



**STRATEGIJA KOMUNIKACIJE
UPRAVE ZA NEIZRAVNO OPOREZIVANJE
ZA RAZDOBLJE 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. AKCIJSKI 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 učinkovit rad i ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Svrha Strategije komunikacije Uprave za neizravno oporezivanje (u daljnjem tekstu: UNO), kao jedine institucije u Bosni i Hercegovini nadležne za provođenje politike neizravnog oporezivanja, koja svoj rad zasniva na uspostavljanju partnerskog odnosa sa obveznicima neizravnih 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, izravno je vidljiva u procesu donošenja odluka. Kvaliteta informacije u smislu njene pravovremenosti, adekvatnosti, točnosti i dostupnosti, uvjetuje kvalitetu odluke. Tijek 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 organizacijskih jedinica.

Komunikacija utječe na sve aspekte poslovanja institucije i pruža podršku sustavu interne kontrole. S tim u svezi, podsjećamo da su rukovoditelji svih razina upravljanja u UNO odgovorni za uspostavljanje financijskog 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 sustava internih kontrola (COSO model) neophodno je usvajanje Strategije komunikacije u UNO koja će podržati implementaciju definiranih standarda interne kontrole u institucijama BiH.

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

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

U svakodnevnom radu sa obveznicima neizravnih poreza UNO je prepoznala značaj dobre komunikacije i njen pozitivan utjecaj na stupanj dragovoljnog izmirivanja poreznih obveza, iz kojeg razloga teži da osigura brz i jednostavan pristup svim informacijama koje se tiču izvršavanja obveza i ostvarivanja prava po osnovi neizravnog oporezivanja.

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

Iz navedenih razloga, ova Strategija predstavlja strateški pravac u kojem UNO nastoji da razvija svoje komunikacijske 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 UNO za razdoblje od 2020. do 2023. godine te se usvaja za razdoblje od tri godine, odnosno za razdoblje 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 UNO. Komponente operativnog konteksta su interne i eksterne.

S tim u svezi, potrebno izvršiti analizu okruženja u kojem se UNO nalazi, što implicira sagledavanje vanjskih i unutarnjih čimbenika koji mogu utjecati na ostvarenje cilja. UNO je samostalna upravna organizacija koja je nadležna za provođenje zakonskih propisa o neizravnom oporezivanju i politike koju utvrdi Vijeće ministara Bosne i Hercegovine na prijedlog Upravnog odbora UNO, kao i za naplatu i raspodjelu neizravnih poreza na teritoriju 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 čimbenika koji mogu biti od utjecaja na učinkovitost rada UNO. Također smo sagledali vlastite kapacitete i identificirali moguće prilike i prijetnje iz vanjskog okruženja koje mogu značajno utjecati na realizaciju postavljenih ciljeva.

Eksterno okruženje prema PEST analizi

1. Politička pitanja:

- Ratna dešavanja u svijetu
- Kompliciran integracijski proces pristupanja EU
- Kompleksnost mehanizma sustava donošenja odluka i odlučivanja u BiH
- Nedovoljno usklađene politike razvoja i nedovoljne koordinacije među različitim razinama vlasti
- Glomazan i neučinkovit državni aparat

2. Ekonomska pitanja:

- Projekcija ekonomski rast u BiH za razdoblje od 2024-2027 od oko 3%
- Prihvatljiva razina 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
- Mirovni sustav prenapregnut

4. Tehnološke promjene:

- Intenzivan razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija
- Razvoj AI
- Integriranje podataka između institucija
- Razvoj e-uprave

Interno okruženje prema PEST analizi

1. Snage (Strengths)

- Jasna strateška opredijeljenost UNO za razvoj moderne, kredibilne i uslužno orijentirane UNO
- Jedinstveni registar obveznika neizravnih poreza
- Suvremene aplikacije za carine i poreze
- Solidna baza internih i eksternih podataka
- Izdavanje kvalificirane elektroničke potvrde
- Elektronička tranzitna deklaracija
- Elektroničko podnošenje PDV prijave
- Elektroničko podnošenje KUF i KIF evidencija
- Organizacijska struktura UNO
- Kontinuitet poslovnih procesa Uprave osiguran
- Uspostavljen sustav financijskog sustava upravljanja i kontrole

