



**СТРАТЕГИЈА КОМУНИКАЦИЈЕ
УПРАВЕ ЗА ИНДИРЕКТНО ОПОРЕЗИВАЊЕ
ЗА ПЕРИОД ОД 2024. ДО 2026. ГОДИНЕ**

САДРЖАЈ

УВОД.....	3
1. АНАЛИЗА ОКРУЖЕЊА.....	5
2. ВИЗИЈА, МИСИЈА И ЦИЉ СТРАТЕГИЈЕ.....	8
3. ЦИЉНЕ ГРУПЕ.....	9
4. ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА.....	12
4.1. ЦИЉЕВИ ЕКСТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ.....	12
4.2. КАНАЛИ ЕКСТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ.....	13
5. ИНТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА.....	15
5.1. ЦИЉЕВИ ИНТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ.....	16
5.2. КАНАЛИ ИНТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ.....	17
6. КРИЗНО КОМУНИЦИРАЊЕ.....	18
6.1. ЦИЉ КРИЗНОГ КОМУНИЦИРАЊА.....	19
6.2. ПРИНЦИПИ КРИЗНОГ КОМУНИЦИРАЊА.....	19
7. АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ СТРАТЕГИЈЕ КОМУНИКАЦИЈЕ, ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЕНА..	21
8. ЗАКЉУЧАК.....	22

УВОД

Комуникација представља витални дио пословања, организације и менаџмента сваке институције и као таква је од суштинског значаја за њен ефикасан рад и остваривање организационих циљева.

Сврха Стратегије комуникације Управе за индиректно опорезивање (у даљем тексту: УИО), као једине институције у Босни и Херцеговини надлежне за спровођење политике индиректног опорезивања, која свој рад заснива на успостављању партнерског односа са обвезницима индиректних пореза и грађанима Босне и Херцеговине, јесте јачање повјерења обвезника, грађана и запослених у овој институцији, кроз континуиран проток и доступност информација.

Важност информација и комуникацијских канала којима се информације преносе, директно је видљива у процесу доношења одлука. Квалитет информације у смислу њене благовремености, адекватности, тачности и доступности, условљава квалитет одлуке. Ток информација треба се одвијати у свим правцима како би сви запослени у институцији били информисани, односно у сврху преношења и координисања одлука и активности различитих организационих јединица.

Комуникација утиче на све аспекте пословања институције и пружа подршку систему интерне контроле. С тим у вези, подсјећамо да су руководиоци свих нивоа управљања у УИО одговорни за успостављање финансијског управљања и контроле, док финансијско управљање и контролу спроводе сви запослени. Имајући у виду да су информације и комуникација једна од пет међусобно повезаних компоненти општеприхваћеног међународног модела за успостављање, вођење и процјену система интерних контрола (COSO модел) неопходно је усвајање Стратегије комуникације у УИО која ће подржати имплементацију дефинисаних стандарда интерне контроле у институцијама БиХ.

Како би остварила свој основни задатак и оправдала повјерење грађана и обвезника индиректних пореза, УИО константно ради на побољшању система пружања услуга на свим нивоима што, између осталог, захтијева побољшање комуникације са обвезницима индиректних пореза као нашом примарном циљном групом, грађанима и пословном заједницом у цјелини.

У свом раду УИО се поред осталих руководи принципима професионализма, тачности, транспарентности, јасноће и неселективног приступа обвезницима индиректних пореза те континуирано унапређује своје пословне процесе, развија савремен и проактиван приступ обвезницима и модернизује начине пружања својих услуга.

У свакодневном раду са обвезницима индиректних пореза УИО је препознала значај добре комуникације и њен позитиван утицај на степен добровољног измиривања пореских обавеза,

из којег разлога тежи да обезбиједи брз и једноставан приступ свим информацијама које се тичу извршавања обавеза и остваривања права по основу индиректног опорезивања.

Јачање комуникационих капацитета УИО уз доступност и транспарентност информација имају за циљ лакши, бржи и благовремен приступ информацијама, што уједно представља начин на који ће се лакше и ефикасније примјењивати прописи којима је регулисана област индиректног опорезивања у Босни и Херцеговини.

Из наведених разлога, ова Стратегија представља стратешки правац у којем УИО настоји да развија своје комуникационе капацитете и уједно је полазна основа за побољшање пружања свих услуга, као и унапређење односа са пословном заједницом и грађанима.

Ова Стратегија представља наставак Стратегије комуникације УИО за период од 2020. до 2023. године те се усваја за период од три године, односно за период од 2024. до 2026. године.

1. АНАЛИЗА ОКРУЖЕЊА

За израду Стратегије комуникације битно је разумијевање оперативног контекста. Оперативни контекст описује кључна ограничења и могућности са којима се суочава УИО. Компоненте оперативног контекста су интерне и екстерне.

С тим у вези, потребно извршити анализу окружења у којем се УИО налази, што имплицира сагледавање спољних и унутрашњих фактора који могу утицати на остварење циља. УИО је самостална управна организација која је надлежна за спровођење законских прописа о индиректном опорезивању и политике коју утврди Савјет министара Босне и Херцеговине на приједлог Управног одбора УИО, као и за наплату и расподјелу индиректних пореза на територији Босне и Херцеговине.

