



**STRATEGIJA KOMUNIKACIJE
UPRAVE ZA INDIREKTNO OPOREZIVANJE
ZA PERIOD OD 2024. DO 2026. GODINE**

SADRŽAJ

UVOD	3
1. ANALIZA OKRUŽENJA	5
2. VIZIJA, MISIJA I CILJ STRATEGIJE	8
3. CILJNE GRUPE	9
4. EKSTERNA KOMUNIKACIJA	11
4.1. CILJEVI EKSTERNE KOMUNIKACIJE	11
4.2. KANALI EKSTERNE KOMUNIKACIJE	12
5. INTERNA KOMUNIKACIJA	14
5.1. CILJEVI INTERNE KOMUNIKACIJE	15
5.2. KANALI INTERNE KOMUNIKACIJE	16
6. KRIZNO KOMUNICIRANJE	17
6.1. CILJ KRIZNOG KOMUNICIRANJA	17
6.2. PRINCIPI KRIZNOG KOMUNICIRANJA	18
7. AKCIONI PLAN ZA PROVOĐENJE STRATEGIJE KOMUNIKACIJE, PRAĆENJE I PROCJENA	20
8. ZAKLJUČAK	21

UVOD

Komunikacija predstavlja vitalni dio poslovanja, organizacije i menadžmenta svake institucije i kao takva je od suštinskog značaja za njen efikasan rad i ostvarivanje organizacionih ciljeva.

Svrha Strategije komunikacije Uprave za indirektno oporezivanje (u daljnjem tekstu: UIO), kao jedine institucije u Bosni i Hercegovini nadležne za provođenje politike indirektnog oporezivanja, koja svoj rad zasniva na uspostavljanju partnerskog odnosa sa obveznicima indirektnih poreza i građanima Bosne i Hercegovine, jeste jačanje povjerenja obveznika, građana i zaposlenih u ovoj instituciji, kroz kontinuiran protok i dostupnost informacija.

Važnost informacija i komunikacijskih kanala kojima se informacije prenose, direktno je vidljiva u procesu donošenja odluka. Kvalitet informacije u smislu njene blagovremenosti, adekvatnosti, tačnosti i dostupnosti, uvjetuje kvalitet odluke. Tok informacija treba se odvijati u svim pravcima kako bi svi zaposleni u instituciji bili informirani, odnosno u svrhu prenošenja i koordiniranja odluka i aktivnosti različitih organizacionih jedinica.

Komunikacija utiče na sve aspekte poslovanja institucije i pruža podršku sistemu interne kontrole. S tim u vezi, podsjećamo da su rukovodioci svih nivoa upravljanja u UIO odgovorni za uspostavljanje finansijskog upravljanja i kontrole, dok finansijsko upravljanje i kontrolu provode svi zaposleni. Imajući u vidu da su informacije i komunikacija jedna od pet međusobno povezanih komponenti općeprihvaćenog međunarodnog modela za uspostavljanje, vođenje i procjenu sistema internih kontrola (COSO model) neophodno je usvajanje Strategije komunikacije u UIO koja će podržati implementaciju definiranih standarda interne kontrole u institucijama BiH.

Kako bi ostvarila svoj osnovni zadatak i opravdala povjerenje građana i obveznika indirektnih poreza, UIO konstantno radi na poboljšanju sistema pružanja usluga na svim nivoima što, između ostalog, zahtijeva poboljšanje komunikacije sa obveznicima indirektnih poreza kao našom primarnom ciljnom grupom, građanima i poslovnom zajednicom u cjelini.

U svom radu UIO se pored ostalih rukovodi principima profesionalizma, tačnosti, transparentnosti, jasnoće i neselektivnog pristupa obveznicima indirektnih poreza te kontinuirano unaprjeđuje svoje poslovne procese, razvija suvremen i proaktivan pristup obveznicima i modernizira načine pružanja svojih usluga.

U svakodnevnom radu sa obveznicima indirektnih poreza UIO je prepoznala značaj dobre komunikacije i njen pozitivan uticaj na stepen dobrovoljnog izmirivanja poreznih obaveza, iz kojeg razloga teži da obezbijedi brz i jednostavan pristup svim informacijama koje se tiču izvršavanja obaveza i ostvarivanja prava po osnovu indirektnog oporezivanja.

Jačanje komunikacionih kapaciteta UIO uz dostupnost i transparentnost informacija imaju za cilj lakši, brži i pravovremen pristup informacijama, što ujedno predstavlja način na koji će se lakše i efikasnije primjenjivati propisi kojima je regulirana oblast indirektnog oporezivanja u Bosni i Hercegovini.

Iz navedenih razloga, ova Strategija predstavlja strateški pravac u kojem UIO nastoji da razvija svoje komunikacione kapacitete i ujedno je polazna osnova za poboljšanje pružanja svih usluga, kao i unaprjeđenje odnosa sa poslovnom zajednicom i građanima.

Ova Strategija predstavlja nastavak Strategije komunikacije UIO za period od 2020. do 2023. godine te se usvaja za period od tri godine, odnosno za period od 2024. do 2026. godine.

1. ANALIZA OKRUŽENJA

Za izradu Strategije komunikacije bitno je razumijevanje operativnog konteksta. Operativni kontekst opisuje ključna ograničenja i mogućnosti sa kojima se suočava UIO. Komponente operativnog konteksta su interne i eksterne.

S tim u vezi, potrebno izvršiti analizu okruženja u kojem se UIO nalazi, što implicira sagledavanje vanjskih i unutrašnjih faktora koji mogu uticati na ostvarenje cilja. UIO je samostalna upravna organizacija koja je nadležna za provođenje zakonskih propisa o indirektnom oporezivanju i politike koju utvrdi Vijeće ministara Bosne i Hercegovine na prijedlog Upravnog odbora UIO, kao i za naplatu i raspodjelu indirektnih poreza na teritoriji Bosne i Hercegovine.