2. Slabosti (Weaknesses)

- Neadekvatan sustav upravljanja ljudskim potencijalima
- Veliki prirodni odliv stručnog kadra
- Nepovoljna starosna struktura zaposlenih
- Komplikiran proces zapošljavanja novog kadra
- Nedostatak IT stručnjaka
- Nedovoljna razina učinkovitosti i kvalitete usluga poreznim obveznicima
- Sporost administracije
- Otežana suradnja sa inozemnim institucijama koje očekuju brz i učinkovit stav UNO po pitanju od međunarodnog značaja u pogledu ubrzanja protoka roba, ljudi i usluga sa usuglašavanjem unutar UNO

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

3. Prilike (Opportunities)

- Permanentno uvođenje novih i poboljšanje postojećih usluga koje se pružaju obveznicima neizravnih poreza
- Uvođenje novih IT aplikacija za postizanje višeg stupnja automatizacije poslovnih procesa,
- Unaprjeđenje procesa registracije
- Daljnji razvoj sustava 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 neizravnog oporezivanja posebno u oblasti donošenja novoga Zakona o carinskoj politici BiH i Odluke o provođenju ZCP BiH usklađenih sa posljednjim Carinskim zakonom unije (UCC)
- Poboljšanje interne komunikacije u UNO
- Jačanje organizacijske kulture UNO
- Stalna i ciljana (svrsishodna) edukacija službenika

4. Prijetnje (Threats)

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

Temeljem rezultata SWOT i PEST analiza, uočili smo da pored niza ograničenja, postoje i brojne mogućnosti koje možemo iskoristiti na odgovarajući način. Kombinacijom unutarnjih prednosti i kapaciteta koje UNO 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 UNO kao lider u transparentnosti, učinkovitosti, 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 dragovoljnog 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** – Redovito informiranje o zakonodavnim promjenama, procedurama, pravima i obvezama, čime se smanjuje nesigurnost i povećava učinkovitost i povjerenje u sustav.
3. **Obrazovanje i savjetovanje** – Pružanje edukacije i podrške korisnicima, što doprinosi većoj poreznoj stegi i točnosti prilikom izmirivanja obveza.
4. **Pružanje podrške korisnicima** – Uspostavljanje učinkovitih 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 UNO.

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:

- Rukovoditelj institucije, ostalo rukovodstvo i svi zaposleni pravovremeno dobivaju u odgovarajućem formatu svrsishodne, aktuelne, točne i pouzdane informacije neophodne za učinkovito ispunjavanje ciljeva institucije i donošenje odluka;
- Sustav interne komunikacije osigurava efektivne mehanizme prijenosa važnih informacija u okviru cijele institucije. Sustav 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 komunikacijske aktivnosti, čija je realizacija definirana pomoću kanala i sredstava komunikacije, dodatno edukuje i podigne svijest obveznika neizravnih poreza, građana i svih naših zaposlenih, o UNO kao otvorenoj i pouzdanoj instituciji, u koju građani i obveznici neizravnih poreza imaju povjerenje zasnovano na kvalitetno uspostavljenom komunikacijskom sustavu.

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 učinkovitost komunikacijskih napora.

3. CILJNE GRUPE

Svaka komunikacija UNO kao institucije utječe 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 UNO te značaj pojedinih segmenata društvene i poslovne zajednice za postizanje učinkovitosti u njenom radu, izvršena je segmentacija javnosti kojom je omogućeno razlikovanje specifičnih ciljnih grupa s kojima UNO komunicira.