Како бисмо поставили одговарајуће циљеве за спровођење ове Стратегије и реализацију Акционог плана који је њен саставни дио те успјешно мјерили њихову реализацију, извршене су SWOT и PEST анализа које су нам омогућиле идентификацију најзначајнијих политичких, економских, друштвених и технолошких фактора који могу бити од утицаја на ефикасност рада УИО. Такође смо сагледали властите капацитете и идентификовали могуће прилике и пријетње из спољњег окружења које могу значајно утицати на реализацију постављених циљева.

Екстерно окружење према PEST анализи

1. Политичка питања:

- Ратна дешавања у свијету
- Компликован интеграциони процес приступања ЕУ
- Комплексност механизма система доношења одлука и одлучивања у БиХ
- Недовољно усклађене политике развоја и недовољне координације међу различитим нивоима власти
- Гломазан и неефикасан државни апарат

2. Економска питања:

- Пројекција економски раст у БиХ за период од 2024-2027 од око 3%
- Прихватљив ниво инфлације

- Очекивано повећање индустријске производње и грађевинских радова
- Очекивани пораст -инвестиција
- Раст промета у малопродаји
- Раст активности у услужном, пад у прерађивачком сектору
- Повећање online купопродаје и online плаћања
- Присуство сиве економије
- Спор темпо провођења економских реформи

3. Социјална питања:

- Лоша демографска слика у БиХ
- Одлив радно способног становништва те образованог и квалификованог кадра из БиХ
- Висока стопа незапослености и незадовољавајући материјални положај становништва
- Присуство корупције у свим сферама друштва
- Пензиони систем пренапрегнут

4. Технолошке промјене:

- Интензиван развој информационо-комуникационих технологија
- Развој АИ
- Интегрисање података између институција
- Развој е-управе

Интерно окружење према PEST анализи

1. Снаге (Strengths)

- Јасна стратешка определијеленост УИО за развој модерне, кредибилне и услужно оријентисане УИО
- Јединствени регистар обвезника индиректних пореза
- Савремене апликације за царине и порезе
- Солидна база интерних и екстерних података
- Издавање квалификоване електронске потврде
- Електронска транзитна декларација
- Електронско подношење ПДВ пријаве
- Електронско подношење КУФ и КИФ евиденција
- Организациона структура УИО
- Континуитет пословних процеса Управе обезбијеђен
- Успостављен систем финансијског система управљања и контроле

2. Слабости (Weaknesses)

- Неадекватан систем управљања људским потенцијалима
- Велики природни одлив стручног кадра
- Неповољна старосна структура запослених
- Компликован процес запошљавања новог кадра
- Недостатак ИТ стручњака
- Недовољан ниво ефикасности и квалитета услуга пореским обвезницима
- Спорост администрације
- Отежана сарадња са иностраним институцијама које очекују брз и ефикасан став УИО по питању од међународног значаја у погледу убрзања протока роба, људи и услуга са усаглашавањем унутар УИО
- Недовољна материјално-техничка опремљеност за рад запослених
- Спор развој е-управе у односу на окружење
- Релативно висок степен физичке контроле роба
- Недостатак буџетских средстава
- Зависност о међународној помоћи
- Неадекватан систем материјалне и нематеријалне мотивације запослених

3. Прилике (Opportunities)

- Перманентно увођење нових и побољшање постојећих услуга које се пружају обвезницима индиректних пореза
- Увођење нових ИТ апликација за постизање вишег степена аутоматизације пословних процеса,
- Унапређење процеса регистрације
- Даљи развој система анализе и управљања ризицима
- Увођење камера и скенера приликом физичког прегледа робе и превозних средстава
- Унапређење размјене података са трећим странама
- Јачање сарадње са пословном заједницом и међународне сарадње
- Наставити и убрзати усклађивање са ЕУ законодавством из области индиректног опорезивања посебно у области доношења новог Закона о царинској политици БиХ и Одлуке о спровођењу ЗЦП БиХ усклађених са посљедњим Царинским законом уније (УЦЦ)
- Побољшање интерне комуникације у УИО
- Јачање организационе културе УИО
- Стална и циљана (сврсисходна) едукација службеника

4. Пријетње (Threats)

- Неадекватан систем управљања људским потенцијалима
- Недовољан број стручног кадра
- Неповољна старосна структура запослених
- Отежано запошљавање

- Недовољна мотивисаност запослених
- Лоша интерна комуникација
- Недовољно брзо прилагођавање УИО промјенама у окружењу
- Дуг и компликован процес доношења нормативних аката
- Недостатак буџетских средстава и зависност о међународним партнерима
- Природне катастрофе (земљотреси, поплаве, клизишта, болести COVID – 19 и сличне пандемије),

На основу резултата SWOT и PEST анализа, уочили смо да поред низа ограничења, постоје и бројне могућности које можемо искористити на одговарајући начин. Комбинацијом унутрашњих предности и капацитета које УИО има те вањских прилика које нам се пружају, уз истовремено претварање пријетњи из окружења у прилике, пружа нам се могућност да повећамо шансу за успјешну реализацију стратешки постављених циљева.

2. ВИЗИЈА, МИСИЈА И ЦИЉ СТРАТЕГИЈЕ

Визија Стратегије комуникације је УИО као лидер у транспарентности, ефикасности, услужности и комуникацији.