Kako bismo postavili odgovarajuće ciljeve za provođenje ove Strategije i realizaciju Akcionog plana koji je njen sastavni dio te uspješno mjerili njihovu realizaciju, izvršene su SWOT i PEST analiza koje su nam omogućile identifikaciju najznačajnijih političkih, ekonomskih, društvenih i tehnoloških faktora koji mogu biti od uticaja na efikasnost rada UIO. Također smo sagledali vlastite kapacitete i identificirali moguće prilike i prijetnje iz vanjskog okruženja koje mogu značajno uticati na realizaciju postavljenih ciljeva.

Eksterno okruženje prema PEST analizi

1. Politička pitanja:

- Ratna dešavanja u svijetu
- Kompliciran integracioni proces pristupanja EU
- Kompleksnost mehanizma sistema donošenja odluka i odlučivanja u BiH
- Nedovoljno usklađene politike razvoja i nedovoljne koordinacije među različitim nivoima vlasti
- Glomazan i neefikasan državni aparat

2. Ekonomska pitanja:

- Projekcija ekonomski rast u BiH za period od 2024-2027 od oko 3%
- Pribavljiv nivo inflacije
- Očekivano povećanje industrijske proizvodnje i građevinskih radova
- Očekivani porast -investicija
- Rast prometa u maloprodaji
- Rast aktivnosti u uslužnom, pad u prerađivačkom sektoru
- Povećanje online kupoprodaje i online plaćanja
- Prisustvo sive ekonomije
- Spor tempo provođenja ekonomskih reformi

3. Socijalna pitanja:

- Loša demografska slika u BiH
- Odliv radno sposobnog stanovništva te obrazovanog i kvalificiranog kadra iz BiH
- Visoka stopa nezaposlenosti i nezadovoljavajući materijalni položaj stanovništva
- Prisustvo korupcije u svim sferama društva
- Penzioni sistem prenapregnut

4. Tehnološke promjene:

- Intenzivan razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija
- Razvoj AI
- Integriranje podataka između institucija
- Razvoj e-uprave

Interno okruženje prema PEST analizi

1. Snage (Strengths)

- Jasna strateška opredijeljenost UIO za razvoj moderne, kredibilne i uslužno orijentirane UIO
- Jedinstveni registar obveznika indirektnih poreza
- Suvremene aplikacije za carine i poreze
- Solidna baza internih i eksternih podataka
- Izdavanje kvalificirane elektronske potvrde
- Elektronska tranzitna deklaracija
- Elektronsko podnošenje PDV prijave
- Elektronsko podnošenje KUF i KIF evidencija
- Organizaciona struktura UIO
- Kontinuitet poslovnih procesa Uprave obezbijeden
- Uspostavljen sistem finansijskog sistema upravljanja i kontrole

2. Slabosti (Weaknesses)

- Neadekvatan sistem upravljanja ljudskim potencijalima
- Veliki prirodni odliv stručnog kadra
- Nepovoljna starosna struktura zaposlenih
- Kompliciran proces zapošljavanja novog kadra
- Nedostatak IT stručnjaka
- Nedovoljan nivo efikasnosti i kvaliteta usluga poreznim obveznicima
- Sporost administracije
- Otežana suradnja sa inostranim institucijama koje očekuju brz i efikasan stav UIO po pitanju od međunarodnog značaja u pogledu ubrzanja protoka roba, ljudi i usluga sa usuglašavanjem unutar UIO

- Nedovoljna materijalno-tehnička opremljenost za rad zaposlenih
- Spor razvoj e-uprave u odnosu na okruženje
- Relativno visok stepen fizičke kontrole roba
- Nedostatak budžetskih sredstava
- Ovisnost o međunarodnoj pomoći
- Neadekvatan sistem materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih

3. Prilike (Opportunities)

- Permanentno uvođenje novih i poboljšanje postojećih usluga koje se pružaju obveznicima indirektnih poreza
- Uvođenje novih IT aplikacija za postizanje višeg stepena automatizacije poslovnih procesa,
- Unaprjeđenje procesa registracije
- Daljnji razvoj sistema analize i upravljanja rizicima
- Uvođenje kamera i skenera prilikom fizičkog pregleda robe i prijevoznih sredstava
- Unaprjeđenje razmjene podataka sa trećim stranama
- Jačanje suradnje sa poslovnom zajednicom i međunarodne suradnje
- Nastaviti i ubrzati usklađivanje sa EU zakonodavstvom iz oblasti indirektnog oporezivanja posebno u oblasti donošenja novog Zakona o carinskoj politici BiH i Odluke o provođenju ZCP BiH usklađenih sa posljednjim Carinskim zakonom unije (UCC)
- Poboljšanje interne komunikacije u UIO
- Jačanje organizacione kulture UIO
- Stalna i ciljana (svrsishodna) edukacija službenika

4. Prijetnje (Threats)

- Neadekvatan sistem upravljanja ljudskim potencijalima
- Nedovoljan broj stručnog kadra
- Nepovoljna starosna struktura zaposlenih
- Otežano zapošljavanje
- Nedovoljna motiviranost zaposlenih
- Loša interna komunikacija
- Nedovoljno brzo prilagođavanje UIO promjenama u okruženju
- Dug i kompliciran proces donošenja normativnih akata
- Nedostatak budžetskih sredstava i ovisnost o međunarodnim partnerima
- Prirodne katastrofe (zemljotresi, poplave, klizišta, bolesti COVID – 19 i slične pandemije),

Na osnovu rezultata SWOT i PEST analiza, uočili smo da pored niza ograničenja, postoje i brojne mogućnosti koje možemo iskoristiti na odgovarajući način. Kombinacijom unutrašnjih prednosti i kapaciteta koje UIO ima te vanjskih prilika koje nam se pružaju, uz istovremeno pretvaranje prijetnji iz okruženja u prilike, pruža nam se mogućnost da povećamo šansu za uspješnu realizaciju strateški postavljenih ciljeva.

2. VIZIJA, MISIJA I CILJ STRATEGIJE

Vizija Strategije komunikacije je UIO kao lider u transparentnosti, efikasnosti, uslužnosti i komunikaciji.