GRUPA	KATEGORIJA	OPIS GRUPE	SVRHA KOMUNIKACIJE
A	OBVEZNICI NEIZRAVNIH POREZA	PRAVNE OSOBE	
		Visoka razina poznavanja propisa iz oblasti neizravnog oporezivanja	Pružanje informacija
		Ostvarivanje prava u svezi s neizravnim porezima	Transparentnost u komunikaciji
		Dobro poznavanje i korištenje elektroničkih usluga	Pružanje aktivne podrške u ostvarivanju prava i izvršavanju obveza
		FIZIČKE OSOBE (PODUZETNICI)	
		Srednja razina poznavanja propisa iz oblasti neizravnog oporezivanja	Podizanje razine informiranosti u svrhu edukacije obveznika
		Ostvarivanje prava u svezi sa neizravnim porezima	Pružanje aktivne podrške u ostvarivanju prava i izvršavanju obveza
		Srednja razina poznavanja i korištenja elektroničkih usluga	
		FIZIČKE OSOBE (GRADANI)	
		Osnovna razina poznavanja propisa iz oblasti neizravnog oporezivanja	Edukacija i informiranje o pravima i obvezama obveznika

		Ostvarivanje prava u svezi sa neizravnim porezima	Pružanje aktivne podrške u ostvarivanju prava i izvršavanju obaveza
		Osnovna razina poznavanja i korištenja elektroničkih usluga	Podizanje stupnja povjerenja u rad Uprave kroz kvalitetu pruženih usluga
B	DONOSITELJI ODLUKA	ORGANI VLASTI U BIH	
		Visoka razina poznavanja propisa	Osuguravanje podrške u radu Uprave
		Osiguravanje sredstava za financiranje proračuna BiH	Razvoj i unaprjeđenje kapaciteta Uprave
C	MEDIJI	Pribavljanje točnih i pouzdanih informacija o radu Uprave	Osiguravanje 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	Visoka razina poznavanja propisa iz oblasti neizravnog oporezivanja	Unaprjeđenje međusobne suradnje
E	OSTALI	GOSPODARSKE KOMORE I OSTALA UDRUŽENJE	
		Visoka razina poznavanja propisa iz oblasti neizravnog oporezivanja	Razmjena informacija i edukacija u cilju zajedničkog djelovanja prema drugim ciljnim grupama
		Pribavljanje informacija u svrhu distribucije drugim ciljnim grupama	
		FIZIČKE OSOBE (GRAĐANI)	
		Osnovna razina poznavanja propisa iz oblasti neizravnog oporezivanja	Informiranje o pravima i obvezama
		Informiranje u svrhu ostvarivanja prava i izvršenja obveza	Podizanje svijesti o značaju plaćanja neizravnih poreza
			Jačanje povjerenja u rad Uprave
		MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE	
		Srednja razina poznavanja propisa iz oblasti neizravnog oporezivanja	Razmjena iskustava i usvajanje pozitivne prakse
		Informiranje u svrhu ostvarivanja prava i izvršenja obveza	Mogućnost dobivanja finansijske podrške u međunarodnim razvojnim projektima
F	ZAPOSLjeni U UPRAVI	Visoka razina poznavanja propisa iz oblasti neizravnog 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 učinkovitosti i efektivnosti u radu

Dakle, ciljne grupe prema kojima je usmjerena komunikacije u UNO se mogu podijeliti u dvije osnovne grupe, a to su osobe izvan institucije i osobe zaposlene u instituciji te je na taj način izvršena i podjela komunikacijskih ciljeva.

U skladu s tim, **razlikujemo ciljeve interne i eksterne komunikacije**, koji se usmeravaju na specifične publike i obuhvaćaju različite aspekte poslovanja te iako imaju zajednički cilj – učinkovitu 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 stupnja realizacije Strategije komunikacije.

4. EKSTERNA KOMUNIKACIJA

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

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

4.1. CILJEVI EKSTERNE KOMUNIKACIJE

U namjeni da pridobijemo podršku javnosti i poslovne zajednice, poboljšamo ugled UNO te pozitivno utičemo na navike obveznika neizravnih obveznika po pitanju izvršavanja njihovih obveza, postavili smo **sljedeće ciljeve**:

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

- **Izgradnja i održavanje imidža organizacije:** Promoviranje pozitivne slike organizacije u javnosti i podsticanje povjerenja u sustav
- **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 učinkovita 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 gospodarski 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 svezi, UNO koristi različite kanale, kako tradicionalne tako i digitalne, koji omogućavaju brzu, jasnu i učinkovitu komunikaciju.

