroz priču može se koristiti za dopiranje do građana i šire javnosti, kao i za internu komunikaciju s kolegama, nadređenima ili općenito na razini vlade.

U poglavljima u nastavku, detaljno su prikazani dijelovi koji slove za glavne sastojke uspješnog iznošenja podataka kroz priču

PODACI

Prvi je korak u stvaranju snažne podatkovne priče obrada i priprema podataka za analizu i priopćavanje.

NARATIV

Narativ (priča) služi za saopćavanje saznanja izvedenih iz podataka, konteksta i preporučenih mjera.

JEZIK

Ključno je da priča bude pristupačna te prenesena jednostavnim i razumljivim jezikom raznolikoj publici koja sudjeluje u komunikaciji.

VIZUALIZACIJA

Vizualni prikazi podataka i narativa bitni su za jasno i pamtljivo prenošenje ključne poruke.



PODACI





Skenirajte ovaj vizualni sadržaj
s pomoću aplikacije Artivive

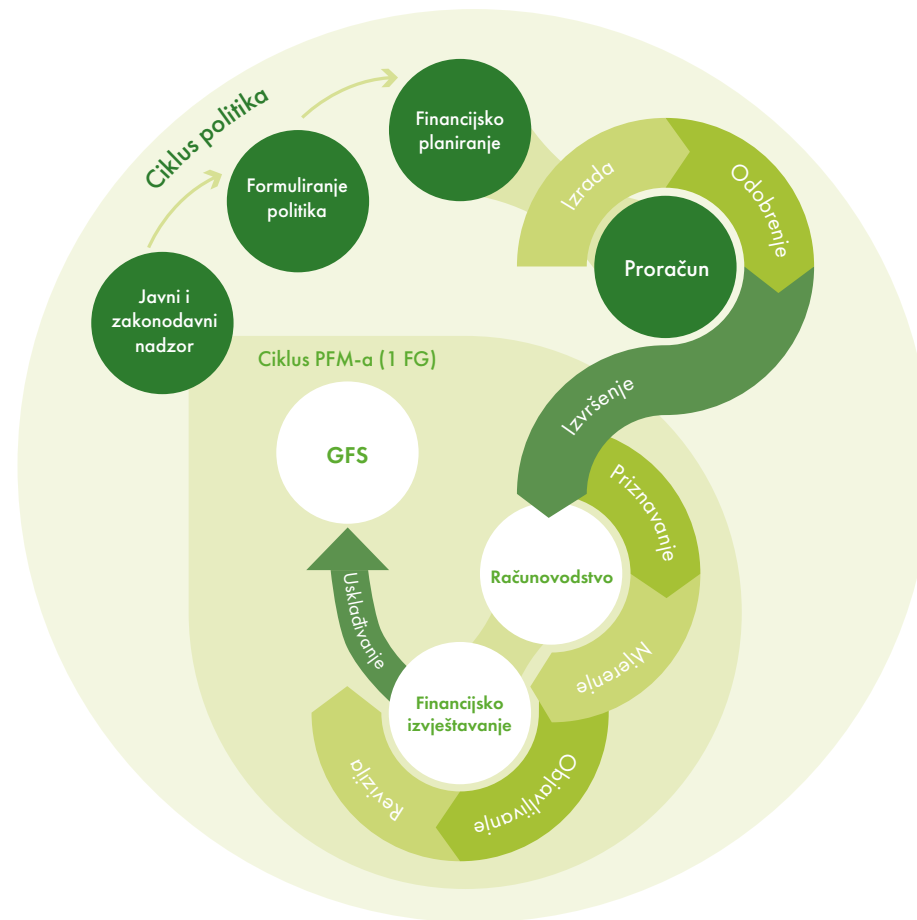


Posljednjih je desetljeća vidljiv značajan porast povezivanja financijskih informacija s cjelokupnim pružanjem dobara i usluga u javnom sektoru. To je dovelo do povećanja raznolikosti i količine, ali i kompleksnosti dostupnih podataka. PFM sustav nudi obilje informacija na zahtjev rukovoditelja za javne financije, statističara i donositelja politika. Planiranje proračuna, računovodstvo i statistika državnih financija proizvode financijske i nefinancijske informacije, a ti neobrađeni podaci mogu se kombinirati ili dopuniti dodatnim podacima za pružanje informacija o učinku, ESG metrici (podaci koji se odnose na održivo poslovanje, odnosno okoliš, društvo i upravljanje), i ciljevima politike. U kontekstu PFM-a, termin „podaci“ u principu se odnosi na događaje koji imaju financijski utjecaj na državu.

Slika 3

Integrirani ciklus PFM-a

Kada rade s podacima o PFM-u, stručnjaci za javne financije moraju napraviti barem osnovnu analizu kako bi uočili obrasce i trendove te u konačnici razumjeli i izvukli značenje iz tih brojeva. Osim toga, sposobnost prenošenja stečenih saznanja u cilju informiranja publike ključna je vještina u komunikaciji temeljenoj na podacima.



Izvor

Svjetska banka (2019).
Komparativni vodič za integraciju računovodstva
u javnom sektoru sa statistikom državnih financija,
str. 27.



Izvlačenje informacija iz podataka o PFM-u

Prvi je korak u stvaranju snažne priče uz pomoć informacija o PFM-u priprema podataka za analizu i monitoring. S daljnjom digitalnom transformacijom javne uprave, GovTech¹ rješenja postaju norma pri izvlačenju informacija iz financijskih podataka u javnom sektoru. Jednako je važna kvaliteta podataka, koja je prijeko potrebna u održavanju vjerodostojnosti.

¹ GovTech je pristup modernizaciji javnog sektora na razini cjelokupne države kojim se potiče jednostavna, učinkovita i transparentna javna uprava s građanima u središtu reformi, koji predstavlja aktualnu frontu digitalne transformacije javne uprave.



KVALITETA PODATAKA



Koristite samo pouzdane podatke

Kako bi iznošenje podataka kroz priču bilo vjerodostojno i kako biste izbjegli moguće probleme u analizi, osnovne podatke treba provjeriti. Dobra je praksa zdravorazumski prekontrolirati neobrađene podatke, što pomaže u otkrivanju izostavljenih ili sumnjivih vrijednosti, i neravnoteža. Osim toga, dodatna se potvrda dobiva iz podataka koje su provjerili unutarnji i vanjski revizori.



2 AUTOMATIZIRANO POHRANJIVANJE PODATAKA O PFM-U



ISFU kao zlatni standard

Informacijski sustavi financijskog upravljanja (ISFU) odnose se na automatizaciju funkcija PFM-a i vrijedan su alat za evidentiranje i izvještavanje o svim financijskim transakcijama. ISFU-ovi pohranjuju razne ekonomske podatke u bazama podataka i imaju mnoge prednosti u odnosu na ručno pohranjivanje u decentraliziranim dokumentima kao što su Excel tablice. Automatizirani sustavi PFM-a povećavaju točnost i cjelovitost financijskih informacija jer olakšavaju dosljednije primjene kontrola, standarda, pravila i klasifikacija. Povrh toga, ISFU-ovi omogućuju brži i sveobuhvatniji monitoring i izvještavanje o podacima u vezi s PFM-om uz povećanu učestalost.

3 PRATITE I ANALIZIRAJTE PODATKE O PFM-U



Razmisлите o interaktivnim vizualizacijskim alatima

Za razliku od statičnih prikaza, tzv. nadzorne ploče (engl. dashboards) olakšavaju interaktivno istraživanje podataka, a ujedno su i vrijedan alat za vizualizaciju podataka. Još jedna prednost ovih vizualnih alata je u tome što mogu prikazati ne samo financijske informacije nego se mogu kombinirati s nefinancijskim podacima, pokazateljima učinka ili informacijama o ESG metrici kako bi se financijski podaci smjestili u širi kontekst. Ova vrsta vizualnih alata donositeljima odluka pomaže u praćenju podataka o PFM-u te istraživanju uzroka promjena i trendova. Nadalje, članovima parlamenta i građanima omogućuje da se udube u detalje fiskalnih izvještaja i strukturiraju svoje upite. Kako bi se osigurala laka dostupnost informacija, zgodno je ovaj vizualni alat strukturirati s dodatnim opisima oko priče. Međutim, ovi vizualni alati imaju svoja ograničenja jer zahtijevaju određenu razinu podatkovne analitike i informatičke pismenosti, što treba imati u vidu kada ih se koristi za informiranje šire publike.