Misija Strategije komunikacije je kroz jasnu, pravovremenu i transparentnu internu i eksternu komunikaciju omogućiti lakši pristup informacijama, pružiti adekvatnu podršku i edukaciju što doprinosi unaprjeđenju dobrovoljnog poštivanja propisa.

Vizija i misija Strategije temelje se na sljedećim principima:

1. **Jasna i dostupna komunikacija** – Korištenje svih dostupnih kanala interne i eksterne komunikacije, kako bi svi korisnici usluga imali lak pristup informacijama.
2. **Transparentnost** – Redovno informiranje o zakonodavnim promjenama, procedurama, pravima i obavezama, čime se smanjuje nesigurnost i povećava efikasnost i povjerenje u sistem.
3. **Obrazovanje i savjetovanje** – Pružanje edukacije i podrške korisnicima, što doprinosi većoj poreznoj disciplini i tačnosti prilikom izmirivanja obaveza.
4. **Pružanje podrške korisnicima** – Uspostavljanje efikasnih kanala za rješavanje problema i pitanja korisnika na brz i jednostavan način.
5. **Digitalizacija i inovacija** – Unaprjeđenje digitalnih alata i kanala, čime se smanjuje birokratija i omogućava brža i jednostavnija komunikacija sa UIO.

Kombiniranje ovih principa, vizija i misija strategije komunikacije doprinose razvoju moderne, kredibilne i uslužno orijentirane porezne uprave te približavanju postavljenim standardima interne kontrole u institucijama BiH koji se tiču informacija i komunikacije:

- Rukovodilac institucije, ostalo rukovodstvo i svi zaposleni blagovremeno dobivaju u odgovarajućem formatu svrsishodne, aktuelne, tačne i pouzdane informacije neophodne za efikasno ispunjavanje ciljeva institucije i donošenje odluka;
- Sistem interne komunikacije osigurava efektivne mehanizme prijenosa važnih informacija u okviru cijele institucije. Sistem eksterne komunikacije osigurava da je komunikacija institucije sa okruženjem efektivna, dosljedna i da zadovoljava zahtjeve zainteresiranih strana, kao i zahtjev transparentnosti.

Imajući u vidu gore navedeno, opći cilj Strategije komunikacije jeste da se kroz komunikacione aktivnosti, čija je realizacija definirana pomoću kanala i sredstava komunikacije, dodatno edukuje i podigne svijest obveznika indirektnih poreza, građana i svih naših zaposlenih, o UIO kao otvorenoj i pouzdanoj instituciji, u koju građani i obveznici indirektnih poreza imaju povjerenje zasnovano na kvalitetno uspostavljenom komunikacionom sistemu.

Da bi Strategija komunikacije bila uspješna, ciljevi treba da budu u skladu sa potrebama i karakteristikama ciljne grupe.

Naime, ciljne grupe i ciljevi ključni su elementi svakog uspješnog komunikacijskog plana, jer omogućavaju precizno usmjeravanje poruka i aktivnosti prema specifičnim segmentima publike.

Za definiranje specifičnih ciljeva eksterne i interne komunikacije neophodno je najprije identificirati ciljne grupe. Na taj način omogućena je optimizaciju resursa, bolje targetiranje i veću efikasnost komunikacijskih napora.

3. CILJNE GRUPE

Svaka komunikacija UIO kao institucije utiče na njen odnos sa ciljnim grupama u društveno-ekonomskom okruženju u kojem djeluje i predstavlja jedan od najbitnijih i najsloženijih segmenata njenog poslovanja. Pravilno definiranje različitih ciljnih grupa sa kojima se odvija proces komunikacije omogućuje uspješnije slanje određene poruke svakoj ciljnoj grupi.

Imajući u vidu osnovnu djelatnost UIO te značaj pojedinih segmenata društvene i poslovne zajednice za postizanje efikasnosti u njenom radu, izvršena je segmentacija javnosti kojom je omogućeno razlikovanje specifičnih ciljnih grupa s kojima UIO komunicira.

GRUPA	KATEGORIJA	OPIS GRUPE	SVRHA KOMUNIKACIJE
A	OBVEZNICI INDIREKTNIH POREZA	PРАВNA LICA	
		Visok nivo poznavanja propisa iz oblasti indirektnog oporezivanja	Pružanje informacija
		Ostvarivanje prava u vezi sa indirektnim porezima	Transparentnost u komunikaciji
		Dobro poznavanje i korištenje elektronskih usluga	Pružanje aktivne podrške u ostvarivanju prava i izvršavanju obaveza
		FIZIČKA LICA (PREDUZETNICI)	
		Srednji nivo poznavanja propisa iz oblasti indirektnog oporezivanja	Podizanje nivoa informiranosti u svrhu edukacije obveznika
		Ostvarivanje prava u vezi sa indirektnim porezima	Pružanje aktivne podrške u ostvarivanju prava i izvršavanju obaveza
		Srednji nivo poznavanja i korištenja elektronskih usluga	
		FIZIČKA LICA (GRADANI)	
		Osnovni nivo poznavanja propisa iz oblasti indirektnog oporezivanja	Edukacija i informiranje o pravima i obavezama obveznika

