

**STRATEGIJA KOMUNIKACIJE
UPRAVE ZA INDIREKTNO OPOREZIVANJE
ZA PERIOD OD 2020. DO 2023. GODINE**

Banja Luka, juli 2020. godine

SADRŽAJ

1. UVOD	2
2. STRATEŠKI OKVIR	3
3. VIZIJA	6
4. CILJEVI STRATEGIJE KOMUNIKACIJE	6
4.1. CILJEVI EKSTERNE KOMUNIKACIJE	7
5. CILJNE GRUPE	8
6. KANALI I SREDSTVA KOMUNIKACIJE	10
7. KLJUČNE PORUKE	13
8. INTERNA KOMUNIKACIJA	17
8.1. MREŽA I SMJEROVI INTERNE KOMUNIKACIJE	18
8.2. CILJEVI INTERNE KOMUNIKACIJE	20
8.3. MOGUĆI RIZICI I PREPORUKE ZA NJIHOVO SMANJENJE	21
9. AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE KOMUNIKACIJE, PRAĆENJE I PROCJENA	23
10. ZAKLJUČAK	24

1. 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 daljem tekstu: Uprava), kao jedine institucije u Bosni i Hercegovini nadležne za sprovođenje 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.

Kako bi ostvarila svoj osnovni zadatak i opravdala povjerenje građana i obveznika indirektnih poreza, Uprava 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 Uprava se rukovodi principima profesionalizma, transparentnosti i neselektivnog pristupa obveznicima indirektnih poreza, te kontinuirano unapređuje svoje poslovne procese, razvija savremen i proaktivan pristup obveznicima i modernizuje načine pružanja svojih usluga.

U svakodnevnom radu sa obveznicima indirektnih poreza Uprava je prepoznala značaj dobre komunikacije i njen pozitivan uticaj na stepen dobrovoljnog izmirivanja poreskih obaveza, iz kojeg razloga teži da svojim obveznicima obezbijedi brz i jednostavan pristup svim informacijama koje se tiču njihovih prava i obaveza.

Jačanje komunikacionih kapaciteta Uprave, dostupnost i transparentnost informacija kojima raspolaže, ima za cilj lakši, brži i pravovremen pristup informacijama, što ujedno predstavlja način na koji će javnost u Bosni i Hercegovini potpunije razumjeti ulogu i odgovornost Uprave u društvu.

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

2. STRATEŠKI OKVIR

Uprava je samostalna upravna organizacija koja je nadležna za sprovođenje zakonskih propisa o indirektnom oporezivanju i politike koju utvrdi Savjet ministara Bosne i Hercegovine na prijedlog Upravnog odbora Uprave, kao i za naplatu i raspodjelu indirektnih poreza na teritoriji Bosne i Hercegovine.

Strateški pravac razvoja Uprave uređen je u skladu sa zakonskim propisima koji regulišu oblast indirektnog oporezivanja i strateškim ciljevima definisanim od strane Upravnog odbora, a osnov za izradu Strategije komunikacije Uprave za period od 2020. do 2023. godine, predstavlja Srednjoročni plan rada Uprave za indirektno oporezivanje za period od 2020. do 2022. godine.

Kako bismo postavili odgovarajuće ciljeve za sprovođenje 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 Uprave. Takođe smo sagledali vlastite kapacitete i identifikovali moguće prilike i prijetnje iz spoljašnjeg okruženja koje mogu značajno uticati na realizaciju postavljenih ciljeva.

SWOT I PEST ANALIZA		
	POZITIVNI FAKTORI	NEGATIVNI FAKTORI
UNUTRAŠNJI FAKTORI	<i>SNAGE</i>	<i>SLABOSTI</i>
Organizacija	Jasno definisane nadležnosti u funkcionisanju organizacione strukture Uprave	Nezadovoljavajući nivo efikasnosti i kvaliteta pruženih usluga obveznicima indirektnih poreza
	Obezbijedena saradnja sa drugim institucijama u okviru obavljanja poslova iz djelokruga rada Uprave	Nedovoljna komunikacija i saradnja između pojedinih organizacionih jedinica u Upravi
	Uspostavljene kvalitetne baze podataka obveznika indirektnih poreza i sistemi pretraživanja	Neadekvatna organizaciona struktura u pojedinim segmentima djelovanja Uprave
	Uveden sistem elektronskog podnošenja PDV prijava	Nepotpuno definisane nadležnosti organizacionih jedinica u pojedinim segmentima rada
	Dobra informatička povezanost lokacija Uprave	Nedovoljna posvećenost praćenju ključnih pokazatelja uspjeha
	Uspostavljeno transparentno informisanje o planiranim aktivnostima i rezultatima rada	Nedostatak internih aplikacija za ubrzanje rada