Iznošenje numeričkih informacija

Kao što je Knowles istaknuo u svojoj temeljnoj knjizi, „Narrative by Numbers“ [„Iznošenje podataka kroz priču“], podatke i činjenice treba koristiti kao okosnicu priče, a ne kao zamjenu za ili samu priču. Nažalost, kada primjenjuju pristup temeljen na podacima, mnogi se nađu u iskušenju da „publiku zaslijepe znanošću“ pa izlažu ogromne količine dokaza u korist svojih argumenata. Težište, međutim, ne treba biti na dokazivanju poante nego na prenošenju ključne poruke u cilju osnaživanja publike za donošenje informirane odluke. Evo nekoliko savjeta koje treba uzeti u obzir kada se iznose numeričke informacije.

4

DRŽITE SE JEDNOSTAVNOSTI



Raščlanite velike brojeve na manje jedinice

Brojeve nije nužno prikazati točno na drugu decimalu. Mnogo ih je lakše zapamtiti kada su zaokruženi i završavaju s nulom.



Raščlanite velike brojeve na manje jedinice

Teško je razumjeti brojke veće od onih s kojima se ljudi obično služe. U kontekstu podataka u javnom sektoru, brojevi su uglavnom ogromni, i obično izgube svoje značenje kada su im publika laici. Vrijedi razmisliti o raščlanjivanju godišnjih brojki po tjednima pa čak i, prema potrebi, po stanovniku. Tako, primjerice, „*godišnji rashodi za mjere ublažavanja klimatskih promjena iznose 6,76 milijardi dolara*“ postaje „*vlada svaki tjedan ulaže oko 130 milijuna dolara u mjere ublažavanja klimatskih promjena*“.





5

BUDITE KONCIZNI



Nemojte prikazivati postupke ili izračune

S postupcima i izračunima treba postupati kao s pozadinskim informacijama, a ne dijelom središnje poruke priče jer će u protivnom odvući pažnju publike od priče.



Koristite složene varijable

Objasnidbena moć kvantitativnih informacija može se povećati ako se različiti brojevi i statistike povežu u vidu pokazatelja i drugih složenih varijabli. Lakše je usvojiti jednu izračunanu varijablu koja sažima priču ili podupire ključne poruke nego mnogo različitih brojki i statistika. Primjerice, podaci o PFM-u podatni su za proizvodnju podataka o učinku, pri čemu se izdaci kombiniraju s pruženim uslugama i učinkovitošću rashoda.

6 KORISTITE USPOREDBE



Dodajte referentne vrijednosti

Ljudski mozak nije prirodno opremljen za bavljenje izoliranim činjenicama i brojkama. Sve brojeve treba staviti u kontekst kako bi oni dobili na značenju. Dodavanje referentnih vrijednosti publici omogućuje usporedbu i bolje razumijevanje veličine i značaja brojeva. Primjerice, možete usporediti ključne brojke različitih zemalja ili druge kategorije rashoda.



Koristite tehniku parafraziranja

Vrlo je korisno prenijeti iste podatke u drukčijem formatu („Drugim riječima, to znači ...“) kada publika ima različite stupnjeve numeričke pismenosti. Primjerice, koristite relativne frekvencije kako biste broj učinili opipljivijim, npr. 3 posto znači 3 od 100. Također se preporuča korištenje vizualizacije podataka kako bi se olakšala obrada numeričkih informacija.

7

VODITE RAČUNA O PRISTRANOSTI



Razmislite o suprotnostima

Ljudi su skloni biti pristrani i selektivno primaju informacije koje su u skladu s vlastitim uvjerenjima. Iznošenje proturječnih informacija pomoći će u postizanju sveobuhvatnijeg i ravnomjernijeg razumijevanja scenarija i posljedice („suprotno tomu, to znači ...“).



Razmislite o apsolutnim vrijednostima

Vjerojatnosti i postotci prilično su apstraktni pojmovi i treba ih iznositi pažljivo jer su podložni pogrešnom tumačenju i iskrivljivanju. Jedna je mogućnost razmisliti o apsolutnim vrijednostima („U apsolutnom smislu, to znači ...“). Primjerice, u praktičnom vodiču „Making Sense of Statistics“ [„Kako tumačiti statistiku“] ponuđen je sljedeći primjer: „Bolest čija stopa smrtnosti iznosi 0,1 posto ne zvuči previše zabrinjavajuće dok ne uzmete u obzir da svake godine još uvijek može uzrokovati smrt tisuća ljudi ako se radi o čestoj bolesti.“



VJERODOSTOJNOST JE NAŠA VALUTA



Nemojte izgubiti moć uvjeravanja

Jednom kada izgubimo vjerodostojnost, bilo zbog previda bilo zbog nemara, gubimo moć uvjeravanja. Ova osnovna pravila mogu nam pomoći da to izbjegnemo:

- Pojednostavite, ali pripazite da ne izostavite bitne podatke potrebne za holistički i uravnotežen pogled.
- Ako analiza ili procjena pokaže iznimne ili neočekivane rezultate, treba ih spomenuti.
- Budite spremni ponuditi pozadinske informacije, kao što su postupci ili izvori podataka, budete li prozvani da to učinite.
- Budite svjesni vlastite pristranosti kako biste spriječili nesvjesnu tendencioznost u analizama i procjenama.



NA
RA
TIV





Skenirajte ovaj vizualni sadržaj
s pomoću aplikacije Artivive



Ljudski mozak nije prirodno opremljen za obradu apstraktnih informacija i izvlačenje značenja u pozadini podataka i stoga financijske ili tehničke informacije daju samo osnovu za priču koju tek treba ispričati. Narativ se nalazi u samoj srži i vezivno je tkivo koje podatke povezuje s pričom. Osnovna fabula nudi objašnjenja i kontekst, dok pripovjedna linija predstavlja kronološki slijed i dramatičnu strukturu koja publiku vodi kroz podatke iznesene kroz priču.

Svrha je priče emocionalno angažiranje i stvaranje uvida strukturiranjem osnovne poruke. Može se primijeniti na svaki oblik komunikacije i razne dokumente, uključujući izlaganja, financijske izvještaje, dijagrame, statistike, video zapise i mrežne stranice. Iz toga slijedi da je pripovijedanje posebno moćan alat koji se može koristiti za priopćavanje financijskih informacija u javnom sektoru jer prenosi suštinu podataka o PFM-u.

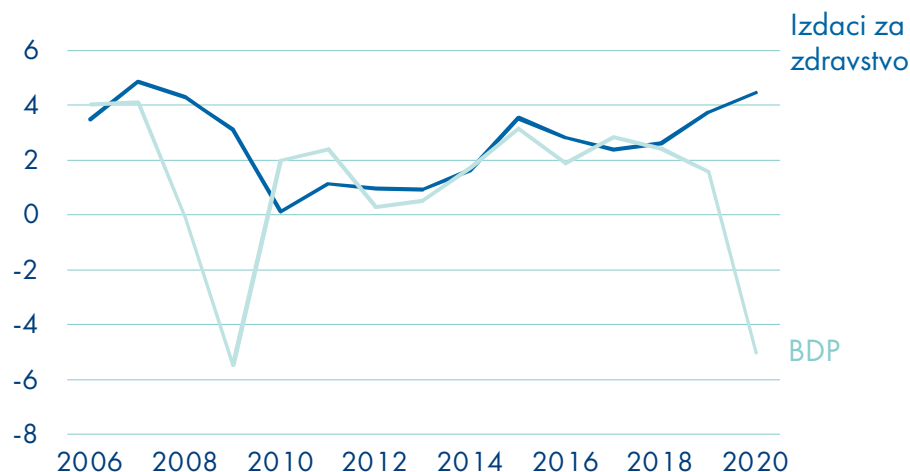
Izvrstan je primjer relevantnog narativa strahovito povećanje javnih izdataka za zdravstvo na svjetskoj razini posljednjih godina. Nažalost, medijska pokrivenost često je negativno usmjerena na dug koji taj trend uzrokuje. Međutim, ti se izdaci također odnose na ulaganja u zdravstvenu infrastrukturu, medicinsku opremu i zalihe cjepiva (i drugih lijekova). To pak stvara veće operativne kapacitete za buduće usluge i donosi značajne prednosti za buduće generacije.

Slika 4

Povećanje izdataka za zdravstvo u zemljama članicama OECD-a

Koronavirusna bolest (COVID-19) dovela je do povećanja izdataka za zdravstvo

Godišnji postotak rasta izdataka za zdravstvo i BDP-a po stanovniku, prosjek zemalja članica OECD-a



Izvor

OECD (2021). Health at a Glance 2021 [Zdravlje i zdravstvo na prvi pogled 2021.], str. 16.



Narativna osnova

Prije strukturiranja komunikacije, mora vam biti jasno što želite reći. Tek kada svoje priopćenje možete svesti na suštinu dolazite do ključne poruke priče, odnosno narativne osnove. Za visoko specijalizirane stručnjake, često je izazovnije biti koncizan nego nadugačko razglabati o temi. Međutim, kada si postavite značajno ograničenje – npr. ograničite vrijeme ili broj riječi – lakše ćete se fokusirati.