Мисија Стратегије комуникације је кроз јасну, правовремену и транспарентну интерну и екстерну комуникацију омогућити лакши приступ информацијама, пружити адекватну подршку и едукацију што доприноси унапрјеђењу добровољног поштивања прописа.

Визија и мисија Стратегије темеље се на сљедећим принципима:

1. **Јасна и доступна комуникација** – Коришћење свих доступних канала интерне и екстерне комуникације, како би сви корисници услуга имали лак приступ информацијама.
2. **Транспарентност** – Редовно информисање о законодавним промјенама, процедурама, правима и обавезама, чиме се смањује несигурност и повећава ефикасност и повјерење у систем.
3. **Образовање и савјетовање** – Пружање едукације и подршке корисницима, што доприноси већој пореској дисциплини и тачности приликом измиривања обавеза.
4. **Пружање подршке корисницима** – Успостављање ефикасних канала за рјешавање проблема и питања корисника на брз и једноставан начин.
5. **Дигитализација и иновација** – Унапређење дигиталних алата и канала, чиме се смањује бирократија и омогућава бржа и једноставнија комуникација са УИО.

Комбиновање ових принципа, визија и мисија стратегије комуникације доприносе развоју модерне, кредибилне и услужно оријентисане пореске управе те приближавању постављеним стандардима интерне контроле у институцијама БиХ који се тичу информација и комуникације:

- Руководилац институције, остало руководство и сви запослени благовремено добивају у одговарајућем формату сврсисходне, актуелне, тачне и поуздане информације неопходне за ефикасно испуњавање циљева институције и доношење одлука;
- Систем интерне комуникације осигурава ефективне механизме преноса важних информација у оквиру цијеле институције. Систем екстерне комуникације осигурава да је комуникација институције са окружењем ефективна, досљедна и да задовољава захтјеве заинтересованих страна, као и захтјев транспарентности.

Имајући у виду горе наведено, општи циљ Стратегије комуникације јесте да се кроз комуникационе активности, чија је реализација дефинисана помоћу канала и средстава комуникације, додатно едукује и подигне свијест обвезника индиректних пореза, грађана и свих наших запослених, о УИО као отвореној и поузданој институцији, у коју грађани и обвезници индиректних пореза имају повјерење засновано на квалитетно успостављеном комуникационом систему.

Да би Стратегија комуникације била успјешна, циљеви треба да буду у складу са потребама и карактеристикама циљне групе.

Наиме, циљне групе и циљеви кључни су елементи сваког успјешног комуникацијског плана, јер омогућавају прецизно усмјеравање порука и активности према специфичним сегментима публике.

За дефинисање специфичних циљева екстерне и интерне комуникације неопходно је најприје идентификовати циљне групе. На тај начин омогућена је оптимизацију ресурса, боље таргетирање и већу ефикасност комуникацијских напора.

3. ЦИЉНЕ ГРУПЕ

Свака комуникација УИО као институције утиче на њен однос са циљним групама у друштвено-економском окружењу у којем дјелује и представља један од најбитнијих и најсложенијих сегмената њеног пословања. Правилно дефинисање различитих циљних група са којима се одвија процес комуникације омогућује успјешније слање одређене поруке свакој циљној групи.

Имајући у виду основну дјелатност УИО те значај појединих сегмената друштвене и пословне заједнице за постизање ефикасности у њеном раду, извршена је сегментација јавности којом је омогућено разликовање специфичних циљних група с којима УИО комуницира.

ГРУПА	КАТЕГОРИЈА	ОПИС ГРУПЕ	СВРХА КОМУНИКАЦИЈЕ
А	ОБВЕЗНИЦИ ИНДИРЕКТНИХ ПОРЕЗА	ПРАВНА ЛИЦА	
		Висок ниво познавања прописа из области индиректног опорезивања	Пружање информација
		Остваривање права у вези са индиректним порезима	Транспарентност у комуникацији
		Добро познавање и кориштење електронских услуга	Пружање активне подршке у остваривању права и извршавању обавеза
		ФИЗИЧКА ЛИЦА (ПРЕДУЗЕТНИЦИ)	
		Средњи ниво познавања прописа из области индиректног опорезивања	Подизање нивоа информираности у сврху едукације обвезника
		Остваривање права у вези са индиректним порезима	Пружање активне подршке у остваривању права и извршавању обавеза
		Средњи ниво познавања и кориштења електронских услуга	
		ФИЗИЧКА ЛИЦА (ГРАЂАНИ)	
		Основни ниво познавања прописа из области индиректног опорезивања	Едукација и информисање о правима и обавезама обвезника
		Остваривање права у вези са индиректним порезима	Пружање активне подршке у остваривању права и извршавању обавеза
		Основни ниво познавања и кориштења електронских услуга	Подизање степена повјерења у рад Управе кроз квалитет пружених услуга
		Б	ДОНОСИОЦИ ОДЛУКА
Висок ниво познавања прописа	Обезбјеђивање подршке у раду Управе		
Обезбјеђивање средстава за финансирање буџета БиХ	Развој и унапређење капацитета Управе		