Resursi	Podržavajuće i reformski nastrojeno rukovodstvo	Nedovoljan broj izvršilaca za obavljanje poslova iz nadležnosti Uprave
	Raspolaganje stručnim kadrom sa zadovoljavajućim nivoom kompetencija	Nedovoljna zainteresovanost zaposlenih za prihvatanje novih procedura
	Pozitivna organizaciona klima za sprovođenje razvojnih promjena i motivisanost zaposlenih za konstantan profesionalni razvoj	Nedovoljna stručna osposobljenost zaposlenih
	Kontinuirana stručna edukacija zaposlenih u skladu sa Planom obuka	Nepovoljna starosna struktura zaposlenih (preko 40% zaposlenih ima 50 i više godina starosti)
		Nedovoljna posvećenost rukovodilaca objektivnom praćenju kvaliteta rada zaposlenih
		Nedovoljan uticaj na promjenu načina razmišljanja zaposlenih u smislu značaja komunikacije sa obveznicima
		Neadekvatna materijalno-tehnička opremljenost za rad zaposlenih
		Nedostatak sredstava za sprovođenje određenih specijalističkih obuka
SPOLJAŠNJI FAKTORI	<i>PRILIKE</i>	<i>PRIJETNJE</i>
Politički	Napredak u reformi javne uprave	Nedovoljan nivo razumijevanja potreba Uprave od strane nadređenih institucija
	Stvaranje povoljnije klime za funkcionisanje Uprave kroz poboljšanje materijalno-tehničkog stanja i naknada za rad zaposlenih	Politički uticaj na organizovanje rada i funkcionisanje Uprave
	Osiguranje višeg stepena razumijevanja kod nadležnih organa o potrebama za unapređenjem funkcionisanja Uprave	
Ekonomski	Značaj Uprave kao jedine institucije u BiH koja sprovodi politiku indirektnog oporezivanja	Nedostatak resursa za realizaciju važnih projekata
	Jačanje saradnje sa poslovnom zajednicom	Nedostatak sredstava za reformske procese u Upravi zbog lošeg ekonomskog stanja u BiH
	Obezbjedivanje uslova za edukaciju obveznika indirektnih poreza	Prisustvo sive ekonomije
	Jačanje saradnje sa poslovnom zajednicom	Nedovoljna popunjenost sistematizovanih radnih mjesta s obzirom na složenost poslovnih procesa u Upravi

	Obezbeđivanje sredstava za kontinuirani profesionalni razvoj stručnog znanja i vještina kod zaposlenih	
	Mogućnosti uključivanja u projekte pomoći razvoja i unapređenja rada Uprave	
Društveni	Jaka povezanost Uprave sa poslovnom zajednicom	Uticao medija na razvoj negativnog publiciteta
	Uticao na mišljenje i stavove poslovne zajednice po pitanju transparentnosti rada i kvaliteta usluga Uprave	Prisustvo korupcije kao negativne pojave u društvu
	Podsticanje pozitivnog uticaja medija i publiciteta na sliku građana o radu Uprave	Odlazak stručnih i deficitarnih kadrova iz Uprave
	Uticao na promjenu načina razmišljanja zaposlenih i obveznika indirektnih poreza o dobrobiti dosljedne primjene propisa o indirektnim porezima i razvoju međusobnog povjerenja	
	Kontinuirano unapređenje kvaliteta pružanja usluga obveznicima	
	Transparentnost u radu i stvaranje što boljeg imidža Uprave	
Tehnološki	Razvoj e-uprave i uspostavljanje visokog stepena automatizacije poslovnih procesa	Nedostatak potrebnih sredstava i nemogućnost bavljenja razvojem i unapređenjem aplikativnih softvera vezanih za sistem komunikacije
	Uspostavljanje efikasne elektronske komunikacije sa obveznicima	
	Unapređenje programskih rješenja koja pružaju znatnu pomoć pri radu zaposlenih	
	Sprovođenje istraživanja, obuka i novih projekata u Upravi	

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 Uprava ima, te spoljašnjih prilika koje nam se pružaju, uz istovremeno pretvaranje prijetnji iz okruženja u mogućnosti, pruža nam se mogućnost da povećamo šansu za uspješnu realizaciju strateški postavljenih ciljeva.

Realizacija detaljnog plana aktivnosti dovešće do ostvarivanja ključnog komunikacionog prioriteta Uprave, a to je uslužna orijentisanost prema obveznicima indirektnih poreza, te povećanje stepena efikasnosti rada i zadovoljstva zaposlenih.