PRELAŽENJE NA STVAR



Šezdeset sekundi za iznošenje suštine

Takozvani „elevator pitch“ (kratko, zanimljivo i pamtljivo obraćanje u vremenu koje odgovara kratkoj vožnji liftom) izvrsna je vježba svođenja poruke na jedan odlomak. Pretpostavimo da ste u liftu s nadređenom osobom i imate samo 60 sekundi da tu osobu pripremite za presudni sastanak. To će vam pomoći ne samo da filtrirate poruku nego i da je artikulirate na brzo razumljiv način jer se morate usmeno izraziti.



Svedite to na jednu rečenicu

Sada to pokušajte svesti na jednu rečenicu i dobit ćete ključnu poruku, što je poznato i kao „velika ideja“. Ključna poruka treba izražavati jedinstveno stajalište, prenijeti što je u pitanju i biti rečenično zaokružena.





Stvaranje priče

Utvrđivanjem narativa koji se nadovezuje na ključnu poruku nastaje osnovna fabula priče u čijem je središtu korisnik. Zatim se određuje odgovarajući slijed za stvaranje pripovjedne linije kojom će se upotpuniti narativ.

2

OSNOVNA FABULA ZA ŠIRI KONTEKST



Težište priče stavite na korisnika

Osnovna je fabula zlatna nit koja se provlači kroz priču, daje dodatna objašnjenja i kontekst kao dopunu narativa. Osim toga, sadrži nekoliko dijelova ili gradivnih blokova koji pomažu objasniti bitnost dotične informacije.



Počnite stvarati sadržaj

Osnovna fabula sadrži sljedeće glavne dijelove:

- problem koji treba riješiti
- prednosti za ciljanu skupinu
- način rješavanja problema, i
- poziv na djelovanje.

Uz pomoćna pitanja u nastavku započnite stvarati sadržaj svoje priče.

Pomoćna pitanja za stvaranje sadržaja priče:

Problem	S kojim se problemom (koji vi možete riješiti) suočava vaša ciljana skupina?
Prednost	Koja je bitna prednost za ciljanu skupinu (koja će joj pomoći da zadovolji svoje potrebe)? Koju bitnu prednost vi želite stvoriti? Koji problem ciljane skupine vi možete riješiti?
Način rješavanja problema	Kako se problem može riješiti? Koji su najvažniji rezultati ili preporuke (u cilju naglašavanja poruke i njezinih prednosti)?
Poziv na djelovanje	Kako bi vaša publika trebala reagirati?

3

ODABERITE ODGOVARAJUĆU PRIPOVJEDNU LINIJU

Priča nastaje narativnim usponom i padom, a pripovjedna linija preraspodjelom glavnih gradivnih blokova fabule u skladu s osnovnom temom. Pripovjedne tehnike uključuju teme kao što su priča „od trnja do zvijezda“ i „herojsko putovanje“, koje su posebice korisne u kontekstu PFM-a.



Pripovjedna linija primjenom tehnike „od trnja do zvijezda“

Priča „od trnja do zvijezda“ može se koristiti za razvoj fabule raznih scenarija. U njoj se opisuje trenutačna i ciljana situacija i suprotstavljaju dva svijeta („neidealni i idealni“). Okosnica priče je situacija koja se, premda ni približno idealna, može temeljito poboljšati – a mi znamo kako.

Pripovjedna linija primjenom tehnike „od trnja do zvijezda“ razvija se na sljedeći način:

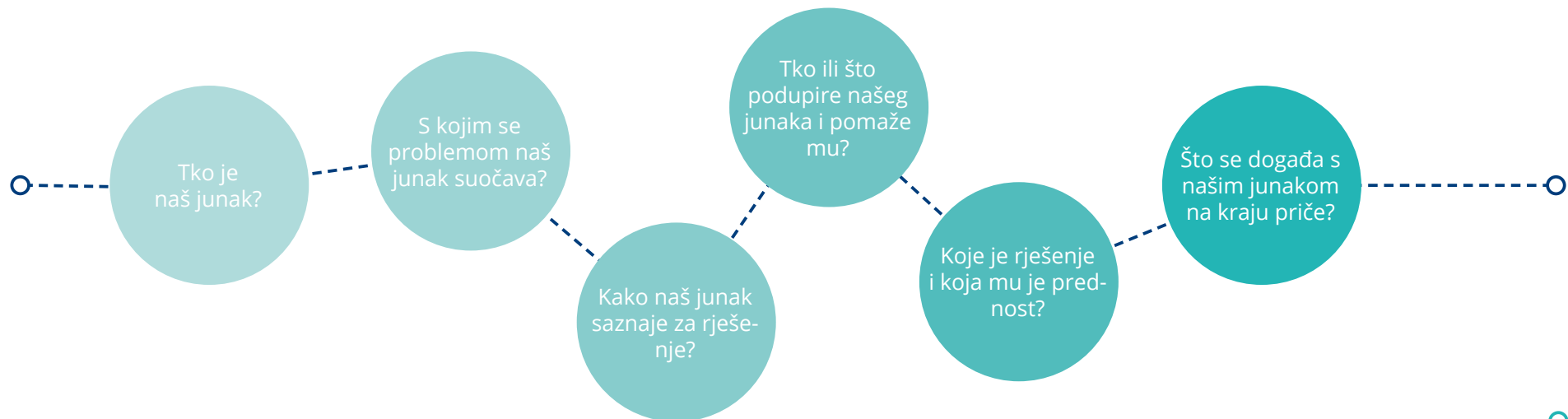




Herojsko putovanje za dašak ljudskosti

U središtu herojskog putovanja je herojski lik koji nam pomaže savladati problem. Naš junak može biti član ciljane skupine, mentor, stručnjak, pa čak i umjetna tvorevina kao što je izvještaj. Da bi herojsko putovanje polučilo rezultate, publika se mora poistovjetiti s našim junakom i imati pozitivan stav prema njemu.

Osnovna pripovjedna linija primjenom tehnike herojskog putovanja razvija se na sljedeći način:





4

STRATEŠKO PLANIRANJE SADRŽAJA



Pokušajte izraditi predložak sadržaja priče uz pomoć nezahtjevnih vizualizacijskih alata

Izrada predloška priče (engl. storyboarding) vizualni je prikaz sadržaja koji želimo stvoriti, pri čemu ništa nije uklesano u kamen i dijelovi se mogu premještati i mijenjati dok priča ne postane koncizna i svrhovita. Isprva koristite tehnološki nezahtjevne alate kao što su samoljepljivi papirići (engl. post-it), ploča ili običan list papira. Mnogo je lakše odustati od ideja kada su one na papiru nego kada su dio prezentacije u PowerPointu.



Slika 5

Izrada predloška priče uz pomoć samoljepivih papirića

Izvor

Autori, na temelju Nussbaumer Knaflic, C. (2015). Storytelling with data. A data visualization guide for business professionals [Iznošenje podataka kroz priču. Vodič za vizualizaciju podataka za poslovne stručnjake].



JE
ZIK



Posljednjih desetljeća financijski i fiskalni izvještaji u javnom sektoru postali su kompleksniji i kompliciraniji. Obično ih pišu stručnjaci za druge stručnjake, a za njihovo je čitanje i razumijevanje potrebna visoka razina tehničkog znanja, koju velik dio stanovništva ne posjeduje. Radi se o složenim rečenicama, dugim riječima, zamršenim načinima izražavanja, tehničkim izrazima, i detaljnim sadržajima koje je teško pojmiti i zapamtiti. Zbog toga ne samo da ih je teško razumjeti nego i publika gubi interes te ih prestaje čitati.

Primjerice, u financijskom izvještaju Vlade SAD-a iz 2021. objavljenom na mrežnoj stranici Riznice SAD-a piše da je izvještaj namijenjen za informiranje „predsjednika, Kongresa i američkog naroda“ o financijama savezne vlade. Izvještaj također uključuje sažetak na jednoj stranici (vidi sliku 6 u nastavku). Međutim, analiza čitljivosti teksta² pokazuje da bi prosječnoj osobi trebalo gotovo 22 godine formalnog obrazovanja da ga razumije.