		Ostvarivanje prava u vezi sa indirektnim porezima	Pružanje aktivne podrške u ostvarivanju prava i izvršavanju obaveza
		Osnovni nivo poznavanja i korištenja elektronskih usluga	Podizanje stepena povjerenja u rad Uprave kroz kvalitet pruženih usluga
B	DONOSIOCI ODLUKA	ORGANI VLASTI U BIH	
		Visok nivo poznavanja propisa	Obezbjedivanje podrške u radu Uprave
		Obezbjedivanje sredstava za finansiranje budžeta BiH	Razvoj i unaprjeđenje kapaciteta Uprave
C	MEDIJI	Pribavljanje tačnih i pouzdanih informacija o radu Uprave	Obezbjedivanje afirmativne podrške medija u cilju razvoja pozitivne slike o radu Uprave
			Jačanje dvosmjerne komunikacije koja ima za cilj ublažavanje rizika pogrešne interpretacije plasiranih informacija
D	DRUGE INSTITUCIJE	Visok nivo poznavanja propisa iz oblasti indirektnog oporezivanja	Unaprjeđenje međusobne suradnje
E	OSTALI	PRIVREDNE KOMORE I OSTALA UDRUŽENJE	
		Visok nivo poznavanja propisa iz oblasti indirektnog oporezivanja	Razmjena informacija i edukacija u cilju zajedničkog djelovanja prema drugim ciljnim grupama
		Pribavljanje informacija u svrhu distribucije drugim ciljnim grupama	
		FIZIČKA LICA (GRAĐANI)	
		Osnovni nivo poznavanja propisa iz oblasti indirektnog oporezivanja	Informiranje o pravima i obavezama
		Informiranje u svrhu ostvarivanja prava i izvršenja obaveza	Podizanje svijesti o značaju plaćanja indirektnih poreza
			Jačanje povjerenja u rad Uprave
		MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE	
		Srednji nivo poznavanja propisa iz oblasti indirektnog oporezivanja	Razmjena iskustava i usvajanje pozitivne prakse
		Informiranje u svrhu ostvarivanja prava i izvršenja obaveza	Mogućnost dobijanja finansijske podrške u međunarodnim razvojnim projektima
F	ZAPOSLjeni U UPRAVI	Visok nivo poznavanja propisa iz oblasti indirektnog oporezivanja	Unaprjeđenje interne komunikacije u cilju veće motiviranosti zaposlenih i zadovoljstva poslom

		Ostvarivanje individualnih ciljeva i ciljeva Uprave u cjelini	Bolja informiranost zaposlenih u cilju uspješnijeg obavljanja radnih zadataka
			Povećanje efikasnosti i efektivnosti u radu

Dakle, ciljne grupe prema kojima je usmjerena komunikacije u UIO se mogu podijeliti u dvije osnovne grupe, a to su lica izvan institucije i lica zaposlena u instituciji te je na taj način izvršena i podjela komunikacionih ciljeva.

U skladu s tim, **razlikujemo ciljeve interne i eksterne komunikacije**, koji se usmeravaju na specifične publike i obuhvataju različite aspekte poslovanja te iako imaju zajednički cilj – efikasnu razmjenu informacija – svaki tip komunikacije ima svoje specifične funkcije i strategije.

Značaj ciljeva interne i eksterne komunikacije ogleda se u njihovoj mjerljivosti i činjenici da njihovo ostvarenje predstavlja osnovni kriterijum za procjenu stepena realizacije Strategije komunikacije.

4. EKSTERNA KOMUNIKACIJA

Eksterna komunikacija Uprave za indirektno oporezivanje obuhvata sve oblike komunikacije koje ova institucija koristi da bi se obratila vanjskoj javnosti, uključujući građane, privredu, medije, druge vladine institucije i međunarodne organizacije.

Uloga eksterne komunikacije je ključna za očuvanje transparentnosti, edukaciju korisnika o njihovim pravima i obavezama, kao i za izgradnju povjerenja u porezni sistem i u rad same Uprave za indirektno oporezivanje.

4.1. CILJEVI EKSTERNE KOMUNIKACIJE

U namjeri da pridobijemo podršku javnosti i poslovne zajednice, poboljšamo ugled UIO te pozitivno utičemo na navike obveznika indirektnih obveznika po pitanju izvršavanja njihovih obaveza, postavili smo **sljedeće ciljeve**:

- **Povećanje povjerenja:** Jasna, pravovremena i transparentna komunikacija koja će doprinijeti jačanju povjerenja u instituciju.
- **Podizanje svijesti o poreznim obavezama:** Pravovremena edukacija i informiranje obveznika indirektnih poreza o njihovim pravima i obavezama te posljedicama neispunjenja tih obaveza.
- **Olakšanje komunikacije:** Smanjenje birokratskih prepreka, omogućavanje lakše interakcije sa UIO, uz brzo dobijanje odgovora na pitanja i rješenja problema.

- **Izgradnja i održavanje imidža organizacije:** Promoviranje pozitivne slike organizacije u javnosti i podsticanje povjerenja u sistem
- **Odnosi sa medijima:** Proaktivan pristup medijima doprinosi održavanju pozitivnih odnosa te generiranje pozitivnih medijskih sadržaja, intervjua i drugih oblika medijske prisutnosti.
- **Upravljanje krizama:** Brza i efikasna komunikacija u kriznim situacijama (negativni publicitet, PR krize) i pravovremena informiranost javnosti doprinosi održavanju povjerenja i smanjuje nesigurnost obveznika.

4.2. KANALI EKSTERNE KOMUNIKACIJE

Kanali eksterne komunikacije predstavljaju sredstva putem kojih organizacija komunicira sa svojom vanjskom publikom, kao što su privredni subjekti, građani, mediji i drugi interesni subjekti. Odabir pravih kanala ključan je za postizanje željenih ciljeva, poput poboljšanja usluga, jačanja povjerenja, transparentnosti i olakšavanja razmjene informacija.

S tim u vezi, UIO koristi različite kanale, kako tradicionalne tako i digitalne, koji omogućavaju brzu, jasnu i efikasnu komunikaciju.

TRADICIONALNI KANALI EKSTERNE KOMUNIKACIJE

Tradicionalni kanali komunikacije koje UIO koristi su: **mediji, telefon, pisane informacije putem službene pošte, info centri za servis informacije i sl.** Nakon postavljanja eksternih komunikacionih ciljeva te odabira ključnih informacija i poruka koje trebaju biti prenesene određenoj ciljnoj grupi, potrebno je pristupiti izboru kanala komunikacije, odnosno sredstava putem kojih se informacije prenose.

Tako npr. za plasiranje poruka široj javnosti najpogodniji su **tradicionalni mediji** za masovnu komunikaciju koji su nam dostupni svakodnevno i preko kojih se vrlo lako izgrađuje imidž, budući da oni imaju sposobnost velikog uticaja na javnost.

Tradicionalni mediji su podijeljeni u dvije kategorije i podrazumijevaju štampane i elektronske medije. Komunikacija putem medija, kao redovna aktivnost, odvija se putem: saopćenja za javnost, konferencija za štampu, gostovanja u emisijama, učešću u medijskim događanjima i konferencijama, te vršenju ostalih proaktivnih aktivnosti.