TRADICIONALNI KANALI EKSTERNE KOMUNIKACIJE

Tradicionalni kanali komunikacije koje UNO koristi su: **mediji, telefon, pisane informacije putem službene pošte, info centri za servis informacije i sl.** Nakon postavljanja eksternih komunikacijskih 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 utjecaja na javnost.

Tradicionalni mediji su podijeljeni u dvije kategorije i podrazumijevaju tiskane i elektroničke medije. Komunikacija putem medija, kao redovita aktivnost, odvija se putem: priopćenja za javnost, konferencija za tisak, 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 obveza, od tradicionalnih kanala komunikacije značajno se koristi **telefon i pisana korespondencija** (putem službene pošte).

Također, UNO 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 gospodarski subjekti, ali i ostali građani mogu dobiti potrebnu podršku i pomoć u ostvarivanju svojih prava i obveza. Ovaj kanal je koristan za brze informacije ili za rješavanje tehničkih problema.

UNO 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 komunikacijskih kanala, koje se ogledaju u mogućnosti korisnika da trenutno reaguje na informaciju, iskaže osobni stav i kreira sadržaj po vlastitoj želji.

Najvažniji digitalni kanali koje UNO 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 UNO, potrebno je stalno raditi na njenom usavršavanju.

Kanal komunikacije koji se iz godine u godinu sve više koristi za pomoć i podršku gospodarskim subjektima i građanima u rješavanju konkretnih pitanja i problema je **e-mail**. S tim u svezi, UNO 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 podnositelj upita obraća UNO.

Kada su u pitanju **društvene mreže**, UNO 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 UNO.

Nadalje, **porezna aplikacija** kao kanal komunikacije predstavlja vrlo učinkovit i praktičan način za interakciju između UNO i poreznih obveznika. Omogućava obveznicima da elektroničkim putem podnesu PDV i trošarinske prijave te KUF i KIF, kao i da u realnom vremenu prate stanje svojih poreznih obveza, 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 UNO uvodi, uputa o postupanju i sl.

Također, **carinski podsustavi (ASYCUDA i NCTS)** predstavljaju bitan kanal komunikacije između UNO 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 UNO da dosegne širu publiku i poboljša odnos sa okruženjem.

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

5. INTERNA KOMUNIKACIJA

Komunikacija u UNO predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga i nagovještaja koji čine dva djelomično komplementarna sustava: mreža formalne i mreža neformalne komunikacije.

Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sustavni, 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 razina u organizacijskoj strukturi Uprave.

Struktura formalne komunikacije mora biti u potpunosti usklađena sa strukturom organizacije, na način da učinkovita formalna komunikacija osigurava neprekidan tijek 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 svezi sa radnim zadacima, povratne informacije o kvaliteti njihovog rada te da ih se upozna sa određenim postupcima institucije i time omogući uvid u organizacijsku politiku menadžmenta.
- Imajući u vidu da je uspješna komunikacija jedan od najbitnijih uvjeta motivacije zaposlenih, to se sposobnost učinkovite komunikacije i prenošenja znanja, ideja i naloga smatra značajnom kvalitetom svakog menadžera. Učinkovita vertikalna komunikacija od menadžmenta prema zaposlenima doprinosi kvaliteti 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 sudjelovanja u odlučivanju, što pozitivno utječe 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 rukovoditeljima.
- **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 suradnju sa drugim zaposlenima u cilju učinkovitijeg obavljanja poslova.
- Funkcija horizontalne komunikacije jeste primarno ubrzanje protoka informacija, poboljšano razumijevanje, koordinacija i rješavanje mogućih problema između različitih organizacijskih jedinica.