3. VIZIJA

Strategija komunikacije izrađena je sa vizijom da kroz njenu realizaciju Uprava bude prepoznata kao moderna, odgovorna i uslužno orijentisana javna institucija, sa transparentnom eksternom i internom komunikacijom koja podrazumijeva profesionalnost, objektivnost, blagovremenost i fleksibilnost kao osnovne komunikacione vrijednosti.

4. CILJEVI STRATEGIJE KOMUNIKACIJE

Poslovna komunikacija je odgovor na sve odnose Uprave koje uključuju njen institucionalni identitet, te je, u skladu s tim, osnovni cilj Uprave razvijati uspješnu komunikaciju i ugled otvorene i pouzdane institucije.

Cilj Strategije komunikacije jeste da se kroz komunikacione aktivnosti, čija je realizacija definisana pomoću kanala i sredstava komunikacije, dodatno edukuje i podigne svijest obveznika indirektnih poreza, građana Bosne i Hercegovine i svih naših zaposlenih, o Upravi kao otvorenoj i pouzdanoj instituciji, u koju građani i obveznici indirektnih poreza imaju povjerenje zasnovano na kvalitetno uspostavljenom komunikacionom sistemu.

Otvorenost u radu i profesionalizam, te tačnost i pravovremenost datih informacija, su osnovne vrijednosti komunikacije kojima se rukovodimo, u cilju ostvarivanja osnovne misije i vizije u radu Uprave.

Imajući u vidu da se poslovna komunikacija u Upravi realizuje na dva načina, unutar i izvan institucije, u cilju sprovođenja Strategije komunikacije izvršena je i podjela komunikacionih ciljeva.

U skladu s tim, razlikujemo ciljeve interne i eksterne komunikacije, odnosno komunikacije sa zaposlenima u Upravi s jedne strane, i svim ostalim ciljnim grupama sa druge strane, vodeći pri tome računa o usklađenosti postavljenih ciljeva sa našim osnovnim komunikacionim vrijednostima.

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.

Ciljevi interne komunikacije detaljnije su obrađeni u poglavlju Strategije koje se bavi internom komunikacijom.

4.1. CILJEVI EKSTERNE KOMUNIKACIJE

Eksterna komunikacija se odnosi na proces komunikacije Uprave sa spoljašnjim okruženjem.

U namjeri da pridobijemo podršku javnosti i poslovne zajednice, poboljšamo ugled Uprave, te pozitivno utičemo na navike obveznika indirektnih obveznika po pitanju izvršavanja njihovih obaveza, postavili smo dvije vrste eksternih komunikacionih ciljeva - opšte i specifične.

Opšti ciljevi eksterne komunikacije Uprave su:

- ✓ doprinos razvoju Uprave kao uspješne, efikasne i pouzdane institucije koja je usmjerena na kvalitetno pružanje usluga obveznicima indirektnih poreza;
- ✓ promocija Uprave kao uslužno orijentisane institucije;
- ✓ povećanje stepena povjerenja građana u rad Uprave.

Specifični ciljevi eksterne komunikacije Uprave su:

- ✓ omogućavanje jednostavnijeg pristupa informacijama o pravima i obavezama za obveznike indirektnih poreza;
- ✓ poboljšanje komunikacije na svim nivoima, sa ciljem smanjenja rizika pogrešne interpretacije plasiranih informacija;
- ✓ obezbjeđivanje vidljivosti institucije kroz medije;
- ✓ pridobijanje afirmativne podrške medija u cilju obezbjeđivanja više pozitivnih vijesti o radu Uprave.

Osnovno strateško opredjeljenje Uprave je biti primarni izvor informacija za medije i na taj način obezbijediti prisustvo institucije u sredstvima javnog informisanja kroz njihovu afirmativnu podršku.

Iz tog razloga, Uprava kontinuirano radi na unapređenju postojeće komunikacije sa medijima, kako bi se rizik od pogrešne interpretacije plasiranih informacija sveo na minimum.

5. CILJNE GRUPE

Svaka komunikacija Uprave 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 definisanje različitih ciljnih grupa sa kojima se odvija proces komunikacije omogućuje uspješnije slanje određene poruke svakoj ciljnoj grupi.

Imajući u vidu osnovnu djelatnost Uprave, 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 Uprava komunicira.