Sa druge strane, za pomoć obveznicima u ostvarivanju njihovih prava i obaveza, od tradicionalnih kanala komunikacije značajno se koristi **telefon i pisana korespodencija** (putem službene pošte).

Također, UIO je otvorila **Info centar za servis informacije** u Regionalnom centru Sarajevo te je u trenutno u fazi pripreme otvaranje info centara i u ostala 3 regionalna centra. Na taj način privredni subjekti, ali i ostali građani mogu dobiti potrebnu podršku i pomoć u ostvarivanju svojih prava i obaveza. Ovaj kanal je koristan za brze informacije ili za rješavanje tehničkih problema.

UIO organizira **posjete regionalnim centrima i carinskim ispostavama i edukativne programe** kao što je npr. Dan otvorenih vrata sa ciljem da javnost na praktičan način upozna sa svojim nadležnostima

DIGITALNI KANALI EKSTERNE KOMUNIKACIJE

Online komunikacija u velikoj je mjeri promijenila svakodnevnu komunikaciju, način na koji dolazimo do informacija, koristimo ih i dijelimo. Prenošnje poruke, kao osnovni cilj komunikacije se u online komunikaciji u osnovi ne mijenja. Ono što se mijenja na ovom kanalu jeste drugačiji način razmišljanja, prenošenja i primanja poruke, kao i tehnike koja se u online komunikaciji koristi.

Digitalni komunikacioni kanali ponekad imaju puno više prednosti od tradicionalnih komunikacionih kanala, koje se ogledaju u mogućnosti korisnika da trenutno reaguje na informaciju, iskaže lični stav i kreira sadržaj po vlastitoj želji.

Najvažniji digitalni kanali koje UIO koristi su: **službena web stranica, e-mail, porezna aplikacija, carinska aplikacija, društvene mreže i slično.**

Budući da **web stranica** predstavlja najvažniji digitalni kanal za eksternu komunikaciju sa širom javnosti i služi za plasiranje velikog obima informacija o radu UIO, potrebno je stalno raditi na njenom usavršavanju.

Kanal komunikacije koji se iz godine u godinu sve više koristi za pomoć i podršku privrednim subjektima i građanima u rješavanju konkretnih pitanja i problema je **e-mail**. S tim u vezi, UIO je, pored zvanične e-mail adrese: info@uino.gov.ba, u tu svrhu, otvorila nekoliko e-mail adresa, kao što su: porezi.info@uino.gov.ba, helpdesc@uino.gov.ba, tranzit@uino.gov.ba, e-usluge@uino.gov.ba, ovisno od vrste problema sa kojima se podnosilac upita obraća UIO.

Kada su u pitanju **društvene mreže**, UIO je dosad koristila Youtube kanal za postavljanje obavijesti i edukativnih sadržaja. U planu je i otvaranje X kanala koji će služiti za postavljanje kratkih informacija o novostima u UIO.

Nadalje, **porezna aplikacija** kao kanal komunikacije predstavlja vrlo efikasan i praktičan način za interakciju između UIO i poreznih obveznika. Omogućava obveznicima da elektronskim putem podnesu PDV i akcizne prijave te KUF i KIF, kao i da u realnom vremenu prate stanje svojih poreznih obaveza, što uključuje informacije o podnesenim prijavama, iznosima poreza koji treba da se plate, kao i istoriju uplata. Također, kroz aplikaciju korisnici mogu primati obavještenja o predstojećim rokovima za plaćanje poreza ili podnošenje prijave, o novinama koje UIO uvodi, uputstva o postupanju i sl.

Također, **carinski podsistemi (ASYCUDA i NCTS)** predstavljaju bitan kanal komunikacije između UIO i carinskih zastupnika (špeditera), kao i carinskih obveznika.

Dakle, kanali eksterne komunikacije moraju biti usklađeni sa strategijskim ciljevima organizacije, potrebama ciljne grupe i porukom koja se želi poslati.

Integrirani pristup, koji koristi više kanala (tradicionalne i digitalne), omogućava UIO da dosegne širu publiku i poboljša odnos sa okruženjem.

Tako npr. kombinacijom tradicionalnih i eksternih kanala UIO provodi različite kampanje kao što su kampanja za borbu protiv korupcije, kampanja "Stop švercu", Dani otvorenih vrata, ankete o zadovoljstvu obveznika indirektnih poreza uslugama koje Uprava pruža i ostalo.

5. INTERNA KOMUNIKACIJA

Komunikacija u UIO predstavlja kompleksan sistem protoka informacija, naloga i nagovještaja koji čine dva djelimično komplementarna sistema: mreža formalne i mreža neformalne komunikacije.

Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sistemski, službeni proces prenošenja informacija u govornom i pisanom obliku, koji je usklađen sa potrebama institucije. Mrežu formalne komunikacije kreira, podstiče i ohrabruje sama institucija, odnosno njen menadžment, jer je ona neophodna za uspješno obavljanje poslova.

Unutar mreže formalne komunikacije ideje i informacije teku duž linija nadležnosti, odnosno hijerarhijskih nivoa u organizacionoj strukturi Uprave.

Struktura formalne komunikacije mora biti u potpunosti usklađena sa strukturom organizacije, na način da efikasna formalna komunikacija obezbjeđuje neprekidan tok informacija putem formalnih kanala.

Formalna komunikacija se ostvaruje u tri smjera: od menadžmenta prema zaposlenima, od zaposlenih prema menadžmentu i između zaposlenih međusobno.