Ц	МЕДИЈИ	Прибављање тачних и поузданих информација о раду Управе	Обезбјеђивање афирмативне подршке медија у циљу развоја позитивне слике о раду Управе
			Јачање двосмјерне комуникације која има за циљ ублажавање ризика погрешне интерпретације пласираних информација
Д	ДРУГЕ ИНСТИТУЦИЈЕ	Висок ниво познавања прописа из области индиректног опорезивања	Унапређење међусобне сурадње
Е	ОСТАЛИ	ПРИВРЕДНЕ КОМОРЕ И ОСТАЛА УДРУЖЕЊЕ	
		Висок ниво познавања прописа из области индиректног опорезивања	Размјена информација и едукација у циљу заједничког дјеловања према другим циљним групама
		Прибављање информација у сврху дистрибуције другим циљним групама	
		ФИЗИЧКА ЛИЦА (ГРАЂАНИ)	
		Основни ниво познавања прописа из области индиректног опорезивања	Информисање о правима и обавезама
		Информисање у сврху остваривања права и извршења обавеза	Подизање свијести о значају плаћања индиректних пореза
			Јачање повјерења у рад Управе
		МЕЂУНАРОДНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	
		Средњи ниво познавања прописа из области индиректног опорезивања	Размјена искустава и усвајање позитивне праксе
		Информирање у сврху остваривања права и извршења обавеза	Могућност добијања финансијске подршке у међународним развојним пројектима
Ф	ЗАПОСЛЕНИ У УПРАВИ	Висок ниво познавања прописа из области индиректног опорезивања	Унапрјеђење интерне комуникације у циљу веће мотивисаности запослених и задовољства послом
		Остваривање индивидуалних циљева и циљева Управе у цјелини	Боља информисаност запослених у циљу успјешнијег обављања радних задатака
			Повећање ефикасности и ефективности у раду

Дакле, циљне групе према којима је усмјерена комуникације у УИО се могу подијелити у двије основне групе, а то су лица изван институције и лица запослена у институцији те је на тај начин извршена и подјела комуникационих циљева.

У складу с тим, **разликујемо циљеве интерне и екстерне комуникације**, који се усмеравају на специфичне публике и обухватају различите аспекте пословања те иако имају заједнички циљ – ефикасну размјену информација – сваки тип комуникације има своје специфичне функције и стратегије.

Значај циљева интерне и екстерне комуникације огледа се у њиховој мјерљивости и чињеници да њихово остварење представља основни критеријум за процјену степена реализације Стратегије комуникације.

4. ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА

Екстерна комуникација Управе за индиректно опорезивање обухвата све облике комуникације које ова институција користи да би се обратила вањској јавности, укључујући грађане, привреду, медије, друге владине институције и међународне организације.

Улога екстерне комуникације је кључна за очување транспарентности, едукацију корисника о њиховим правима и обавезама, као и за изградњу повјерења у порески систем и у рад саме Управе за индиректно опорезивање.

4.1. ЦИЉЕВИ ЕКСТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

У намјери да придобијемо подршку јавности и пословне заједнице, побољшамо углед УИО те позитивно утичемо на навике обвезника индиректних обвезника по питању извршавања њихових обавеза, поставили смо **сљедеће циљеве:**

- **Повећање повјерења:** Јасна, благовремена и транспарентна комуникација која ће допринијети јачању повјерења у институцију.
- **Подизање свијести о пореским обавезама:** Благовремена едукација и информисање обвезника индиректних пореза о њиховим правима и обавезама те посљедицама неиспуњења тих обавеза.
- **Олакшање комуникације:** Смањење бирократских препрека, омогућавање лакше интеракције са УИО, уз брзо добијање одговора на питања и рјешења проблема.
- **Изградња и одржавање имица организације:** Промовисање позитивне слике организације у јавности и подстицање повјерења у систем
- **Односи са медијима:** Проактиван приступ медијима доприноси одржавању позитивних односа те генерисање позитивних медијских садржаја, интервјуа и других облика медијске присутности.

- **Управљање кризама:** Брза и ефикасна комуникација у кризним ситуацијама (негативни публицитет, ПР кризе) и благовремена информисаност јавности доприноси одржавању повјерења и смањује несигурност обвезника.

4.2. КАНАЛИ ЕКСТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

Канали екстерне комуникације представљају средства путем којих организација комуницира са својом спољном публиком, као што су привредни субјекти, грађани, медији и други интересни субјекти. Одабир правих канала кључан је за постизање жељених циљева, попут побољшања услуга, јачања повјерења, транспарентности и олакшавања размјене информација.

С тим у вези, УИО користи различите канале, како традиционалне тако и дигиталне, који омогућавају брзу, јасну и ефикасну комуникацију.

ТРАДИЦИОНАЛНИ КАНАЛИ ЕКСТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

Традиционални канали комуникације које УИО користи су: **медији, телефон, писане информације путем службене поште, инфо центри за сервис информације и сл.** Након постављања екстерних комуникационих циљева те одабира кључних информација и порука које требају бити пренесене одређеној циљној групи, потребно је приступити избору канала комуникације, односно средстава путем којих се информације преносе.

Тако нпр. за пласирање порука широј јавности најпогоднији су **традиционални медији** за масовну комуникацију који су нам доступни свакодневно и преко којих се врло лако изграђује имиџ, будући да они имају способност великог утицаја на јавност.