Neformalna komunikacija je vrlo složena i kompleksna komunikacijska mreža koja se zasniva na osobnim odnosima i koja, za razliku od sustava 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 sudionici u tom procesu pripadaju različitim grupama i da se priroda sveza među njima često mijenja.

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

5.1. CILJEVI INTERNE KOMUNIKACIJE

Interna komunikacija je proces u kojem sudjeluju 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 UNO, kao što su naplata i kontrola neizravnih poreza (kao što su PDV, trošarine, carine, itd.), interna komunikacija mora biti dobro organizirana kako bi se osigurala učinkovitost, preciznost i pravovremenost u obavljanju tih funkcija. Kroz korištenje standardiziranih protokola, učinkovitih informatičkih sustava, edukacije i timske koordinacije, UNO može osigurati da svi zaposleni budu u tijeku 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, UNO 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 osobnih ciljeva i ciljeva institucije u cjelini.
- ✓ Uspostaviti kvalitetan i otvoren način dvosmjerne komunikacije u cilju postizanja bolje informiranosti zaposlenih te unaprjeđenja njihove učinkovitosti u izvršavanju poslovnih obveza.
- ✓ Uspostaviti jasno definiran način pripremanja i dostavljanja informacija unutar UNO;
- ✓ Ohrabriti zaposlene da dijele informacije, znanje i iskustva, s ciljem osiguravanja 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 neizravno oporezivanje igraju ključnu ulogu u obezbjeđivanju učinkovitog funkcioniranja organizacije, omogućavajući nesmetanu koordinaciju među zaposlenima, pravovremenu razmjenu informacija i rješavanje izazova u svezi sa poreznim obvezama i zakonodavstvom. Kanali interne komunikacije mogu biti različiti i koriste se ovisno od tipa informacije, žurnosti i razine zaposlenih koji su uključeni u komunikaciju.

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

- **Elektronička pošta (e-mail)** - elektronička pošta je jedan od najvažnijih kanala za slanje formalnih poruka, izvješća, dokumenta i obavještenja između različitih odeljenja i sektora unutar UNO. 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 svezi, UNO će u idućem razdoblju raditi na razvijanju i promociji nove interne stranice.
- **Telefon (fiksni i mobilni)** - telefon je koristan za brzu, izravnu komunikaciju među zaposlenima, naročito kada je potrebno žurno riješiti problem.
- **Sastanci i radni timovi** - sastanci među timovima i sektorima su važan kanal za rješavanje problema, razmjenu ideja i donošenje odluka. Redoviti sastanci omogućavaju koordinaciju između organizacijskih jedinica, kao i rješavanje specifičnih izazova. UNO 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 UNO se još uvijek u velikoj mjeri koristi i ovaj kanal interne komunikacije, naročito za formalna izvješća, druge važnije materijale koji se ne mogu biti poslani elektroničkim putem.
- **Obuke i seminari:** Važan kanal interne komunikacije jesu edukacije zaposlenih. UNO 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 neizravno oporezivanje omogućavaju učinkovitu razmjenu informacija među zaposlenima, olakšavaju koordinaciju i donošenje odluka te osiguravaju pravovremeno izvršenje svih obveza. Korištenje različitih komunikacijskih alata pomaže u unaprjeđenju učinkovitosti, smanjuje greške i povećava produktivnost, što je ključno za uspješno poslovanje UNO.

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 komunikacijskih 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).

Učinkovito 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 učinkovito reagiranje.