- **Komunikacija od menadžmenta prema zaposlenima** omogućuje da se zaposlenima prenesu donesene odluke, daju nalozi, informacije i objašnjenja u vezi sa radnim zadacima, povratne informacije o kvalitetu njihovog rada te da ih se upozna sa određenim postupcima institucije i time omogući uvid u organizacionu politiku menadžmenta.
- Imajući u vidu da je uspješna komunikacija jedan od najbitnijih uvjeta motivacije zaposlenih, to se sposobnost efikasne komunikacije i prenošenja znanja, ideja i naloga smatra značajnim kvalitetom svakog menadžera. Efikasna vertikalna komunikacija od menadžmenta prema zaposlenima doprinosi kvalitetu učinka organizacije i osigurava odanost zaposlenih.
- **Komunikacijom od zaposlenih prema menadžmentu** prenose se odgovori, predlozi za poboljšanja, problemi i mišljenja zaposlenih. Na ovaj način se jednostavnije uočavaju teškoće u radu, zaposlenima se pruža mogućnost da daju određene sugestije te se na adekvatan način rješavaju uočeni problemi i donose odgovarajuće odluke.

- Ovim vidom komunikacije menadžmentu se omogućuje uvid u rad, stavove i teškoće zaposlenih, dok se zaposlenima pruža osjećaj učestvovanja u odlučivanju, što pozitivno utiče na njihovu radnu motivaciju.
- Komunikacija od zaposlenih prema menadžmentu se može uspješno ohrabrivati i razvijati u neformalnom obliku, na koji način se podstiče razvoj povjerenja zaposlenih prema rukovodiocima.
- **Komunikacija koja se odvija između zaposlenih** omogućuje međusobnu razmjenu informacija i zajedničko rješavanje problema. Na taj način, svi zaposleni imaju mogućnost da zatraže i dobiju pomoć te ostvare saradnju sa drugim zaposlenima u cilju efikasnijeg obavljanja poslova.
- Funkcija horizontalne komunikacije jeste primarno ubrzanje protoka informacija, poboljšano razumijevanje, koordinacija i rješavanje mogućih problema između različitih organizacionih jedinica.

Neformalna komunikacija je vrlo složena i kompleksna komunikaciona mreža koja se zasniva na ličnim odnosima i koja, za razliku od sistema formalne komunikacije, ne slijedi unaprijed određena pravila.

Neformalna komunikacija se ostvaruje kroz ličnu komunikaciju velikog broja pojedinaca u radnom okruženju, iz kojeg razloga je ona u stalnom stanju promjene. Složenosti neformalne komunikacije doprinosi činjenica da učesnici u tom procesu pripadaju različitim grupama i da se priroda veza među njima često mijenja.

Prednost neformalne komunikacije je u njenoj učestalosti i intenzitetu, postizanju bolje interakcije među zaposlenima te dugoročnim uticajem na veću produktivnost kroz razmjenu mišljenja i efikasnost u radu.

5.1. CILJEVI INTERNE KOMUNIKACIJE

Interna komunikacija je proces u kojem učestvuju svi zaposleni u Upravi i kojem je osnovna svrha ostvarivanje strateških ciljeva u radu Uprave te je kao takva veoma značajna na učinkovitost cijele institucije.

S obzirom na specifične zadatke UIO, kao što su naplata i kontrola indirektnih poreza (kao što su PDV, akcize, carine, itd.), interna komunikacija mora biti dobro organizirana kako bi se osigurala efikasnost, preciznost i blagovremenost u obavljanju tih funkcija. Kroz korištenje standardiziranih protokola, efikasnih informacionih sistema, edukacije i timske koordinacije, UIO može obezbijediti da svi zaposleni budu u toku sa promjenama u zakonima i procedurama, kao i da se postignu ciljevi vezani za naplatu poreza i borbu protiv poreznih i carinskih prijevara.

Usvajanjem Strategije komunikacije, UIO će ostvariti svoje osnovne ciljeve interne komunikacije, kako slijedi:

- ✓ Doprinijeti stvaranju pozitivnog poslovnog okruženja u kojem je svim zaposlenim omogućen pristup značajnim informacijama čime se jača njihova motiviranost za rad i zadovoljstvo poslom te na taj način osigurava ostvarivanje njihovih ličnih ciljeva i ciljeva institucije u cjelini.
- ✓ Uspostaviti kvalitetan i otvoren način dvosmjerne komunikacije u cilju postizanja bolje informiranosti zaposlenih te unaprjeđenja njihove efikasnosti u izvršavanju poslovnih obaveza.
- ✓ Uspostaviti jasno definiran način pripremanja i dostavljanja informacija unutar UIO;
- ✓ Ohrabriti zaposlene da dijele informacije, znanje i iskustva, s ciljem obezbjeđivanja čuvanja resursa i prevazilaženja nedostataka u znanju i iskustvu.
- ✓ Povećati zadovoljstvo zaposlenih u Upravi kanalima komunikacije koji omogućavaju brži, bolji i jednostavniji pristup informacijama.

5.2. KANALI INTERNE KOMUNIKACIJE

Kanali interne komunikacije u Upravi za indirektno oporezivanje igraju ključnu ulogu u obezbjeđivanju efikasnog funkcioniranja organizacije, omogućavajući nesmetanu koordinaciju među zaposlenima, pravovremenu razmjenu informacija i rješavanje izazova u vezi sa poreznim obavezama i zakonodavstvom. Kanali interne komunikacije mogu biti različiti i koriste se ovisno od tipa informacije, hitnosti i nivoa zaposlenih koji su uključeni u komunikaciju.

Evo nekoliko ključnih kanala interne komunikacije koji se koriste u UIO:

- **Elektronska pošta (e-mail)** - elektronska pošta je jedan od najvažnijih kanala za slanje formalnih poruka, izvještaja, dokumenta i obavještenja između različitih odeljenja i sektora unutar UIO. Službenici mogu koristiti e-mail za distribuciju novosti o promjenama u zakonodavstvu, kao i za obavještanje o izmjenama u procedurama.
- **Intranet** - intranet bi trebao da bude najčešće korišten kanal za dijeljenje interne dokumentacije, smjernica, obavještenja i novosti među zaposlenima. Također, potrebno je da omogući i interakciju među zaposlenima, kao i postavljanje pitanja, komentiranje i razmjenu iskustava unutar timova S tim u vezi, UIO će u narednom periodu raditi na razvijanju i promociji nove interne stranice.
- **Telefon (fiksni i mobilni)** - telefon je koristan za brzu, direktnu komunikaciju među zaposlenima, naročito kada je potrebno hitno riješiti problem.
- **Sastanci i radni timovi** - sastanci među timovima i sektorima su važan kanal za rješavanje problema, razmjenu ideja i donošenje odluka. Redovni sastanci omogućavaju koordinaciju između organizacionih jedinica, kao i rješavanje specifičnih izazova. UIO često koristi radne grupe za rješavanje konkretnih zadataka ili izazova, kao što su implementacija novih zakona ili optimizacija procesa naplate poreza.