Kratak pregled rezultata

U tablici „Nacija iskazana u vidu brojeva“ na prethodnoj stranici i natuknicama u nastavku ukratko je prikazana ključna metrika financijskog položaja savezne vlade za i tijekom FG 2021.:

- Proračunski deficit smanjen je za 356,3 milijarde dolara (11,4 posto) na 2,8 bilijuna dolara, a neto operativni troškovi smanjeni su za 746,5 milijardi dolara (19,4 posto) na 3,1 bilijun dolara.
- Troškovi države u bruto iznosu 7,3 bilijuna dolara, umanjeni za 462,3 milijarde dolara prihoda ostvarenih od dobara i usluga pruženih javnosti, uvećani za 518,4 milijarde dolara neto gubitaka zbog promjena u pretpostavkama dovode do ostvarenih troškova savezne vlade u neto iznosu 7,4 bilijuna dolara.
- Porezi i drugi prihodi porasli su za 684,3 milijarde dolara na 4,3 bilijuna dolara. Oduzimanjem tih prihoda od neto troškova ostvarena je „donja linija“ neto operativnih troškova savezne vlade u prethodno navedenom iznosu 3,1 bilijun dolara.
- Omjer ukupne državne imovine u iznosu 4,9 bilijuna dolara i ukupnih obaveza u iznosu 34,8 bilijuna dolara (koje se uglavnom sastoje od saveznog duga i troškova kamata u iznosu 22,3 bilijuna dolara, i primanja saveznih zaposlenika i veterana u iznosu 10,2 bilijuna dolara) dovodi do negativnog neto položaja koji iznosi 29,9 bilijuna dolara.
- [...]



Slika 6

Kratak prikaz financijskog izvještaja Vlade Sjedinjenih Američkih Država iz 2021.

Izvor

U.S. Treasury [Riznica SAD-a] (2022). Financial Report of the United States Government [Financijski izvještaj Vlade Sjedinjenih Američkih Država], str. 2.

²Formula za provjeru čitljivosti dokumenta, tzv. Gunning Fog Index, dostupna za izračun na stranici <http://readable.io>. Rezultat analize teksta jednak je broju godina potrebnih za razumijevanje dotičnog teksta, koji je u ovom je slučaju iznosio 21,9 godina.



Jasno je da su riječi koje koristimo u pričanju priče u najmanju ruku jednako važne kao i u njoj sadržani brojevi. Osnovna svrha jezika pri iznošenju podataka kroz priču nije samo olakšavanje prijenosa informacija nego i saopćavanje kompleksnih pitanja i sažeto objašnjavanje apstraktnih pojmova. Uz pomoć jednostavnog i razumljivog jezika, priča postaje pristupačnija i relevantnija.



Dobar stil pisanja

Dobrim stilom pisanja učinkovito se prenosi osnovna poruka, a jedan od ključnih elemenata je čitljivost. To uključuje korištenje riječi, izraza, rečenica, i odlomaka na način kojim se jasno priopćavaju činjenice i ideje.

1

OD JEDNE OSOBE DRUGOJ



Izbjegavajte tehničke izraze i nepoznate riječi

Pripazite na prokletstvo znanja, i ne zaboravite da vaša publika možda ima slabije financijsko znanje ili drukčiju vrstu obrazovanja. Komunicirajte na način da vas razumiju i reagiraju, i pokušajte izbjeći tehničke izraze (ako to nije moguće, objasnite stručne pojmove). Jednako tako, suzdržite se od korištenja dugih, nepoznatih riječi, često grčkog ili latinskog podrijetla. Umjesto toga, prvo pokušajte naglas pročitati ono što ste upravo napisali, i stavite se na mjesto čitatelja. Biste li vi razumjeli ono što ste pročitali prvi put?



Jezikom zaintrigirajte čitatelja

Koristite temperamentniji jezik, da lakše pridobijete publiku. Energičnost se izražava različitim vrstama riječi te načinom njihova korištenja i kombiniranja – glagolima se opisuju radnje, imenicama se prenose činjenice, a pridjevima pokazuju emocije. Pridjevi mogu pobuditi interes i pojasniti, ali nemojte pretjerivati u njihovu korištenju jer mogu usporiti tijek ideja.



Koristite aktiv umjesto pasiva

Članovi akademske zajednice u pisanju su često skloni koristiti pasiv umjesto aktiva. Međutim, ono što se može opravdati u istraživanju treba izbjegavati u pripovijedanju. Pasiv može oslabjeti narativ i obično zahtijeva više riječi, zbog čega čitatelj može izgubiti interes. Prije svega, pažljivo koristite pasivni oblik jer vas, u prekomjernoj upotrebi, udaljava od vaše publike.

2

FOKUSIRAJTE SE NA ONO ŠTO JE BITNO



Nisu svi podaci jednako bitni

Štedljivo koristite brojeve i podatke. Podaci ili statistike trebaju biti osnova priče koju želimo ispričati, ali nikada i sama priča. Zasipanje publike metrikom najlakši je način da izgubite njezinu pažnju. Umjesto toga, pažljivo koristite postojeći raspon pažnje i uklonite nepotrebne podatke ili tekst.



Budite kratki

Duge rečenice usporavaju čitatelja ili slušatelja i teško ih je slijediti, zbog čega oni potpuno izgube interes za tekst ili izlaganje. Kratke, sažete i smislene rečenice imaju isti učinak kao i osoba koja govori na strastven i zabavan način. Stoga prenesite osnovnu poruku s onoliko riječi koliko je potrebno, ali da ih bude što je manje moguće.



Formatiranje teksta

Čitanje je zahtjevan zadatak, posebice kada je pred vama neformatirani komad teksta.

Međutim, uz pomoć vizualnih naznaka i logične strukture, možemo pažnju skrenuti na važne informacije.

3

STRUKTURIRAJTE TEKST



Jedan odlomak za jednu osnovnu ideju

Svaki odlomak treba biti posvećen jednoj osnovnoj ideji i odnositi se na jednu tvrdnju. Objasnite jednu stvar za drugom i usmjeravajte čitatelja logičnim i povezanim redoslijedom točaka. Radi suvislosti, pripazite da se svaka rečenica nadovezuje na prethodnu.



Podnaslovima strukturirajte priču

Podnaslovi na početku svakog odlomka još više strukturiraju tekst i vode čitatelja kroz priču. To ne samo da povećava čitljivost nego i omogućuje jednostavno vizualno skeniranje teksta.

4

USMJERAVAJTE ČITATELJA UZ POMOĆ VIZUALNIH NAZNAKA



Koristite vizualno privlačno označavanje teksta

Oznake koje omogućuju podsvjesnu obradu vizualnih informacija (engl. preattentive attributes) pomažu u skretanju pažnje na jedan ili više dijelova u tekstu. Slika 7 u nastavku prikazuje kako koristiti obilježja kao što su veličina, boja, masno otisnuta slova, kurziv ili velika slova. Formatiranjem teksta čitateljevo oko odmah skrećete na ključne točke bez da ih oni svjesno traže. Međutim, nemojte ih pretjerano koristiti i na taj način vizualno opteretiti publiku.

Tekst bez vizualno privlačnog označavanja

Računovodstvo u javnom sektoru (PSA) i statistika državnih financija (GFS) imaju drukčije namjene u holističkom ciklusu upravljanja javnim financijama. U PSA-u naglasak je na evidentiranju i prezentiranju financijskih informacija o financijskom učinku i položaju subjekata u javnom sektoru. GFS prvenstveno se bavi određivanjem utjecaja opće države na gospodarstvo i služi kao izvor informacija za makroekonomsko izvještavanje.

Boja

Računovodstvo u javnom sektoru (PSA) i statistika državnih financija (GFS) imaju drukčije namjene u holističkom ciklusu upravljanja javnim financijama. U PSA-u naglasak je na evidentiranju i prezentiranju financijskih informacija o financijskom učinku i položaju subjekata u javnom sektoru. GFS prvenstveno se bavi određivanjem utjecaja opće države na gospodarstvo i služi kao izvor informacija za makroekonomsko izvještavanje.

Veličina

Računovodstvo u javnom sektoru (PSA) i statistika državnih financija (GFS) imaju drukčije namjene u holističkom ciklusu upravljanja javnim financijama. U PSA-u naglasak je na evidentiranju i prezentiranju financijskih informacija o financijskom učinku i položaju subjekata u javnom sektoru. GFS prvenstveno se bavi određivanjem utjecaja opće države na gospodarstvo i služi kao izvor informacija za makroekonomsko izvještavanje.

Masno otisnuta slova

Računovodstvo u javnom sektoru (PSA) i statistika državnih financija (GFS) imaju drukčije namjene u **holističkom ciklusu upravljanja javnim financijama**. U PSA-u naglasak je na evidentiranju i prezentiranju financijskih informacija o financijskom učinku i položaju subjekata u javnom sektoru. GFS prvenstveno se bavi određivanjem utjecaja opće države na gospodarstvo i služi kao izvor informacija za makroekonomsko izvještavanje.

Kurziv

Računovodstvo u javnom sektoru (PSA) i statistika državnih financija (GFS) imaju drukčije namjene u holističkom ciklusu upravljanja javnim financijama. U PSA-u naglasak je na evidentiranju i prezentiranju financijskih informacija o financijskom učinku i položaju subjekata u javnom sektoru. GFS prvenstveno se bavi određivanjem utjecaja opće države na gospodarstvo i služi kao izvor informacija za makroekonomsko izvještavanje.