Традиционални медији су подијељени у двије категорије и подразумевају штампане и електронске медије. Комуникација путем медија, као редовна активност, одвија се путем: саопштења за јавност, конференција за штампу, гостовања у емисијама, учешћу у медијским догађањима и конференцијама, те вршењу осталих проактивних активности.

Са друге стране, за помоћ обвезницима у остваривању њихових права и обавеза, од традиционалних канала комуникације значајно се користи **телефон и писана кореспонденција** (путем службене поште).

Такођер, УИО је отворила **Инфо центар за сервис информације** у Регионалном центру Сарајево те је у тренутно у фази припреме отварање инфо центара и у остала 3 регионална центра. На тај начин привредни субјекти, али и остали грађани могу добити потребну подршку и помоћ у остваривању својих права и обавеза. Овај канал је користан за брзе информације или за рјешавање техничких проблема.

УИО организира **посјете регионалним центрима и царинским испоставама и едукативне програме** као што је нпр. Дан отворених врата са циљем да јавност на практичан начин упозна са својим надлежностима

ДИГИТАЛНИ КАНАЛИ ЕКСТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

Online комуникација у великој је мјери промијенила свакодневну комуникацију, начин на који долазимо до информација, користимо их и дијелимо. Преношење поруке, као основни циљ комуникације се у online комуникацији у основи не мијења. Оно што се мијења на овом каналу јесте другачији начин размишљања, преношења и примања поруке, као и технике која се у online комуникацији користи.

Дигитални комуникациони канали понекад имају пуно више предности од традиционалних комуникационих канала, које се огледају у могућности корисника да тренутно реагује на информацију, искаже лични став и креира садржај по властитој жељи.

Најважнији дигитални канали које УИО користи су: **службена web страница, e-mail, пореска апликација, царинска апликација, друштвене мреже и слично.**

Будући да **web страница** представља најважнији дигитални канал за екстерну комуникацију са широм јавности и служи за пласирање великог обима информација о раду УИО, потребно је стално радити на њеном усавршавању.

Канал комуникације који се из године у годину све више користи за помоћ и подршку привредним субјектима и грађанима у рјешавању конкретних питања и проблема је **e-mail**. С тим у вези, УИО је, поред званичне e-mail адресе: info@uino.gov.ba, у ту сврху, отворила неколико e-mail адреса, као што су: porezi.info@uino.gov.ba, helpdesc@uino.gov.ba, tranzit@uino.gov.ba, e-usluge@uino.gov.ba, зависно од врсте проблема са којима се подносилац упита обраћа УИО.

Када су у питању **друштвене мреже**, УИО је досад користила Youtube канал за постављање обавијести и едукативних садржаја. У плану је и отварање X канала који ће служити за постављање кратких информација о новостима у УИО.

Надаље, **пореска апликација** као канал комуникације представља врло ефикасан и практичан начин за интеракцију између УИО и пореских обвезника. Омогућава обвезницима да електронским путем поднесу ПДВ и акцизне пријаве те КУФ и КИФ, као и да у реалном времену прате стање својих пореских обавеза, што укључује информације о поднесеним пријавама, износима пореза који треба да се плате, као и историју уплата. Такође, кроз апликацију корисници могу примати обавјештења о предстојећим роковима за плаћање пореза или подношење пријава, о новинама које УИО уводи, упутства о поступању и сл.

Такође, **царински подсистеми (ASYCUDA и NCTS)** представљају битан канал комуникације између УИО и царинских заступника (шпедитера), као и царинских обвезника.

Дакле, канали екстерне комуникације морају бити усклађени са стратегијским циљевима организације, потребама циљне групе и поруком која се жели послати.

Интегрисани приступ, који користи више канала (традиционалне и дигиталне), омогућава УИО да досегне ширу публику и побољша однос са окружењем.

Тако нпр. комбинацијом традиционалних и екстерних канала УИО спроводи различите кампање као што су кампања за борбу против корупције, кампања "Стоп шверцу", Дани отворених врата, анкете о задовољству обвезника индиректних пореза услугама које Управа пружа и остало.

5. ИНТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА

Комуникација у УИО представља комплексан систем протока информација, налога и наговјештаја који **чине два дјелимично комплементарна система: мрежа формалне и мрежа неформалне комуникације.**

Формална комуникација је унапријед планиран, системски, службени процес преношења информација у говорном и писаном облику, који је усклађен са потребама институције. Мрежу формалне комуникације креира, подстиче и охрабрује сама институција, односно њен менаџмент, јер је она неопходна за успјешно обављање послова.

Унутар мреже формалне комуникације идеје и информације теку дуж линија надлежности, односно хијерархијских нивоа у организационој структури Управе.

Структура формалне комуникације мора бити у потпуности усклађена са структуром организације, на начин да ефикасна формална комуникација обезбјеђује непрекидан ток информација путем формалних канала.

Формална комуникација се остварује у три смјера: од менаџмента према запосленима, од запослених према менаџменту и између запослених међусобно.