GRUPA	KATEGORIJA	OPIS GRUPE	SVRHA KOMUNIKACIJE
A	OBVEZNICI INDIREKTNIH POREZA	PRAVNA LICA	
		Visok nivo poznavanja propisa iz oblasti indirektnog oporezivanja	Pružanje informacija
		Ostvarivanje prava u vezi sa indirektnim porezima	Transparentnost u komunikaciji
		Dobro poznavanje i korišćenje elektronskih usluga	Pružanje aktivne podrške u ostvarivanju prava i izvršavanju obaveza
		FIZIČKA LICA (PREDUZETNICI)	
		Srednji nivo poznavanja propisa iz oblasti indirektnog oporezivanja	Podizanje nivoa informisanosti 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 (GRAĐANI)	
		Osnovni nivo poznavanja propisa iz oblasti indirektnog oporezivanja	Edukacija i informisanje 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 korišćenja elektronskih usluga	Podizanje stepena povjerenja u rad Uprave kroz kvalitet pruženih usluga

B	DONOSIOCI ODLUKA	ORGANI VLASTI U BIH	
		Visok nivo poznavanja propisa	Obezbjeđivanje podrške u radu Uprave
		Obezbjeđivanje sredstava za finansiranje budžeta BiH	Razvoj i unapređenje kapaciteta Uprave
C	MEDIJI	Pribavljanje tačnih i pouzdanih informacija o radu Uprave	Obezbjeđivanje 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	Unapređenje međusobne saradnje
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	Informisanje o pravima i obavezama
		Informisanje 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
		Informisanje u svrhu ostvarivanja prava i izvršenja obaveza	Mogućnost dobijanja finansijske podrške u međunarodnim razvojnim projektima
F	ZAPOSLENI U UPRAVI	Visok nivo poznavanja propisa iz oblasti indirektnog oporezivanja	Unapređenje interne komunikacije u cilju veće motivisanosti zaposlenih i zadovoljstva poslom
		Ostvarivanje individualnih ciljeva i ciljeva Uprave u cjelini	Bolja informisanost zaposlenih u cilju uspješnijeg obavljanja radnih zadataka
			Povećanje efikasnosti i efektivnosti u radu

6. KANALI I SREDSTVA KOMUNIKACIJE

Nakon postavljanja internih i eksternih komunikacionih ciljeva, te odabira ključnih informacija i poruka koje trebaju biti prenesene određenoj ciljnoj grupi, potrebno je pristupiti izboru kanala komunikacije, kao i sredstava putem kojih se informacije prenose.

Izbor kanala i sredstava komunikacije će osigurati da poruke nesmetano i nepromijenjenog sadržaja stignu do ciljnih grupa kojima su namijenjene, te budu shvaćene na način koji će omogućiti svakoj ciljnoj grupi da kreira objektivno mišljenje o sadržaju informacije.

1. OFFLINE KANALI KOMUNIKACIJE

Najpogodniji za plasiranje poruka široj javnosti 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.

Pored komunikacije putem medija, značajan dio offline komunikacije ostvaruje se telefonskim putem i putem pisane korespondencije.

ODNOSI SA MEDIJIMA – REDOVNE AKTIVNOSTI

✓ Saopštenja za medije

Saopštenja za medije koriste se u situacijama kada postoji potreba da se na brz, jasan i djelotvoran način prenese poruka određenoj ciljnoj grupi.

Putem saopštenja za medije Uprava plasira informacije o prikupljenim prihodima, oduzetoj robi, dužnicima indirektnih poreza, obveznicima sa najvećim iznosom plaćenog PDV-a, količinama uvoza i izvoza roba u BiH, promjenama cijena cigareta, sjednicama Upravnog odbora Uprave, te drugim relevantnim aktivnostima vezanim za rad Uprave.

✓ Press konferencije

Uprava kontinuirano održava press konferencije za novinare na kojima se mediji informišu o najznačajnijim aktivnostima i rezultatima rada Uprave.

U okviru press konferencija, između ostaloga, vrši se promocija aktuelnih dešavanja i različitih kampanja koje Uprava sprovodi.

✓ Održavanje proaktivne komunikacije sa medijima

Proaktivan odnos s medijima podrazumijeva otvorenu komunikaciju Uprave sa predstavnicima medija i spremnost Uprave da redovno i na svoju inicijativu, obavještava medije o najvažnijim tekućim aktivnostima, rezultatima rada, planovima za budući period i sl. Kroz ovakav vid saradnje sa medijima povećava se publicitet Uprave kao institucije čiji su osnovni principi u radu pouzdanost, transparentnost i partnerski odnos sa cijelom zajednicom.

2. ONLINE KANALI KOMUNIKACIJE

Online komunikacija, naročito društvene mreže, u velikoj su mjeri promijenile svakodnevnu komunikaciju, način na koji dolazimo do informacija, koristimo ih i dijelimo.