Razmaknuti dijelovi teksta

Računovodstvo u javnom sektoru (PSA) i statistika državnih financija (GFS) imaju drukčije namjene u holističkom ciklusu upravljanja javnim financijama.

U PSA-u naglasak je na evidentiranju i prezentiranju financijskih informacija o financijskom učinku i položaju subjekata u javnom sektoru. GFS prvenstveno se bavi određivanjem utjecaja opće države na gospodarstvo i služi kao izvor informacija za makroekonomsko izvještavanje.

Konturiranje (uokvirivanje)

Računovodstvo u javnom sektoru (PSA) i statistika državnih financija (GFS) imaju drukčije namjene u holističkom ciklusu upravljanja javnim financijama. U PSA-u naglasak je na evidentiranju i prezentiranju financijskih informacija o **financijskom učinku i položaju subjekata u javnom sektoru**. GFS prvenstveno se bavi određivanjem utjecaja opće države na gospodarstvo i služi kao izvor informacija za makroekonomsko izvještavanje.

Podcrtavanje (dodavanje oznaka)

Računovodstvo u javnom sektoru (PSA) i statistika državnih financija (GFS) imaju drukčije namjene u holističkom ciklusu upravljanja javnim financijama. U PSA-u naglasak je na evidentiranju i prezentiranju financijskih informacija o financijskom učinku i položaju subjekata u javnom sektoru. GFS prvenstveno se bavi određivanjem utjecaja opće države na gospodarstvo i služi kao izvor informacija za makroekonomsko izvještavanje.

Slika 7

Vizualno privlačno označavanje teksta

Izvor

Svjetska banka (2019). Komparativni vodič za integraciju računovodstva u javnom sektoru sa statistikom državnih financija; u kombinaciji s: Nussbaumer Knafllic, C. (2015). Storytelling with data. A data visualization guide for business professionals [Iznošenje podataka kroz priču. Vodič za vizualizaciju podataka za poslovne stručnjake].





Vizualno poredajte dijelove teksta

Vizualno privlačno označavanje teksta također se može kombinirati za poredak dijelova teksta. I ovdje je ključno pronaći ravnotežu i odabrati dijelove koje ćete naglasiti, a koje ne. Isticanjem jedne komponente skrećete pažnju s drugih obilježja teksta, što pomaže u sastavljanju priče i pojašnjavanju onoga što je bitno.

Korištenje vizualno privlačnog označavanja za poredak dijelova teksta – primjer

Faktori koji mogu utjecati na pouzdanost proračuna

uključuju sljedeće:

Političke inicijative

Političke inicijative ili druge odluke nakon trošenja sredstava izvan godišnjeg proračunskog procesa

Velike preraspodjele sredstava

Velike preraspodjele sredstava između ministarstava i programa

Nepouzđane procjene prihoda

Preoptimistične ili na drugi način nepouzđane procjene prihoda

Raspodjele sredstava izvan proračunskog ciklusa

Dodjele bespovratnih sredstava i drugih proračunskih potpora razvojnih partnera izvan godišnjeg proračunskog ciklusa

Vanjski šokovi

Vanjski šokovi kao što su prirodne nepogode ili nepovoljne svjetske ili regionalne gospodarske prilike.

Slika 8

Korištenje vizualno privlačnog označavanja za poredak dijelova teksta

Izvor

PEFA (2018). Volume II: PEFA Assessment Fieldguide [Svezak II.: Vodič za ocjenjivanje uz pomoć PEFA metodologije]; u kombinaciji s: Nussbaumer Knafllic, C. (2015). Storytelling with data. A data visualization guide for business professionals [Iznošenje podataka kroz priču. Vodič za vizualizaciju podataka za poslovne stručnjake].



VIZUA LIZA CIJA





Sposobnost vizualizacije podataka i iznošenja podataka kroz priču ključ je za pretvaranje podataka u informacije koje se mogu koristiti za poticanje donošenja boljih odluka.

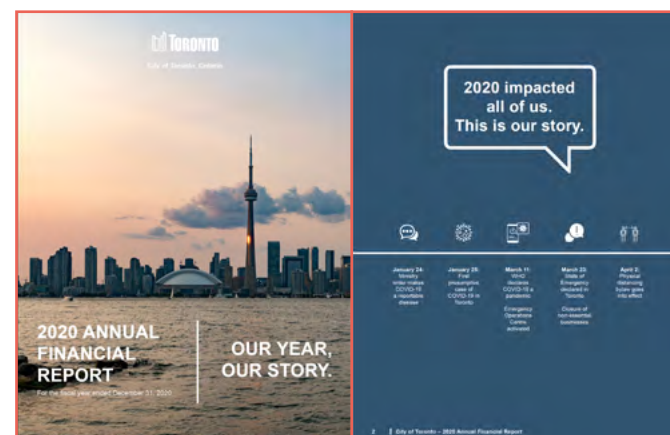
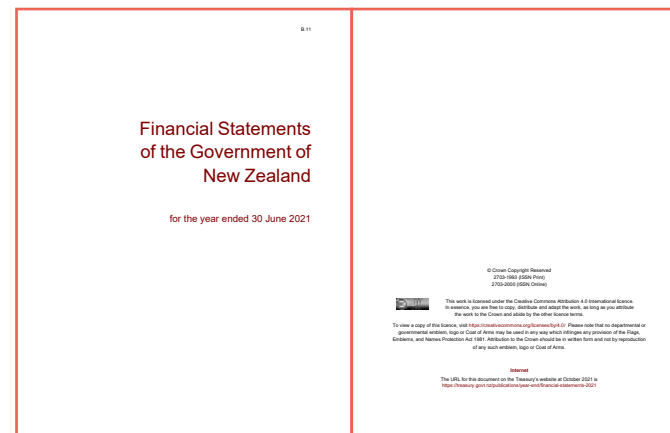
Nussbaumer Knaflic, C. (2015). Storytelling with data. [Iznošenje podataka kroz priču.]

Vizualizacija je važan dio iznošenja podataka kroz priču. Ilustracije i vizualni sadržaji neophodni su:

- za isticanje ključnih trenutaka priče i prenošenje središnje poruke
- kao zamjena za jezik u objašnjavanju kompleksnih i/ili tehničkih pitanja, i
- za saopćavanje i (vizualno) prikazivanje neobrađenih podataka.

Vizualizacija također pomaže u strateškom privlačenju pažnje publike jer na privlačan način predoduje suhe i činjenične informacije. Primjerice, ako usporedite lijevu i desnu stranicu financijskih izvještaja prikazanih na slici u nastavku, koja bih vas odmah privukla?

Vizualizacijski alati nude dva osnovna načina grafičkog prikazivanja financijskih informacija temeljenih na podacima – vizualizaciju podataka i infografike.



Slika 9

Financijski izvještaji koje je objavila Vlada Novog Zelanda i grad Toronto

Izvori

Treasury of New Zealand [Riznica Novog Zelanda] (2021). Financial Statements of the Government of New Zealand [Financijski izvještaji Vlade Novog Zelanda]; City of Toronto [Grad Toronto] (2021). Annual Financial Report 2020 [Godišnji financijski izvještaj za 2020.].



Vizualizacija podataka

Vizualizacija podataka znači vizualno prikazivanje velike (veće) količine brožanih podataka, obično nacrtanih uz pomoć algoritma, tj. softvera za izradu grafikona, tablica i dijagrama. Za uspješno prenošenje podataka presudno je odabrati uvjerljivu sliku. Općenito uzevši, postoje dvije vrste vizualizacije podataka – tablice i dijagrami. Dok se tablice čitaju i komuniciraju s nama usmeno, dijagrami se povezuju s nama vizualno i brže prenose iste informacije.



ODABIR VRSTE VIZUALIZACIJE PODATAKA



Tablice pomažu u strukturiranju podataka

Tablice se mogu koristiti za strukturiranje podataka u dobro organiziranom vizualnom obliku. Obično se koriste za saopćavanje više brojki publici koja će tražiti određenu činjenicu. Kao pomoć pri uspoređivanju, tablica s brojevima može se pretvoriti u toplinsku kartu, na kojoj se nijansama boje mogu istaknuti „žarišta“. Međutim, trebali biste izbjegavati korištenje tablica tijekom izlaganja uživo jer ćete pažnju s priče skrenuti na tablice.



Slika 10

Tablica i toplinska karta

Izvor

Nussbaumer Knafllic, C. (2015). Storytelling with data. A data visualization guide for business professionals [Iznošenje podataka kroz priču. Vodič za vizualizaciju podataka za poslovne stručnjake].