- **Službena pošta i dokumentacija:** Iako je sve više komunikacije digitalizirano, u UIO se još uvijek u velikoj mjeri koristi i ovaj kanal interne komunikacije, naročito za formalne izvještaje, druge važnije materijale koji se ne mogu biti poslani elektronskim putem.
- **Obuke i seminari:** Važan kanal interne komunikacije jesu edukacije zaposlenih. UIO će težiti da koristi interne edukativne platforme za obuku svojih zaposlenih. Ovi alati omogućit će lak pristup obukama, seminarima i vodičima, koji su ključni za praćenje promena u zakonodavstvu, kao i za osvježavanje znanja.

Kanali interne komunikacije u Upravi za indirektno oporezivanje omogućavaju efikasnu razmjenu informacija među zaposlenima, olakšavaju koordinaciju i donošenje odluka te obezbjeđuju pravovremeno izvršenje svih obaveza. Korištenje različitih komunikacionih alata pomaže u unaprjeđenju efikasnosti, smanjuje greške i povećava produktivnost, što je ključno za uspješno poslovanje UIO.

6. KRIZNO KOMUNICIRANJE

Krizno komuniciranje ključni je dio Strategije komunikacije koje treba da osigura da Uprava pravovremeno, jasno i odgovorno drži kontrolu nad kriznom situacijom.

Predstavlja proces planiranja, organiziranja i provođenja komunikacionih aktivnosti neočekivanih i iznenadnih situacija koje mogu ugroziti njen ugled, povjerenje obveznika i javnosti uopće, kao i normalno funkcioniranje. Zbog toga je od suštinskog značaja da svi budu upoznati, ali i uključeni u situaciji koja zahtijeva da se reagira:

- **pravovremeno** (brzo reagiranje kako bi se izbjegla eskalacija),
- **transparentno** (otvorena i iskrena komunikacija o uzrocima, posljedicama i rješenjem krize)
- **konzistentno** (usuglašavanje poruke kroz sve kanale komunikacije).

Efikasno krizno komuniciranje nije samo odgovor na krizu nakon što se dogodi, već uključuje i proaktivnu pripremu prije nego što kriza nastupi. To znači da se organizacije moraju pripremiti unaprijed, definirati moguće scenarije krize, identificirati ključne članove tima i razviti planove za brzo i efikasno reagiranje.

6.1. CILJ KRIZNOG KOMUNICIRANJA

Krizno komuniciranje minimizira negativne posljedice kako za instituciju, tako i za obveznike indirektnih poreza. U UIO krizne situacije mogu nastati zbog različitih razloga, uključujući promjene u zakonodavstvu tehničke ili sistemske probleme, hakerske napade, velike greške u administraciji, optužbe za neefikasnost ili korupciju, kao i nepredviđene okolnosti poput prirodnih i elementarnih nepogoda. Brzo i efikasno postupanje smanjuje rizik od širenja dezinformacija u javnosti kao i panike među obveznicima, ali i zaposlenima. Iz tog razloga, od velikog značaja je postupanje u ovakvim

situacijama i obavještanje zaposlenih, pa onda i obveznika o novonastaloj situaciji i donošenje najboljeg mogućeg rješenja i plasiranja informacije putem digitalnih kanala i medija.

Cilj kriznog komuniciranja treba posmatrati sa više aspekata te obezbijediti:

- **Zaštitu ugleda UIO:** Pravovremenim i transparentnim informacijama smanjiti negativne posljedice po imidž institucije.
- **Očuvanje povjerenja:** Obezbijediti da javnost i zainteresirane strane ostanu informirane i imaju povjerenje u rad institucije.
- **Kontroliranje situacije:** Spriječiti širenje dezinformacija i panike.
- **Efikasno rješavanje problema:** Jasno provoditi mjere koje UIO preuzima za rješavanje krize.

6.2. PRINCIPI KRIZNOG KOMUNICIRANJA

Ključni principi kriznog komuniciranja u UIO:

➤ **Brza i pravovremena reakcija**

- **Reagiranje u realnom vremenu:** U kriznim situacijama važno je brzo reagirati i obavijestiti sve zainteresirane strane. UIO mora da obezbijedi da informacije budu prenijete što je brže moguće kako bi se izbjegla panika ili širenje dezinformacija.
- **Kratki i jasni odgovori:** U kriznim situacijama, komunikacija mora biti jasna i sažeta, bez suvišnih detalja, kako bi se spriječila konfuzija.

➤ **Transparentnost i tačnost informacija**

- **Precizno informiranje:** Svi podaci koji se komuniciraju moraju biti tačni i provjereni. Netačne informacije mogu dodatno pogoršati kriznu situaciju i narušiti povjerenje građana.
- **Otvorenost prema javnosti:** UIO treba da bude otvorena i iskrena u pogledu problema koji su nastali, ne skrivajući informacije, ali istovremeno pružajući jasna rješenja ili planove za sanaciju situacije. U kriznim situacijama, važno je prikazati empatiju i razumjevanje prema građanima i privredi. Efektivna krizna komunikacija treba da pomogne smanjenju stresa i nesigurnosti među zaposlenima i građanima, pružajući im jasnoću i sigurnost u vezi sa postupcima koje treba da preuzmu.

➤ **Koordinacija komunikacije**

- **Koordinacija sa drugim institucijama:** Krizno komuniciranje mora biti usklađeno sa drugim agencijama i institucijama.

- **Jedinstveni glas:** Važno je da u kriznoj situaciji UIO komunicira jedinstvenim glasom, a ne da različite organizacione jedinice šalju različite poruke. Ovaj jedinstveni glas mora dolaziti od glasnogovornika ili kriznog tima.