6.1. CILJ KRIZNOG KOMUNICIRANJA

Krizno komuniciranje minimizira negativne posljedice kako za instituciju, tako i za obveznike neizravnih poreza. U UNO krizne situacije mogu nastati zbog različitih razloga, uključujući promjene u zakonodavstvu tehničke ili sustavne probleme, hakerske napade, velike greške u administraciji, optužbe za neučinkovitost ili korupciju, kao i nepredviđene okolnosti poput prirodnih i elementarnih nepogoda. Brzo i učinkovito 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 osigurati:

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

6.2. PRINCIPI KRIZNOG KOMUNICIRANJA

Ključni principi kriznog komuniciranja u UNO:

➤ **Brza i pravovremena reakcija**

- **Reagiranje u realnom vremenu:** U kriznim situacijama važno je brzo reagirati i obavijestiti sve zainteresirane strane. UNO mora da osigura 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 točnost informacija**

- **Precizno informiranje:** Svi podatci koji se komuniciraju moraju biti točni i provjereni. Netočne informacije mogu dodatno pogoršati kriznu situaciju i narušiti povjerenje građana.
- **Otvorenost prema javnosti:** UNO 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 gospodarstvu. Efektivna krizna komunikacija treba da pomogne smanjenju stresa i nesigurnosti među zaposlenima i građanima, pružajući im jasnoću i sigurnost u svezi sa postupcima koje treba da poduzmu.

➤ **Koordinacija komunikacije**

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

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

➤ **Uporaba više komunikacijskih kanala**

- **Multimedijalni pristup:** U kriznim situacijama, UNO treba koristiti različite kanale za komunikaciju, uključujući zvanična priopćenja, društvene mreže, telefonske linije za podršku (Otvaranje dodatne linije za žurne 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, UNO treba imati unaprijed pripremljene izjave za medije, koje mogu brzo da budu adaptirane ovisno od specifične situacije.
- **Društvene mreže i digitalni kanali:** UNO 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 gospodarstvo mogu očekivati.
- **Edukacija i smjernice:** Kada je potrebno, UNO 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:** UNO će u narednom periodu raditi na tome da pripremi interne procedure koja će sadržavati unaprijed pripremljene krizne planove i scenarije

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

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

Sastavni dio Strategija komunikacije je Akcijski plan koji obuhvaća niz konkretnih aktivnosti, čije se praćenje i procjena realizacije vrši s ciljem mjerenja ostvarenja postavljenih komunikacijskih 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 UNO i planira kao redovita aktivnost, izuzev kad su u pitanju posebne kampanje i aktivnosti u kojem slučaju će se mjerenje ostvarenja ciljeva vršiti po potrebi.

Rezultati, kvaliteta i kvantiteta ostvarenih aktivnosti značajni su za proces planiranja daljih aktivnosti i izvještavanja o dostignutom stupnju unaprjeđenja komunikacije u UNO.

Aktivnosti detaljnog Akcijskog plana za realizaciju Strategije komunikacije provode se u skladu sa procjenom njenih organizacijskih, administrativnih i finansijskih resursa, sa ciljem da na kraju strateškog razdoblja UNO bude prepoznata kao pouzdana, profesionalna i učinkovita porezna administracija posvećena razvoju ravnopravnog odnosa sa obveznicima neizravnih poreza.

Neki od parametara za procjenu ostvarenja postavljenih ciljeva su:

- analiza internet stranice UNO (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 neizravnih poreza,
- broj upita odgovorenih pismenim putem obveznicima neizravnih poreza,
- broj ispitanika u anketama koje UNO provodi,
- broj i posjećenost održanih obuka i radionica za zaposlene,
- broj distribuiranih brošura, letaka i publikacija,
- elektronički bilteni UNO,
- razina zadovoljstva i interesa korisnika temeljem povratne informacije poreznih obveznika,
- stupanj motivacije i zadovoljstva poslom zaposlenih u UNO.

8. ZAKLJUČAK

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

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

Jasnim i pouzdanim vizualnim identitetom osigurava se pozitivan prvi utisak koji institucija ostavlja na poslovnu zajednicu i kao takav predstavlja osnovu za uspješnu komunikaciju svake administracije te važan korak u boljem razumijevanju poslovnih procesa i strateških ciljeva UNO od strane obveznika neizravnih poreza.

Prilog: - Akcijski plan za provođenje Strategije komunikacije Uprave za neizravno oporezivanje za razdoblje od 2024. do 2026. godine

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

**RAVNATELJ**
Dr. Zoran Tegeltija