- **Комуникација од менаџмента према запосленима** омогућује да се запосленима пренесу донесене одлуке, дају налози, информације и објашњења у вези са радним задацима, повратне информације о квалитету њиховог рада те да их се упозна са одређеним поступцима институције и тиме омогући увид у организациону политику менаџмента.
- Имајући у виду да је успјешна комуникација један од најбитнијих увјета мотивације запослених, то се способност ефикасне комуникације и преношења знања, идеја и налога сматра значајним квалитетом сваког менаџера. Ефикасна вертикална комуникација од менаџмента према запосленима доприноси квалитету учинка организације и осигурава оданост запослених.

- **Комуникацијом од запослених према менаџменту** преносе се одговори, предлози за побољшања, проблеми и мишљења запослених. На овај начин се једноставније уочавају тешкоће у раду, запосленима се пружа могућност да дају одређене сугестије те се на адекватан начин рјешавају уочени проблеми и доносе одговарајуће одлуке.
- Овим видом комуникације менаџменту се омогућује увид у рад, ставове и тешкоће запослених, док се запосленима пружа осјећај учествовања у одлучивању, што позитивно утиче на њихову радну мотивацију.
- Комуникација од запослених према менаџменту се може успјешно охрабрити и развијати у неформалном облику, на који начин се подстиче развој повјерења запослених према руководиоцима.
- **Комуникација која се одвија између запослених** омогућује међусобну размјену информација и заједничко рјешавање проблема. На тај начин, сви запослени имају могућност да затраже и добију помоћ те остваре сарадњу са другим запосленима у циљу ефикаснијег обављања послова.
- Функција хоризонталне комуникације јесте примарно убрзање протока информација, побољшано разумијевање, координација и рјешавање могућих проблема између различитих организационих јединица.

Неформална комуникација је врло сложена и комплексна комуникациона мрежа која се заснива на личним односима и која, за разлику од система формалне комуникације, не сlijеди унапријед одређена правила.

Неформална комуникација се остварује кроз личну комуникацију великог броја појединаца у радном окружењу, из којег разлога је она у сталном стању промјене. Сложености неформалне комуникације доприноси чињеница да учесници у том процесу припадају различитим групама и да се природа веза међу њима често мијења.

Предност неформалне комуникације је у њеној учесталости и интензитету, постизању боље интеракције међу запосленима те дугорочним утицајем на већу продуктивност кроз размјену мишљења и ефикасност у раду.

5.1. ЦИЉЕВИ ИНТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

Интерна комуникација је процес у којем учествују сви запослени у Управи и којем је основна сврха остваривање стратешких циљева у раду Управе те је као таква веома значајна на ефикасност цијеле институције.

С обзиром на специфичне задатке УИО, као што су наплата и контрола индиректних пореза (као што су ПДВ, акцизе, царине, итд.), интерна комуникација мора бити добро организована како би се осигурала ефикасност, прецизност и благовременост у обављању тих функција. Кроз коришћење стандардизованих протокола, ефикасних информационих система, едукације и тимске координације, УИО може обезбиједити да сви запослени буду у току са промјенама у

законима и процедурама, као и да се постигну циљеви везани за наплату пореза и борбу против пореских и царинских пријевара.

Усвајањем Стратегије комуникације, УИО ће остварити своје основне циљеве интерне комуникације, како слиједи:

- ✓ Допринијети стварању позитивног пословног окружења у којем је свим запосленим омогућен приступ значајним информацијама чиме се јача њихова мотивисаност за рад и задовољство послом те на тај начин осигурава остваривање њихових личних циљева и циљева институције у цјелини.
- ✓ Успоставити квалитетан и отворен начин двосмјерне комуникације у циљу постизања боље информисаности запослених те унапређења њихове ефикасности у извршавању пословних обавеза.
- ✓ Успоставити јасно дефинисан начин припремања и достављања информација унутар УИО;
- ✓ Охрабрити запослене да дијеле информације, знање и искуства, с циљем обезбјеђивања чувања ресурса и превазилажења недостатака у знању и искуству.
- ✓ Повећати задовољство запослених у Управи каналима комуникације који омогућавају бржи, бољи и једноставнији приступ информацијама.

5.2. КАНАЛИ ИНТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

Канали интерне комуникације у Управи за индиректно опорезивање играју кључну улогу у обезбјеђивању ефикасног функционисања организације, омогућавајући несметану координацију међу запосленима, правовремену размјену информација и рјешавање изазова у вези са пореским обавезама и законодавством. Канали интерне комуникације могу бити различити и користе се зависно од типа информације, хитности и нивоа запослених који су укључени у комуникацију.

Ево неколико кључних канала интерне комуникације који се користе у УИО:

- **Електронска пошта (e-mail)** - електронска пошта је један од најважнијих канала за слање формалних порука, извјештаја, документа и обавјештења између различитих одељења и сектора унутар УИО. Службеници могу користити e-mail за дистрибуцију новости о промјенама у законодавству, као и за обавјештавање о измјенама у процедурама.
- **Интранет** - интранет би требао да буде најчешће кориштен канал за дијелење интерне документације, смјерница, обавјештења и новости међу запосленима. Такође, потребно је да омогући и интеракцију међу запосленима, као и постављање питања,

коментарисање и размјену искустава унутар тимова С тим у вези, УИО ће у наредном периоду радити на развијању и промоцији нове интерне странице.