Tablica

	A	B	C
Kategorija 1	15%	22%	42%
Kategorija 2	40%	36%	20%
Kategorija 3	35%	17%	34%
Kategorija 4	30%	29%	26%
Kategorija 5	55%	30%	58%
Kategorija 6	11%	25%	49%

Toplinska karta

	A	B	C
Kategorija 1	15%	22%	42%
Kategorija 2	40%	36%	20%
Kategorija 3	35%	17%	34%
Kategorija 4	30%	29%	26%
Kategorija 5	55%	30%	58%
Kategorija 6	11%	25%	49%



NAPOMENA

Ove brojke prikazuju dva pogleda na isti skup podataka. Bojom je označena relativna veličina brojeva.

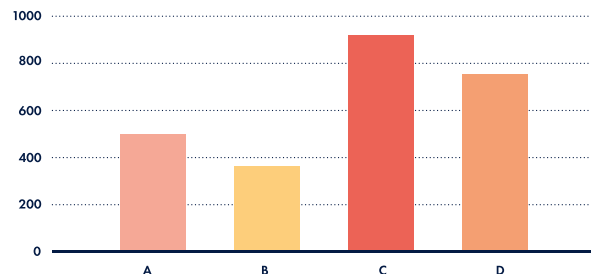


Koristite dijagrame za prikazivanje odnosa

Dijagramima se može brzo prikazati velika količina podataka na pristupačan način. Osobito su korisni za poruke u obliku podataka, ili kada želite pokazati suodnos između različitih varijabli. Skupovi podataka mogu se prikazati uz pomoć mnogo različitih dostupnih dijagrama, od kojih je svaki prikladan za određenu namjenu. Na slici 11. prikazani su dijagrami koji se najčešće koriste.

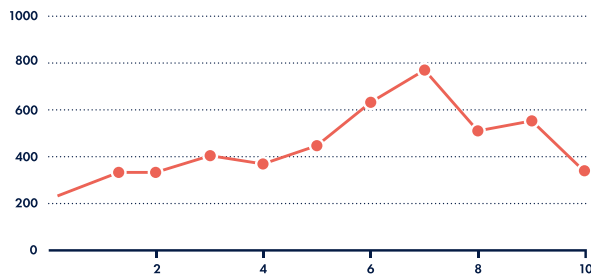
Stupičasti dijagram

Stupičasti dijagram prikazuje odnos između brojčane vrijednosti i kategorije koja je obično kvalitativna. Vrlo se često koristi jer omogućuje jednostavnu vizualnu usporedbu.



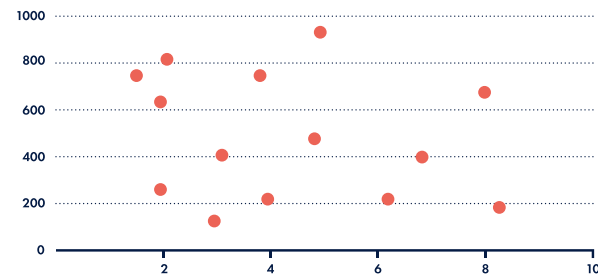
Linijski dijagram

Linijski dijagram prikazuje kvantitativne vrijednosti tijekom vremena i uglavnom se koristi za prikazivanje trendova i analizu promjene podataka tijekom vremena.



Dijagram raspršenosti

Dijagram raspršenosti koristi se za prikazivanje suodnosa između dviju kvantitativnih vrijednosti. Veličinom točaka mogu se također priopćiti informacije kada se doda treća dimenzija, pri čemu se dijagram pretvara u mjehurićasti dijagram.



Slika 11

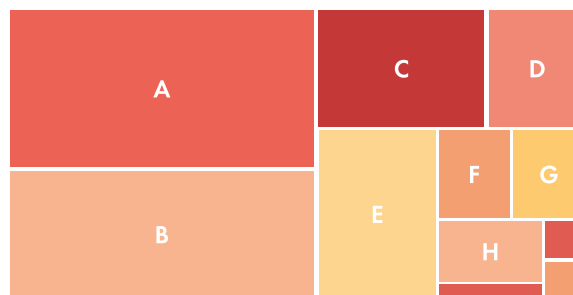
Vrste dijagrama koje se najčešće koriste

Izvori

Severino Rebecca (2022). The Data Visualization Catalogue [Katalog vizualizacije podataka]; Data Viz Project [Projekt vizualizacije podataka] (2022); Ferdio; From Data to Viz [Od podataka do vizualizacije] (2018).

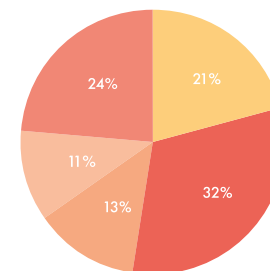
Dijagram u obliku stabla

Dijagram u obliku stabla (engl. tree map) prikazuje podatke (obično hijerarhijski) kao niz mozaično poredanih pravokutnika. Zauzimaju malo prostora i pomažu u prikazivanju značajnih količina podataka.



Kružni dijagram

Kružni dijagram publici daje brzu predodžbu o proporcionalnoj raspodjeli podataka, pri čemu zbroj dijelova iznosi 100 posto. Ljudskom je oku teško pripisati kvantitativnu vrijednost dvodimenzionalnom prostoru i stoga je potrebno dodatno označiti podatke.



2

KORISNI ALATI



Internetska podrška za odabir vrste vizualizacije podataka

Važno je unaprijed razmisliti o najprimjerenijoj vrsti vizualizacije podataka, pri čemu su korisni razni online katalozi, npr. „Data Visualization Catalogue“ [„Katalog vizualizacije podataka“], „Data Viz Project“ [„Projekt vizualizacije podataka“] i „From Data to Viz“ [„Od podataka do vizualizacije“].



Internetska podrška za odabir vrste vizualizacije podataka

Većina programa za obradu podataka ili softvera za proračunske tablice, kao što je Excel, uključuju funkciju vizualizacije. Možete također koristiti specijalizirani softver za vizualizaciju podataka, koji nudi više mogućnosti. „Datawrapper“ izvrstan je primjer web-aplikacije koja je jednostavna za korištenje i služi za izradu privlačnih dijagrama i tablica.



NAPOMENA

Detaljnije informacije o svim alatima opisanima u ovom poglavlju potražite na kraju ovog poglavlja pod rubrikom „Dodatno štivo i primjeri iznošenja podataka kroz priču“, koja je dostupna putem QR koda.

Za n

3

Infografike omogućuju lako razumljivo prikazivanje teme i često se spominju kao vizualno pripovijedanje. Obično se koriste za vizualno saopćavanje središnje poruke priče, izvještaja ili analize.

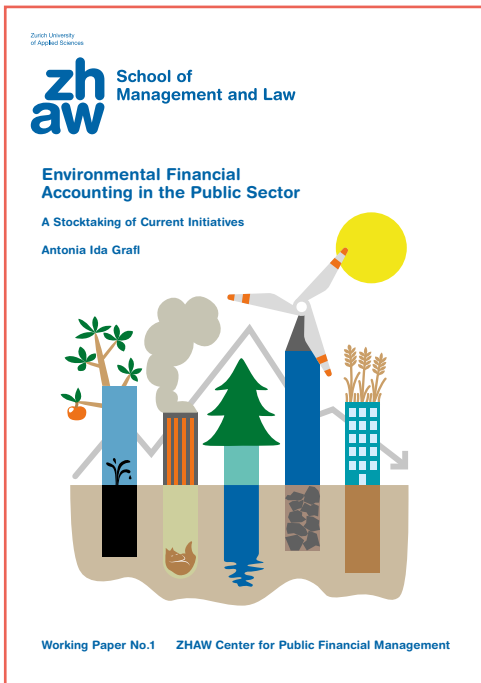
Ova infografika prikazuje temu radnog dokumenta o financijskom računovodstvu u funkciji zaštite okoliša. Uvodi ekonomski element s grafikonom koji podsjeća na stupičasti dijagram, koji ujedno predstavlja podzemne i druge prirodne resurse.

Slika 12

Infografika koja prikazuje financijsko računovodstvo u funkciji zaštite okoliša

Izvor

Grafi A. (2021). Environmental Financial Accounting in the Public Sector – A Stocktaking of Current Initiatives [Financijsko računovodstvo u funkciji zaštite okoliša u javnom sektoru – analiza stanja aktualnih inicijativa]



Zamjena za jezik

Osim toga, infografike mogu brzo objasniti složena pitanja na jasan i zanimljiv način. Mogu se koristiti za prikazivanje procesa ili sljedova pri čemu se umjesto jezika koriste vizualni sadržaji zbog kojih tekst postaje pristupačniji za čitatelja.