➤ **Upotreba više komunikacijskih kanala**

- **Multimedijalni pristup:** U kriznim situacijama, UIO treba koristiti različite kanale za komunikaciju, uključujući zvanična saopćenja, društvene mreže, telefonske linije za podršku (Otvaranje dodatne linije za hitne upite obveznika), kao i interne komunikacijske alate za obavijestiti zaposlene. Mediji mogu igrati ključnu ulogu u kriznom komuniciranju, jer su ključni kanal za brzo i široko širenje informacija. Potrebno je uspostaviti dobar odnos sa medijima i koristiti ih za obavještavanje javnosti o kriznim situacijama, kao i za smanjenje potencijalnih negativnih efekata. Za krizne situacije, UIO treba imati unaprijed pripremljene izjave za medije, koje mogu brzo da budu adaptirane ovisno od specifične situacije.
- **Društvene mreže i digitalni kanali:** UIO mora aktivnije digitalne kanale i društvene mreže, jer su ovi kanali brzo dostupni i omogućavaju interakciju sa korisnicima.

➤ **Fokus na objašnjenje i edukaciju**

- **Jasna objašnjenja:** Potrebna su jasna objašnjenja o tome šta se dogodilo, koji su uzroci problema, kako će biti riješeni i šta građani ili privreda mogu očekivati.
- **Edukacija i smjernice:** Kada je potrebno, UIO treba pružiti smjernice i instrukcije kako korisnici mogu da riješe svoje probleme (npr. kako da podnesu žalbu, kako da izmire dugovanja u novim okolnostima i dr.)

➤ **Proaktivno upravljanje krizama**

- **Prepoznavanje potencijalnih kriza:** Krizno komuniciranje nije samo reakcija na već nastalu situaciju, već i proaktivno prepoznavanje potencijalnih problema i izrada planova za njihovo rješavanje pre nego što postanu kriza.
- **Planiranje i simulacije:** UIO će u narednom periodu raditi na tome da pripremi interne procedure koja će sadržavati unaprijed pripremljene krizne planove i scenarije

Dakle, krizno komuniciranje u UIO predstavlja ključni alat za očuvanje povjerenja u ovu instituciju, smanjenje negativnih efekata kriznih situacija i osiguranje efikasnosti u rješavanju problema. Efektivna, transparentna i pravovremena komunikacija sa građanima, privredom i zaposlenima je ključ za upravljanje krizama i oporavak od njih.

7. AKCIONI PLAN ZA PROVOĐENJE STRATEGIJE KOMUNIKACIJE, PRAĆENJE I PROCJENA

Sastavni dio Strategija komunikacije je Akcioni plan koji obuhvata niz konkretnih aktivnosti, čije se praćenje i procjena realizacije vrši s ciljem mjerenja ostvarenja postavljenih komunikacionih ciljeva.

Aktivnosti na poboljšanju komunikacije i realizaciji ciljeva Strategije komunikacije su postavljene tako da budu mjerljive, a učestalost mjerenja se definira u skladu s potrebama UIO i planira kao redovna aktivnost, izuzev kad su u pitanju posebne kampanje i aktivnosti u kojem slučaju će se mjerenje ostvarenja ciljeva vršiti po potrebi.

Rezultati, kvalitet i kvantitet ostvarenih aktivnosti značajni su za proces planiranja daljih aktivnosti i izvještavanja o dostignutom stepenu unaprjeđenja komunikacije u UIO.

Aktivnosti detaljnog Akcionog plana za realizaciju Strategije komunikacije provode se u skladu sa procjenom njenih organizacionih, administrativnih i finansijskih resursa, sa ciljem da na kraju strateškog perioda UIO bude prepoznata kao pouzdana, profesionalna i efikasna porezna administracija posvećena razvoju ravnopravnog odnosa sa obveznicima indirektnih poreza.

Neki od parametara za procjenu ostvarenja postavljenih ciljeva su:

- analiza internet stranice UIO (broj posjeta, vremena provedenog na stranici, najčešće pregledavanih sadržaja)
- analiza društvenih mreža (mjerenje broja pratitelja),
- broj upita upita telefonskim putem upućenih Odsjeku za informiranje obveznika,
- broj upita odgovorenih putem maila obveznicima indirektnih poreza,
- broj upita odgovorenih pismenim putem obveznicima indirektnih poreza,
- broj ispitanika u anketama koje UIO provodi,
- broj i posjećenost održanih obuka i radionica za zaposlene,
- broj distribuiranih brošura, letaka i publikacija,
- elektronski bilteni UIO,
- nivo zadovoljstva i interesa korisnika na osnovu povratne informacije poreznih obveznika,
- stepen motivacije i zadovoljstva poslom zaposlenih u UIO.

8. ZAKLJUČAK

Prvi korak ka napretku UIO u kontekstu uspješne komunikacije jeste provođenje Strategije komunikacije za period od 2024. do 2026. godine i realizacija aktivnosti koje su ovom Strategijom definirane.

Kreiranje prepoznatljivog vizuelnog identiteta će, u sinergiji sa Strategijom komunikacije, omogućiti pozicioniranje UIO na mjesto moderne javne administracije, prepoznate kao takve od strane obveznika indirektnih poreza, građana Bosne i Hercegovine, organa vlasti, medija, privrednih komora i udruženja, međunarodnih organizacija i svih zaposlenih u UIO.

Jasnim i pouzdanim vizuelnim identitetom obezbjeđuje se pozitivan prvi utisak koji institucija ostavlja na poslovnu zajednicu i kao takav predstavlja osnov za uspješnu komunikaciju svake administracije te važan korak u boljem razumijevanju poslovnih procesa i strateških ciljeva UIO od strane obveznika indirektnih poreza.

Prilog: - Akcioni plan za provođenje Strategije komunikacije Uprave za indirektno oporezivanje za period od 2024. do 2026. godine

Datum: 18.03.2025
Broj: 01-02-4-866-1/25


DIREKTOR
Zoran Tegeltija
Dr. Zoran Tegeltija