- **Телефон (фиксни и мобилни)** - телефон је користан за брзу, директну комуникацију међу запосленима, нарочито када је потребно хитно ријешити проблем.
- **Састанци и радни тимови** - састанци међу тимовима и секторима су важан канал за рјешавање проблема, размјену идеја и доношење одлука. Редовни састанци омогућавају координацију између организационих јединица, као и рјешавање специфичних изазова. УИО често користи радне групе за рјешавање конкретних задатака или изазова, као што су имплементација нових закона или оптимизација процеса наплате пореза.
- **Службена пошта и документација**: Иако је све више комуникације дигитализовано, у УИО се још увијек у великој мјери користи и овај канал интерне комуникације, нарочито за формалне извјештаје, друге важније материјале који се не могу бити послати електронским путем.
- **Обуке и семинари**: Важан канал интерне комуникације јесу едукације запослених. УИО ће тежити да користи интерне едукативне платформе за обуку својих запослених. Ови алати омогућит ће лак приступ обукама, семинарима и водичима, који су кључни за праћење промена у законодавству, као и за освјежавање знања.

Канали интерне комуникације у Управи за индиректно опорезивање омогућавају ефикасну размјену информација међу запосленима, олакшавају координацију и доношење одлука те обезбјеђују благовремено извршење свих обавеза. Коришћење различитих комуникационих алата помаже у унапређењу ефикасности, смањује грешке и повећава продуктивност, што је кључно за успјешно пословање УИО.

6. КРИЗНО КОМУНИЦИРАЊЕ

Кризно комуницирање кључни је дио Стратегије комуникације које треба да осигура да Управа благовремено, јасно и одговорно држи контролу над кризном ситуацијом.

Представља процес планирања, организовања и спровођења комуникационих активности неочекиваних и изненадних ситуација које могу угрозити њен углед, повјерење обвезника и јавности уопће, као и нормално функционисање. Због тога је од суштинског значаја да сви буду упознати, али и укључени у ситуацији која захтијева да се реагира:

- **благовремено** (брзо реаговање како би се избјегла ескалација),
- **транспарентно** (отворена и искрена комуникација о узроцима, посљедицама и рјешењем кризе)
- **конзистентно** (усаглашавање поруке кроз све канале комуникације).

Ефикасно кризно комуницирање није само одговор на кризу након што се догоди, већ укључује и проактивну припрему прије него што криза наступи. То значи да се организације морају припремити унапријед, дефинисати могуће сценарије кризе, идентификовати кључне чланове тима и развити планове за брзо и ефикасно реаговање.

6.1. ЦИЉ КРИЗНОГ КОМУНИЦИРАЊА

Кризно комуницирање минимизује негативне посљедице како за институцију, тако и за обвезнике индиректних пореза. У УИО кризне ситуације могу настати због различитих разлога, укључујући промјене у законодавству техничке или системске проблеме, хакерске нападе, велике грешке у администрацији, оптужбе за неефикасност или корупцију, као и непредвиђене околности попут природних и елементарних непогода. Брзо и ефикасно поступање смањује ризик од ширења дезинформација у јавности као и панике међу обвезницима, али и запосленима. Из тог разлога, од великог значаја је поступање у оваквим ситуацијама и обавјештавање запослених, па онда и обвезника о новонасталој ситуацији и доношење најбољег могућег рјешења и пласирања информације путем дигиталних канала и медија.

Циљ кризног комуницирања треба посматрати са више аспеката те обезбиједити:

- **Заштиту угледа УИО:** Благовременим и транспарентним информацијама смањити негативне посљедице по имиџ институције.
- **Очување повјерења:** Обезбиједити да јавност и заинтересоване стране остану информисане и имају повјерење у рад институције.
- **Контролисање ситуације:** Спријечити ширење дезинформација и панике.
- **Ефикасно рјешавање проблема:** Јасно спроводити мјере које УИО предузима за рјешавање кризе.

6.2. ПРИНЦИПИ КРИЗНОГ КОМУНИЦИРАЊА

Кључни принципи кризног комуницирања у УИО:

➤ **Брза и правовремена реакција**

- **Реаговање у реалном времену:** У кризним ситуацијама важно је брзо реаговати и обавијестити све заинтересоване стране. УИО мора да обезбиједи да информације буду пренијете што је брже могуће како би се избјегла паника или ширење дезинформација.
- **Кратки и јасни одговори:** У кризним ситуацијама, комуникација мора бити јасна и сажета, без сувишних детаља, како би се спријечила конфузија.

➤ **Транспарентност и тачност информација**

- **Прецизно информисање:** Сви подаци који се комуницирају морају бити тачни и провјерени. Нетачне информације могу додатно погоршати кризну ситуацију и нарушити повјерење грађана.

- **Отвореност према јавности:** УИО треба да буде отворена и искрена у погледу проблема који су настали, не скривајући информације, али истовремено пружајући јасна рјешења или планове за санацију ситуације. У кризним ситуацијама, важно је приказати емпатију и разумјевање према грађанима и привреди. Ефективна кризна комуникација треба да помогне смањењу стреса и несигурности међу запосленима и грађанима, пружајући им јасноћу и сигурност у вези са поступцима које треба да предузму.

➤ **Координација комуникације**

- **Координација са другим институцијама:** Кризно комуницирање мора бити усклађено са другим агенцијама и институцијама.
- **Јединствени глас:** Важно је да у кризној ситуацији УИО комуницира јединственим гласом, а не да различите организационе јединице шаљу различите поруке. Овај јединствени глас мора долазити од портпарола или кризног тима.