Slika 13

Infografika ocjenjivanja uz pomoć PEFA metodologije u 10 koraka

NAPOMENA

Ova infografika prikazuje proces ocjenjivanja uz pomoć PEFA metodologije. Služi za orijentaciju u dotičnom priručniku, i ponavlja se na početku različitih poglavlja.

Izvor

PEFA Sekretariat [Tajništvo PEFA-e] (2018). Handbook Vol. I: The PEFA Assessment Process – Planning, Managing, and Using PEFA [Priručnik sv. I.: Proces ocjenjivanja uz pomoć PEFA metodologije – planiranje, upravljanje i korištenje PEFA metodologije].

PEFA metodologija u 10 koraka



4 IZRADA INFOGRAFIKA



Povjeravanje izrade infografika vanjskim suradnicima

Iskustvo pokazuje da se izrada infografika često povjerava vanjskim suradnicima, tj. profesionalnim grafičkim dizajnerima. Međutim, opća je odgovornost i dalje u rukama vlasnika podataka, koji mora dati upute i informirati grafičkog dizajnera. Možda bi bilo korisno da prvo napravite skicu s mislima, prijedlozima, i osnovnom pričom koju želite prenijeti.



DIY web alati

Postoji nekoliko korisnih web programa za izradu infografika, uključujući programe „Canva“ i „Infogram“ (za koje je potrebna registracija).

Gotove vizualizacije: nedotjerane ali učinkovite

Zbog manjka vremena i novca možda se nećete moći posavjetovati s profesionalnim grafičkim dizajnerom. Srećom, s interneta besplatno možete preuzeti mnoge kataloge i baze podataka s vizualnim sadržajima ili ih kupiti s pravima korištenja (npr. „freepik“ ili „ICONS8“). Povrh toga, mnogi programi za obradu teksta uključuju velik izbor prilagodljivih ikonica za strukturiranje i olakšavanje snalaženja u pisanim dokumentima. Međutim, pobrinite se da ikonice ili slike koje koristite odgovaraju sadržaju.

U ovom se poglavlju predstavlja okvir sa smjernicama za najučinkovitiji način sastavljanja dijelova priče u kojoj se iznose podaci. Taj okvir omogućuje strukturirani pristup provedbi komunikacijskih projekata koji uključuju financijske informacije u javnom sektoru.

SASTAV- LJANJE SVIH DIJELOVA U JEDNU CJELINU



○ Prethodna razmatranja

Prije provođenja pripovjedačkog projekta u djelo, trebate razmisliti o kontekstu u kojem komunicirate. Što više vremena i truda uložite u ovoj fazi, to ćete više ostati fokusirani. Razumijevanjem konteksta konsolidirat ćete svoje postupke i mudro odabrati resurse. Jasna predodžba o sljedećih pet aspekata također će vam pomoći da izbjegnute pogreške i beskrajna ponavljanja.

1

MOTIVACIJA

Važno je da utvrdite „zašto“ i osnovni cilj onoga što pokušavate priopćiti. Imati jasnu svrhu predstavlja razliku između puke razmjene informacija i komuniciranja s vašom publikom na pamtljiv i smislen način.



Pomoćna pitanja

- Koja je vaša namjera? Što želite postići?
- Što će se promijeniti zbog vaše komunikacije?
- Koje se potrebe vaše publike mogu podmiriti?



Moguće potrebe uključuju

Podrška	Povjerenje	Primanje informacija
Predanost	Doprinos	Prihvatanje
Pripadanje	Solidarnost	Pažnja
Suosjećanje	Biti zamijećen	...



2 KLJUČNA PORUKA

Pokušajte sažeti nalaze analize u jednu konciznu rečenicu. Ključna poruka sadrži glavnu informaciju, predstavljenu u kratkim sažecima kojima se objašnjava značenje u pozadini podataka.



Pomoćna pitanja

- Koju ključnu informaciju publika treba razumjeti i zapamtiti?
- Što potom publika treba prenijeti svojim prijateljima, suradnicima ili nadređenima?

3 CILJANA SKUPINA

Trebate što preciznije definirati svoju publiku. Primjerice, „opća javnost” ili „interne i eksterne zainteresirane strane” nisu ciljana skupina. Uz pomoć jasne definicije moći ćete definirati prednosti i dotaknuti se točaka koje publiku povezuju s porukom. Na temelju karakteristika ciljane skupine također ćete izabrati komunikacijska sredstva i kanale.



Pomoćna pitanja

- Na koju će osobu ili skupinu osoba najviše utjecati vaša komunikacija?
- Je li to jedna osoba ili više njih – i što ih povezuje?
- Koju razinu numeričke i financijske pismenosti možete očekivati od svoje publike?
- Koja su im zajednička iskustva, potrebe, nade i snovi?

4 TON

Razmislite o ugođaju koji želite stvoriti jer to utječe na sadržaj i oblikovanje vašeg projekta.



Pomoćna pitanja

- Je li ključna poruka ozbiljno upozorenje ili razlog za slavlje?
- Je li cilj opći poziv na djelovanje ili brza reakcija?
- Koje biste emocije željeli prenijeti? Kako želite da ciljana skupina reagira?
- S kojim emocijama ciljana skupina povezuje ključnu poruku?



Moguće emocije uključuju

Povjerenje

Strah

Saznanje

Osjećaj dužnosti

Radost

Iznenadenje

Šok

Motivacija

...



5 KOMUNIKACIJSKA SREDSTVA

Naposljetku, trebate razmisliti o načinu komuniciranja prije stvaranja sadržaja. Moguća sredstva uključuju izlaganja uživo, pisane dokumente, video zapise, i druge multimedije – ili kombinaciju nekoliko njih. Vaš će odabir ovisiti o razini potrebnih detalja, željenom stupnju kontrole nad načinom na koji primatelj obrađuje informacije, i poželjnom komunikacijskom kanalu.



Pomoćna pitanja

- Kojim medijem ili kanalom možete doprijeti do ciljane skupine?
- Koji bi medij najbolje ispričao vašu priču?
- Koje resurse imate na raspolaganju?



Iznošenje priče

Kada odredite kontekst u kojem ćete iznijeti podatke kroz priču, možete pokrenuti projekt u kojem ćete to provesti u djelo. U fazi provedbe morate donijeti nekoliko odluka o podacima koje koristite, tijeku vaše priče i o tome hoće li se vaša komunikacija više temeljiti na tekstualnim ili vizualnim sadržajima.

6 STRUKTURA PODATAKA

Iznošenje podataka kroz priču u PFM-u polazi od uvida stečenih u analizi podataka i praćenju aktivnosti ili izvještavanju o njima. Međutim, nemojte zaboraviti da su podaci samo osnova vaše priče, a ne i sama priča. Stoga pripazite da pri iznošenju svojih nalaza štedljivo koristite kvantitativne informacije i da težište stavite na bitne brojke i brojeve.



Pomoćna pitanja

- Kojim ključnim brojkama ćete prenijeti ključnu poruku?
- Kako možete pojednostaviti brojeve o kojima izlažete? **(Vidi str. 19.)**
- Bi li vam pomogla vizualizacija podataka? Ako da, koja bi vrsta vizualizacije bila najprikladnija? **(Vidi str. 47.)**

7 STRUKTURA PRIČE

Pamtljive priče imaju određenu strukturu sa slijedom činjenica i podataka. Kada utvrdite ključnu poruku, možete početi graditi svoju priču. Prvo morate donijeti odluku o tijeku priče. Postoji nekoliko prethodno definiranih obrazaca koje možete slijediti u svojoj priči.



Pomoćna pitanja

- Je li najbolje da ključnu poruku prenese ljudsko biće? Ako da, možda je najbolje odabrati format herojskog putovanja. **(Vidi str. 31.)**
- Postoji li problem koji treba riješiti, i postoje li različiti mogući scenariji? Ako da, možda bi bilo dobro odabrati format priče od-trnja-do-zvijezda. **(Vidi str. 30.)**
- Ako vam ne odgovara ništa od prethodno navedenog, može li priča pratiti jednostavnu pripovjednu liniju? **(Vidi str. 29.)**



8

RAD S TEKSTOM

Struktura priče koristan je alat za pisanje jer daje osnovnu matricu vašeg teksta. Čak i kada se pripremate za izlaganje uživo ili snimljeno izlaganje, dobra je ideja sve prvo napisati. Ostavite prvu verziju teksta da se malo slegne, ponovno je pročitate i prema potrebi unesite izmjene. Ako imate dovoljno vremena, zamolite nekoga tko je pripadnik ciljane publike (ili je poznaje) da tekst pročita i da vam da povratne informacije.