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

Pod ovom vrstom kanala podrazumijevamo nove medije koji kao komunikacioni kanal koriste Internet, kao što su web stranice, e-mail, online oglašavanje, društveni mediji i slično.

Prenošenje 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.

ZVANIČNA WEB STRANICA UPRAVE

Web stranica predstavlja veoma važan način online komunikacije sa korisnicima i značajan izvor informacija za obveznike indirektnih poreza. Kako bi svojim izgledom i sadržajem mogla odgovoriti izazovima digitalizacije i modernizacije naše administracije neophodno je kontinuirano unapređivati i razvijati sadržaj web stranice Uprave.

Kvalitetna web stranica Uprave treba da bude informativna, moderna, funkcionalna i korisna. Treba da omogući jasnoću postavljenih informacija, preglednost sadržaja, jednostavnost u korišćenju, te da njen sadržaj bude prilagođen svim ciljnim grupama. Na taj način konstruisana web stranica doprinosi izgradnji vizuelnog identiteta i poboljšanju ugleda Uprave.

DRUŠTVENI MEDIJI

Uprava ima otvoren Youtube kanal na koji su postavljena video uputstva za obveznike indirektnih poreza (registracija za e-portal, podnošenje e-PDV i akciznih prijava, podnošenje izvještaja o posebnoj šemi u građevinarstvu u elektronskoj formi).

INTERNA WEB STRANICA UPRAVE

Unapređenje interne stranice Uprave podrazumijeva redovno objavljivanje aktuelnih informacija iz djelokruga rada Uprave, pravnih propisa koji regulišu njen rad, različitih obavještenja, rezultata anketa o stanju ljudskih resursa koje se sprovode u Upravi i sl.

Sadržajna i funkcionalna interna stranica omogućava brži protok informacija, efikasnije obavljanje poslova i bolju međusobnu saradnju između organizacionih jedinica Uprave.

3. OFFLINE/ONLINE KANALI KOMUNIKACIJE

U cilju promovisanja svog rada, Uprava plasira informacije o aktivnostima koje sprovodi kombinacijom offline i online kanala komunikacije.

Na taj način se sprovode različite kampanje kao što su kampanja za borbu protiv korupcije, kampanja "Stop švercu", Dani otvorenih vrata, promocija Servis centra za pružanje usluga obveznicima indirektnih poreza, ankete o zadovoljstvu obveznika indirektnih poreza uslugama koje Uprava pruža i slično.

7. KLJUČNE PORUKE

Cilj efikasne poslovne komunikacije je prenošenje ključnih poruka, odnosno informacija značajnih za ostvarenje postavljenih organizacionih ciljeva Uprave.

U procesu prenošenja navedenih poruka potrebno je adekvatno izabrati kanal i sredstvo kojim se informacija prenosi, vrijeme, mjesto i druge faktore koji utiču na uspješnost komunikacije, u namjeri da se konkretnoj ciljnoj grupi prenese što kvalitetnija ključna poruka uz što manje korištenih resursa. Pri tome je neophodno voditi računa da sadržaj poruke, odabrani kanal i sredstvo komunikacije budu prilagođeni ciljnoj grupi kojoj je poruka upućena.

Imajući u vidu različitost ciljnih grupa sa kojima Uprava svakodnevno komunicira, definisane su različite ključne poruke koje Uprava upućuje svakoj od njih, i to su:

A. Obveznici indirektnih poreza

- Uprava je proaktivna institucija i konstantno teži ka jačanju partnerskog odnosa sa obveznicima indirektnih poreza.
- Uprava podstiče dobrovoljno poštovanje poreskih propisa čime se stvara povoljnije poslovno okruženje.
- Cilj Uprave je jačanje međusobnog povjerenja između Uprave i obveznika indirektnih poreza, u cilju ostvarivanja njihovih prava i izvršavanja obaveza.
- Osnovni princip u radu Uprave je jednak tretman svih obveznika indirektnih poreza.
- Plaćanje poreza nije samo zakonski nametnuta obaveza već i čin moralne odgovornosti svakog obveznika indirektnih poreza.

Sredstva i kanali komunikacije sa obveznicima indirektnih poreza:

Offline

- redovne aktivnosti sa medijima (saopštenja za javnost, press konferencije)
- radio-televizijski servisi (medijska gostovanja)
- specijalizovane publikacije (vodiči i uputstva)
- edukativne radionice i seminari
- forumi i okrugli stolovi
- pisana korespondencija
- telefonska komunikacija
- Povelja o pravima i obavezama obveznika indirektnih poreza

Online

- zvanična web stranica Uprave
- info e-mail
- Youtube kanal.

B. Donosioci odluka

- Uprava poštuje smjernice Upravnog odbora i Savjeta ministara BiH kao tijela kojima odgovara za svoj rad u cilju ostvarenja strateških ciljeva i jačanja institucionalne saradnje.
- Uprava preduzima sve potrebne aktivnosti u cilju povećanja efikasnosti svog rada kako bi unaprijedila profesionalizam, transparentnost i pouzdanost u službi obveznika indirektnih poreza i svih građana Bosne i Hercegovine.
- Fer i pošteno oporezivanje rezultira većim i stabilnijim prihodima, održivim investicijama i većom ekonomskom konkurentnošću naše zemlje.

Sredstva i kanali komunikacije sa donosiocima odluka:

Offline

- pisana korespondencija
- održavanje radnih sastanaka

Online

- zvanična web stranica Uprave
- putem e-maila.

C. Mediji

- Uprava je kroz komunikacione kanale sa medijima opredijeljena za povećanje transparentnosti u radu i uvođenje proaktivnog pristupa prema svim ciljnim grupama.
- Uprava kontinuirano preduzima aktivnosti na brzom, istinitom i pravovremenom informisanju medija o svom radu.
- Otvorenost u saradnji sa medijima doprinosi unapređenju ugleda Uprave.

Sredstva i kanali komunikacije sa medijima:

Offline

- saopštenja za javnost
- press konferencije

- medijska gostovanja (radio i TV)
- forumi i okrugli stolovi

Online

- zvanična web stranica Uprave
- putem e-maila.

D – E. Ostale ciljne grupe

- Fer i pošteno oporezivanje doprinosi većim i stabilnijim prihodima Bosne i Hercegovine, sigurnijim investicijama i podsticanju pozitivne konkurencije na tržištu.
- Fer i pošteno oporezivanje je neophodno za razvoj međusobnog povjerenja između građana, obveznika indirektnih poreza i Uprave, što doprinosi uspješnijoj zajedničkoj borbi protiv poreske utaje.

Sredstva i kanali komunikacije sa ostalim ciljnim grupama:

Offline

- saopštenja za javnost
- press konferencije
- seminari/radionice
- radne posjete i obuke (međunarodni projekti)

Online

- zvanična web stranica Uprave
- pružanje informacija putem e-maila.

F. Zaposleni u Upravi

- Efikasnost i efektivnost rada svakog zaposlenog doprinosi ostvarenju strateških ciljeva Uprave kao institucije.
- Profesionalna komunikacija i međusobna saradnja osnov je za lični i profesionalni razvoj svih zaposlenih u Upravi.
- Kvalitetna interna komunikacija doprinosi razvoju osjećaja pripadnosti instituciji i želji zaposlenih da ostanu njen dio.
- Dobra interna komunikacija poboljšava motivaciju za rad i zadovoljstvo zaposlenih, unapređuje međuljudske odnose i održava pozitivnu organizacionu klimu.

Sredstva i kanali komunikacije sa zaposlenima u Upravi:

Offline

- službena pisana korespondencija
- telefonska komunikacija
- neposredna usmena komunikacija
- komunikacija putem obuka i seminara
- oglašavanje na oglasnoj tabli

Online

- interna web stranica Uprave
- komunikacija putem službenog e-maila.

8. INTERNA KOMUNIKACIJA

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.

Kako bi se omogućilo nesmetano obavljanje poslova važno je imati jasan i efikasan sistem prenošenja informacija između zaposlenih, imajući u vidu da su najčešće prepreke u radu jedne organizacije upravo komunikacione prirode.

Kvalitetno uspostavljena interna komunikacija predstavlja osnovu za uspješno poslovanje Uprave kao institucije iz razloga što jasno definiše međusobni odnos zaposlenih na svim nivoima.

Ovaj vid komunikacije usko je povezan sa motivacijom i zadovoljstvom zaposlenih u radnoj sredini i time direktno utiče na njihov lični i profesionalni razvoj, kvalitet radnog učinka, ostvarenje ličnih i institucionalnih ciljeva, te na taj način doprinosi ugledu Uprave kao savremene poslovne administracije.

U nastojanju da konstantno unapređujemo svoje ljudske kapacitete i razvijamo dobre međuljudske odnose koji se temelje na zdravoj profesionalnoj komunikaciji, Uprava je prepoznala potrebu i važnost procjene trenutnog stanja svojih ljudskih resursa, iz kojeg razloga je sprovedla više različitih ispitivanja iz ove oblasti, među kojima i anketno ispitivanje zadovoljstva poslom i organizacione privrženosti zaposlenih.

Ovakav vid ispitivanja ima poseban značaj, ne samo zbog dobijenih rezultata koji će se koristiti u sistemu razvoja i obučavanja zaposlenih u Upravi, već zbog uključenosti svih zaposlenih u proces kreiranja tog razvoja, s obzirom da su njihova mišljenja i stavovi ono na čemu se on zasniva.

Uključenost zaposlenih u sve segmente komunikacije odražava brigu o ljudima, davanje značaja njihovom mišljenju, kao i jasno iskazanu namjeru za povećanjem njihovog zadovoljstva u radnoj sredini.

Kako bi zaposleni u Upravi bili informisani o rezultatima sprovedenih ispitivanja, dobijeni rezultati svakog anketnog ispitivanja objavljuju se na internoj i eksternoj stranici Uprave, a pozitivna povratna informacija zaposlenih o ovakvom načinu interne komunikacije uvrstila je ova i slična anketna ispitivanja u našu redovnu radnu praksu.

Bez kvalitetne komunikacije ne možemo napredovati u poslovanju te je važno komunicirati profesionalno, dosljedno, tačno, uredno i kvalitetno. Svaki put kada nastupimo na taj način mi stvaramo pozitivnu sliku o sebi i o organizaciji kojoj pripadamo.

8.1. MREŽA I SMJEROVI INTERNE KOMUNIKACIJE

Komunikacija u Upravi 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 uslova 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.

Ovaj način komunikacije ne slijedi hijerarhiju organizacije već predstavlja interakciju među ravnopravnim članovima, te kao takav služi zaposlenima kao društvena i emocionalna podrška, što pozitivno utiče na njihovu motivaciju i radni učinak.

Efikasan sistem informisanja u organizaciji obezbjeđuje uspješno širenje informacija ovakvim horizontalnim kanalima, te je potrebno što više ohrabrivati ovaj smjer komunikacije jer je on vitalan za razmjenu ideja i novih načina rada između zaposlenih.

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 njoj učestalosti i intenzitetu, postizanju bolje interakcije među zaposlenima, te dugoročnim uticajem na veću produktivnost kroz razmjenu mišljenja i efikasnost u radu.

8.2. CILJEVI INTERNE KOMUNIKACIJE

Cilj svake komunikacije je uspješna, svrsishodna i pravovremena razmjena informacija. Usvajanjem Strategije komunikacije, Uprava će ostvariti svoje osnovne komunikacione ciljeve.

Opšti cilj interne komunikacije Uprave je:

- ✓ Doprinijeti stvaranju pozitivnog poslovnog okruženja u kojem je svim zaposlenim omogućen pristup značajnim informacijama čime se jača njihova motivisanost 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 informisanosti zaposlenih, te unapređenja njihove efikasnosti u izvršavanju poslovnih obaveza.

Specifični ciljevi interne komunikacije Uprave su:

- ✓ Uspostaviti jasno definisan način pripremanja i dostavljanja informacija unutar Uprave;
- ✓ 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.

8.3. MOGUĆI RIZICI I PREPORUKE ZA NJIHOVO SMANJENJE

Interna komunikacija u Upravi ostvaruje se putem službene pisane komunikacije, telefonskim i elektronskim putem (službeni e-mail, interna web stranica Uprave), neposrednom usmenom komunikacijom, održavanjem obuka i seminara, te oglašavanjem na oglasnoj tabli.

Kako bi se komunikacija u Upravi uspješno unaprijedila, neophodno je prepoznati i sagledati postojeće prepreke i rizike, te preduzeti aktivnosti na njihovom otklanjanju.

Neki od operativnih i proceduralnih rizika sa kojima se možemo suočiti usljed nedovoljno razvijene interne komunikacije su:

- nestrukturirana interna komunikacija,
- kašnjenje u dobijanju i davanju informacija,
- nedovoljna otvorenost u procesu prenošenja informacija,
- promjena ili gubitak dijela informacije u procesu prenosa kroz različite organizacione nivoe,
- višak informacija koji uzrokuje nemogućnost odvajanja važnog sadržaja od nevažnog,
- pogrešno data ili dobijena informacija,
- manipulisanje informacijama,
- manjak preuzimanja odgovornosti u sistemu komunikacije,
- različita percepcija i nesporazumi između učesnika u procesu komunikacije,
- otpor promjenama.

U cilju unapređenja interne komunikacije u Upravi, te svođenja mogućih rizika na najmanju moguću mjeru, potrebno je definisati načine interne komunikacije između različitih organizacionih jedinica u svrhu poboljšanja međusobne saradnje, sinhronizacije poslovnih procesa i obezbjeđenja jednoobrazne primjene propisa u svim segmentima rada.

Prvi korak ka unapređenju interne komunikacije u Upravi, u cilju smanjenja navedenih rizika i ostvarenja neophodnih poboljšanja u međusobnoj saradnji između organizacionih jedinica, jeste poštovanje osnovnih preporuka koje su definisane ovom Strategijom, i to:

Uvođenje obavezne radne komunikacije putem e-maila, sa rokom dostavljanja odgovora o zaprimanju upita u roku od 24h. U slučaju kompleksnosti pripreme odgovora, potrebno je obavijestiti zaposlenog koji je tražio informaciju o roku u kojem će odgovor biti dostavljen ili ga uputiti na drugu organizacionu jedinicu kojoj se zahtjev upućuje.

U slučaju delegiranja obaveze telefonskim putem, imajući u vidu da je telefonska komunikacija neformalan vid komunikacije, potrebno je definisati izvršenje predmetne procedure pismenim putem ili putem e-maila.

U slučaju kada rješavanje određenih pitanja zahtijeva postupanje dvije ili više organizacionih jedinica, nosilac aktivnosti biće organizaciona jedinica na koju se u najvećem dijelu odnosi materija predmetnog pitanja. U tom slučaju organizacione jedinice će zajedno preduzeti aktivnosti po predmetnom pitanju na način da konačni prijedlog odgovora bude sačinjen od strane organizacione jedinice koja je nosilac aktivnosti.

U slučaju kada je Odjeljenju za komunikacije i međunarodnu saradnju, kao organizacionoj jedinici nadležnoj za informisanje obveznika indirektnih poreza i drugih zainteresovanih lica, potrebna stručna pomoć druge organizacione jedinice iz čijeg djelokruga rada je predmetno pitanje, potrebno je da, u cilju pružanja sveobuhvatne informacije, druga organizaciona jedinica u roku od osam dana, pripremi i dostavi Odjeljenju prijedlog odgovora na predmetno pitanje.

Imajući u vidu da organizaciona kultura Uprave predstavlja kontekst u kojem se odvija naša cjelokupna poslovna komunikacija, kako bi se prevazišle prepreke u komunikaciji potrebno je razvijati organizacionu kulturu koja podstiče iskrenost, poštenje, otvorenost i slobodno izražavanje vlastitog mišljenja.

Takođe, komunikaciju mogu da olakšaju instrumenti kao što su upitnici za zaposlene, politika otvorenih vrata, intranet, komunikacija e-mailom i usklađeni radni timovi, iz kojeg razloga se njihovo korištenje preporučuje.

9. AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE 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 definiše u skladu s potrebama Uprave 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 unapređenja komunikacije u Upravi.

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

Neki od parametara za procjenu ostvarenja postavljenih ciljeva su:

- ✓ broj posjeta zvaničnoj internet stranici Uprave,
- ✓ broj upita, sugestija i mišljenja upućenih Upravi,
- ✓ broj ispitanika u anketama koje Uprava sprovodi,
- ✓ broj i posjećenost održanih obuka i radionica za zaposlene, te seminari i konsultacije za obveznike indirektnih poreza,
- ✓ broj organizovanih seminara i radionica,
- ✓ broj distribuiranih brošura, letaka i publikacija,
- ✓ broj datih odgovora na postavljena pitanja od strane regionalnih servis centara,
- ✓ broj elektronski poslatih informacija i odgovora,
- ✓ broj pregleda video uputstava postavljenih na Youtube kanal Uprave,
- ✓ elektronski bilteni Uprave i broj pretplatnika na biltene,
- ✓ nivo i kvalitet datih informacija, kao i nivo zadovoljstva i interesa korisnika na osnovu povratne informacije poreskih obveznika,
- ✓ stepen motivacije i zadovoljstva poslom zaposlenih u Upravi.

10. ZAKLJUČAK

Prvi korak ka napretku Uprave u kontekstu uspješne komunikacije jeste sprovođenje Strategije komunikacije za period od 2020. do 2023. godine i realizacija aktivnosti koje su ovom Strategijom definisane.

Kreiranje prepoznatljivog vizuelnog identiteta će, u sinergiji sa Strategijom komunikacije, omogućiti pozicioniranje Uprave 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 Upravi.

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 Uprave od strane obveznika indirektnih poreza.

Prilog: - Akcioni plan za sprovođenje Strategije komunikacije Uprave za indirektno oporezivanje za period od 2020. do 2023. godine

Datum: 10-07-2020

Broj: 01-02-4-1598-1/20



DIREKTOR

Miro Džakula
Dr Miro Džakula