➤ **Употреба више комуникацијских канала**

- **Мултимедијални приступ:** У кризним ситуацијама, УИО треба користити различите канале за комуникацију, укључујући званична саопштења, друштвене мреже, телефонске линије за подршку (Отварање додатне линије за хитне упите обвезника), као и интерне комуникацијске алате за обавијестити запослене. Медији могу играти кључну улогу у кризном комуницирању, јер су кључни канал за брзо и широко ширење информација. Потребно је успоставити добар однос са медијима и користити их за обавјештавање јавности о кризним ситуацијама, као и за смањење потенцијалних негативних ефеката. За кризне ситуације, УИО треба имати унапријед припремљене изјаве за медије, које могу брзо да буду адаптиране зависно од специфичне ситуације.
- **Друштвене мреже и дигитални канали:** УИО мора активније дигиталне канале и друштвене мреже, јер су ови канали брзо доступни и омогућавају интеракцију са корисницима.

➤ **Фокус на објашњење и едукацију**

- **Јасна објашњења:** Потребна су јасна објашњења о томе шта се догодило, који су узроци проблема, како ће бити ријешени и шта грађани или привреда могу очекивати.
- **Едукација и смјернице:** Када је потребно, УИО треба пружити смјернице и инструкције како корисници могу да ријеше своје проблеме (нпр. како да поднесу жалбу, како да измире дуговања у новим околностима и др.)

➤ **Проактивно управљање кризама**

- **Препознавање потенцијалних криза:** Кризно комуницирање није само реакција на већ насталу ситуацију, већ и проактивно препознавање потенцијалних проблема и израда планова за њихово рјешавање пре него што постану криза.

- **Планирање и симулације:** УИО ће у наредном периоду радити на томе да припреми интерне процедуре која ће садржавати унапријед припремљене кризне планове и сценарије

Дакле, кризно комуницирање у УИО представља кључни алат за очување повјерења у ову институцију, смањење негативних ефеката кризних ситуација и осигурање ефикасности у рјешавању проблема. Ефективна, транспарентна и правовремена комуникација са грађанима, привредом и запосленима је кључ за управљање кризама и опоравак од њих.

7. АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ СТРАТЕГИЈЕ КОМУНИКАЦИЈЕ, ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЈЕНА

Саставни дио Стратегија комуникације је Акциони план који обухвата низ конкретних активности, чије се праћење и процјена реализације врши с циљем мјерења остварења постављених комуникационих циљева.

Активности на побољшању комуникације и реализацији циљева Стратегије комуникације су постављене тако да буду мјерљиве, а учесталост мјерења се дефинише у складу с потребама УИО и планира као редовна активност, изузев кад су у питању посебне кампање и активности у којем случају ће се мјерење остварења циљева вршити по потреби.

Резултати, квалитет и квантитет остварених активности значајни су за процес планирања даљих активности и извјештавања о достигнутом степену унапређења комуникације у УИО.

Активности детаљног Акционог плана за реализацију Стратегије комуникације спроводе се у складу са процјеном њених организационих, административних и финансијских ресурса, са циљем да на крају стратешког периода УИО буде препозната као поуздана, професионална и ефикасна пореска администрација посвећена развоју равноправног односа са обвезницима индиректних пореза.

Неки од параметара за процјену остварења постављених циљева су:

- анализа интернет странице УИО (број посјета, времена проведеног на страници, најчешће прегледаваних садржаја)
- анализа друштвених мрежа (мјерење броја пратилаца),
- број упита упита телефонским путем упућених Одсјеку за информисање обвезника,
- број упита одговорених путем мејла обвезницима индиректних пореза,
- број упита одговорених писменим путем обвезницима индиректних пореза,
- број испитаника у анкетама које УИО спроводи,
- број и посјећеност одржаних обука и радионица за запослене,
- број дистрибуисаних брошура, летака и публикација,
- електронски билтени УИО,

- ниво задовољства и интереса корисника на основу повратне информације пореских обвезника,
- степен мотивације и задовољства послом запослених у УИО.

8. ЗАКЉУЧАК

Први корак ка напретку УИО у контексту успјешне комуникације јесте спровођење Стратегије комуникације за период од 2024. до 2026. године и реализација активности које су овом Стратегијом дефинисане.

Креирање препознатљивог визуелног идентитета ће, у синергији са Стратегијом комуникације, омогућити позиционирање УИО на мјесто модерне јавне администрације, препознате као такве од стране обвезника индиректних пореза, грађана Босне и Херцеговине, органа власти, медија, привредних комора и удружења, међународних организација и свих запослених у УИО.

Јасним и поузданим визуелним идентитетом обезбјеђује се позитиван први утисак који институција оставља на пословну заједницу и као такав представља основ за успјешну комуникацију сваке администрације те важан корак у бољем разумијевању пословних процеса и стратешких циљева УИО од стране обвезника индиректних пореза.

Прилог: - Акциони план за спровођење Стратегије комуникације Управе за индиректно опорезивање за период од 2024. до 2026. године

Датум: 18.03.2025
Број: 01-02-4-866-1/25