Pomoćna pitanja

- Je li vaš tekst jasan i koncizan? Odgovara li vaš jezik razini obrazovanja i financijske pismenosti ciljane publike? **(Vidi str. 38.)**
- Bi li tekst bilo lakše čitati da je formatiran? **(Vidi str. 40.)**
- Koji su ključni vizualni aspekti vašeg teksta? Ima li verbalnih dijelova koje biste mogli zamijeniti vizualizacijama? **(Vidi str. 52.)**

9

RAD S VIZUALIZACIJAMA

Kada radite s vizualizacijama, prvi je korak razmisliti o tonu poruke jer će to utjecati na odabir dizajna, kao što su boje i stilovi koje ćete koristiti. U pravilu, ono što je točno za pisanje također je točno za vizualni svijet – „manje je više“. Vizualizacija podupire vašu ključnu poruku i prenosi ključne nalaze, i stoga nemojte odvući pažnju publike pametnim ali nepotrebnim vizualnim sadržajima.



Pomoćna pitanja

- Jesu li vaši podaci prikladni za vizualizaciju podataka ili infografiku?
- U slučaju opsežnijih skupova podataka, koja vizualizacija podataka najbolje ilustrira poruku? **(Vidi str. 50.)**
- U slučaju malih ili kvalitativnih skupova podataka, koja je vizualna priča vaše infografike? Koje dijelove treba sadržavati? **(Vidi str. 51.)**
- Ima li nekih karakteristika korporativnog identiteta koje morate slijediti ili uključiti?

OKVIR ZA IZNOŠENJE PODATAKA KROZ PRIČU U JAVNOM SEKTORU

○ Definirajte koncept

1

MOTIVACIJA

odredite „zašto“

2

KLJUČNA PORUKA

svedite nalaze na jednu
rečenicu

3

CILJANA SKUPINA

definirajte publiku

4

TON

odredite ugođaj koji
želite stvoriti

5

KOMUNIKACIJSKA SREDSTVA

razmislite o načinu
komuniciranja

○ Postavite osnovu

6

ODABIR PODATAKA

definirajte
ključne brojke

7

STRUKTURA PRIČE

odaberite matricu priče

○

Odaberite medij

8

RAD S TEKSTOM

napišite i ponovite

9

RAD S VIZUALIZACIJAMA

odaberite vrstu vizualnog
sadržaja

○ Povjeriti zadatak vanjskim suradnicima ili ne

Pitanje povjeravanja zadatka vanjskim suradnicima temeljno je pitanje kada planirate komunikacijski projekt, na koje utječe nekoliko faktora kao što su financijska sredstva, vremenska ograničenja, individualne sklonosti, i dostupni talent. Zato ovaj vodič sadrži mnoge savjete za prečice i rješenja do kojih možete doći sami. Ali čak i ako planirate većinu zadatka povjeriti vanjskim suradnicima, za uređivanje podataka uvijek je odgovorna osoba koja ih želi iznijeti kroz priču. To se također odnosi na prethodna razmatranja pri određivanju konteksta jer će vam to pomoći da odaberete prave dobavljače i pružatelje usluga.



○

ETIČKI ASPEKTI IZNOŠENJA PODATAKA KROZ PRIČU

-----○

Iznošenje podataka kroz priču vrlo je moćan alat, koji za sobom povlači odgovornost za pažljivo korištenje. Etički aspekti komunikacije temeljene na podacima nadilaze podatkovnu analitiku jer moramo pronaći način da uvjerimo druge a da pri tome ostanemo pouzdani i činjenično potkrovani. Kada gradimo priču, moramo nastojati

- fokusirati se na bitno bez narušavanja transparentnosti
- ponuditi ciljne i konkretne savjete bez narušavanja objektivnosti, i
- pripremiti i obraditi podatke bez narušavanja vjerodostojnosti.

U nastavku slijede neka razmatranja o hodađu po etičkim granicama, a da pri tome ne izgubimo iskrenost i autentičnost.

1 OSNAŽUJTE, NEMOJTE UTJECATI

Kada određujemo što je etički prihvatljivo, ključno je imati u vidu cilj i svrhu naših postupaka. Komunikacija bez jasne poruke nije komunikacija, nego samo prijenos informacija. Pokušaj utjecanja na druge čin je balansiranja, i moramo pripaziti da ne postanemo manipulativni. Dobar je pristup iznošenje podataka kroz priču koristiti u cilju osnaživanja publike za donošenje dobro informiranih odluka temeljenih na dokazima.





2

PRIČA PRATI PODATKE

Kada pomislimo na priče, sjetimo se nezaboravnih knjiga ili filmova – mnogi od kojih su izmišljeni. Međutim, u iznošenju podataka kroz priču, podaci koje koristimo kroz priču određuju granice naše naracije. I stoga „pripovijedanje“ može ići samo onoliko daleko koliko podaci dopuštaju, ili drugim riječima, priča prati podatke, a nikada obrnuto. Te granice postaju nejasne kada s podacima postupamo selektivno ili ih na silu uklapamo u zacrtanu priču.

3

BUDITE SVJESNI GRANICA PODATAKA

Uzorak podataka koji smo prikupili može nam omogućiti da izvedemo šire zaključke, što može biti važan aspekt priče. Međutim, nikada nemojte zaboraviti ograničenja svojih podataka – a njih će uvijek biti. Ona se mogu odnositi na metodologiju ili vrijeme u kojem su podaci prikupljeni, veličinu uzorka, nedostatke u podacima, nejasnoće u kvalitativnim odgovorima, i mnoge druge faktore. Ovdje je ključno biti što je više moguće transparentan u tumačenju podataka iznesenih kroz priču.

4 POJEDNOSTAVITE, ALI NEMOJTE LAŽIRATI

Sa stajališta pukog iznošenja podataka kroz priču, poželjno je ne uvrstiti previše detalja, težište staviti samo na odabrane ključne brojeve, te koristiti kontekst kao pozadinsku informaciju. Po potrebi, međutim, trebali biste biti u stanju bez teškoća doći do određenih izračuna i dodatnih dokaza. Nadalje, pobrinite se da ne zanemarite kontekst ili izostavite bitne podatke potrebne za sveobuhvatan i uravnotežen pogled.

5 BUDITE ISKRENI U POGLEDU PROTURJEČNIH DOKAZA

Rijetko će svi prikupljeni podaci potkrijepiti priču. Premda je prihvatljivo istaknuti podatke koji vam pomažu ispričati priču, oduprite se iskušenju da prikriti podatke koji se ne slažu s vašom pričom. Kako biste ostali vjerodostojni, budite transparentni kada analiza ili procjena pokaže iznimne ili neočekivane rezultate.



6

VIZUALIZACIJE TREBAJU BITI UVJERLJIVE, A NE DVOSMISLENE

Pažljivo birajte omjere, legende i naslove u vašim vizualizacijama. To su putanje na kojima publika ili čitatelji obrađuju podatke, izvode zaključke, i oblikuju pitanja. Korištenje određenih tehnika objašnjenih u ovom vodiču za isticanje ili neisticanje može vam pomoći skrenuti pažnju ciljane skupine bez narušavanja cjelovitosti. Slika u nastavku prikazuje primjere kako korištenje različitih manipulativnih omjera dovodi do iskrivljene percepcije i pogrešnog tumačenja podataka iznesenih u dijagramima.

7

PODACI TREBAJU BITI DOSTUPNI

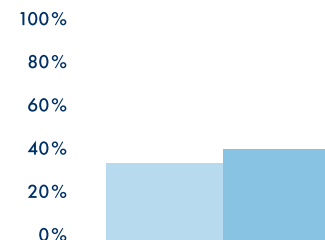
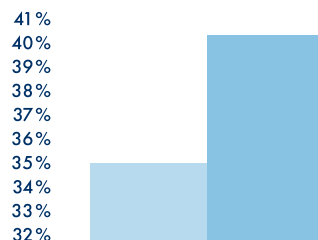
Javni podaci pripadaju javnosti. Pristupi koji uključuju otvorenost javne uprave i povećanje odgovornosti omogućili su veću interakciju između privatnih osoba i javnog sektora. Omogućavanje javnog pristupa vladinim podacima podupire opći nadzor nad javnim upravama i pomaže u smanjenju korupcije jer se potiče veća transparentnost.

Slika 14

Manipulativni omjeri

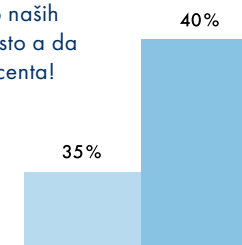
Izvor

Kaplowitz (2016). Tips for Using Data To Tell Your Story, Ethically [Savjeti za iznošenje podataka kroz priču na etički način].



Ovaj je program bio uspješan!

Povećali smo udio naših donatora za 5 posto a da nismo potrošili ni centa!





PROGRAM PULSAR

vode



CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



financiraju

 Federal Ministry
Republic of Austria
Finance

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO