

POSLOVNI konsultant

Godina XVII

Broj 149

septembar 2025. godine

www.finconsult.ba

UTJECAJ UMJETNE INTELIGENCIJE
NA POVEĆANJE KVALITETA I ...

ORGANIZACIJA I POZICIONIRANJE
INTERNE REVIZIJE U PREDUZEĆU

KORPORATIVNA ODRŽIVOST KAO
NOVA VALUTA: KAKO ESG...

REVIZORSKA ANALIZA I FINANSIJSKO
VJEŠTAČENJE U OBLASTI...

DIGITALNA TRANSFORMACIJA I
SIGURNOST PODATAKA JAVNE...

BRENDIRANJE VISOKOOBRAZOVNE
INSTITUCIJE - UTJECAJ NA STAVOVE...

KOMPARATIVNI PREGLED USLOVA ZA
STICANJE LICENCI/ODOBRENJA...

13 MEĐUNARODNI SIMPOZIJ

MEĐUNARODNI SIMPOZIJ

Edukacije

Odlukom Komisije za računovodstvo i reviziju Bosne i Hercegovine broj 33/25 Poslovni konsultant se priznaje kao program KPE računovodstvene profesije u BiH.

8

13. MEĐUNARODNI SIMPOZIJ
Tuzla, 18.-20.09.2025. godine
Univerzitet FINRA Tuzla



Business Source® Corporate



ISSN 1986-5538



9 771986 553002



TK



DODIPLOMSKI STUDIJ

**EKONOMSKI
FAKULTET**

Studijski program:

1. Finansije i računovodstvo,
2. Savremeni menadžment i digitalno poslovanje

**FAKULTET TEHNIČKIH
NAUKA**

Studijski program

1. Softversko inženjerstvo
2. Web dizajn i Multimedija

**FAKULTET
TURIZMA,
UGOSTITELJSTVA I
GASTRONOMIJE**

Studijski program:

1. Turizam i ugostiteljstvo
2. Gastronomija

**BIOTEHNIČKI
FAKULTET**

Studijski program:

1. Organska poljoprivreda
2. Agrobiznis





MOTEL MINERO, Mitra Trifunovića Uče br:9. 75 000 Tuzla. Tel/fax: 035 217 027. Više informacija na: www.motelminero.com



briefing

Da li vam se dogodilo da propustite neki važan tender, ili da za njega saznate prekasno?

Da li vam previše vremena oduzima praćenje raznih izvora u kojima se tenderi objavljuju?



SERVIS ZA PRAĆENJE TENDERA

Uštedite vrijeme i novac!

Postanite korisnik.

Prijavite se za **BESPLATAN** probni period od **14** dana.

Briefing d.o.o.

Antuna Branka Šimića 2a
71000 Sarajevo

Tel.: 00387 33 716 615
Fax: 00387 33 716 616

E-mail: tenderi@briefing.ba
www.briefing.ba

IZDAVAČ

Edukativno-konsultantska kuća “FINconsult” Tuzla, BiH

ADRESA IZDAVAČA

Armije RBiH 15, 75000 Tuzla

tel/fax: (035) 277-275

mobitel: 061/963-917

e-mail: finconsult@bih.net.ba

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Prof.dr.sc. Ismet Kalić, direktor “FINconsult” Tuzla

UREDNIČKI KOLEGIJ

Emeritus Prof.dr. Adil Kurtić, Univerzitet FINRA Tuzla

Prof. dr. Bahrija Umihanić, Ekonomski fakultet Tuzla, BiH

Prof. dr. Senada Kurtanović, Ekonomski fakultet Bihać, BiH

Prof. dr. Helena Blažić, Ekonomski fakultet u Rijeci, Hrvatska

Prof. dr. Jasmina Gržinić, Ekonomski fakultet Pula, Hrvatska

Prof.dr.sc. Marijana Šećibović, Visoka škola za turizam i menadžment BiH

Prof.dr.sc. Edin Glogić, Univerzitet FINRA Tuzla

ŠTAMPA

“Mikroštampa” d.o.o. Tuzla

ELEKTRONSKI**ISSN:**

1986-5538

Dragi pretplatnici i čitaoci,

U 149 izdanju međunarodno indeksiranog naučno-stručnog časopisa „Poslovni konsultant“ donosimo sedam članaka, recenziranih i klasificiranih u naučne i stručne radove, u skladu sa međunarodnim standardima i propozicijama EBSCO Publishinga. U ovom broju časopisa objavljeni radovi su iz oblasti: revizije, forenzičke revizije, interne revizije, digitalne transformacije javne uprave, revizije i licenciranja, međunarodne ekonomije i IT marketinga u obrazovanju. Objavljeni članci imaju praktičnu upotrebljivost i korisnost u rješavanju aktuelne problematike, te imaju za cilj obnavljanje, proširenje i osavremenjavanje znanja i vještina finansijsko-računovodstvene i menadžerske profesije u BiH.

Međunarodno indeksirani naučno-stručni časopis Poslovni konsultant je jedinstven u BiH i regionu po kontinuitetu izlaza koji traje punih 16 godina. Naučno-stručni časopis Poslovni konsultant je indeksiran u četiri najveće međunarodno priznate baze akademskih časopisa i publikacija EBSCO Publishing, Business Source Corporate, Business Source Corporate Plus, Business Source Complete i Business Source Ultimate, i na taj način Poslovni konsultant je uvršten u dvije korporativne i dvije akademske baze.

Na državnom nivou primjenu propisa kroz pisanje članaka o primjeni tih propisa i odgovore na pitanja iz indirektnih poreza daje naša dugogodišnja saradnica Dr.sc. Milica Vidović, Uprava za indirektno oporezivanje BiH. Praćenje primjene direktnih poreza, doprinosa i radno-pravnih odnosa u FBiH i davanje odgovora na Vaša pitanja je povjereno našoj dugogodišnjoj saradnici Almiri Hurić, dipl.ecc, OR, ZZO TK. Za primjenu propisa u Brčko distriktu BiH, pisanje članaka i davanje odgovora, odgovoran je naš vanjski saradnik Mr.sc. Asmir Mujanović.

Dragi pretplatnici, Vaše prijedloge i sugestije oko unapređenja sadržaja, tema iz različitih oblasti, kao druge novine koje bi unaprijedile koristi od ovog časopisa, rado ćemo prihvatiti i implementirati. Također, zahvalni smo i autorima članaka, koji u sve većem broju dostavljaju članke na objavu u ovom prestižnom međunarodno indeksiranom regionalnom časopisu, koji kontinuirano izlazi već 17. godinu.

U ime Uredničkog kolegija, saradnika i u svoje ime, srdačno Vas pozdravljam.

Dear subscribers and readers,

In the 149 edition of scientific and technical journal Business Consultant we bring you seven articles, reviewed and classified into scientific and vocational papers, in accordance with the international standards and rules of EBSCO Publishing. Published papers cover the following fields: auditing, forensic auditing, internal auditing, digital transformation of public administration, auditing and licensing, international economics, and IT marketing in education. The published articles have practical applicability and usefulness in resolving current problems, and are aimed at renewal, expansion and modernization of knowledge and skills of financial-accounting and managerial profession in B&H.

The internationally indexed scientific-professional journal Business Consultant is unique in BiH and the region in terms of the continuity of its publication, which lasts for a full 16 years. The scientific-professional journal Business Consultant is indexed in the four largest internationally recognized databases of academic journals and publications EBSCO Publishing, Business Source Corporate, Business Source Corporate Plus, Business Source Complete and Business Source Ultimate, and on thus Business Consultant is listed in two corporate and two academic bases.

In the state level application of new regulations, through the articles about applications those regulations and answers on your questions about indirect taxes, is prepared by our longtime associate Dr.sc. Milica Vidović, Indirect Taxation Authority of BiH. The application of regulations about direct taxes, contributions and labor relations in FBiH and giving answers to your questions is entrusted to our longtime associate Almir Hurić, dipl.ecc, OR, ZZO TK. For the application of regulations in the Brcko District of BiH, writing articles and replying on your questions, is entrusted to our external associate Mr.sc Asmir Mujanovic.

Dear subscribers, we will gladly accept and implement your suggestions about content, suggestions about new topics from different fields, and other suggestions that will enhance the benefits of this journal. Also, we are grateful to the authors of the articles, who are increasingly sending to us articles for publication in this prestigious internationally indexed regional journal, which has been continuously published in the past 17 years.

On behalf of the Editorial Board, my associates and myself,
Sincere regards,

Glavni i odgovorni urednik



Prof.dr.sc. Ismet Kalić

SADRŽAJ

1.	Prof.dr.sc. Vinko Belak	UTJECAJ UMJETNE INTELIGENCIJE NA POVEĆANJE KVALITETA I OPSEGA REVIZIJE	str. 11-21
2.	Prof. dr. Senada Kurtanović Almir Lipovača, dipl.oec Mr.sc. Ismet Đuzelić	REVIZORSKA ANALIZA I FINANSIJSKO VJEŠTAČENJE U OBLASTI PRIVREDNOG KRIMINALA VEZANOG ZA NEKRETNINE	str. 22-33
3.	Dr.sc. Gordana Lazović	ORGANIZACIJA I POZICIONIRANJE INTERNE REVIZIJE U PREDUZEĆU	str. 34-41
4.	Doc. dr. sc. Zijad Lugavić Doc. dr. sc. Edin Jahić Mr.sc. Eldina Čustović Adnan Lugavić, bachelor – inženjer elektrotehnike	DIGITALNA TRANSFORMACIJA I SIGURNOST PODATAKA JAVNE UPRAVE	str. 42-62
5.	Prof.dr.sc. Dijana Vuković Senada Dupovac Said Pirić	KOMPARATIVNI PREGLED USLOVA ZA STICANJE LICENCI/ODOBRENJA ZA RAD OVLAŠTENIH REVIZORA U ODABRANIM ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EVROPE	str. 63-79
6.	Doc.dr.sc. Mirnesa Baraković Nurikić	KORPORATIVNA ODRŽIVOST KAO NOVA VALUTA: KAKO ESG STANDARDI MIJENJAJU MEĐUNARODNU KONKURENTNOST	str. 80-89
7.	Doc. dr. sc. Mirjana Nedović Dr. sc. Mira Majstorović Katarina Kulić, dipl.oec.	BRENDIRANJE VISOKOOBRAZOVNE INSTITUCIJE - UTJECAJ NA STAVOVE STUDENATA	str. 90-97
AKTUELNE IZMJENE I PRIMJENA POREZNIH I DRUGIH PROPISA U BIH I AKTUELNOSTI U EU			
8.	Almira Hurić, OR	PRAVILNIK O OBLIKU, SADRŽAJU I NAČINU VOĐENJA TRGOVAČKE KNJIGE U FBiH	str. 98-104
9.	Almira Hurić, OR	UREDBA O IZMJENAMA UREDBE O MJERAMA FINANSIJSKE POMOĆI PRIVATNIM POSLODAVCIMA, OBRTIMA I OSTALIM SAMOSTALNIM DJELATNOSTIMA U FBiH U CILJU ODRŽAVANJA POSTOJEĆIH RADNIH MJESTA ZA 2025. GODI	str. 105
10.	Almira Hurić, OR	UREDBA O IZMJENAMA I DOPUNAMA UREDBE O ISPLATI POMOĆI RADNICIMA OD STRANE POSLODAVCAU FBiH	str. 106
11.	Mr.sc. Asmir Mujanović, OR	PRIMJENA PROPISA IZ OBLASTI DEVIZNOG POSLOVANJU U BRČKO DISTRIKTU BIH	str. 107-111
12.	Dr.sc. Faruk Latifović	SENTENCE SUDSKE PRAKSE	str. 112-116
13.	PITANJA I ODGOVORI (direktni i indirektni porezi, radnopravni odnosi i finansije)		str. 117-124
14.	STATISTIČKI PODACI I SERVIS ZA PODRŠKU U RADU		str. 125-143
15.	PREGLED NOVIH PROPISA (BiH, F BiH, RS, BRČKO DISTRIK BiH)		str. 144-146
16.	UPUTE AUTORIMA		str. 147
17.	CJENOVNIK OGLAŠAVANJA U ČASOPISU “POSLOVNI KONSULTANT”		str. 148

13. MEĐUNARODNI SIMPOZIJ



Edukativno-konsultantska kuća **FINconsult** u saradnji sa **Univerzitetom FINRA Tuzla** će u skladu sa Godišnjim planom kontinuiranog profesionalnog razvoja/edukacije finansijsko-računovodstvene i menadžerske profesije u Bosni i Hercegovini, održati **13. Međunarodni simpozij 18.09.-20.09.2025. godine.**

RADNA TEMA SIMPOZIJA

ODRŽIVI RAZVOJ I DIGITALNA TRANSFORMACIJA

PROGRAMSKI ODBOR SIMPOZIJA

- | | |
|---|--|
| 1. Prof.dr.sc. Adil Kurtić, Emeritus, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH | 12. Prof. dr.sc. Kadrija Hodžić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, BiH |
| 2. Prof. dr.sc. Ismet Kalić, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH | 13. Prof.dr.sc. Adnan Rovčanin, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, BiH |
| 3. Prof. dr.sc. Edin Glogić, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH | 14. Prof. dr.sc. Džafer Alibegović, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, BiH |
| 4. Prof. dr.sc. Helena Blažić, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Hrvatska | 15. Prof. dr.sc. Božo Vukoja, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište „VITEZ“ u Vitezu, BiH |
| 5. Prof. dr.sc. Malči Grivec, Fakultet za ekonomiju i informatiku, Univerzitet u Novom Mestu, Slovenija | 16. Prof.dr.sc. Hadžib Salkić, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH |
| 6. Prof.dr.sc. Željko Sudarić, Veleučilište “Lavoslav Ružička” Vukovar, Hrvatska | 17. Prof.dr.sc. Jamila Jaganjac, Univerzitet/ Sveučilište Vitez u Travniku, BiH |
| 7. Prof.dr.sc. Vinko Belak, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH | 18. Prof. dr.sc. Midhat Glavić, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH |
| 8. Prof. dr.sc. Boris Tušek, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska | 19. Prof. dr.sc. Dubravka Bošnjak, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište „VITEZ“, BiH |
| 9. Prof. dr.sc. Dragan Mikerević, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banja Luci, BiH | 20. Doc.dr.sc. Zijad Lugavić, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH |
| 10. Prof. dr.sc. Željko Rička, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH | 21. Prof.dr.sc. Erdin Hasanbegović, Ekonomski fakultet, Internacionalni univerzitet Travnik, BiH |
| 11. Prof. dr.sc. Senada Kurtanović, Ekonomski fakultet Univerziteta u Bihaću, BiH | 22. Doc.dr.sc. Hrvoje Sivrić, Sveučilište u Slavanskom Brodu, Hrvatska |
| | 23. Doc.dr.sc. Marko Jurakić, Veleučilište Vimal, Zagreb, Hrvatska |

PRIJAVLJENE TEME

- | | |
|---|---|
| 1. Utjecaj umjetne inteligencije na povećanje kvaliteta i opsega revizije; <i>The Impact of Artificial Intelligence on Enhancing the Quality and Scope of Auditing</i>
<i>Predavač: Prof.dr.sc. Vinko Belak</i> | 2. Izazovi vrednovanja kompanija u održivim industrijama; <i>Challenges of Company Valuation in Sustainable Industries</i>
<i>Predavač: Prof.dr.sc. Džafer Alibegović</i> |
| | 3. Benefit kompanije; <i>Benefit companies</i>
<i>Predavač: Prof.dr.sc. Veljko Trivun</i> |

4. **Digitalne tehnologije u industriji osiguranja u BiH - stanje i perspektive;** *Digital Technologies in the Insurance Industry in BiH - Status and Perspectives*
*Predavači: Doc.dr. Abdić Adem,
Prof. dr. sc. Adnan Rovčanin,
Prof. dr. sc. Ademir Abdić,
Mr. sc. Fahir Kanlić*
5. **Trgovinski rat Sjedinjenih Američkih Država - ekonomske/finansijske posljedice;** *The Trade War of the United States - Economic/Financial Consequences*
*Predavači: Prof. dr. Adnan Rovčanin,
Željka Stanić,
Alma Krznarić*
6. **Uticaj makroekonomskih i mikroekonomskih faktora na nekvalitetne kredite u bankarskom sektoru BiH;** *The Impact of Macroeconomic and Microeconomic Factors on Non-Performing Loans in the Banking Sector of BiH*
*Predavači: Doc.dr. Abdić Adem,
Ajla Porča, bacc.*
7. **Uticaj digitalne transformacije, umjetne inteligencije i principa održivosti na donošenje strateških i operativnih odluka finansijskog menadžmenta;** *The Impact of Digital Transformation, Artificial Intelligence and Sustainability Principles on Strategic and Operational Financial Management Decisions*
*Predavači: Prof.dr.sc. Ismet Kalić
Mr.sc. Nermina Čatić
Mr.sc. Tarik Čatić*
8. **Forenzička analiza u eri digitalne transformacije interne revizije uz primjenu vještačke inteligencije;** *Forensic Analysis in the Era of Digital Transformation of Internal Audit with the Application of Artificial Intelligence*
Predavač: Prof.dr.sc. Edin Glogić
9. **Digitalna transformacija i sigurnost podataka javne uprave;** *Digital Transformation and Data Security in Public Administration*
*Predavači: Doc. dr. sc. Zijad Lugavić
Doc. dr. sc. Edin Jahić
Mr.sc. Eldina Čustović
Adnan Lugavić, bacc.ing.*
10. **Uloga IT-a i vještačke inteligencije u unapređenju strateških odluka;** *The role of IT and artificial intelligence in enhancing strategic decision-making*
*Predavači: Bojana Jovičević
Doc. dr. Malči Grivec*
11. **Izvjestavanje o održivosti i međunarodni računovodstveni standardi: Korak ka odgovornijim poslovnim praksama;** *Sustainability reporting and international accounting standards: A step towards more responsible business practices*
*Predavači: Mr.sc. Urška Longar
Doc. dr. Malči Grivec*
12. **Integracija ESG faktora u savremene strategije finansijskog menadžmenta;** *Integration of ESG factors into modern financial management strategies*
*Predavači: Mr.sc. Maša Pusulić
Doc. dr. Malči Grivec*
13. **Cyber zaštita i sigurnost finansijskih podataka i transakcija;** *Cyber protection and security of financial data and transactions*
*Predavači: Prof.dr.sc. Hadžib Salkić
Prof. dr. sc. Ismet Kalić*
14. **Savremeni pristupi zaštitnim mjerama u korporativnoj sigurnosti;** *Modern approaches to protective measures in corporate security*
*Predavači: Prof.dr. Nedžad Korajlić
Prof.dr. Hadžib Salkić
Dr. sc. Arijana Salkić*
15. **Primjena sustava umjetne inteligencije u forenzičnim znanostima i forenzičkoj reviziji;** *Application of Artificial Intelligence Systems in Forensic Sciences and Forensic Auditing*
Predavač: Prof.dr.sc. Božo Vukoja
16. **Revizorska mišljenja javne revizije kao pokazatelj kvaliteta upravljanja u javnom sektoru Federacije Bosne i Hercegovine;** *Audit Opinions of Public Audit as an Indicator of Governance Quality in the Public Sector of the Federation of Bosnia and Herzegovina*
*Predavači: Prof.dr.sc. Senada Kurtanović,
Ela Marković*
17. **Revizorska analiza i finansijsko vještačenje u oblasti privrednog kriminala vezanog za nekretnine;** *Audit Analysis and Financial Expertise in the Field of Economic Crime Related to Real Estate*
*Predavači: Prof.dr.sc. Senada Kurtanović,
Admir Lipovača, dipl.oec.
Mr.sc. Ismet Đuzelić*
18. **Siva ekonomija u Bosni i Hercegovini - Mjere za ograničavanje obima sive ekonomije;** *Shadow Economy in Bosnia and Herzegovina – Measures to Limit Its Scope*
Predavač: Doc.dr.sc. Elmir Ramić
19. **Transformacija Ukrajinskog visokog obrazovanja u kontekstu evropske integracije: izazovi, prioriteti i perspektive;** *Transformation of Ukrainian Higher Education in the Context of European Integration: Challenges, Priorities, and Prospects*
*Predavači: Dr. sc. Tetiana Neboha,
Dr. sc. Andrii Maiev*
20. **Održivi razvoj ekosistema univerziteta u ratnim uslovima;** *Sustainable Development of the University Ecosystem in Wartime Conditions*
Predavač: Dr.sc. Liudmyla M. Hanushchak
21. **Otkrivanje dinamične uloge inkluzivnih financija, zelene energije i stroge primjene okolišnih propisa na ekološku produktivnost u Europskoj uniji;**

- Uncovering the Dynamic Role of Inclusive Finance, Green Energy and Strict Environmental Regulations on Ecological Productivity in the European Union*
Predavač: Prof.dr.sc. Elma Šatrović
22. **Revizija održivosti i digitalne transformacije uz podršku umjetne inteligencije; Sustainability and Digital Transformation Audit with the Support of Artificial Intelligence**
Predavač: Doc.dr.sc. Amir Hasičević
23. **Izazovi upotrebe vještačke inteligencije u savremenoj reviziji; Challenges of Using Artificial Intelligence in Modern Auditing**
Predavači: Doc.dr.sc. Semina Škandro, Jakub Muratović, bacc.oec.
24. **Revizorska mišljenja i transparentnost finansijskog izvještavanja - analiza kompanija iz berzanskog indeksa Republike Srpske (BIRS) od 2020. do 2024. Godine; Audit Opinions and Transparency of Financial Reporting – Analysis of Companies from the Republika Srpska Stock Index (BIRS) 2020–2024**
Predavači: Prof.dr. Miloš Grujić, Prof. Dr. Saša Čekrlja, Dr. Aleksandar Džombić
25. **Uloga lokalnih medija u promociji fiskalne pismenosti i održivog razvoja zajednice; The Role of Local Media in Promoting Fiscal Literacy and Community Sustainable Development**
Predavač: Prof. dr. sc. Erdin Hasanbegović
26. **Organizacija i pozicioniranje interne revizije u preduzeću; Organization and Positioning of Internal Audit in a Company**
Predavač: Dr.sc. Gordana Lazović
27. **Primjena umjetne inteligencije u finansijskoj forenzici; Application of Artificial Intelligence in Financial Forensics**
Predavači: Mr. Denis Šundrić, Prof.dr.sc. Erdin Hasanbegović
28. **Perspektive razvoja turizma Tuzlanskog kantona na principima održivog razvoja; Perspectives of Tourism Development in Tuzla Canton Based on the Principles of Sustainable Development**
Predavač: Dr. sc. Edin Jahić
29. **Izazovi interne revizije u javnom sektoru u FBiH; Challenges of Internal Audit in the Public Sector of FBiH**
Predavač: Dr.sc. Vildana Altumbabić
30. **Važnost primjene računovodstvenih politika za finansijsko izvještavanje privrednih subjekata; The Importance of Applying Accounting Policies for the Financial Reporting of Business Entities**
Predavači: Mr.sc. Matea Antonela Vukoja Mag.oec. Antonio Vukoja
31. **Analiza najpoznatijih međunarodnih i nekih domaćih (zemlje ex YU) slučajeva finansijskih prevara; Analysis of the Most Well-Known International and Selected Domestic (Ex-YU) Cases of Financial Fraud**
Predavači: Mag.oec. Antonio Vukoja Mr.sc. Matea Antonela Vukoja
32. **Povezivanje računovodstva, ESG i cirkularne ekonomije u funkciji finansijske održivosti; Linking Accounting, ESG and Circular Economy in the Function of Financial Sustainability**
Predavač: Mr.sc. Dženita Golub
33. **Unapređenje efikasnosti računovodstvenih sistema uz podršku interne revizije; Improving the Efficiency of Accounting Systems with the Support of Internal Audit**
Predavači: Dr.sci. Azira Osmanović, Dr.sci. Ankica Čanić
34. **Značaj inspeksijskog nadzora za otkrivanje računovodstvenih prevara kod obračuna poreza na dobit; The Importance of Inspection Supervision for Detecting Accounting Fraud in Corporate Income Tax Calculations**
Predavači: Dr.sci. Ankica Čanić, Dr.sc. Azira Osmanović
35. **Digitalizacija kao pokretač eko-poduzetništva i održivih poslovnih modela; Digitalization as a Driver of Eco-Entrepreneurship and Sustainable Business Models**
Predavači: Doc. dr. sc. Lena Sigurnjak Doc. dr. sc. Sanja Knežević-Kušljić
36. **Kriptovalute kao izazov digitalnog doba; Cryptocurrencies as a Challenge of the Digital Age**
Predavači: Doc. dr. sc. Sanja Knežević-Kušljić Doc. dr. sc. Lena Sigurnjak
37. **Nagrade i naknade stečajnim upravicima - stanje i perspektive; Fees and Compensations for Bankruptcy Administrators – Status and Perspectives**
Predavač: Doc.dr.sc. Samir Sunulahpašić
38. **Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u savremenim uslovima poslovanja; Challenges of Human Resource Management in Modern Business Conditions**
Predavač: Prof.dr.sci. Damir Šarić
39. **Sistem obračuna plata u Brčko Distriktu sa osvrtom na specifičnosti obaveznih poreza i doprinosa; Payroll System in Brčko District with a Focus on the Specifics of Mandatory Taxes and Contributions**
Predavači: Dr.sc. Admir Čavalić, Dr.sc. Ema Burić, Safet Imamović, dipl.oec.
40. **Direktne strane investicije u funkciji razvoja cirkularne ekonomije u BiH; Direct foreign investments in the function of the development of circular economy in BiH**
Predavač: Doc.dr. Mirela Avdić
41. **Omnichannel pristup finansiranju društveno odgovornih projekata: Uloga crowdfundinga i**

- blockchaina; Omnichannel Approach to Financing Socially Responsible Projects: The Role of Crowdfunding and Blockchain**
Predavači: Dr. Amra Selimović-Fijuljanin, Dr. Admir Mešković
42. **Primjena digitalnih tehnologija u funkciji razvoja inovacija; Application of Digital Technologies in the Development of Innovations**
Predavač: Dr.sc. Muzafer Brigić
43. **Standardi IFRS S1 i S2 kao regulatorni okvir za integraciju održivosti u savremenu računovodstvenu praksu; IFRS Standards S1 and S2 as a Regulatory Framework for Integrating Sustainability into Modern Accounting Practice**
Predavač: Prof.dr.sc. Kosana Vicentijević
44. **Uticaj vještačke inteligencije za identifikovanje prevara u forenzičkoj reviziji; The Impact of Artificial Intelligence on Fraud Detection in Forensic Auditing**
Predavač: Doc.dr.sc. Envera Halilčević
45. **Korporativna održivost kao nova valuta: Kako ESG standardi mijenjaju međunarodnu konkurentnost; Corporate Sustainability as the New Currency: How ESG Standards Are Changing International Competitiveness**
Predavač: Dr. sc. Mirnesa Baraković-Nurikić
46. **Održivost poslovanja osiguravajućih društava u kriznim uslovima s posebnim osvrtom na Bosnu i Hercegovinu; Sustainability of Insurance Companies' Business in Crisis Conditions with a Focus on Bosnia and Herzegovina**
Predavač: Mr.sc. Advija Alihodžić
47. **Uloga održive mode u zaštiti okoliša; The Role of Sustainable Fashion in Environmental Protection**
Predavači: Doc.dr.sc. Anita Kulaš Miroslavljević, Barbara Kljajić
48. **ESG standardi poslovanja i održive finansije: stanje, izazovi i potencijal u Bosni i Hercegovini; ESG Business Standards and Sustainable Finance: Status, Challenges and Potential in Bosnia and Herzegovina**
Predavači: Dr.sc. Arijana Salkić, Dr. sc. Edin Salkić
49. **Percepcija građana o ESG standardima i održivim finansijama u kontekstu bankarskog sektora Bosne i Hercegovine; Citizens' Perception of ESG Standards and Sustainable Finance in the Context of the Banking Sector in Bosnia and Herzegovina**
Predavač: Dr.sc. Arijana Salkić
50. **Održivi razvoj - nova paradigma savremenog poslovanja; Sustainable Development - A New Paradigm of Modern Business**
Predavači: Doc.dr.sc. Spasenija Mirković, Milka Blagojević, bacc.ecc.
51. **Uloga forenzičkog računovodstva u kontekstu sprečavanja manipulacija u finansijskim izveštajima; The Role of Forensic Accounting in Preventing Manipulations in Financial Statements**
Predavači: Mr.sc. Malik Ikanović, Mr.sc. Asim Bojić
52. **Uloga liderstava u digitalnoj transformaciji banaka; The Role of Leadership in the Digital Transformation of Banks**
Predavač: Mr.sc. Lejla Smajlović
53. **Interna revizija kao savjetodavna usluga u svjetlu digitalne transformacije javnog sektora u Bosni i Hercegovini; Internal Audit as an Advisory Service in the Light of Digital Transformation of the Public Sector in Bosnia and Herzegovina**
Predavači: Mr.sc. Zvezdana Popović, Vanja Žarković, dipl.komunik
54. **Interna revizija i vještačka inteligencija - stanje i perspektiva; Internal Audit and Artificial Intelligence – Status and Perspective**
Predavači: Mr.sc. Zvezdana Popović, Dr.sc. Dragana Kosorić
55. **Istraživanje i razvoj (R&D) u Švedskoj - globalni izazovi i domaći efekti; Research and Development (R&D) in Sweden – Global Challenges and Domestic Effects**
Predavač: Mr. Nemanja Budimir
56. **Zelena industrijska politika - teorijska i praktična razmatranja; Green Industrial Policy – Theoretical and Practical Considerations**
Predavač: Mr. Nemanja Budimir
57. **Faktoring kao savremeni oblik finansiranja malih i srednjih preduzeća; Factoring as a Modern Form of Financing Small and Medium Enterprises**
Predavači: Dr.Nataša Marjanović, Mr. Dragana Jakovljević
58. **Čovjek u digitalnom ekosistemu- Uloga umjetne inteligencije u oblikovanju razvoja ljudskih resursa; The Human in the Digital Ecosystem - The Role of Artificial Intelligence in Shaping Human Resource Development**
Predavači: Jasmin Hasančević, ICC Tuzla, Miša Pavićević, EAB Beograd
59. **Veštačka inteligencija i njen uticaj na savremeno poslovanje; Artificial Intelligence and Its Impact on Modern Business**
Predavač: Elena Popović
60. **Siva ekonomija u Srbiji i njen uticaj na devizni kurs; Shadow Economy in Serbia and Its Impact on the Exchange Rate**
Predavač: Mr. Nevena Drobnjaković
61. **Zadržavanje i motivacija kadrova kao strateški izazov u dinamičnom poslovnom okruženju; Retention and Motivation of Employees as a Strategic**

Challenge in a Dynamic Business Environment

*Predavači: Emina Alagić, bacc.ecc,
Jasmina Okanović, bacc.ecc.*

62. Praksa interne revizije u Bosni i Hercegovini: izazovi i perspektive; The Practice of Internal Audit in Bosnia and Herzegovina: Challenges and Perspectives

*Predavači: Samra Čivić,
Prof.dr.sc. Dijana Vuković,
Ass. Irnesa Kujundžić*

ORGANIZACIONI ODBOR SIMPOZIJA

1. Doc.dr.sc. Edin Jahić, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH
2. Mr.sc. Adem Azapagić, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH
3. Mr.sc. Emina Ordgić, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH
4. Mr.sc. Aldijana Omerović, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH
5. Mr.sc. Nermina Čatić, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH
6. Mr.sc. Šejla Mandžić, IT, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH
7. Selma Memišević, bacc.oec. FINconsult, Tuzla
8. Elvira Ribić, bacc.oec. FINconsult, Tuzla
9. Fata Kalić, FINconsult, Tuzla
10. Amra Hasanbašić, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH
11. Nermin Kalić, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH
12. Belma Mešić, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH
13. Ahmedin Hasanović, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH
14. Amela Hajadarević, Univerzitet FINRA Tuzla, BiH

KOTIZACIJA ZA SIMPOZIJ

Naknada za učešće:

200 KM plus PDV

Naknada uključuje:

- Prisustvo trodnevnom Simpoziju
- Zbornik i sažetak radova Simpozija u elektronskoj verziji (PDF) i prezentacije
- Osvježenje i ručak

Napomena:

Organizator 13. Međunarodnog simpozija nije predvidio plaćanje kotizacije od strane autora i koautora radova. Plaćanje kotizacije obavezno je samo za učesnike koji žele da im se prisustvo prizna kao kontinuirana profesionalna edukacija (KPE bodovi), koji se dostavljaju nadležnom Savezu.

MJESTO ODRŽAVANJA

Univerzitet FINRA u Tuzli

Mitra Trifunovića Uče br.9

75000 Tuzla

Bosna i Hercegovina

Tel.035/310-390

www.finra.edu.ba

Upute na mapama:

<https://maps.app.goo.gl/rYSiuk9bMmGJBhn4A>

PRIJAVE I INFORMACIJE ZA UČEŠĆE NA SIMPOZIJU

Prijave i informacije za učešće na Simpoziju:

Tel: 035/277-275; 035/255-275; 033/204-769

E-mail: finconsult@bih.net.ba;

finconsultdootuzla@gmail.com

www.finconsult.ba

Računi za uplatu kotizacije:

FINconsult d.o.o.

Intesa Sanpaolo banka BH 1544002000541593

ProCredit bank BH 1941160349501128

Unicredit bank d.d 3384402215365974

ASA Banka d.d.:1345801003317007

ZiraatBank BH d.d.:1861410310441615

Napomena:

Ovlaštenim revizorima (OR), certificiranim računovođama (CR), certificiranim računovodstvenim tehničarima (CRT), certificiranim procjeniteljima, internim revizorima i ostalim certificiranim osobama finansijsko-računovodstvene profesije koji budu prisustvovali Simpoziju biće upisano 10 bodova/sati kontinuirane profesionalne edukacije, od ukupnog broja bodova svih 10 bodova se priznaje kao specijalistička edukacija.

Učesnicima Simpozija koji nisu certificirani i koje ne skupljaju bodove KPE, izdat ćemo certifikat/uvjerenje o učešću na Simpoziju.



EDUKACIJA KANDIDATA ZA STICANJE ZVANJA U FINANSIJSKO-RAČUNOVODSTVENOJ PROFESIJI U BIH

Prijave na 38. ciklus online edukacije za sticanje zvanja certificirani računovođa (CR) i 18. ciklus edukacije za ovlaštenog revizora (OR) su u toku.

Online prijave su u toku.

Prednosti Online nastave:

1. Dostupnost edukativnog materijala (predavanja i vježbi) 24/7
2. Pristup edukativnim materijalima u vrijeme kada odgovara kandidatima
3. Mogućnost pregleda materijala više puta, po potrebi
4. Eliminiranje troškova dolaska do lokacije za održavanje obuke
5. Komunikacija sa predavačima putem e-maila i vibera
6. Prolaznost na ispitima je nešto veća (85%) u odnosu na dosadašnju (80%)

Cilj ovih edukacija je pripremiti kandidata za uspješno polaganje ispita za sticanje zvanja Certificirani računovođa i Ovlašteni revizor i osposobiti za obavljanje poslova finansijsko-računovodstvene i menadžerske profesije. Nastava za Certificiranog računovođu (CR) se sastoji iz četiri predmeta sa ukupno 80 časova:

1. Primjena upravljačkog računovodstva,
2. Primjena finansijskog menadžmenta,
3. Revizija i sistemi interne kontrole,
4. Finansijsko izvještavanje 2.

FINconsult već 17. godinu provodi ove edukacije u Sarajevu i Tuzli. Edukaciju do sada je uspješno završilo više od 2.800 osoba.

Predmeti koji su obuhvaćeni edukacijom za ovlaštenog revizora (OR).

1. Napredno upravljačko računovodstvo,
2. Napredna revizija,
3. Napredno finansijsko izvještavanje,
4. Napredni finansijski menadžment,
5. Strategijski menadžment.

Obuka za ovlaštenog revizora (OR) se sastoji od 100 časova, po 20 časova po svakom predmetu.

Prema zvaničnim podacima prolaznost kandidata educiranih u FINconsult-u je iznad prosjeka prolaznosti na ispitima za sticanje zvanja u finansijsko-računovodstvenoj profesiji u BiH.

Predavači angažirani na edukaciji su eksperti, univerzitetski profesori i stručnjaci iz prakse koji predstavljaju autoritete u naučnim oblastima predviđenim Nastavnim planom i programom za sticanje zvanja u računovodstvenoj profesiji u Bosni i Hercegovini.

Po završetku nastave u trajanju kandidatima za sticanje zvanja u računovodstvenoj profesiji će biti uručeni certifikati-uvjerenja o uspješnoj završenoj edukaciji, sa predmetima koje su odslušali.

U toku su prijave za 38. ciklus online edukacije za sticanje zvanja certificirani računovođa (CR) i 18. ciklus edukacije za ovlaštenog revizora (OR).

Online prijave su u toku.

Tuzla, tel/fax: 035/277-275; mob: 061/963-917; Ul. Armije R BiH 15 (poslovni centar Skojevska), e-mail: finconsult@bih.net.ba
Sarajevo, tel/fax: 033/204-769; mob: 061/963-917; Ul. Asima Ferhatovića br. 2, e-mail: finconsult@bih.net.ba

Prijave na: www.finconsult.ba

EDUKACIJA ZA VOĐENJE POSLOVNIH KNJIGA

Novi 45. ciklus Edukacije za vođenje poslovnih knjiga će se održati u periodu oktobar - decembar 2025. godine u Tuzli online i in class.

Prijave su u toku.

Nastava će se odvijati u kombinovanom obliku online i in class u prostorijama FINconsulta u Tuzli (Univerzitet FINRA Tuzla).

Cilj edukacije je osposobiti kandidate za samostalno vođenje poslovnih knjiga na računaru i (pre/do)kvalifikovati za administrativno-finansijske i knjigovodstveno-računovodstvene poslove.

Program edukacije se sastoji iz 11 modula, sa ukupno 50 časova, u trajanju od 11 sedmica.

MODULI:

1. **FINANSIJSKO KNJIGOVODSTVO** (stalna sredstva, tekuća sredstva, troškovi, obračun plaća, obaveze, kapital, prihodi, rashodi, obračun finansijskog rezultata)
2. **MATERIJALNO KNJIGOVODSTVO** (nabavka materijala, uvoz, kalkulacija, trošak materijala, ulaz "C izlaz materijala)
3. **PLATE I NAKNADE, AUTORSKI UGOVORI I UGOVORI O DJELU** (Porezne kartice, Obračun plate i izrada specifikacija, popuna virmana za plaćanje plata i doprinosa, Obračun autorskih ugovora i ugovora odjelu i izrada specifikacija)
4. **TRGOVAČKO (ROBNO) KNJIGOVODSTVO** (nabavka robe, uvoz, maloprodajna kalkulacija, prodaja robe)
5. **BLAGAJNIČKO POSLOVANJE** (naplata, isplata, blagajnički izvještaj/blagajnički dnevnik)
6. **PDV EVIDENCIJE** (KUF, KIF i PDV prijava, elektronsko dostavljanje KUF i KIF),

7. **ZAKLJUČNA KNJIŽENJA I OBRAČUN FINANSIJSKOG REZULTATA**
8. **FINANSIJSKI IZVJEŠTAJI** (bilans stanja, bilans uspjeha, izvještaj o novčanim tokovima, izvještaj o promjenama na kapitalu i zabilješke uz finansijske izvještaje).
9. **POSLOVNE KNJIGE PODUZETNIKA I OBRTNIKA** (Knjiga prihoda rashoda KPR, Knjiga prometa KP, Popisna lista dugotrajne imovine PLDI, Evidencija o potraživanjima i obavezama)
10. **OBRAČUN POREZA NA DOHODAK PODUZETNIKA I GRAĐANA** (Godišnja porezna prijava poreza na dohodak)
11. **OBRAČUN POREZA NA DOBIT PREDUZEĆA** (Popunjavanje i izrada poreznog bilansa kroz aplikativni program na osnovu Bilansa uspjeha).

Najveća vrijednost ove edukacije je sticanje praktičnih znanja i vještina iz oblasti knjigovodstva, računovodstva, finansija, poreza, što daje velike šanse za uspjeh na tržištu rada i zaposlenju, kao i zavlasku poslovnu orijentaciju i otvaranje vlastitih računovodstvenih servisa.

PREDAVAČI:

- Prof.dr.sc. Ismet Kalić, OR
- Mr.sc. Šerif Išević, OR
- Elvira Ribić, bacc. oec., CR
- Mr.sc. Nermina Ćatić
- Mr.sc. Tarik Ćatić

Po završetku edukacije i položenom završnom testu kandidatima se uručuju **certifikati-uvjerenja o uspješno završenoj Edukaciji za vođenje poslovnih knjiga**. Do sada je ovu edukaciju uspješno završilo više od 2.900 osoba, od kojih je 90% pronašlo svoju profesionalnu orijentaciju i zaposlenje na knjigovodstveno-računovodstvenim poslovima..

Pohadajte najisplativiju i najkorisniju edukaciju.

**Prijave na 45. ciklus Edukacije za vođenje poslovnih knjiga
online i in class.**

Sarajevo, tel/fax: 033/204-769

061/963-917

e-mail: finconsult@bih.net.ba

Tuzla, tel/fax: 035/277-275;

061/963-917

e-mail: finconsult@bih.net.ba

Prijave na: www.finconsult.ba

Prijave su u toku.

**TJECAJ UMJETNE INTELIGENCIJE
NA POVEĆANJE KVALITETA I
OPSEGA REVIZIJE²****THE IMPACT OF ARTIFICIAL
INTELLIGENCE ON INCREASING
AUDIT QUALITY AND SCOPE**

PREGLEDNI RAD

SAŽETAK

Revidirani MRevS-ovi i pojačana vanjska kontrola revizije povećavaju zahtjeve koje revizori moraju ispuniti u obavljanju revizije financijskih izvještaja. Od povećanih zahtjeva najviše se izdvaja obveza revizora da steknu razumno uvjerenje da nema prijevare u financijskim izvještajima. Praktično to za revizore znači da moraju otkriti „crvene zastavice“ koje ukazuju na moguću prijevaru. Osim toga, u cilju preciznije revizije revizori moraju ispitati transakcije na više razina značajnosti. Očito je da će doći do promjena u revizijskim postupcima jer je opisane zahtjeve skoro nemoguće ostvariti s dosadašnjim načinom rada. Rješenje koje se nudi je primjena umjetne inteligencije u reviziji. U tom smislu postavljene su hipoteze istraživanja koje odgovaraju na slijedeća ključna pitanja:

1. Zašto je uvođenje AI u reviziju neophodno kad je revizija do sada funkcionirala bez upotrebe AI.
2. Može li se korištenjem AI povećati kvalitetu i opseg revizije bez proporcionalnog povećanja opterećenja i pretjeranog povećanja troškova.
3. Treba li uvesti potpunu automatizaciju revizije primjenom umjetne inteligencije (AI).

Analizom recentne literature i na temelju vlastitih iskustava potvrđeno je da je uvođenje AI u reviziju neophodno jer će to povećati kvalitetu i opseg revizije bez proporcionalnog povećanja opterećenja i pretjeranog povećanja troškova.

Međutim, uvođenje umjetne inteligencije u reviziju postavlja i određene izazove koji se odnose na transparentnost, nepristranost, privatnost i pouzdanost rezultata koje ona donosi.

Zbog toga je kao konačni zaključak istaknuto da je u ovom stupnju razvoja umjetne inteligencije prikladno je, čak i nužno, koristiti modele umjetne inteligencije kao alat u reviziji ali ipak konačne sudove i odluke treba donijeti revizor. Prema tome, potpuna automatizacija revizije primjenom umjetne inteligencije (AI) možda bude ostvariva u budućnosti.

SUMMARY

Revised ISAs and increased external audit oversight increase the requirements that auditors must meet when performing financial statement audits. The most notable of these increased requirements is the auditor's obligation to obtain reasonable assurance that there is no fraud in the financial statements. In practice, this means that auditors must detect "red flags" that indicate possible fraud. In addition, in order to conduct a more precise audit, auditors must examine transactions at multiple materiality levels.

KLJUČNE RIJEČI: umjetna inteligencija, revizija, kvalitet revizije, digitalna transformacija

KEYWORDS: artificial intelligence, audit, audit quality, digital transformation

JEL: M42, O33, C88, D83

1 Prof.dr.sc. Vinko Belak, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, e-mail: belakvinko@gmail.com

2 Urednički kolegij časopisa je recenzirao i kategorizirao rad kao NAUČNI-PREGLEDNI RAD

It is obvious that there will be changes in audit procedures because the requirements described are almost impossible to achieve with the current way of working. The solution offered is the application of artificial intelligence in auditing. In this regard, research hypotheses have been set that answer the following key questions:

1. Why is the introduction of AI in auditing necessary when auditing has functioned without the use of AI so far.
2. Can the use of AI increase the quality and scope of the audit without a proportional increase in workload and excessive increase in costs.
3. Should full automation of auditing be introduced using artificial intelligence (AI).

The analysis of recent literature and based on our own experiences confirmed that the introduction of AI in auditing is necessary because it will increase the quality and scope of the audit without a proportional increase in workload and excessive increase in costs. However, the introduction of artificial intelligence in auditing also poses certain challenges related to transparency, impartiality, privacy and reliability of the results it brings.

Therefore, the final conclusion is that at this stage of development of artificial intelligence, it is appropriate, even necessary, to use artificial intelligence models as a tool in auditing, but the final judgments and decisions should still be made by the auditor. Therefore, complete automation of auditing using artificial intelligence (AI) may be achievable in the future.

UVOD

Revizija finansijskih i ESG izvještaja ima ključnu ulogu u osiguranju povjerenja u vjerodostojnost objavljenih informacija u njima. Tradicionalno, revizijski postupci oslanjali su se na ručne preglede i statističko uzorkovanje iznad određenog praga značajnosti. To je često značilo da dio transakcija ostaje neprovjeren. Nakon revizije **MRevS-a 240**, naglašena je revizorova odgovornost u detekciji upozoravajućih znakova da postoji prijevara i nenamjernih pogrešaka na različitim razinama značajnosti. U tekućoj praksi najčešće koristi opći prag značajnosti od 1,5% do 2% u odnosu na imovinu. Međutim, MRevS-u 320 - *Značajnost u planiranju i*

obavljanju revizije zahtijeva puno detaljniji pristup u određivanju značajnosti od onog koji se može uočiti u našoj revizorskoj praksi.

MRevS 240 propisuje da revizor mora:

- prepoznati i procijeniti rizike materijalnih pogrešaka zbog prijevara;
- razmotriti postavljanje višestrukih granica značajnosti;
- dizajnirati revizijske postupke koji adekvatno pokrivaju identificirane rizike.

Pristup istaknut u MRevS-u 240 i MRevS-u 320 i s njima povezanim MRevS-ovima dovodi do potrebe za detaljnijom revizijom nego što je to bilo do sada. Problem se sastoji u tome što dodatne provjere povećavaju opseg revizorskog rada pa time i troškove revizije. Umjetna inteligencija (AI) nudi rješenje koje omogućuje detaljniju provjeru i veću kvalitetu revizije bez proporcionalnog povećanja opterećenja revizora i pretjeranog povećanja troškova.

Međutim, uvođenje umjetne inteligencije u reviziju nameće i nova pitanja na koja se traži odgovor. Ključna pitanja u tom kontekstu su:

1. Zašto je uvođenje AI u reviziju neophodno kad je revizija do sada funkcionirala bez upotrebe AI.
2. Može li se korištenjem AI povećati kvalitetu i opseg revizije bez proporcionalnog povećanja opterećenja i pretjeranog povećanja troškova.
3. Treba li uvesti potpunu automatizaciju revizije primjenom umjetne inteligencije (AI).

Odgovori na postavljena pitanja u vezi s izazovima implementacije umjetne inteligencije u reviziji uključuju i povezane probleme koji su povezani s ljudskim elementima, tehnološkim aspektima umjetne inteligencije i prirodom samog procesa revizije.

Razumijevanje izazova i prilika povezanih s primjenom umjetne inteligencije važno je za revizorske tvrtke koje pružaju profesionalne usluge jer moraju uravnotežiti kvalitetu i opseg revizije s troškovima revizije.

Mnogi istraživači i tvrtke u svijetu i kod nas su hrabro krenuli u izradu projekata primjene umjetne inteligencije u reviziji što dokazuje veliki interes za predmetnim područjem.

Cilj ovog rada je dati doprinos rastućoj literaturi o primjeni umjetne inteligencije u reviziji.

1. POSTAVLJANJE HIPOTEZA I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Na osnovu ključnih pitanja postavljenih u uvodu mogu se formulirati hipoteze istraživanja kako slijedi: Hipoteza H1: Nivo revizije podataka na osnovu kojih se može steći razumno uvjerenje da u financijskim izvještajima nema prijevare i drugih pogrešaka na različitim razinama značajnosti prema zahtjevima revidiranih MRevS-ova više nije moguć s istom količinom i vrstom revizorskog rada i istim troškovima kao do sada.

Hipoteza H2: Korištenjem umjetne inteligencije (AI) može se povećati **kvaliteta revizije** bez proporcionalnog povećanja rada revizora i pretjeranog povećanja troškova.

Hipoteza H3: Korištenjem AI može se povećati **opseg revizije** bez proporcionalnog povećanja opterećenja i pretjeranog povećanja troškova.

Hipoteza H4: Potpuna automatizacija revizije primjenom umjetne inteligencije nije prikladna u današnjem trenutku.

Postavljene hipoteze će biti testirane analizom literature iz predmetnog područja, korištenjem zaključaka na temelju empirijskih istraživanja drugih autora i vlastitih iskustava na osnovu čega će se donijeti konačni zaključci.

2. TESTIRANJE HIPOTEZE H1:

Nivo revizije podataka na osnovu kojih se može steći razumno uvjerenje da u financijskim izvještajima nema prijevare i drugih pogrešaka na različitim razinama značajnosti prema zahtjevima revidiranih MRevS-ova više nije moguće s istom količinom i vrstom revizorskog rada i istim troškovima kao do sada

2.1. Povećani zahtjevi u pogledu revizorove odgovornosti u vezi stjecanja razumnog uvjerenja da nema prijevara u financijskim izvještajima

U zahtjevima koji revidirani revizorski standardi postavljaju pred revizore došlo je do više značajnih promjena u pogledu pristupa, kvalitete i opsegu revizije koji postavljaju nove izazove pred revizore.

Jednu od ključnih promjena u zahtjevima donio je revidirani MRevS 240 – *Revizorove odgovornosti u vezi s prijevarama čiji je fokus* na identifikaciji i procjeni rizika značajnih grešaka uslijed prijevare, kao i na odgovarajućim reakcijama na te rizike. Naime, standard 240 ne zahtijeva od revizora da provodi potpune istrage prijevare kao što to čini forenzično računovodstvo. Međutim, on od revizora zahtijeva da osigura razumno uvjerenje da financijski izvještaji promatrani kao cjelina nisu lažirani. „Obavljajući reviziju u skladu s MRevS-ovima, revizor je odgovoran za stjecanje razumnog uvjerenja da su financijski izvještaji promatrani kao cjelina, bez značajnih pogrešnih prikazivanja, bilo da su uzrokovane prijevarom ili pogreškom“ (MRevS 240, točka 5).

U praksi se to najčešće svodi na otkrivanje „crvenih zastavica“ odnosno upozoravajućih znakova da je moguća prijevara i reakciju na ta otkrića. Međutim, revizori nisu do sada obučavani za tu vrstu forenzične revizije. Osim toga, u točki 26. MRevS-a 240 ističe se da u skladu s MRevS-om 315, revizor mora identificirati i procijeniti rizike značajnih pogrešnih prikazivanja uslijed prijevara:

- na razini financijskih izvještaja, i
- na razini tvrdnji za financijske transakcije, stanja računa i objavljivanja.

To znači da se traži puno detaljnija revizija nego što je to bilo do sada. To se vidi iz točke 31 MRevS-a

240 u kojoj se precizira se da „u skladu s MRevS-om 330, revizor mora oblikovati i obaviti **daljnje revizijske postupke** čija vrsta, vremenski raspored i opseg su određeni kao reakcija na procijenjene rizike značajnih pogrešnih prikazivanja uslijed prijevara **na razini tvrdnji**. U praksi je primijećeno da se u nekim slučajevima tvrdnje u pisanom dijelu financijskih izvještaja ne slažu s financijskim pokazateljima ili su čak potpuno lažne. Osim toga, revizori će ubuduće morati revidirati i „ESG izvještaj“ kao i njegovo slaganje s financijskim dijelom izvještaja.

Prema **točki A33** MRevS-a 240, procjena rizika prijevara može se **mijenjati** tijekom tijeka revizije na temelju novih informacija ili dokaza koje revizor otkrije. Ako se otkrije nove činjenice ili sumnje, revizor mora **revidirati** prethodnu procjenu rizika i **prilagoditi svoje revizijske postupke** u skladu s tim. Primjerice, ako revizor otkrije neobične transakcije koje nisu bile očite tijekom ranijih faza revizije, to bi moglo zahtijevati dodatne testove kako bi se razjasnila priroda tih transakcija.

U točki 29 MRevS-a 240 naglašava se da revizor mora razmotriti sveobuhvatne revizijske postupke kako bi razradio sveobuhvatne revizijske strategije koje će biti prilagođene da bi se primjereno odgovorilo na procijenjene rizika od prijevara. To može uključivati:

- **Dodavanje nepredvidljivih elemenata u revizijske postupke** – Na primjer, iznenadne provjere ili izmjene redoslijeda revizijskih postupaka kako bi se smanjila mogućnost da menadžment u koji revizor sumnja predvidi revizijske korake.
- **Veća pozornost i nadzor** u postupcima revizije – Revizor može povećati razinu nadzora nad ključnim dijelovima revizije ili **uključiti odgovarajuće stručnjake** u tim dijelovima ako su potrebni.

Revizor može prilagoditi način obavljanja revizijskih postupaka tako da uključuje:

- **Širu i detaljniju analizu transakcija i dokaza** koji se odnose na područja s visokim rizikom prijevara,
- **Testiranje neobičnih i složenih transakcija** koje bi mogle biti korištene za prikrivanje prijevara.

Osim toga, revizor mora primijeniti specifične postupke koji odgovaraju procijenjenim rizicima na razini tvrdnji za vrste transakcija, salda računa i objava.

Ako procijenjeni rizici to zahtijevaju, revizor treba:

- **Povećati opseg testiranja** na identificiranim područjima rizika (npr. provođenje detaljnijih analiza transakcija),
- **Provesti dodatne postupke** poput potvrda s trećim stranama ili provođenje postupaka koji ciljano istražuju moguće manipulacije ili lažne prikaze.

Cjelokupan postupak revizije u cilju stjecanja razumnog uvjerenja da su financijski izvještaji bez značajnih pogrešnih prikazivanja opisuju i drugi povezani MRevS-ovi.

U povećanom skupu revizorovih obveza najviše se ističe zahtjev da revizor otkrije „crvene zastavice“ koje ukazuju na moguću prijevaru u financijskim izvještajima. To od revizora zahtijeva posjedovanje znanja iz forenzičnog računovodstva za što revizori do sada nisu bili obučavani.

2.2. Povećanje zahtjeva u pogledu određivanja graničnog iznosa značajnosti u provođenju revizije i pojačavanje vanjske kontrole obavljene revizije

Na stavljanje puno većeg naglaska na određivanju značajnosti u provođenju revizije najviše je doprinijela obveza izrade ESG izvještaja. Međutim, to se proširilo i na redovitu reviziju.

U našoj praksi najčešće se značajnost određuje na razini financijskih izvještaja kao cjeline u visini 1,5% do 2% od ukupne imovine revidiranog subjekta.

Budući da ranije u MRevS-ovima prijevara nije bila tako naglašena, značajnost određena na razini financijskih izvještaja kao cjeline smatrala se primjerenom za provođenje cjelokupne revizije. Međutim, uvažavanjem zahtjeva iz MRevS-a 240 i uvođenjem obveze za izradom ESG izvještaja revizor sada mora procijeniti treba li značajnost odrediti i na nižim razinama od onih utvrđenih za financijske izvještaje kao cjelinu.

„Zabrinutost za kvalitetu revizije u smislu obrane od prijevornih financijskih izvještaja proizlazi iz mršavog učinka revizora u otkrivanju prijevara. Primjerice, „prema izvješću Udruge ovlaštenih forenzičara za istraživanje profesionalnih prijevara (Association of Certified Fraud Examiners – AVFE) za 2024. godinu, samo 3% prijevara otkrili su revizori. To je manje od 5% prijevara otkrivenih „slučajno“ i manje od onih koje je otkrila uprava, dojava (zviždanje) ili interna revizija. Iako je revizorski tim obično posljednja linija obrane – on otkriva samo prijevare koje nisu identificirane drugim sredstvima. Većina bi se složila da je taj postotak otkrivanja prijevara niži nego što bi se moglo očekivati“ (Cook, J., 2025).

U postupku revizije za stjecanje razumnog uvjerenja da nema prijevare u financijskim izvještajima može se dogoditi da više izvedenih manipulacija u zbroju višestruko prijeđu granični iznos značajnosti postavljen na razini financijskih izvještaja kao cjeline. Primjerice, ako se granični iznos značajnosti procijeni na 1,5% od ukupne imovine koja iznosi 50 milijuna KM onda iznosi ispod 750.000,00 KM „prolaze ispod radara“. Problem se sastoji u tome da su u poznatim financijsko računovodstvenim skandalima manipulatori najčešće radili više manipulacija istodobno (vidi opširnije: Belak, V., 2017). U tim manipulacijama se često radilo o kombinaciji lažnog priznavanja prihoda uz istodobno lažno smanjenje tekućih troškova kapitalizacijom na dugotrajnoj imovini, skrivanjem troškova na zalihama, izbjegavanjem vrijednosnih usklađenja, rastezanjem amortizacije i lažnim smanjenjem obveza. Kad se primijeni takva lažna kombinacija granični iznos od 1% ili 2% od ukupne imovine lako se prekorači ali pojedinačni iznosi neće biti primijećeni.

Zbog toga se u MRevS-u 320 - *Značajnost u planiranju i obavljanju revizije* ističe da: „Za svrhe MRevS-ova, **značajnost za provedbu** znači iznos ili iznose koje revizor odredi niže od iznosa značajnosti za financijske izvještaje kao cjelinu kako bi smanjio na prihvatljivo nisku razinu vjerojatnost da zbrojena neispravljena i neotkrivena pogrešna prikazivanja prijeđu iznos značajnosti za financijski izvještaj kao cjelinu. Ako je primjenjivo, značajnost za provedbu odnosi se također na iznos ili iznose koje je odredio revizor niže od jedne ili više razina značajnosti za određenu klasu transakcija, stanja računa ili objave“ (MRevS 320, točka 9).

Još jasnije upute u tom smislu daju se u točki 10. MRevS-a 320 koja glasi: „Kad uspostavlja opću strategiju revizije, revizor mora odrediti **značajnost za financijske izvještaje kao cjelinu**. Ako, u određenim okolnostima subjekta, postoji jedna ili više određenih klasa transakcija, stanja računa i objavljivanja za koje je razumno očekivati da pogrešni prikazi iznosa manjih od iznosa značajnosti za financijske izvještaje kao cjelinu **utječu na ekonomske odluke korisnika** donijete na osnovi financijskih izvještaja, revizor mora također odrediti razinu ili razine značajnosti koje treba primijeniti na te određene klase transakcija, stanja računa i objavljivanja. (Vidjeti točke A3-A12.)“.

To znači da MRevS 320 razlikuje više razina i vrsta značajnosti od kojih su najvažnije slijedeće:

- **Značajnost za financijske izvještaje kao cjelinu** (overall materiality) koja je temeljna značajnost za ukupnu procjenu jesu li financijski izvještaji bez značajnih pogrešaka uslijed pogreške ili prijevara.
- **Značajnost za provedbu** (performance materiality) je granica značajnosti niža od značajnosti za financijske izvještaje kao cjelinu koja se koristi za smanjenje rizika da zbroj pogrešnih prikaza premaši glavnu granicu značajnosti.
- **Značajnost za specifične transakcije, stanja računa i objavljivanja** koja može imati puno nižu granicu u odnosu na glavnu granicu značajnosti ali je važna zbog **osjetljivosti** informacije (primjerice, pogrešna objava isplate nagrada menadžmentu za dobar poslovni rezultat, pogrešna objava neto dobiti iz koje se isplaćuje dividenda i tome slično).
- **Trivijalna značajnost** ispod koje su svote „očito nevažne“ jer se radi o sasvim malim iznosima koji ne utječu na kvalitetu i vjerodostojnost financijskih izvještaja i koji se ne odnose na kritične transakcije kao što su, primjerice neregularne isplate ili kriminalne radnje.

Osnovno pravilo određivanja graničnih iznosa značajnosti glasi: kad se rizik od pogrešnog prikaza povećava, granični iznos značajnosti se spušta.

Primjerice, ako su sve karakteristike dva slična subjekta približno jednake osim što su kod jednog

od njih slabije interne kontrole i interna revizija značajnosti za financijske izvještaje kao cjelinu (overall materiality) trebala bi biti jednaka ali značajnost za performanse revizor treba postaviti na nižu razinu kod subjekta sa slabijom internom kontrolom i revizijom zato što je rizik od pogrešnog prikaza veći.

Potrebu snižavanja graničnog iznosa značajnosti se u točki A13 MRevS-a 320 detaljnije se objašnjava ovako: „Značajnost za provedbu (koja je, kako je definirano, jedan ili više iznosa) je postavljena kako bi smanjila na prihvatljivo nisku razinu vjerojatnost da **zbroj neispravljenih i neotkrivenih pogrešnih prikaza** u financijskim izvještajima prijeđe značajnost za financijske izvještaje kao cjelinu. Slično tome, značajnost za provedbu u vezi s razinom utvrđenom za određenu klasu transakcija, stanje računa ili objavljivanje postavljena je na prihvatljivo nisku razinu kako bi smanjila vjerojatnost da zbroj neispravljenih i neotkrivenih pogrešnih prikaza u određenoj klasi transakcija, stanju računa ili objavi prijeđe razinu značajnosti za tu određenu klasu transakcija, stanje računa ili objavljivanje. Određivanje značajnosti za provedbu nije jednostavan mehanički izračun i uključuje primjenu profesionalne prosudbe. Na određivanje utječe revizorovo razumijevanje subjekta, ažurirano tijekom obavljanja postupaka procjene rizika, kao i vrste i opseg pogrešnih prikazivanja utvrđenih u ranijim revizijama i time i revizorova očekivanja u vezi s pogrešnim prikazima u tekućem razdoblju“ (MRevS 320, točka A13).

U inozemnoj praksi je uobičajeno da revizori prag trivijalne značajnosti određuju na razini od 5% u odnosu na prag opće značajnosti (prema: UniversalCPAreview, 2025).

Na primjer, ako prag opće značajnosti za cjelinu financijskih izvještaja koji se postavlja u fazi planiranja revizije iznosi 100.000,00 KM onda prag trivijalne značajnosti iznosi:

$$\text{Prag trivijalne značajnosti} = 100.000,00 \times 5\% = 5.000,00 \text{ KM}$$

Ako je pogrešni prikaz manji od 100.000,00 KM ali veći od 5.000,00 KM ta razlika neće rezultirati pogrešnim prikazom koji je značajan za financijske

izvještaje kao cjelinu. Međutim, **revizor mora sve takve pogreške zabilježiti na posebnom popisu**. Naime, iako svaka ta pogreška zasebno neće rezultirati značajno pogrešnim prikazom na pojedinačnoj osnovi, kad se zbroji s ostalim pogrešnim prikazima koji ne prelaze opći prag značajnosti, tada prag značajnosti može biti prekoračen.

Ako revizor odredi značajnost za provedbu koja je niža od praga opće značajnosti tada će se raspon od praga trivijalne značajnosti računati do praga značajnosti za provedbu.

Nevažne stavke koje su ispod praga trivijalne značajnosti trebale bi biti nevažne za zbrojnu ocjenu značajnosti. Zbog toga se one ne zbrajaju prigodom zbrajanja stavki kad se provjerava prelaze li tako zbrojene prag opće značajnosti ili značajnosti za provedbu. Jednostavno rečeno, to su stavke koje su dovoljno niske da ne utječu na ocjenu financijskih izvještaja. Koristeći se ekstremnim primjerom može se reći da manipulacije ili pogreške s vrijednošću kemijskih olovaka nisu važne za ispravnost financijskih izvještaja. Međutim, iako treba odrediti prag trivijalne značajnosti ispod kojeg se ne ruši točnost financijskih izvještaja ipak treba reći da to nije jednoznačno i jednostavno. Primjerice, nezakonite isplate zaposlenima koje su ispod trivijalnog praga značajnosti od 5.000,00 KM, na primjer 4.500,00 KM, neće se tretirati kao da ih nema. Naime, manipulacije i sve druge kriminalne radnje imaju drugačiji tretman od nenamjernih pogrešaka jer kad se jedna takva pronade, vjeruje se da nije jedina.

Prednost koju pruža primjena umjetna inteligencija (AI) u reviziji može se uočiti iz pregleda najvažnijih karakteristika umjetne inteligencije relevantne za reviziju koji je prikazan u shemi 1.

S obzirom da bi navedeni učinak bilo nemoguće postići bez upotrebe velike količine ručnog rada što bi dovelo do pretjeranih troškova revizije, smatramo **da je na temelju logičkog suda dokazana hipoteza H1** da nivo revizije podataka na osnovu kojih se može steći razumno uvjerenje da u financijskim izvještajima nema prijevare i drugih pogrešaka na različitim razinama značajnosti prema zahtjevima revidiranih MRevS-ova više nije moguć s istom količinom i vrstom revizorskog rada i istim troškovima kao do sada.

Shema 1.: Najvažnije karakteristike umjetne inteligencije relevantne za reviziju

Karakteristika AI-a	Primjena u reviziji
Obrada velikih podataka (Big Data)	Analiza 100% populacije transakcija bez uzorkovanja.
Strojno učenje (Machine Learning)	Prepoznavanje obrazaca prijevara iz povijesnih podataka.
Detekcija anomalija	Otkrivanje neuobičajenih transakcija po vremenu, iznosu ili korisniku.
Prediktivna analitika	Identifikacija područja povećanog rizika unaprijed.
Obrada prirodnog jezika (NLP)	Analiza ugovora, dopisa i e-mailova radi otkrivanja sumnjivih formulacija.
Real-time izvještavanje	Kontinuirano praćenje i ažuriranje rezultata provjera.

3. TESTIRANJE HIPOTEZE H2: KORIŠTENJEM UMJETNE INTELIGENCIJE (AI) MOŽE SE POVEĆATI KVALITETA REVIZIJE BEZ PROPORCIONALNOG POVEĆANJA RADA REVIZORA I PRETJERANOG POVEĆANJA TROŠKOVA

Kvaliteta revizije ogleda se u tome koliki je stupanj preciznosti i opsega pregleda je izveden kako bi garantirao da financijski izvještaji ne sadrže pogrešna prikazivanja zbog prijave ili pogreške.

Povećanje kvalitete revizije bez proporcionalnog povećanja opterećenja i pretjeranog povećanja troškova moguće je zbog toga što primjena umjetne inteligencije omogućuje:

- **Potpunu pokrivenost populacije** umjesto ograničenog uzorka.
- **Precizniju procjenu rizika** temeljem dinamične analize podataka.
- **Smanjenje rizika neotkrivanja** prijevara i pogrešaka.
- **Kontinuiranu reviziju**, gdje se podaci analiziraju tijekom cijele godine, a ne samo na kraju obračunskog razdoblja

Mnogi istraživači širom svijeta su se angažirali na istraživanju utjecaja primjene umjetne inteligencije na kvalitetu revizije. Nemoguće je navesti sva istraživanja i rezultate u tom smislu pa zbog toga u nastavku izdvajamo neka s različitih strana svijeta koja se mogu smatrati reprezentativnima.

Autor Mitan, J. (2024) u svojoj doktorskoj disertaciji definira kvalitetu revizije kao „koncept koji podupire vjerodostojnost mišljenja revizora

o financijskim izvještajima“. Osim toga, on ističe da je „riječ o složenom konstruktu oblikovanom različitim čimbenicima“. Mitan (2024) u zaključku navodi da je njegova teza pokazala je rastuću ulogu umjetne inteligencije u procesu revizije i da umjetna inteligencija poboljšava učinkovitost revizije, obradu podataka i analizu, čime se poboljšava kvaliteta revizije i podržava prosudba revizora“.

„Integracija umjetne inteligencije u revizijske prakse zahtijeva promjenu kompetencija i vještina revizora, što naglašava potrebu za ažuriranom obukom i nastavnim planovima i programima tvrtki i akademskih institucija. Budućnost revizije isprepletena je s mogućnostima umjetne inteligencije, koje, ako se odgovorno provedu, obećavaju poboljšanje revizijskih postupaka i jačanje povjerenja dionika. Kako se profesija nastavlja razvijati, suradnički pristup tvrtki, regulatora i klijenata bit će ključan za ostvarenje punog potencijala umjetne inteligencije“, zaključuje na kraju svoje disertacije Mitan.

Khayoon, D.F., Hawi H.T. and Abdullh, L.Q. (2025), u svom istraživanju zaključuju da „korištenje inteligentnih sustava povećava točnost i učinkovitost u računovodstvenim i revizijskim procesima, što dovodi do smanjenja troškova i smanjenog opterećenja poslom, što u konačnici **poboljšava kvalitetu revizije**“.

Shazly, M.A., AbdElAlim, K. and Zakaria, H. (2025) u prvom poglavlju knjige „Technological Horizons..“ s nazivom poglavlja, „Utjecaj umjetne inteligencije na kvalitetu revizije“ analizirali su literaturu koja proučava kvalitetu revizije. Na temelju toga oni su zaključili „da je usvajanje umjetne inteligencije nužan

zahtjev za revizore zbog vremenskih ograničenja, zahtjeva za točnošću i zahtjeva za brzinom posla. Utjecaj AI na kvalitetu revizije je dubok i višestruk. Iskorištavanjem mogućnosti AI, revizori mogu poboljšati točnost, učinkovitost i objektivnost svog rada“.

Fedyk, A., Hodson, J., Khimich, N. *et al.* (2022), u svojoj studiji pod nazivom „*Unaprjeđuje li umjetna inteligencija proces revizije?*“ obrađuju detaljne intervjue sa 17 revizora iz osam najvećih američkih javnih računovodstvenih tvrtki. Oni su istraživali poboljšava li umjetna inteligencija proces revizije. Autori u zaključku navode da njihovi empirijski rezultati dokumentiraju značajna poboljšanja u kvaliteti uvođenjem umjetne inteligencije. Svoje zaključke autori temelje na nalazima da su ulaganja revizorskih tvrtki u umjetnu inteligenciju povezana sa značajnim smanjenjem učestalosti prepravaka, uključujući značajne prepravke i prepravke povezane s obračunavanjem i priznavanjem prihoda. Osim toga, kako revizorske tvrtke ulažu u umjetnu inteligenciju, mogu smanjiti naknade koje naplaćuju, a istovremeno smanjiti broj revizorskih radnika i pokazati povećanu produktivnost, mjereno ukupnim naknadama po zaposleniku, zaključuju autori.

Budući da ostala recentna istraživanja o utjecaju umjetne inteligencije na kvalitetu revizije daju iste zaključke može se zaključiti da je analizom relevantne literature potvrđena hipoteza H2 da se korištenjem umjetne inteligencije može se povećati kvaliteta revizije bez proporcionalnog povećanja opterećenja i pretjeranog povećanja troškova.

4. TESTIRANJE HIPOTEZE H3: KORIŠTENJEM AI MOŽE SE POVEĆATI OPSEG REVIZIJE BEZ PROPORCIONALNOG POVEĆANJA OPTEREĆENJA I PRETJERANOG POVEĆANJA TROŠKOVA.

U tradicionalno izvedenoj reviziji istraživanje „crvenih zastavica“ zbog mogućnosti prijevara kao i povećanje broja pragova značajnosti radi veće kvalitete revizije proporcionalno povećava opseg revizije. To uzrokuje više revizorskog rada pa time i troškova revizije. Primjena umjetne inteligencije bi to mogla izmijeniti ako osigura:

- da se otkrivanje „crvenih zastavica“ izvodi uz pomoć posebno pripremljenog programa istraživanja,
- da se više pragova značajnosti može se obraditi paralelno, bez dodatnog ljudskog rada,
- da alati automatski filtriraju transakcije iznad i ispod određenih pragova.
- da revizor može proširiti provjeru na specifične račune (npr. gotovina, potraživanja, transakcije s povezanim osobama) s nižim pragovima.

„Umjetna inteligencija može brzo skenirati velike skupove podataka, identificirati trendove i anomalije te označiti potencijalna područja zabrinutosti, štedeći revizorima dragocjeno vrijeme pregledavanja informacija. Prebacivanjem ovih rutinskih zadataka na umjetnu inteligenciju, revizori poboljšavaju svoju učinkovitost tijekom revizije cijelih skupova podataka i bolje provode svoje vrijeme pregledavajući, umjesto povlačeći, podatke“ (Wolters Kluwer, 2024).

Kad se sve to uzme u obzir može se zaključiti da se korištenjem umjetne inteligencije može se povećati opseg revizije bez proporcionalnog povećanja opterećenja i pretjeranog povećanja troškova što dokazuje hipotezu H3.

5. TESTIRANJE HIPOTEZE H4: POTPUNA AUTOMATIZACIJA REVIZIJE PRIMJENOM UMJETNE INTELIGENCIJE NIJE PRIKLADNA U DANAŠNJEM TRENUTKU

Osim moguće koristi, primjena umjetne inteligencije (AI) u reviziji donosi i velike izazove koji se odnose na:

- **Kvalitetu i integritet podataka** na temelju kojih se obavlja revizija (loši podaci = loši rezultati).
- **Regulatorna prilagodba** – revizijske standarde treba prilagoditi korištenju AI što još nije učinjeno
- **Transparentnost algoritama** – potreba za objašnjivom AI (Explainable AI) radi stručnog prosuđivanja.
- **Dodatna obuka revizora** – AI zahtijeva nova znanja iz područja podatkovne analitike

Kvaliteta i integritet podataka su ključne komponente uspjeha umjetne inteligencije. Naime, potpuno korištenje prednosti umjetne inteligencije moguće je samo se osigura kvaliteta podataka koji se unose u modele umjetne inteligencije. Blanchette, S., Davenport, T.H., Kokina, J. and Pačamanova, D. (2025), upozoravaju da su nepotpuni ili nekvalitetni podaci, kao i algoritamska pristranost i nedostatak skalabilne infrastrukture umjetne inteligencije, potencijalni rizici korištenja umjetne inteligencije koji mogu dovesti do razočarenja.

Regulatorna prilagodba je neophodna zato što revidirani MRevS-ovi još uvijek ne prepoznaju neophodnost uključivanja umjetne inteligencije u reviziju. Jednostavan razlog tome je što su ti standardi pisani kod umjetna inteligencija nije bila u fokusu događaja. Zbog toga revizijske standarde treba prilagoditi korištenju umjetne inteligencije (AI) što još nije učinjeno. Na sreću, u revizijskim standardima nema niti odredbi koje bi sprječavale uvođenje umjetne inteligencije koja služi kao alat u izvođenju revizije.

Transparentnost algoritama prilično detaljno obrađuju u svojoj studiji Blanchette, S., Davenport, T.H., Kokina, J. and Pačamanova, D. (2025). Oni posebno ističu da njihovo istraživanje pokazuje da su najčešći izazovi s primjenom umjetne inteligencije u reviziji slijedeći:

- a) transparentnost i objašnjivost,
- b) pristranost umjetne inteligencije,
- c) privatnost podataka,
- d) robusnost i pouzdanost,
- e) strah od prevelikog oslanjanja revizora na umjetnu inteligenciju i
- f) potreba za smjernicama umjetne inteligencije.

(a) Transparentnost i objašnjivost

Pojmovi transparentnost i objašnjivost odnose se na razumijevanje modela i razloga za njegove rezultate te predstavljaju rizik povezan s alatima umjetne inteligencije koji koriste strojno učenje. Transparentnost i objašnjivost odgovara na pitanje: „Što ova stvar zapravo radi?“. Transparentnost sustava umjetne inteligencije odnosi se na informacije o skupovima podataka, procesima, korištenju i rezultatima koji se dobiju. Konačno, razumljivost se odnosi na to „koliko dobro se model može interpretirati ljudskim jezikom“. Mnogi ispitanici u studiji koju

su proveli autori su istaknuli izazove vezane uz transparentnost, objašnjivost, interpretabilnost i razumljivost alata umjetne inteligencije, uglavnom zbog potrebe da se regulatorima priopći kako alat funkcionira. Iz provedenih intervjua bilo je jasno da mnoge revizorske tvrtke već koriste tehnike objašnjivosti kako bi pokazali način na koji model umjetne inteligencije funkcionira.

(b) Pravednost i nepristranost

Uz izazove transparentnosti i objašnjivosti povezana je zabrinutost zbog pristranosti umjetne inteligencije, a time i pravednosti i nepristranosti. Pristranost umjetne inteligencije odnosi se na fenomen algoritma koji proizvodi rezultate koji su sustavno pristrani nekoj strani ili žele ugoditi postavljajuću pitanja (npr. favoriziranjem jedne skupine ishoda nad drugom). Ako umjetna inteligencija nije dovoljno kontrolirana, može proširiti pristranost pronađenu u podacima korištenim u svom procesu učenja. Neadekvatno odabrane specifikacije modela mogu unijeti pristranost čak i kada se poduzmu druge mjere (poput pravilno provjerenih skupova podataka) kako bi se smanjila takva pristranost.

(c) Snaga informacija i privatnost

Privatnost u umjetnoj inteligenciji odnosi se na „zaštitu osjetljivih informacija, dobivanje pristanka za korištenje tih podataka, osiguravanje da su modeli otporni i da ne cure ili otkrivaju zaštićene podatke, korištenje modela na način koji poštuje privatnost i ispunjavanje novih zakona i propisa diljem svijeta koji ne samo da potiču, već i nalažu privatnost“

Što više podataka umjetna inteligencija koristi, to su njezina predviđanja snažnija. Međutim, težnja za većom točnošću u inherentnom je sukobu s privatnošću klijenata. Autori navode da su svi njihovi ispitanici istaknuli važnost privatnosti klijenata pri izradi alata umjetne inteligencije unutar tvrtke. Međutim, ograničavanje podataka zbog privatnosti može umanjiti rezultate primjene umjetne inteligencije.

(d) Pouzdanost

Model umjetne inteligencije vjerojatno će imati problem s pouzdanošću kada model dobro funkcionira u fazi učenja, ali ne uspijeva dobro funkcionirati u dinamičnom okruženju nakon implementacije. Osim toga, primijećeno je da umjetna inteligencija reagira takozvanom „**halucinacijom**“, odnosno pogrešnim

odgovorom kad nema pravi odgovor na postavljeno pitanje.

(e) Preveliko oslanjanje revizora na umjetnu inteligenciju

Izazovi o kojima se gore raspravljalo usredotočuju se na tehnološku stranu dizajna i primjene alata umjetne inteligencije. ispitanici su također zabrinuti zbog potencijalnog prevelikog oslanjanja revizora na alate umjetne inteligencije.

(f) Povjerenje u izvještavanje klijenta generirano umjetnom inteligencijom

Među uobičajenim slučajevima u kojima se koristi umjetna inteligencija ili se očekuje da će se koristiti su pisanje objava financijskih izvještaja i pisanje koda za različita izvješća. Međutim, budući da odgovornost za revizorske izvještaje ostaje na revizoru, malo koji revizor će pristati da izvještaj napiše umjetna inteligencija a ne on sam.

Autori Hecimovic, A. and Seethamraju, R., (2022), na kraju svoje studije zaključuju da „Iako umjetna inteligencija ima potencijal poboljšati kvalitetu revizije i pružiti usluge s dodanom vrijednošću revizijskim klijentima, naša studija zaključuje da usvajanje umjetne inteligencije zahtijeva preispitivanje revizijske prakse s obzirom na percipirani nedostatak kontrole u „crnoj kutiji“ modela umjetne inteligencije, što potencijalno može učiniti revizijsku praksu još skrivenijom od pogleda i izloženom povećanom nadzoru nad kvalitetom revizije“.

Sve navedeno ide u prilog da je točna hipoteza H4 da potpuna automatizacija revizije nije prikladna zbog toga što bi mogla proizvesti više problema nego koristi. U ovom stupnju razvoja umjetne inteligencije prikladno je, čak i nužno, koristiti modele umjetne inteligencije u reviziji ali ipak konačne sudove i odluke treba donijeti revizor.

ZAKLJUČAK

Revidirani MRevS-ovi i pojačana vanjska kontrola revizije povećavaju zahtjeve koje revizori moraju ispuniti u obavljanju revizije financijskih izvještaja. Od povećanih zahtjeva najviše se izdvaja obveza

revizora da steknu razumno uvjerenje da nema prijevare u financijskim izvještajima. Praktično to za revizore znači da moraju otkriti „crvene zastavice“ koje ukazuju na moguću prijevaru. Da bi obavili taj zadatak revizori moraju primijeniti forenzične vještine za koje do sada nisu obučavani. Osim toga, u cilju preciznije revizije revizori moraju ispitati transakcije na više razina značajnosti. Jedno i drugo do sada nije bilo prisutno u revizorskoj praksi. Očito je da će doći do promjena u revizijskim postupcima jer je opisane zahtjeve skoro nemoguće ostvariti s dosadašnjim načinom rada. U tekućoj reviziji već je moguće uočiti uvođenje umjetne inteligencije jer je postalo jasno da se bez toga neće moći zadovoljiti novi zahtjevi koji su stavljeni pred revizijsku profesiju. Međutim, uvođenje umjetne inteligencije u reviziju postavlja i određene izazove koji se odnose na transparentnost, nepristranost, privatnost i pouzdanost rezultata koje ona donosi.

Zbog toga se kao konačni zaključak može istaknuti da je u ovom stupnju razvoja umjetne inteligencije prikladno je, čak i nužno, koristiti modele umjetne inteligencije u reviziji ali ipak konačne sudove i odluke treba donijeti revizor.

LITERATURA

- Belak, V (2017), Lažiranje financijskih izvještaja, prijevare i računovodstvena forenzika, Fircon, Mostar
- Blanchette, S., Davenport, T.H., Kokina, J. and Pačamanova, D. (2025), Challenges and opportunities for artificial intelligence in auditing: Evidence from the field, *International Journal of Accounting Information Systems*, Volume 56, December 2025, 100734, <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2025.100734>
- Cook, J. (2025), Revised ISA (UK) 240 brings new challenges for auditors, Grant Thornton, <https://www.grantthornton.co.uk/insights/revised-isa-uk-240-brings-new-challenges-for-auditors/>
- Fedyk, A., Hodson, J., Khimich, N. *et al.* (2022), Is artificial intelligence improving the audit process?. *Rev Account Stud* 27, 938–985 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09697-x>
- Government of Canada (2023), Directive on Accounting Standards: GC 1010 Financial Statement Concepts (Materiality) <https://>

www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32510§ion=html

- Hecimovic, A. and Seethamraju, R., (2022), Adoption of artificial intelligence in auditing: An exploratory study, *Australian Journal of Management*, Volume 48, Issue 4 2022
- Khayoon, D.F., Hawi H.T. and Abdullh, L.Q. (2025), "The Impact of Using Artificial Intelligence Technology (Expert Systems) on Audit Quality," *2025 XXVIII International Conference on Soft Computing and Measurements (SCM)*, Saint Petersburg, Russian Federation, 2025, pp. 266-273, doi: 10.1109/SCM66446.2025.11060114.
- Mitan, J. (2024). Enhancing Audit Quality through Artificial Intelligence: An External Auditing

Perspective. Accounting Undergraduate Honors Theses Retrieved from <https://scholarworks.uark.edu/acctuht/58>

- Shazly, M.A., AbdElAlim, K. and Zakaria, H. (2025), Chapter 1: The Impact of Artificial Intelligence on Audit Quality, Chapter 1 in the book; *Technological Horizons: Insights for Accounting, Auditing and Internal Control in Emerging Markets* Available to Purchase, Edited by Alshurafat, H and Beattie, C., Emerald Publishing Limited.
- Wolters Kluwer (2024), Artificial intelligence in auditing: Enhancing the audit lifecycle, <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/artificial-intelligence-auditing-enhancing-audit-lifecycle>



STUDIJSKI PROGRAMI

- FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO
- RAČUNARSTVO I INFORMATIKA
- SAVREMENI MENADŽMENT I DIGITALNO POSLOVANJE
- EKOLOŠKA POLJOPRIVREDA
- TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I GASTRONOMIJA

FINra
VIŠEŠKOLSKA USTANOVA

Jedinstven spoj teorije i prakse

+387 35 310 390

MITRA TRIFUNOVIĆA UČE 9,
TUZLA 75000

www.finra.edu.ba

AKREDITOVANA

Prof.dr. Senada Kurtanović¹
Almir Lipovača, dipl.oec²
Mr.sc. Ismet Đuzelić³



EVIZORSKA ANALIZA I FINANSIJSKO VJEŠTAČENJE U OBLASTI PRIVREDNOG KRIMINALA VEZANOG ZA NEKRETNINE⁴

AUDIT ANALYSIS AND FINANCIAL EXPERTISE IN THE FIELD OF ECONOMIC CRIME RELATED TO REAL ESTATE

PREGLEDNI RAD

SAŽETAK

Revizorski postupci usmjereni na finansijsko vještačenje povećavaju efikasnost otkrivanja nepravilnosti i prevara u poslovanju sa nekretninama. Poseban fokus stavljen je na metode i tehnike koje revizori i finansijski vještaci koriste za identifikaciju nepravilnosti, pranje novca, manipulacije i druge nezakonite radnje u poslovanju sa nekretninama. U radu se analizira značaj revizije kao ključnog alata za transparentnost i integritet finansijskih izvještaja, kao i doprinos finansijskog vještačenja u pravnom postupku i donošenju sudskih odluka. Cilj rada je da prikaže koliko su važna precizna stručna analiza sudskog vještaka u borbi protiv ekonomskog kriminala u ovoj oblasti. Finansijsko vještačenje i revizija značajno pomažu u otkrivanju privrednog kriminala vezanog za nekretnine, povećavajući transparentnost i povjerenje.

ABSTRACT

Audit procedures focused on financial expertise increase the effectiveness of detecting irregularities and fraud in real estate operations. Special attention is given to the methods and techniques used by auditors

and financial experts to identify irregularities, money laundering, manipulation, and other illegal activities in real estate dealings. The paper analyzes the importance of audits as a key tool for the transparency and integrity of financial reports, as well as the contribution of financial expertise in legal proceedings and court decision-making. The aim of the paper is to show how important accurate expert analysis by court experts is in combating economic crime in this area. Financial expertise and auditing significantly help in uncovering economic crime related to real estate, increasing transparency and trust.

UVOD

U savremenim uslovima poslovanja, finansijski kriminal predstavlja jednu od najopasnijih prijetnji stabilnosti finansijskog sistema, a sektor nekretnina često je pogodan teren za različite oblike zloupotreba i nezakonitih aktivnosti (ACFE, 2022, 89). U tom kontekstu, revizorska analiza i finansijsko vještačenje postaju ključni alati u borbi protiv nepravilnosti, prevara i nezakonitih radnji koje se provode kroz pravne subjekte ili fizička lica u vezi s prometom i korištenjem nekretnina.

1 Prof.dr. Senada Kurtanović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Bihaću, senada.kurtanovic@hotmail.com

2 Almir Lipovača, dipl.oec, Zavod zdravstvenog osiguranja USK-a, lipovacao@hotmail.com

3 Mr.sc. Ismet Đuzelić, Općina Cazin, ismet.djuzelic@gmail.com

4 Urednički kolegij časopisa je recenzirao i kategorizirao rad kao NAUČNI-PREGLEDNI RAD

KLJUČNE RIJEČI: revizija, finansijsko vještačenje, nekretnine, privredni kriminal.

KEYWORDS: audit, financial expertise, real estate, economic crime.

JEL: M42, K42

Revizija, kao sistematski i nezavisni pregled finansijskih izvještaja i poslovnih aktivnosti, omogućava identifikaciju nepravilnosti i neslaganja u poslovanju. Međutim, kada se radi o specifičnim oblicima privrednog kriminala poput lažnog prikazivanja vrijednosti nekretnina, pranja novca kroz kupoprodaju, izbjegavanja poreza ili manipulacije izvještajima klasična revizija se često mora nadopuniti preciznim i stručnim finansijskim vještačenjem. Vještaci ekonomske struke u tom slučaju ne samo da dopunjuju nalaze revizora, već često postaju presudni faktori u donošenju sudskih odluka.

Predmet ovog rada jeste sagledavanje sinergije između revizorske analize i finansijskog vještačenja u otkrivanju i dokazivanju privrednog kriminala, s posebnim fokusom na slučajeve vezane za procjene nekretnina. Cilj rada je da se kroz teorijski i praktični okvir prikažu ključne metode koje se koriste u identifikaciji nepravilnosti, kao i da se naglasi važnost tačnih i objektivnih izvještaja vještaka u procesima dokazivanja, posebno pred sudovima. Fokus će biti i na ulogama, odgovornostima i ograničenjima revizora i vještaka u slučajevima koji uključuju manipulacije u vrijednostima nekretnina.

Rad također razmatra međunarodne standarde i komparativnu praksu u borbi protiv privrednog kriminala, osvrćući se na izvještaje Međunarodne federacije računovođa (IFAC), Udruženja ovlaštenih istražitelja prevara (ACFE) te OECD smjernice za suzbijanje korupcije i pranja novca u sektoru nekretnina. Paralelno, analizira se domaći kontekst, sa svim specifičnostima bosanskohercegovačkog zakonodavstva, slabostima u institucionalnoj saradnji i ograničenjima u procesuiranju privrednog kriminala. Konačno, rad nastoji dati preporuke za unapređenje saradnje između revizora, sudskih vještaka, tužilaštava i drugih aktera kako bi se povećala efikasnost finansijskih istraga i spriječila sistemska korupcija u sektoru nekretnina. Time se doprinosi općoj transparentnosti tržišta, povećanju povjerenja investitora, ali i zaštiti javnog interesa.

1. FINANSIJSKO VJEŠTAČENJE U FUNKCIJI DOKAZIVANJA

Finansijsko vještačenje predstavlja stručnu, nezavisnu i sistematsku analizu ekonomskih i finansijskih

podataka sa ciljem rasvjetljavanja činjenica od značaja za sudski ili upravni postupak (Budimir, 2017). Ovu vrstu analize provodi licencirani sudski vještak, koji posjeduje potrebna znanja iz oblasti finansija, računovodstva, bankarstva i srodnih disciplina. Uloga finansijskog vještaka nije samo da obradi numeričke podatke, već da interpretira finansijske tokove u širem pravnom i ekonomsko-društvenom kontekstu.

S obzirom na porast kompleksnosti finansijskih transakcija, naročito onih povezanih sa nekretninama, privatizacijom i međukompanijskim aranžmanima, postalo je nužno angažovati stručna lica koja mogu dešifrovati te procese i prikazati ih u razumljivom obliku. Vještačenje u tom smislu postaje most između ekonomske stvarnosti i pravne interpretacije, čime doprinosi efikasnijem i pravednijem odlučivanju u sudskim i upravnim predmetima.

U krivičnim predmetima, posebno onima koji se odnose na privredni kriminal, finansijsko vještačenje često igra presudnu ulogu u dokazivanju postojanja krivičnog djela i utvrđivanju materijalne štete. U parničnim i upravnim postupcima, ono je ključno za određivanje vrijednosti, ispravnosti obračuna, ugovornih odnosa i drugih relevantnih činjenica.

1.1. Razlika između revizora i vještaka

Iako i revizori i vještaci koriste slične metode finansijske analize, njihova svrha i kontekst rada značajno se razlikuju. Revizor, bilo interni ili eksterni, ima zadatak da ispita tačnost finansijskih izvještaja subjekta u skladu sa računovodstvenim i revizijskim standardima, sa ciljem davanja mišljenja o istinitosti i fer prikazu finansijskog stanja. Revizor ne donosi pravne zaključke, niti se bavi utvrđivanjem štete ili odgovornosti.

S druge strane, finansijski vještak djeluje isključivo po nalogu nadležnog organa (suda, tužilaštva, policije) i odgovara na jasno definisana pitanja. Njegovo mišljenje se koristi kao dokaz u postupku, a njegov nalaz mora biti utemeljen, obrazložen, potkrijepljen relevantnim dokumentima i jasno razumljiv sudu.

Također, za razliku od revizora koji se oslanja na dokumentaciju koju mu predoči revizirani subjekt, vještak ima pravo da traži dodatne izvore informacija, provodi terenske uvide, te koristi metode

poput forenzičke analize. Vještak ima slobodu u određivanju metodologije, sve dok ona bude u skladu sa profesionalnim standardima i logički dosljedna.

1.2. Područja primjene u kontekstu nekretnina

U domenu transakcija i utvrđivanja tržišne vrijednosti nekretnina, finansijsko vještačenje je od posebne važnosti zbog specifične prirode tržišta, čestih pokušaja manipulacije vrijednošću i učestalih zloupotreba u svrhu izbjegavanja poreza, pranja novca ili pribavljanja nezakonite koristi. Vještak u ovakvim slučajevima mora detaljno analizirati sve aspekte transakcije, uključujući:

- stvarnu tržišnu vrijednost nekretnine na dan zaključenja ugovora,
- pravni status imovine (hipoteke, zabilježbe, sudski sporovi),
- istorijat vlasništva i eventualne promjene vrijednosti u kratkom vremenskom periodu,
- poređenje sa sličnim transakcijama u datoj zoni ili općini,
- finansijske tokove i izvore imovine korištene za kupovinu,
- povezanost pravnih i fizičkih lica uključenih u transakciju.

Poseban izazov predstavlja identifikacija fiktivnih transakcija, gdje se, na primjer, nekretnina više puta preprodaje po nerealno visokim ili niskim cijenama, sve s ciljem prikrivanja pravog vlasništva ili porijekla imovine. U takvim slučajevima, vještak mora da izgradi lanac dokaza koji povezuje sve elemente transakcije i ukaže na nepravilnosti.

Kvalitet finansijskog vještačenja zavisi ne samo od tačnosti obračuna, već i od jasnog, nepristrasnog i metodološki dosljednog prezentovanja činjenica uz dokumentovane izvore. Vještak mora biti objektivan, koristiti priznate metode i izražavati se jasno, poštujući profesionalne standarde i principe integriteta, kompetencije i povjerljivosti, kako u međunarodnoj, tako i u domaćoj praksi.

1.3. Izazovi u praksi Bosne i Hercegovine

Finansijsko vještačenje u Bosni i Hercegovini suočava se s nizom praktičnih i sistemskih izazova. Među njima su najčešći:

- **Nepotpuna dokumentacija:** Stranke često ne dostavljaju potpunu ili autentičnu dokumentaciju, što otežava izvođenje relevantnih zaključaka.
- **Uticaj institucija ili političkih struktura:** U nekim slučajevima, vještaci su izloženi direktnim ili indirektnim pritiscima da modifikuju svoje nalaze.
- **Nedostatak specijalizacije:** Mnogi licencirani vještaci nisu dovoljno edukovani za kompleksne finansijske predmete, posebno one koji uključuju međunarodne elemente ili sofisticirane oblike kriminala.
- **Kolizija nalaza:** Česti su slučajevi kada dva ili više vještaka dostave potpuno različite nalaze o istoj stvari, što dodatno komplikuje postupak i obeshrabruje sudije.

Uprkos tim izazovima, sve je više pozitivnih primjera u kojima je stručno i objektivno vještačenje rezultiralo identifikacijom ozbiljnih nepravilnosti i doprinosilo pravdi. Potrebno je raditi na dodatnoj edukaciji vještaka, osiguravanju njihove nezavisnosti i uspostavi preciznijih standarda rada.

Finansijsko vještačenje djeluje kao preventivni mehanizam jer prisustvo stručnjaka odvraća od kriminalnih radnji, povećava transparentnost i podržava dodatne kontrole. Vještaci jačaju integritet sistema, povjerenje u institucije i pravnu sigurnost društva.

2. SPECIFIČNOSTI PRIVREDNOG KRIMINALA VEZANOG ZA NEKRETNINE

Privredni kriminal u oblasti nekretnina predstavlja kompleksan fenomen koji objedinjuje različite oblike nezakonitih radnji, uključujući zloupotrebe u procjeni vrijednosti, fiktivne transakcije, korupciju, pranje novca, falsifikovanje dokumentacije i manipulacije vlasničkom strukturom⁵. Ova specifična grana privrednog kriminala izuzetno je opasna, jer utiče na više sektora: fiskalni sistem, pravnu sigurnost, tržište kapitala i društvenu jednakost. U kontekstu Bosne i Hercegovine, dodatni izazov predstavljaju fragmentirana pravna regulativa, slab institucionalni

⁵ Association of Certified Fraud Examiners [ACFE], (2022 str.151); Kertész & Wachs, (2020, str.54-56)

nadzor i nedovoljno razvijeni mehanizmi transparentnosti.

2.1. Tržišna fleksibilnost i manipulacija procjenama

Tržište nekretnina karakteriše visok stepen fleksibilnosti, što samo po sebi nije negativna karakteristika, ali otvara prostor za razne zloupotrebe. Naime, u nedostatku standardizovanih metodologija procjene vrijednosti, ista nekretnina može biti procijenjena na potpuno različite iznose, u zavisnosti od cilja naručioca procjene. U praksi to često znači da se vrijednost nekretnine “prilagođava” potrebama korisnika: bilo da je riječ o namjeri da se dobije povoljniji kredit, da se izbjegne porez, ili da se umjetno poveća vrijednost bilansa preduzeća.

Zloupotrebe u procjenama mogu imati ozbiljne posljedice. Precijenjena nekretnina u bilansu stanja može stvoriti iluziju solventnosti, što dovodi u zabludu kreditore, investitore i druge korisnike finansijskih izvještaja. S druge strane, potcijenjene nekretnine koriste se za izbjegavanje poreza pri kupoprodaji, čime se direktno oštećuje budžet države. Ovakve prakse su široko rasprostranjene i često prolaze nekažnjeno, jer je granica između subjektivne procjene i namjerne obmane vrlo tanka.

U BiH ne postoji jedinstvena baza evidencija o realiziranim kupoprodajama, što dodatno otežava nadzor i verifikaciju procjena. Time se stvara ambijent u kojem se zloupotrebe procjena ne samo tolerišu, već i sistematski koriste.

2.2. Pranje novca kroz promet nekretnina

Jedna od najozbiljnijih formi privrednog kriminala jeste pranje novca kroz promet nekretnina. Nekretnine su savršeno sredstvo za “legalizaciju” novčanih sredstava iz kriminalnih aktivnosti jer predstavljaju vrijednu i relativno stabilnu imovinu, dok se procesi kupoprodaje često odvijaju uz nisku razinu kontrole porijekla novca. U BiH, zakonodavni okvir predviđa obavezu prijavljivanja sumnjivih transakcija Agenciji za sprečavanje pranja novca, ali je implementacija tih odredbi u praksi nedovoljna.

Tipičan mehanizam uključuje kupovinu nekretnine putem pravnog lica registrovanog u inostranstvu, gdje

se uplata vrši gotovinski ili preko “čistog” bankarskog računa. Nakon što se nekretnina preproda trećem licu po tržišnoj cijeni, novac koji se dobije prikazuje se kao zakonito zarađen. U ovom procesu učestvuju agenti za nekretnine, notari i ponekad čak i službenici javnih institucija, bilo svjesno ili iz nemara.

Uprkos međunarodnim naporima za suzbijanje pranja novca, BiH se i dalje suočava s nizom prepreka od fragmentiranih registara nekretnina, nedostatka digitalizacije, do korumpiranosti pojedinih institucija. Pranje novca kroz nekretnine direktno podriva finansijski sistem, omogućava nastavak kriminalnih aktivnosti, te narušava pravnu sigurnost tržišta.

2.3. Korupcija u urbanističkim procedurama

Veliki broj neregularnosti u sektoru nekretnina u BiH proizlazi iz koruptivnih praksi u procesima prenamjene zemljišta, izdavanja građevinskih dozvola, legalizacije objekata i sličnih administrativnih postupaka. Na lokalnom nivou, brojni zvaničnici imaju diskreciono pravo da odlučuju o ključnim aspektima prostornog planiranja, što otvara prostor za mito, pogodovanje i političke trgovine.

Korupcija se najčešće ogleda u:

- Izdavanju dozvola za gradnju u zonama gdje to nije dozvoljeno;
- Prenamjeni poljoprivrednog zemljišta u građevinsko bez adekvatne procedure;
- Retroaktivnoj legalizaciji objekata koji nisu u skladu s regulacionim planovima;
- Gubitku urbanističke dokumentacije koja može otkriti neregularnosti.

Ovakve prakse ne samo da omogućavaju nelegalnu gradnju, već dugoročno mijenjaju strukturu urbanih sredina, utičući na saobraćaj, ekologiju i kvalitet života. Takođe, ovim se ugrožava tržišna konkurencija, jer se preduzećima koje djeluju zakonito smanjuju šanse u odnosu na one koje do dozvola dolaze putem mita. Borba protiv ove vrste kriminala zahtijeva reformu lokalne uprave, jačanje digitalne transparentnosti i nezavisnu kontrolu svih urbanističkih procesa.

2.4. Fiktivne transakcije i prikrivanje stvarnog vlasništva

Fiktivne transakcije u sektoru nekretnina često služe za prikrivanje stvarnog vlasništva nad imovinom,

prikrivanje izvora imovine, ili za izbjegavanje zakonskih ograničenja (npr. zabrane sukoba interesa). Najčešće se realizuju putem povezanih lica porodice, poslovnih partnera ili preduzeća osnovanih s tom namjerom. Cilj je da se formalni tragovi transakcije prikriju ili učine pravno nedokučivim.

Na primjer, politički eksponirana osoba može prenijeti vlasništvo nad luksuznim objektom na prduzeće iz inostranstva, čiji je stvarni vlasnik skriven. Time se izbjegava deklaracija imovine, dok se kontrola nad nekretninom zadržava. Slične šeme koriste i privredni subjekti kako bi prikazali lažno vlasništvo nad kapitalom ili izbjegli stečajne obaveze.

Fiktivne transakcije predstavljaju ozbiljan izazov jer se njihovo otkrivanje ne oslanja isključivo na formalne dokumente, već zahtijeva kompleksne metode dokazivanja finansijske analize, uvezivanje poslovnih odnosa, vještačenje elektronske komunikacije i svjedočenja.

U BiH, gdje registar stvarnih vlasnika još nije u potpunosti operativan, a notarska obrada često ostaje formalna, fiktivne transakcije ostaju jedno od ključnih sredstava kriminalnih grupa za ostvarivanje nezakonite koristi.

2.5. Međunarodna komponenta kriminala u nekretninama

Globalizacija je omogućila slobodan tok kapitala, što je sa sobom donijelo i širenje privrednog kriminala na transnacionalni nivo. Brojne kriminalne grupe koriste offshore kompanije, strane banke i dvosmislene pravne sisteme kako bi investirale u nekretnine u BiH i prikrile stvarno porijeklo novca.

Nerijetko se dešava da kompanije registrovane na Kipru, Sejšelima, Belizeu ili drugim poreskim rajevima postaju formalni vlasnici atraktivnih nekretnina na području BiH. U stvarnosti, stvarni korisnici su lokalni tajkuni, politički moćnici ili strani državljani s neregularnim prihodima. Ove strukture koriste se i za izbjegavanje poreza, jer offshore preduzeća nisu obavezne da plaćaju porez u BiH, a teško ih je i obavezati na transparentnost.

Međunarodna komponenta čini istrage još težim jer uključuje različite jurisdikcije, složene pravne

režime, i često nesaradnju određenih zemalja. Za uspješno suzbijanje ovakvih pojava, neophodno je unaprijediti međunarodnu pravnu saradnju, jačati kapacitete za finansijsko vještačenje i insistirati na uvođenju sistema razmjene finansijskih podataka.

3. TEHNIKE I METODE REVIZORSKE ANALIZE U OTKRIVANJU NEPRAVILNOSTI

Revizorska analiza ima ključnu ulogu u razotkrivanju nepravilnosti i finansijskih prevara, naročito u sektoru koji je podložan manipulacijama kao što je tržište nekretnina. Zbog visokih finansijskih iznosa, složenih vlasničkih odnosa i čestih transakcija između povezanih lica, ovaj sektor je pogodan za skrivanje stvarnog ekonomskog stanja kompanija. Zato revizori moraju koristiti širok spektar metoda koje nadilaze standardne kontrole i obuhvataju sofisticirane analitičke i forenzičke tehnike. U nastavku su prikazane ključne metode i pristupi koji omogućavaju otkrivanje ovakvih nepravilnosti.

3.1. Analitičke procedure i testiranje realnosti bilansnih pozicija

Analitičke procedure predstavljaju osnovu svake temeljne revizorske analize. One omogućavaju da se kroz horizontalna i vertikalna poređenja otkriju nelogičnosti koje ukazuju na potencijalne manipulacije. Horizontalna analiza, kojom se porede vrijednosti kroz više godina, pomaže u uočavanju neuobičajenih skokova ili padova u stavkama kao što su vrijednost nekretnina, prihodi od zakupa ili troškovi održavanja objekata. Na primjer, ako preduzeće iznenada prijavi trostruko povećanje vrijednosti poslovnog prostora bez jasnog razloga ili investicionih aktivnosti, to može biti signal za dodatno ispitivanje.

Vertikalna analiza omogućava da se pozicije unutar istog finansijskog izvještaja upoređuju u odnosu na ukupnu imovinu ili prihod. Ako vrijednost nekretnina iznosi neuobičajeno visok procenat ukupne imovine, ili ako prihodi od zakupa nekretnina ne prate vrijednost kapitalizovanih nekretnina, revizor ima osnov da posumnja u tačnost prikazanih podataka. Ova metoda posebno dolazi do izražaja kada se koriste industrijski prosjeci i referentne vrijednosti za poređenje.

Testiranje realnosti bilansnih pozicija obuhvata fizičku verifikaciju imovine, provjeru dokumentacije, ugovora, računa, kao i usklađenost obračuna amortizacije sa zakonskim i računovodstvenim pravilima. U sektoru nekretnina, ovo znači da revizor mora utvrditi postojanje nekretnina, njihovo stanje, upotrebljivost, način korištenja i ekonomski opravdanu vrijednost.

3.2. Forenzičke metode i digitalna analiza

Forenzička revizija predstavlja napredan segment revizorske prakse, namijenjen identifikaciji prevara koje su prikrivene unutar kompleksnih poslovnih transakcija. Za razliku od klasičnih revizija koje imaju cilj izražavanja mišljenja o tačnosti finansijskih izvještaja, forenzička revizija je usmjerena na dokazivanje namjernih radnji obmane.

Benfordova analiza koristi statističku distribuciju prvih cifara u velikim setovima numeričkih podataka. Ako se utvrdi da podaci ne prate ovu statističku zakonitost, postoji osnovana sumnja u manipulaciju. U kontekstu nekretnina, to bi značilo da se na primjer cijene zakupa ili vrijednosti faktura ne raspoređuju logično, što ukazuje na vještačko formiranje cijena⁷⁶. Trend analiza, kao i regresijske i varijacione metode, koriste se za upoređivanje kretanja prihoda i rashoda u vezi sa nekretninama, analizirajući njihove promjene u odnosu na eksterne pokazatelje kao što su tržišni indeksi, cijene po kvadratnom metru, broj transakcija na tržištu i slično. Neusklađenost ovih pokazatelja sa internim knjigovodstvenim podacima može otkriti nelogične i potencijalno fiktivne promjene vrijednosti. Digitalna forenzika je posebno korisna kada se analiziraju transakcije u elektronskim sistemima, uključujući ERP softvere, interne e-mail komunikacije, i evidenciju izmjena dokumenata. Na ovaj način revizor može detektovati pokušaje brisanja, izmjene ili postdatiranja dokumenata, što je često indikator prikrivanja tragova prevare.

3.3. Procjena fer vrijednosti i povezane strane

Procjena fer vrijednosti igra ključnu ulogu u otkrivanju potencijalno namjernih odstupanja od

realnog ekonomskog stanja. Posebno u sektoru nekretnina, gdje se knjigovodstvene vrijednosti mogu znatno razlikovati od tržišnih, važno je procijeniti da li su promjene u vrijednosti imovine rezultat tržišnih kretanja, poboljšanja imovine ili su u pitanju manipulacije.

Revizor koristi vanjske izvore poput procjena vještaka, uporednih tržišnih analiza i podataka iz nekretninskih agencija kako bi procijenio da li su vrijednosti realne. Ako su, na primjer, nekretnine prikazane u bilansu po cijenama znatno iznad tržišnih, bez opravdanja kroz investicije, tržišne trendove ili lokacijske pogodnosti, postoji sumnja u pokušaj obmane radi privlačenja investitora ili dobijanja povoljnijih kreditnih uslova.

Transakcije sa povezanim licima zahtijevaju posebnu pažnju jer se često koriste kao mehanizam za izvlačenje imovine, prenapuhavanje prihoda, ili prikrivanje gubitaka. U tom slučaju revizor mora ispitati sve poslovne odnose među subjektima, uključujući međusobna potraživanja i obaveze, vlasničku strukturu, porijeklo imovine i način formiranja cijena. Poseban oprez se primjenjuje kada su povezanapreduzeća nerezidenti ili osnovane u poreskim oazama.

3.4. Intervjui i procjena kontrolnog okruženja

Procjena kontrolnog okruženja predstavlja temeljnu fazu svake revizije. Revizor mora shvatiti kulturu upravljanja u kompaniji, stav prema zakonima i pravilima, te funkcionisanje unutrašnjih kontrola. Intervjui sa menadžerima, zaposlenima i odgovornim licima omogućavaju uvid u organizacionu strukturu, tokove odlučivanja i eventualne slabosti koje omogućavaju izvršenje nepravilnosti.

Revizor kroz ove razgovore može otkriti postojanje paralelnih evidencija, neformalnih dogovora, pritisaka na zaposlenike u finansijama, te pokušaje prikrivanja informacija. Osim toga, analiza internih izvještaja, e-mailova i sastanaka menadžmenta može pomoći u rekonstrukciji odluka koje su dovele do spornih transakcija.

Posebno je važno razumjeti da nedostatak formalne dokumentacije nije uvijek znak neaktivnosti, već može biti pokušaj da se ograniči trag kontrole. Revizor u tom slučaju mora koristiti alternativne

6 Sharma, A., & Panigrahi, P. K. (2013, str.118-121). A review of financial accounting fraud detection based on data mining techniques. arXiv preprint.

izvore dokaza i dodatno testirati sistem unutrašnjih kontrola.

3.5. Usklađenost s međunarodnim standardima

Cjelokupan revizorski postupak mora biti utemeljen na međunarodnim standardima, prije svega ISA 240, koji jasno definiše obaveze revizora u vezi sa otkrivanjem i prijavom prevara. Ovaj standard nalaže revizoru da aktivno procjenjuje rizike od materijalno značajnih prevara, da osmisli strategiju revizije u skladu sa identifikovanim rizicima i da preduzme dodatne postupke ispitivanja kada se pojave indicije o nepravilnostima.

Revizor je dužan dokumentovati sve nalaze, metode i analize, te u slučaju postojanja osnovane sumnje o prevari obavijestiti odgovorne osobe u organizaciji, a u određenim slučajevima i nadležne regulatorne ili pravosudne organe.

4. ULOGA FINANSIJSKOG VJEŠTAČENJA U KRIVIČNIM POSTUPCIMA

Finansijsko vještačenje predstavlja jednu od najvažnijih dokaznih radnji u krivičnim postupcima, posebno kada je riječ o složenim slučajevima privrednog kriminala. U tim situacijama, sud ne raspolaže vlastitim tehničkim ili stručnim kapacitetima da ocijeni finansijske ili računovodstvene dokaze, pa se oslanja na mišljenje nezavisnog vještaka ekonomske struke. Uloga vještaka je da sačini razumljiv i argumentovan nalaz koji može pomoći sudu u donošenju pravilne i zakonite presude.

U kontekstu krivičnih postupaka koji se odnose na malverzacije s nekretninama, vještak ekonomske struke procjenjuje niz elemenata: realnu vrijednost imovine, zakonitost toka novca, postojanje finansijske štete, prikriveni interesi, kao i usklađenost poslovnih odluka sa važećim zakonodavstvom i računovodstvenim standardima. Osim što analiziraju podatke iz finansijskih izvještaja, vještaci često moraju obraditi veliki broj dodatne dokumentacije ugovora, izvoda, odluka upravnih odbora, elaborata o procjeni vrijednosti, prijava poreza i sl.

Za razliku od klasične revizije, koja se temelji na procjeni vjerodostojnosti finansijskih izvještaja u

okviru redovnog poslovanja, sudski vještak djeluje u kontekstu spora gdje je pitanje odgovornosti i potencijalnog krivičnog djela centralno. Njegovo mišljenje ne smije biti neodređeno, već mora pružiti jasan odgovor na konkretna pitanja suda, tužioca ili advokata. U tom smislu, vještak mora poštovati metodološke aspekte, profesionalnu nepristrasnost i jasnu argumentaciju svakog svog zaključka.

U pravosudnoj praksi brojnih zemalja, mišljenje vještaka ima veliki dokazni značaj. Sudovi se često u potpunosti oslanjaju na nalaze vještaka, pogotovo ako se radi o tehnički složenim temama koje zahtijevaju specijalizirano znanje. Međutim, sud nije automatski vezan za mišljenje vještaka, te se ono ocjenjuje kao i svaki drugi dokaz, u skladu sa principima slobodnog sudijskog uvjerenja. Ipak, ako vještak svoje mišljenje obrazloži jasno, stručno i uz validne dokaze, vrlo rijetko se dešava da takav nalaz bude osporen.

Jedan od izazova u praksi jeste sukob mišljenja između više vještaka. U mnogim predmetima, posebno onima sa visokim finansijskim ulozima, strane u postupku angažuju svoje vještake. Kada se njihova mišljenja razlikuju, sud može naložiti supervještačenje analizu koju provodi treći, nezavisni vještak. U takvim slučajevima, metodološka dosljednost, transparentnost korištenih izvora i stručna reputacija vještaka često odlučuju koji će nalaz imati veću težinu u procesu odlučivanja.

Vještak je u obavezi da prisustvuje prisustvuje glavnom pretresu u krivičnom postupku ili glavnoj raspravi u parničnom postupku, gdje mu strane mogu postavljati pitanja, osporavati metodologiju ili tražiti dodatna pojašnjenja. To vještaka stavlja u poziciju svjedoka, ali sa stručnom funkcijom on ne iskazuje ono što je vidio, već ono što je zaključio na osnovu svoje stručne analize. Ta uloga zahtijeva visok nivo komunikacijskih vještina, kako bi kompleksna analiza bila prezentovana razumljivo i uvjerljivo.

U Bosni i Hercegovini, sistem sudskog finansijskog vještačenja je institucionalno organizovan, a vještaci se imenuju sa liste stalnih sudskih vještaka. Ipak, postoje izazovi poput nedostatka specijalizovanih edukacija, te nedovoljno jasne metodološke smjernice za vještačenje u sektoru nekretnina. Zaključno, uloga finansijskog vještačenja u krivičnim postupcima je nezamjenjiva, posebno u

predmetima koji se odnose na privredni kriminal i zloupotrebe sa nekretninama.

5. KOMPARATIVNA PRAKSA MEĐUNARODNI STANDARDI I STANJE U BOSNI I HERCEGOVINI

Sektor nekretnina u Bosni i Hercegovini, kao i u većini zemalja u tranziciji, pokazuje visok stepen ranjivosti na oblike privrednog kriminala. Nedovoljna transparentnost vlasničke strukture, fragmentacija evidencija između entitetskih i kantonalnih registara, te sporost pravosudnih institucija, čine ovaj sektor pogodnim za različite zloupotrebe, uključujući fiktivne kupoprodaje, pranje novca i poreske utaje. U tom kontekstu, poređenje s međunarodnim praksama ima svrhu ne da idealizuje strane sisteme, već da pokaže koliki prostor postoji za napredak unutar domaćeg okvira.

Na međunarodnom nivou, organizacije poput FATF-a, OECD-a i IFAC-a definišu jasne preporuke i standarde za prevenciju i otkrivanje finansijskog kriminala. Na primjer, FATF preporučuje uvođenje registara krajnjih korisnika vlasništva (UBO), obaveznu identifikaciju izvora imovine u transakcijama nekretninama, te aktivnu ulogu revizora i vještaka u prijavljivanju sumnjivih aktivnosti⁷. Međutim, u Bosni i Hercegovini većina ovih preporuka još uvijek nije u potpunosti implementirana.

Jedan od osnovnih problema jeste nedostatak integrisanog i funkcionalnog registra nekretnina i stvarnih vlasnika. Iako zemljišne knjige i katastar nominalno postoje, u praksi su često neažurni ili međusobno neusaglašeni. Time se otvara prostor za manipulaciju vlasništvom, preknjižavanja bez znanja stvarnog vlasnika, pa čak i višestruku prodaju iste nekretnine. Za razliku od razvijenih zemalja, u kojima je pristup informacijama o vlasništvu i vrijednosti javno dostupan i automatiziran, u BiH je to često birokratski proces koji traje sedmicama (Lalić.2021). Institucionalna fragmentacija dodatno otežava borbu protiv kriminala u ovom sektoru. Nadležnosti su podijeljene između entitetskih institucija (npr. poresne uprave, I zemljišnoknjižnih ureda), koje

rijetko sarađuju sistemski. U praksi to znači da se podaci o tržišnim cijenama, porezima, vlasništvu i građevinskim dozvolama nalaze u različitim bazama, koje nisu međusobno uvezane, pa ni dostupne vještacima, revizorima ili tužiocima u realnom vremenu.

Pravosudna praksa u BiH pokazuje da je relativno mali broj slučajeva privrednog kriminala povezanog s nekretninama procesuiran do kraja. I kada se pokrene postupak, najčešće je riječ o sitnijim zloupotrebama, dok su kompleksne šeme sa više učesnika rijetko predmet dubinskih istraga. Razlog leži, između ostalog, u slabim kapacitetima tužilaštava i nedovoljnoj upotrebi finansijskih vještaka i revizora. Za razliku od međunarodne prakse, gdje revizorski i vještački nalazi često iniciraju istrage, u BiH je njihova uloga reaktivna uključuju se tek kad je šteta već nastala.

Revizorske institucije, poput Ureda za reviziju institucija BiH i entitetskih Ureda za reviziju, redovno ukazuju na nepravilnosti u upravljanju javnim nekretninama. Međutim, revizorski nalazi rijetko rezultiraju konkretnim krivičnim istragama. Ova diskonekcija između revizije i pravosuđa ukazuje na sistemsku slabost u korištenju stručnih nalaza kao dokaza u borbi protiv kriminala.

Privredni kriminal u sektoru nekretnina u Bosni i Hercegovini nije samo pravno, već i sistemsko pitanje koje se manifestira kroz niz izazova institucionalnih, normativnih, kadrovskih i tehničkih. Uprkos postojanju formalnog zakonodavnog okvira i nadležnih institucija, praksa pokazuje ozbiljne slabosti koje onemogućavaju efikasno otkrivanje, procesuiranje i sankcionisanje nezakonitih radnji u ovoj oblasti.

Jedan od osnovnih izazova jeste neusaglašenost zakonodavstva i nadležnosti između različitih nivoa vlasti. Bosna i Hercegovina ima složen državni ustroj sa različitim zakonima o porezima, nekretninama, registrima i vještačenju u entitetima i Brčko Distriktu. Ova fragmentacija dovodi do situacije u kojoj se pravila i postupci razlikuju u zavisnosti od teritorije, što omogućava počiniocima kriminala da koriste rupe u sistemu, prebacuju transakcije iz jednog entiteta u drugi, ili otežavaju traganje za dokumentacijom i dokazima.

7 FATF (Operational Issues Financial Investigations Guidance 2022, str. 4).

Drugi problem je nedostatak funkcionalnih registara i digitalnih baza podataka. U mnogim općinama zemljišnoknjižni uložak nije digitaliziran, katastarski i gruntovni podaci nisu usklađeni, a registri stvarnih vlasnika (UBO) gotovo i da ne postoje. U praksi to znači da je izuzetno teško ući u trag pravom vlasniku određene nekretnine, identifikovati da li je određena transakcija fiktivna ili prikriva stvarnog kupca, te da je sistem ranjiv na višestruke prodaje iste imovine ili manipulaciju vlasništvom.

Poseban izazov predstavljaju slabi kapaciteti poreskih i inspeksijskih organa, koji su često nedovoljno tehnički i kadrovski opremljeni da prate složene transakcije u sektoru nekretnina. Poreske uprave uglavnom funkcionišu reaktivno, a ne preventivno, te se kontrole vrše na osnovu prijave, a ne na osnovu rizika. Također, prijavljivanje transakcija gotovinom, koje su često indikativne za pranje novca, nije sistematski nadzirano niti unakrsno analizirano sa bankovnim ili drugim bazama podataka.

Kada je riječ o pravosuđu, problemi se ogledaju u sporosti postupaka, preopterećenosti sudova i tužilaštava, te nedovoljnoj upotrebi finansijskih vještaka u istražnim fazama. Mnogi tužioci nisu specijalizirani za finansijski kriminal, a čak i kad postoje osnovi sumnje, predmet se često odlaže zbog nedostatka stručnih analiza koje bi potvrdile ili odbacile nezakonite radnje. Sudovi, s druge strane, ponekad različito tumače nalaze vještaka, posebno kad su mišljenja oprečna.

Revizorska struka u BiH također se suočava s izazovima. Javne revizije, iako često otkrivaju nepravilnosti u upravljanju imovinom, rijetko imaju pravne posljedice. Njihovi nalazi završavaju u parlamentarnim izvještajima, bez konkretnih krivičnih ili disciplinskih mjera. Privatni revizori, s druge strane, ponekad izbjegavaju da evidentiraju sumnjive transakcije zbog straha od gubitka klijenata, čime gube ulogu nezavisnog kontrolnog mehanizma. Nadalje, u oblasti finansijskog vještačenja ne postoji jedinstvena metodologija koja bi bila obavezna za sve vještake. To dovodi do neujednačene prakse, gdje dva vještaka mogu za isti slučaj dati bitno različite nalaze. Nedostatak specijalizacije za sektor nekretnina dodatno otežava stvaranje stručnih i upotrebljivih nalaza, jer mnogi vještaci nemaju dovoljno znanja o tržišnim parametrima, vrstama imovine, građevinskim standardima ili poreznim propisima.

Još jedan izazov je odsustvo koordinacije između institucija poreskih uprava, tužilaštava, sudova, revizorskih institucija i zemljišnoknjižnih odjela. Iako svi posjeduju fragmente informacija potrebnih za otkrivanje i dokazivanje kriminala, njihova razmjena je spora, nepotpuna i često opterećena birokratskim barijerama. Uspostavljanje međuinstitucionalnih timova za finansijske istrage, kao što je praksa u nekim evropskim zemljama, još uvijek nije zaživjela u BiH.

6. VIZUELNA ANALIZA ISPRAVNE I NEISPRAVNE PROCJENE ZEMLJIŠTA U KONTEKSTU FORENZIČKOG VJEŠTAČENJA

Zemljište, kao jedan od temeljnih oblika nepokretne imovine, predstavlja ključni element u brojnim finansijskim, pravnim i poreskim analizama. Njegova tržišna vrijednost ima direktan utjecaj na bilansnu strukturu pravnih lica, poreznu osnovicu, kreditnu sposobnost i investicioni potencijal. U tom kontekstu, kvalitet i vjerodostojnost procjene zemljišta od presudnog su značaja, naročito kada se radi o slučajevima koji su predmet forenzičkog ispitivanja. Neadekvatna ili manipulativna procjena zemljišta može ukazivati na pokušaj prikrivanja istinske vrijednosti imovine, izvlačenja kapitala, pranja novca ili davanja neistinitih izjava u finansijskim dokumentima.

Zbog toga je neophodno jasno razlikovati profesionalno izrađenu procjenu zasnovanu na međunarodno priznatim standardima, od improvizovane i netransparentne procjene koja često služi kao instrument za sprovođenje nezakonitih radnji. Ova razlika se može precizno prikazati putem vizuelne analize i uporedne komparativne matrice. Neprofesionalne procjene zemljišta često su prepoznatljive po svojoj jednostranosti, proizvoljnosti i netransparentnosti. One se nerijetko izrađuju bez prethodne analize tržišta, bez konkretnih referentnih transakcija, te bez korištenja metodologije koja omogućava replikabilnost i kontrolu nalaza. Glavni nedostaci uključuju:

Izostanak dokumentovanih komparativnih podataka – vrijednost se određuje bez prikaza i analize tržišnih transakcija u okruženju.

Ignorisanje planskog statusa zemljišta – nema razlike u vrijednovanju građevinskog i poljoprivrednog zemljišta, iako razlika može biti višestruka.

Nedostatak korekcija – sve parcele vrednuju se po istoj cijeni/m², bez obzira na pristup, veličinu, nagib, oblik, infrastrukturu i druge ključne elemente.

Neobrazložena cijena – prikazana vrijednost nije izvedena iz formule, nego unijeta proizvoljno, bez ikakve interne logike ili prateće dokumentacije.

Nejasan opis zemljišta – procjena ne sadrži informaciju o površini, pristupu, pravnom statusu, udaljenosti od puta, priključcima, niti o okruženju parcele.

Ovakvi propusti ukazuju na visok stepen rizika da je procjena korištena u manipulativne svrhe, bilo za potrebe prikazivanja veće imovine preduzeća, ostvarivanja nepripadajućih kreditnih pogodnosti, izbjegavanja poreza, ili prenosa imovine između povezanih lica po nerealnim vrijednostima.

6.1. Standardi i metodološki okvir pravilne procjene zemljišta

Profesionalna procjena zemljišta mora biti izrađena u skladu sa priznatim međunarodnim i lokalnim standardima procjenjivanja (npr. EVS, IVS), kao i načelima forenzičke metodologije, koja uključuje: dokumentovanost, transparentnost, provjerljivost i

neutralnost. Ključni elementi koje treba sadržavati pravilna procjena su:

1. Detaljna identifikacija predmetnog zemljišta

Katastarski podaci (broj parcele, KO)

Površina, oblik, nagib terena

Namjena zemljišta prema prostornim planovima

Pristup javnoj saobraćajnici

Priključci na infrastrukturu (struja, voda, kanalizacija)

Pravna i vlasnička dokumentacija

2. Odabir relevantnih usporedivih transakcija

Usporedivi podaci moraju poticati iz istog geografskog područja ili tržišnog segmenta.

Poželjno je koristiti 3–5 transakcija sličnih parcela koje su prodane u posljednjih 6–24 mjeseca.

Svaka transakcija mora biti dokumentovana iz pouzdanih izvora (npr. ugovori, notarske evidencije, baze prometa).

3. Primjena korekcija

Korekcije predstavljaju prilagođavanje jedinične cijene za razlike u:

Površini

Lokaciji

Infrastrukturi

Pristupu

Planskoj dozvoljenoj namjeni

Obliku i nagibu

Tržišnim uslovima (vrijeme prodaje)

Tabela broj 1.: Vizuelni prikaz komparativne matrice pravilne procjene (pretpostavljeni podaci)

Parametar	Primarna nekretnina	Poređenje C1	Poređenje C2	Poređenje C3
Uporedna cijena	32.500,00	21.600,00	28.000,00	33.000,00
Površina	3.250,00	360,00	500,00	600,00
Cijena KM/m ²	62,50	60,00	56,00	55,00
Izvor informacije	Oglas	Oglas	Oglas	Oglas
Umanjenje – Oglas	-10%	-10%	-10%	-10%
Lokacija	30%	25%	20%	20%
Ukupna površina	10%	10%	10%	10%
Pogodnosti gradnje	10%	30%	30%	30%
Infrastruktura	35%	20%	20%	20%
Dodatne karakteristike	15%	15%	10%	10%
Poređenje u procentima	100%	85%	80%	80%
Ponderirana jedinična cijena	–	51	45	44

Izvor: Obrada autora prema EVS i IVS smjernicama (2023).

Korekcije se izražavaju u postotku i dokumentuju uz svaku usporedivu nekretninu. Njihova primjena omogućava postizanje realne, objektivizirane vrijednosti predmetne nekretnine.

4. Izrada komparativne matrice

Komparativna matrica je ključan alat u stručnoj procjeni zemljišta jer omogućava preglednu, transparentnu i forenzički provjerljivu analizu podataka. Svaki faktor koji utiče na vrijednost prikazan je sistematski kroz niz parametara. Na osnovu toga se izračunava korektirana tržišna vrijednost m² i ukupna vrijednost zemljišta.

5. Konačno vrednovanje

Nakon analize i korekcija, izračunava se ponderisana ili srednja korektirana vrijednost, koja predstavlja realnu tržišnu cijenu. U posebnim slučajevima (npr. procjena za potrebe stečaja), vrši se dodatno umanj enje na likvidacionu vrijednost što je prikazano u tabeli 1.

Napomena za poređenja C1: Zadržana originalna vrijednost težine procenta

Napomena za poređenja C2: Umanjena originalna vrijednost težine procenta

Napomena za poređenja C3: Uvećana originalna vrijednost težine procenta

Uporedna metoda – Kalkulacija tržišne vrijednosti

Tip zemljišta: Građevinsko zemljište

Jedinična cijena (zaokruženo): 46,67 KM/m²

Površina: 3.250,00 m²

Ukupno – Tržišna vrijednost

Ukupno: 151.677,50 KM

Ukupno – Tržišna vrijednost

(zaokruženo): 151.700,00 KM.

ZAKLJUČAK

Revizorska analiza i finansijsko vještačenje u kontekstu privrednog kriminala u sektoru nekretnina u Bosni i Hercegovini predstavljaju izuzetno važne, ali još uvijek nedovoljno iskorištene alate za otkrivanje i procesuiranje nezakonitih radnji. Kroz analizu teorijskih okvira, međunarodnih standarda i domaće prakse, jasno se uočava da je ovaj sektor izrazito ranjiv na zloupotrebe bilo da je riječ o pranju novca, fiktivnim transakcijama, poreskim utajama ili manipulacijama vrijednostima imovine.

Revizija, kao formalizovani proces provjere finansijskog poslovanja, ima potencijal da identifikuje sistemske slabosti i ukaže na rizične tačke koje prethode finansijskim manipulacijama. Međutim, u domaćem kontekstu, revizorski nalazi često ostaju na nivou konstatacije, bez pravne ili institucionalne reakcije. Njihova transformacija u aktivan mehanizam prevencije zahtijeva jačanje profesionalne nezavisnosti revizora, ali i postojanje jasne zakonske obaveze za postupanje po revizorskim izvještajima.

Finansijsko vještačenje, s druge strane, zauzima centralno mjesto u dokazivanju konkretnih radnji koje predstavljaju privredni kriminal. Vještaci ekonomske struke imaju zadatak da analiziraju složene finansijske tokove, valorizuju nekretnine u skladu sa tržišnim principima i pružaju sudu validan, argumentovan i nepristrasan nalaz. Međutim, bez jedinstvenih metodologija, kontinuirane edukacije i institucionalne zaštite nezavisnosti vještaka, ova funkcija ostaje nedovoljno efikasna, a često i podložna osporavanju.

Upoređujući praksu u Bosni i Hercegovini sa međunarodnim standardima, uočavaju se brojne strukturne slabosti: registri su fragmentirani, ne postoji centralna baza podataka o krajnjim vlasnicima, proces digitalizacije je nedovoljan, poreski i istražni organi nemaju adekvatne analitičke kapacitete, a pravosudni odgovor je spor i neujednačen. Sve to komplikuje brzo i efikasno otkrivanje kriminalnih obrazaca u prometu nekretnina, što rezultira gubitkom poverenja građana u institucije, narušavanjem tržišne konkurencije i predstavlja ozbiljnu pretnju ukupnoj ekonomskoj stabilnosti.

Kako bi se stanje unaprijedilo, neophodno je djelovati na više nivoa. Prije svega, potrebno je ojačati zakonski okvir u smislu obavezne prijave sumnjivih transakcija, kreirati funkcionalne registre nekretnina i krajnjih korisnika vlasništva, te uspostaviti interoperabilne baze podataka koje omogućavaju razmjenu informacija između institucija. Nadalje, vještaci i revizori moraju imati pristup podacima u realnom vremenu, koristiti savremene alate i tehnike analize, te biti zaštićeni od eventualnih pritisaka, naročito u slučajevima koji uključuju moćne pojedince ili interesne grupe.

LITERATURA

1. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2022). Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations. ACFE.
2. Budimir, M. (2017). Forensic Accounting in Bosnia and Herzegovina – challenges and prospects. Godišnjak Fakulteta pravnih nauka, 6(6), Banja Luka, s. 268–279.
3. Internal Audit in the function of preventing corruptive activities in the public sector in BiH (2024), Journal of Forensic Accounting Profession.
4. Kertész, J. & Wachs, J. (2020). Complexity science approach to economic crime. arXiv preprint.
5. Lalić, S., Jovičić, Ž. & Bošnjaković, T. (2021). The most common examples of financial fraud in Bosnia and Herzegovina: a practical insight. Journal of Forensic Accounting Profession, 1(2), 80–88.
6. Sharma, A. & Panigrahi, P. K. (2013). A Review of Financial Accounting Fraud Detection based on Data Mining Techniques. arXiv preprint.
7. Škandro, S. & Glogić, E. (2019). Ograničenja i dometi u razvoju interne revizije u javnom sektoru u BiH. Zbornik računovodstvo i revizija u teoriji i praksi, Banja Luka, str. 49–63.
8. Veledar, B. & Kulović, S. (2023). Position of a forensic accountant in the Federation of Bosnia and Herzegovina finance sector. Journal of Forensic Accounting Profession, 3(2), 37–47.

STUDIJSKI PROGRAMI

- FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO
- RAČUNARSTVO I INFORMATIKA
- SAVREMENI MENADŽMENT I DIGITALNO POSLOVANJE
- EKOLOŠKA POLJOPRIVREDA
- TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I GASTRONOMIJA

FINra
VIŠEŠKOLSKA USTANOVA

Jedinstven spoj teorije i prakse

AKREDITOVANA

+387 35 310 390

MITRA TRIFUNOVIĆA UČE 9,
TUZLA 75000

www.finra.edu.ba

**ORGANIZACIJA I POZICIONIRANJE INTERNE
REVIZIJE U PREDUZEĆU²****ORGANIZATION END POSITIONING OF
INTERNAL AUDIT IN THE COMPANY****STRUČNI RAD****SAŽETAK**

Interna revizija je nezavisna samostalna funkcija koja ispituje i ocjenjuje aktivnosti institucije i njenih organizacionih dijelova. Svrha interne revizije jeste da pruži nezavisno i objektivno uvjeravanje i konsultantske/savjetodavne usluge s ciljem unapređenja poslovanja institucije.

Cilj interne revizije je pružanje usluga koje trebaju pomoći rukovodstvu u efikasnom izvršavanju njihovih obaveza. Interni revizori nezavisni su u svom radu i neposredno su odgovorni rukovodiocu institucije koju revidiraju. Ovlaštenja internih revizora proizlaze iz zakonskih i podzakonskih propisa kojima se reguliše oblast interne revizije.

U kojoj će mjeri interna revizija nezavisno, objektivno i profesionalno ispitivati i ocjenjivati poslovanje poduzeća, funkcionisanje sistema internih kontrola i ostvarivanje postavljenih ciljeva, zavisi, između ostalog, od organizacije i načina upravljanja internom revizijom.

ABSTRACT

Internal audit is an independent function that examines and evaluates the activities of an institution and its organizational parts. The purpose of the internal audit is to provide independent and objective assurance

and consulting/advisory services with the aim of improving the institution's operations.

The objectives of internal audit is to provide services that should help the management in the efficient performance of their obligations. Internal auditors are independent in their work and are directly responsible to the head of the institution they audit. The powers of internal auditors derive from legal and by-law regulations that regulate the field of internal audit.

The extent to which the internal audit will independently, objectively and professionally examine and evaluate the company's operations, the functioning of the internal control system and the achievement of the set goals, depends, among other things, on the organization and management of the internal audit.

UVOD

Organizacija same službe ili odjeljenja interne revizije kao i njena pozicija u organizacionoj šemi preduzeća zavisi od dosta faktora. Iako ne postoje univerzalna rješenja za sve firme i poslovne sisteme,

KLJUČNE RIJEČI: *interna revizija, nezavisnost, unapređenje poslovanja, zakonski i podzakonski propisi, organizacija, upravljanje*

KEY WORDS: *internal audit, independence, business improvement, legal and by-law regulations, organization, management*

JEL: M42, G34

1 Dr.sc. Gordana Lazović, Elektrodistribucija Srbije Beograd, Ogranak Užice, Pogon Priboj, Srbija, E-mail: drgordanalazovic@gmail.com

2 Urednički kolegij časopisa je recenzirao i kategorizirao rad kao STRUČNI RAD

može se govoriti o određenim instrumentima koji imaju najširu primjenu.

Jedan od najvažnijih faktora jeste veličina preduzeća od koje zavisi i veličina i broj članova u službi interne revizije. I drugi faktori utiču na organizaciju službe interne revizije, ali u svakoj opciji ona mora da bude nezavisna od bilo kakvog uticaja i troškovno opravdana.

Osnovni zadatak pri formiranju i organizovanju odjeljenja interne revizije je osigurati pisanu izjavu ili neki drugi dokument o ciljevima, ovlaštenjima i odgovornostima interne revizije.

Osnovni cilj interne revizije u savremenim uslovima je ispitati i ocijeniti ukupnost funkcionisanja čitavog poslovnog sistema, kao i dati mišljenje i prijedloge za poboljšanje njegovog poslovanja. Interna revizija je efikasan instrument menadžerske kontrole. Iako se često ograničava na reviziju računa, ona se u svom području rada odnosi na ocjenu poslovanja u cjelini. Tako interni revizori, u pokušaju provjere vjerodostojnosti dokumentacije, takođe ocjenjuju politiku, procedure, ovlašćenja, kvalitet odlučivanja i upravljanja, djelotvornost metoda i postupaka, specifične probleme, pojedine faze poslovanja i sl.

Svrha postojanja i djelovanja interne revizije u preduzeću jeste da osigura zaštitu resursa preduzeća od nelojalnog ponašanja zaposlenih, nelojalnog ponašanja podugovarača koji koriste ime i tehnologiju kompanije, zaštitu dioničara od nelojalnog ponašanja menadžera, zaštitu vrhovnih menadžera od nelojalnog ponašanja menadžera na nižim nivoima, da osigura da službeni izveštaji o performansama i obračunu poreza budu bez grešaka koje bi mogle izazvati primjenu sankcija prema kompaniji itd.

Uloga interne revizije u procesu poslovnog odlučivanja proizlazi iz činjenice da interna revizija utvrđuje pouzdanost, realnost i integritet finansijskih i operativnih informacija koje dolaze iz različitih organizacijskih dijelova, a na temelju kojih se donose odgovarajuće poslovne odluke na svim nivoima upravljanja.

Na internim revizorima je da odgovore na sve izazove i pruže podršku menadžmentu kroz efektivne i korisne preporuke.

U današnjim uslovima poslovanja, puno važnije postaje preventivno djelovanje interne revizije, prema kojem njene aktivnosti imaju za cilj pružiti pomoć i podršku menadžmentu u predviđanju budućih rizika, te predlaganju sistema internih kontrola kojima će oni biti na vrijeme savladani. Objekt ispitivanja internog revizora postaje cjelokupno poslovanje preduzeća okrenuto budućnosti.

1. INSTRUMENTI USPOSTAVLJANJA FINANSIJSKOG INTERNOG NADZORA

Ne postoje univerzalna rješenja za sve firme i poslovne sisteme. Ipak, može se govoriti o određenim instrumentima koji imaju najširu primjenu.

Da bi se uredio sistem interne finansijske kontrole potrebno je koristiti sledeće instrumente:

1. uvesti sistem organizacije kojim se uvodi precizna podjela poslova,
2. odrediti zadatke, kompetencije, ovlašćenja i odgovornosti,
3. organizovati računovodstveni sistem koji obuhvata knjigovodstvo, planiranje, analizu i nadzor,
4. propisati kontni plan prilagođen sopstvenim potrebama,
5. propisati pravilnik o knjigovodstvu kojim se regulišu sva pitanja koja je Zakon o računovodstvu prepustio na regulisanje preduzećima,
6. propisati svu potrebnu dokumentaciju koja mora da prati poslovne procese u preduzeću,
7. propisati mehanizam naknadnog nadzora, to jest interne revizije.

Organizacija same službe ili odjeljenja interne revizije kao i njena pozicija u organizacionoj šemi preduzeća zavisi od dosta faktora. Jedan od najvažnijih faktora jeste veličina preduzeća od koje zavisi i veličina i broj članova u službi interne revizije. I drugi faktori utiču na organizaciju službe interne revizije, ali u svakoj opciji ona mora da bude nezavisna od bilo kakvog uticaja i troškovno opravdana.

2. ORGANIZACIJA SLUŽBE (ODJELJENJA) INTERNE REVIZIJE

Prvi i osnovni zadatak pri formiranju i organizovanju odjeljenja interne revizije je osigurati pisanu izjavu ili neki drugi dokument o ciljevima, ovlaštenjima i odgovornostima interne revizije.

Tim se dokumentom svim članovima organizacije, ali i zainteresovanim stranama izvan nje, prezentuje informacija o položaju interne revizije u preduzeću, o njenoj misiji i temeljnim načelima njene organizovanosti i upravljanja. To je svojevrsni sporazum između interne revizije i organizacije, odnosno korisnika njenih usluga, prije svega menadžmenta. Jasnim definisanjem i dokumentovanjem ciljeva, ovlašćenja i odgovornosti interne revizije postiže se, s jedne strane, sigurnost internog revizora o shvatanju njegove stvarne uloge i korisnosti u preduzeću, te podrška koju radu interne revizije pruža menadžment na svim nivoima, a s druge, sigurnost menadžmenta da interni revizor prihvata profesionalnu odgovornost u pogledu kvaliteta usluga koje mu pruža.³ Javnost ovog dokumenta pruža saznanja svima zainteresovanim o načelima i konceptu funkcionisanja interne revizije a to olakšava komunikaciju sa svim stranama i razumjevanje i prihvatanje interne revizije kao partnera i savjetnika.

Drugi važan korak prilikom uspostavljanja odjeljenja interne revizije je definisanje ciljeva. Pri definisanju ciljeva interne revizije jasno treba biti vidljiva njihova veza s ciljevima organizacije, te kako interna revizija namjerava pridonositi njihovom ostvarivanju. Ciljevi interne revizije zavise od misije preduzeća, sistema internih kontrola kao i potreba menadžmenta, a sve u skladu sa zahtjevima standarda interne revizije. Od posebne je važnosti precizno utvrditi i razgraničiti odgovornosti internog revizora od odgovornosti menadžmenta. Menadžment je odgovoran za organizovanje sistema internih kontrola i ostvarivanje njegovih osnovnih ciljeva, dok je interni revizor odgovoran za nadzor nad funkcionisanjem toga sistema, te predlaganje rješenja za prevladavanje uočenih slabosti i problema.

Treći važan korak u uspostavljanju odjeljenja interne revizije jeste njen unutrašnji sastav, odnosno, organizacija. Ona, u svakom slučaju, zavisi od same organizacije preduzeća. Služba interne revizije svakako mora da odgovori potrebama preduzeća i da prati njegov rast i razvoj. Modeli organizovanja službe interne revizije u praksi su različiti, a pod uticajem različitih faktora, kao što su: definisani ciljevi i strategija, organizacijska struktura preduzeća, kvalifikacije i iskustva raspoloživog osoblja i sl.

Raščlanjivanje ukupnog zadatka odjela interne revizije, te grupisanje i povezivanje srodnih ili sličnih pojedinačnih zadataka, te formiranje revizorskih timova koji će ih realizovati može se obaviti prema više kriterija:

- prema uslugama;
- prema korisnicima; ili
- kombinacijom navedenih kriterija.⁴

Ako se revizorski timovi formiraju prema uslugama, svi će pojedinačni zadaci vezani uz oblikovanje, realizaciju i upravljanje revizijskim procesom unutar jedne usluge ili skupine usluga koje pruža interni revizor biti povezani i dodjeljeni jednom revizorskom timu. U većim preduzećima, sa širim i raznovrsnijim spektrom usluga koje pruža interni revizor, to mogu biti timovi, odnosno specijalisti za istraživanje, otkrivanje i prevenciju prevara, za ispitivanje informacijskog sistema preduzeća, za ispitivanje vjerodostojnosti nekog aspekta poslovanja i tome slično. Često se u revizijskoj literaturi govori o unutrašnjoj organizaciji odjela interne revizije u kojoj su revizorski timovi podjeljeni na internu finansijsku reviziju, operativnu reviziju i upravljačku reviziju.⁵ Ovakvo organizovanje interne revizije ima slabost koja se ogleda u visokim troškovima i u teškoći kontrole od strane rukovodioca interne revizije.

Interna revizija može biti organizovana na način da je orjentisana prema korisnicima, što znači da će biti formirani timovi orjentisani na pojedine korisnike interne revizije, kao npr. menadžment, pojedini

3 Tušek, B., Žager, L., Rička, Ž., „Revizija podrška poslovnom upravljanju“, Revicon Sarajevo, Sarajevo, 2006, str. 286.

4 Spencer, P., K. H., „The Internal Auditing Handbook“, op. cit., str. 373.

5 Alexander Hamilton Institute, „Interna revizija: ključ finansijskih i operativnih poboljšanja u poslovanju“, prevod s engleskog jezika, Potecon, Zagreb, 1998., str. 16.

organizacioni dijelovi preduzeća i sl. Nedostatak ovog načina organizovanja jeste sporost u reagovanju na iznenadne potrebe za obavljanjem revizijskog ispitivanja.

Mješoviti, odnosno kombinovani pristup organizovanju službe interne revizije jeste onda kada revizorski timovi pružaju svoje usluge pojedinim organizacionim djelovima uz istovremeno orijentisanje na specijalne revizijske zadatke.

Angažovani službenici u internoj reviziji su obično podjeljeni u nekoliko nivoa u zavisnosti od nivoa stručnosti i radnog iskustva. Uglavnom, oni moraju da zadovolje zahtjeve revizijskih standarda i kodeksa ponašanja, kako bi mogli odgovoriti zahtjevima zadataka koji se pred njih postavljaju. Radom zaposlenih koordinira rukovodilac odjeljenja interne revizije po unaprijed oblikovanim pravilima i procedurama.

3. ORGANIZACIONA POZICIJA INTERNE REVIZIJE U PREDUZEĆU

Organizacijski položaj interne revizije u preduzeću uslovljen je nizom faktora, od kojih su neki naprijed navedeni. U svakom slučaju, interna revizija prati razvoj i rast preduzeća i u zavisnosti od dinamike promjena na nivou preduzeća prilagođava se i organizuje na način da odgovori potrebama i zadacima koji se pred nju stavljaju.

Tradicionalni način pozicioniranja interne revizije u preduzeću ovu službu locira unutar finansijske službe, što znači da je odgovorna rukovodiocu koji je nadležan za rad ovog odjeljenja. Mada ovaj način pozicioniranja interne revizije donekle ograničava njeno djelovanje i nezavisnost, on je ipak još uvijek u primjeni u velikom broju preduzeća.

Proširenjem djelokruga rada interne revizije izvan ispitivanja samo finansijsko-računovodstvenog poslovanja i njena pozicija u preduzeću se mijenja, tako da ona vremenom postaje zasebna funkcija i zasebna organizaciona jedinica. U skladu sa zahtjevima za nezavisnošću i izbjegavanju uticaja menadžmenta, kao i razvojem preduzeća, u većim diverzifikovanim i decentralizovanim organizacijama interna revizija se pozicionira kao savjetodavno tijelo nadzornog odbora i uprave.

Zbog potrebe za što većom nezavisnošću u svom djelovanju, nadležnost za imenovanje internog revizora preuzima nadzorni odbor, odnosno odbor za reviziju, kao pododbor nadzornog odbora. Na ovaj način interna revizija može funkcionisati bez ikakvih ograničenja i može efikasno preventivno djelovati u pokušajima uprave da preduzima nepoželjne radnje. Dakle, ako se želi organizovati efikasna interna revizija, onda ta funkcija mora biti sasvim nezavisna i od menadžmenta na najvišem nivou. Samo tako ona može dati puni doprinos ispravnom poslovanju preduzeća i ostvarenju planiranih ciljeva.

Sve ove modele organizovanja interne revizije i njeno pozicioniranje unutar preduzeća karakteriše centralizovani način organizovanja. Međutim, kod međunarodnih kompanija koje djeluju u različitim djelovima svijeta i koje su potpuno decentralizovane i interna revizija se organizuje decentralizovano. To znači da svaka poslovnica preduzeća, a koja je u stvari kompanija sama za sebe, organizuje odjeljenje interne revizije na svom nivou. Međutim, ona je i dalje pod uticajem i odgovornošću odboru za reviziju koji je na korporacijskom nivou i koji je odgovoran nadzornom odboru cijele korporacije.

4. INTERNA REVIZIJA KAO OBLIK NADZORA

Stalnim rastom preduzeća, decentralizacijom poslovanja usložen je i proces upravljanja. Zato je, osim interne kontrole, potrebna i interna revizija. Rukovodstvo firme ne može da se bavi nadzorom jer mora da rješava strateška pitanja. Tu nastupa interna revizija kao stručna služba. Interna revizija kao organizaciona jedinica prvi put je osnovana u SAD 1864. godine, a u Evropi u Njemačkoj 1875. godine. Nakon Drugog svjetskog rata formiraju se udruženja, to jest Instituti internih revizora, i u Evropi i u Americi.⁶

Interna revizija shvata se na dva načina: na klasičan i savremen. Klasičan pristup zasniva se na shvatanju da je posao interne revizije da ispituje formalnu i materijalnu urednost i ispravnost računovodstva i finansijskog poslovanja.

⁶ Vitorović B, Andrić M, *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996, str. 59.

Moderno shvatanje interne revizije zahtijeva da se revizijom obuhvati cjelokupno poslovanje, što podrazumijeva provjeru primjene predviđenih postupaka. Osim toga, revizija poslovanja ima zadatak da ocjeni ekonomičnost, efektivnost i efikasnost poslovanja. Tako shvaćena interna revizija dobija sasvim novu dimenziju i iz pozicije kontrole i nadzora prelazi u sferu savjetodavne uloge. Na osnovu informacija do kojih dolazi, operativna interna revizija može pružiti menadžmentu preduzeća suštinski važne i vrlo kvalitetne instrukcije za pravce daljeg delovanja.

Interna revizija je nezavisna funkcija procjenjivanja ustanovljena unutar organizacije, koja ispituje i procjenjuje njene aktivnosti kao servis te organizacije.⁷ Svrha interne revizije je pomoć članovima organizacije, uključujući upravu i razne odbore u djelotvornom ispunjavanju njihovih odgovornosti. Interna revizija obezbjeđuje upravi analize, procjene, preporuke, savjete i informacije koje se odnose na aktivnosti organizacije.

4.1. Cilj interne revizije

Osnovni cilj interne revizije u savremenim uslovima je da ispita i ocijeni ukupnost funkcionisanja čitavog poslovnog sistema, kao i da da mišljenje i prijedloge za poboljšanje njegovog poslovanja. Interna revizija je efikasan instrument menadžerske kontrole. Iako se često ograničava na reviziju računa, ona se u svom području rada odnosi na ocjenu poslovanja u cjelini. Tako interni revizori, u pokušaju provjere vjerodostojnosti dokumentacije, takođe ocjenjuju politiku, procedure, ovlašćenja, kvalitet odlučivanja i upravljanja, djelotvornost metoda i postupaka, specifične probleme, pojedine faze poslovanja i sl.

Svrha postojanja i djelovanja interne revizije u preduzeću jeste da osigura zaštitu resursa preduzeća od nelojalnog ponašanja zaposlenih, nelojalnog ponašanja podugovarača koji koriste ime i tehnologiju kompanije, zaštitu dioničara od nelojalnog ponašanja menadžera, zaštitu vrhovnih menadžera od nelojalnog ponašanja menadžera na nižim nivoima, da osigura da službeni izvještaji o performansama i obračunu

poreza budu bez grešaka koje bi mogle izazvati primjenu sankcija prema kompaniji itd.

Rezimirajući sve navedeno, područje rada savremene interne revizije može se sistematizovati na sljedeći način:⁸

- unapređuje tačnost i pouzdanost računovodstvenih i operativnih podataka i informacija kao podloge za odlučivanje,
- utvrđuje obim poštovanja politike poduzeća od strane operativnih službi,
- štiti imovinu od rasipanja,
- minimalizuje rizik od prevara, otkrivajući slabosti u poslovanju i kontrolama koje mogu onemogućiti prevare,
- ocjenjuje celokupnu efikasnost poslovanja preduzeća,
- omogućuje da se neuspješne i neefikasne operacije otkriju i otklone,
- ukazuje na poštovanje zakonskih propisa,
- ukazuje na primjenu internih uputa preduzeća.

Ključni cilj interne revizije u savremenim uslovima je da ispita i ocijeni ukupnost funkcionisanja čitavog poslovnog sistema i da mišljenje i prijedloge za poboljšanje njegovog poslovanja.⁹

4.2. Uloga interne revizije u poslovnom odlučivanju

Uloga interne revizije u procesu poslovnog odlučivanja proizlazi iz činjenice da interna revizija utvrđuje pouzdanost, realnost i integritet finansijskih i operativnih informacija koje dolaze iz različitih organizacijskih dijelova, a na temelju kojih se donose odgovarajuće poslovne odluke na svim nivoima upravljanja. U svom se svakodnevnom poslu menadžeri na svim nivoima u organizaciji oslanjaju na informacije koje osigurava odeljenje interne revizije. Prethodna revizorova provjera i verifikacija informacija čini poslovno odlučivanje pouzdanijim, sigurnijim i bržim, jer se temelji na informacijama provjerenim od

⁷ Tušek B, Sever S, *Uloga interne revizije u povećanju kvaliteta poslovanja preduzeća*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007, str. 278

⁸ Spremić, I., „Uloga interne revizije i istraživanje mogućnosti načina organiziranja“, XXXI simpozij HZRFĐ, Računovodstvo, poslovne financije i revizija u savremenim uvjetima, Pula 1996, str.149.

⁹ Stanišić M, *Revizija*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006., str. 11

stručnih, objektivnih i nezavisnih osoba. Planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola se u većoj ili manjoj mjeri zasnivaju na tim informacijama.

Razvoj interne revizije kao instrumenta poslovnog odlučivanja posljedica je današnjih turbulentnih i složenih uslova poslovanja i odgovor na sve probleme koji se javljaju u tradicionalnom pristupu odlučivanju. U uslovima brzog razvoja tehnike i tehnologije, rastuće konkurencije, globalizacije poslovanja, diversifikacije i decentralizacije preduzeća, sve kraćeg životnog vijeka proizvoda i tome slično, način odlučivanja bitno se mijenja.

Zahtijeva se decentralizovano odlučivanje pri čemu se ciljevi preduzeća delegiraju na više nižih hijerarhijskih nivoa. To, naravno, dovodi do posebno naglašene uloge i značenja planiranja, organizovanja i kontrole na svim nivoima u organizaciji. Interna revizija, zbog toga, istražuje planove, programe, politike i postupke, kako bi što objektivnije mogla ocijeniti planiranje na nivou preduzeća i pojedinih organizacionih jedinica, i to u smislu ocjene mogućnosti ostvarivanja postavljenih ciljeva i primjerenosti organizacionih rešenja koja bi trebala osigurati njihovo ostvarivanje. U vezi sa tim, zadatak interne revizije je kritički pratiti ostvarivanje ukupnog plana i pojedinačnih planova, informisati menadžment o odstupanjima od standarda i planiranih ciljeva, te istovremeno davati preporuke i savjete u vezi sa mogućim korektivnim akcijama kojima bi se uočena odstupanja uklonila. Odluku o izboru, načinu i vremenu implementacije korektivnih akcija kojima se nastoji postići željeno djelovanje, donosi menadžment i u tom kontekstu interni revizor ima savjetodavnu ulogu, on je servis menadžmenta, a ne donosilac odluke.

Uloga interne revizije se kroz njen razvoj mijenjala. Početna uloga je bila kontrolnog karaktera, da bi se ona vremenom mijenjala, shodno promjenama u načinu i uslovima poslovanja kompanija. Vremenom su uslovi poslovanja bili sve složeniji i zahtjevniji, te su potrebe uprave kompanija za sistemskim rješenjima kontrole poslovanja sve više rasle. To je nametnulo i potrebu za organizovanim instrumentom unutrašnje provjere svih segmanata poslovanja, a to je interna revizija.

Primarna uloga interne revizije u početku je bila služenje menadžmentu, a pod menadžmentom se

misli na srednji i viši menadžment. Vremenom se uloga interne revizije proširila kako bi pokrila i potrebe odbora direktora, akcionara, zaposlenih na svim nivoima, vlade i društva. Iako različiti korisnici usluga interne revizije mogu imati različita interesovanja i očekivanja od interne revizije, svima njima je važno da menadžment bude efektivan u izvršavanju svoje funkcije, jer neuspjeh menadžmenta u upravljanju ugrožava interese svih zainteresovanih subjekata. Imajući u vidu da zadaci menadžmenta postaju sve složeniji zbog brzih promjena u okruženju – tehnologije, tržišta, regulatornih faktora i društvenih vrijednosti, to je potreba za internom revizijom i njenom podrškom sve veća.

Da bi bili u mogućnosti pružiti usluge menadžmentu, interni revizori moraju razumjeti potrebe menadžmenta uopšte, ali i za konkretnu organizaciju u kojoj rade posebno. Interni revizori treba da steknu razumijevanje menadžment teorije i njenih procesa, kako menadžeri postavljaju ciljeve, te kako identifikuju i rješavaju probleme na putu ostvarenja postavljenih zadataka. Takođe je veoma važno uspostaviti odgovarajuću komunikaciju sa menadžmentom u cilju primanja informacija o njihovim potrebama i problemima. Interna revizija je fundamentalni dio menadžment kontrole, bez obzira na veličinu organizacije ili sektora u kome se obavlja. S druge strane, kontrola je primarna odgovornost menadžmenta organizacije, bez obzira na razlog zbog koga se vrši ili ko je sprovodi. Dakle, odgovarajuća kontrola i efektivna revizija su primarne odgovornosti menadžmenta.

Pružanje usluga kroz podršku menadžmentu na svim nivoima jeste glavni zadatak interne revizije. Stoga je sasvim logično da interna revizija posmatra svoj posao sa stanovišta menadžmenta i obezbjeđuje svu moguću podršku, kako bi se ciljevi menadžmenta ostvarili u najvećoj mjeri. Problemi menadžmenta su složeni i stalno se mijenjaju u svjetlu internih i eksternih faktora. To znači da menadžment ima sve veću potrebu za internom revizijom i, u mnogim slučajevima, sve spremnije će je prihvatiti s razvojem sposobnosti i kredibiliteta funkcije interne revizije. Na internim revizorima je da odgovore na ove izazove i pruže podršku menadžmentu kroz efektivne i korisne preporuke. Ipak, saradnja između menadžmenta i internih revizora, bazirana na konceptima nezavisnosti i objektivnosti, nije tako jednostavna, jer otkrivanje propusta menadžmenta u jednoj kompaniji može

dovesti do konflikta sa menadžmentom, što bi za posljedicu moglo imati otpuštanje sa posla revizora, izolaciju ili marginalizovanje. Sa ovim problemima interna revizija se mora suočavati i prevazilaziti ih u duhu revizorskih standarda i kodeksa ponašanja.

U današnjim uslovima poslovanja, puno važnije postaje preventivno djelovanje interne revizije, prema kojem njene aktivnosti imaju za cilj pružiti pomoć i podršku menadžmentu u anticipiranju budućih rizika te predlaganju sistema internih kontrola kojima će oni biti na vrijeme savladani. Objekt ispitivanja internog revizora postaje cjelokupno poslovanje preduzeća okrenuto budućnosti.

U takvim okolnostima, izvještaj internog revizora postaje samo sredstvo komunikacije između interne revizije i menadžmenta, u kojem interni revizor prezentuje revizijske rezultate i ocjene poslovanja područja koje ispituje, s prijedlogom potrebnih korektivnih akcija, ali u budućnosti i još više, detaljne analize i prijedloge smanjivanja, ublažavanja ili uklanjanja rizika i ocjene funkcionisanja postojećeg sistema internih kontrola. Ova uloga interne revizije ima veliki značaj jer djeluje preventivno, pokušavajući sagledati buduće rizike i izazove tragajući za najboljim mjerama koje treba poduzeti da bi se oni prevazišli. Ovakav sistematičan i kontinuiran pristup ovim aktivnostima obezbjeđuje kompaniji da se na vrijeme i uspješno prilagodi budućim uslovima poslovanja, na koje će djelovati kako interni tako i eksterni faktori.

ZAKLJUČAK

Interna revizija je nezavisna, objektivna i konsultantska aktivnost, kreirana sa ciljem da se unaprijedi poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve, osiguravajući sistematičan, disciplinovan pristup ocjeni i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolama i procesima rukovođenja.

Cilj interne revizije je pružanje usluga koje trebaju pomoći rukovodstvu u efikasnom izvršavanju njihovih obaveza, provjeravajući da li je provođenje upravljačkih i kontrolnih mehanizama odgovarajuće, ekonomično i u skladu sa zakonskim propisima, uputstvima za rad, internim aktima i drugim propisima,

dajući preporuke i savjete u vezi s aktivnostima koje su predmet revidiranja.

Interna revizija je funkcionalno nezavisna, što znači da na njen rad ne mogu negativno uticati neke od zainteresovanih strana u subjektu revizije. Ta nezavisnost podrazumijeva da je interna revizija nezavisna od djelatnosti koju revidira, da podnosi izvještaje neposredno rukovodiocu institucije, da na osnovu procjene rizika odlučuje o području koje će revidirati i sačinjava planove interne revizije, da samostalno određuje obuhvat revizije i da je slobodna od miješanja drugih kod vršenja interne revizije.

Organizacija same službe ili odjeljenja interne revizije kao i njena pozicija u organizacionoj šemi preduzeća zavisi od dosta faktora. Ne postoje univerzalna rješenja za sve firme i poslovne sisteme. Interna revizija prati razvoj i rast preduzeća i u zavisnosti od dinamike promjena na nivou preduzeća prilagođava se i organizuje na način da odgovori potrebama i zadacima koji se pred nju stavljaju.

Tradicionalni način pozicioniranja interne revizije u preduzeću ovu službu locira unutar finansijske službe, što znači da je odgovorna rukovodiocu koji je nadležan za rad ovog odjeljenja. Proširenjem djelokruga rada interne revizije izvan ispitivanja samo finansijsko-računovodstvenog poslovanja i njena pozicija u preduzeću se mijenja, tako da ona vremenom postaje zasebna funkcija i zasebna organizaciona jedinica.

U skladu sa zahtjevima za nezavisnošću i izbjegavanju uticaja menadžmenta, u većim diverzifikovanim i decentralizovanim organizacijama interna revizija se pozicionira kao savjetodavno tijelo nadzornog odbora i uprave. Zbog potrebe za što većom nezavisnošću u svom djelovanju, nadležnost za imenovanje internog revizora preuzima nadzorni odbor, odnosno odbor za reviziju, kao pododbor nadzornog odbora.

Uloga interne revizije se kroz njen razvoj mijenjala. Razvoj interne revizije kao instrumenta poslovnog odlučivanja posljedica je današnjih turbulentnih i složenih uslova poslovanja i odgovor na sve probleme koji se javljaju u tradicionalnom pristupu odlučivanju. Početna uloga je bila kontrolnog karaktera, da bi se ona vremenom mijenjala, shodno promjenama u načinu i uslovima poslovanja kompanija.

Klasičan pristup zasniva se na shvatanju da je posao interne revizije da ispituje formalnu i materijalnu urednost i ispravnost računovodstva i finansijskog poslovanja. Moderno shvatanje interne revizije zahtijeva da se revizijom obuhvati cjelokupno poslovanje, ekonomičnost, efektivnost i efikasnost poslovanja. Tako shvaćena interna revizija dobija sasvim novu dimenziju i iz pozicije kontrole i nadzora prelazi u sferu savjetodavne uloge.

LITERATURA:

1. Tušek, B., Žager, L., Rička, Ž., „*Revizija podrška poslovnom upravljanju*“, Revicon Sarajevo, Sarajevo, 2006, str. 286.
2. Spencer, P., K. H., „*The Internal Auditing Handbook*“, op. cit., str. 373.
3. Alexander Hamilton Institute, „*Interna revizija: ključ finansijskih i operativnih*

poboljšanja u poslovanju“, prevod s engleskog jezika, Potecon, Zagreb, 1998., str. 16.

4. Vitorović B, Andrić M, *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996, str. 59.
5. Tušek B, Sever S, *Uloga interne revizije u povećanju kvaliteta poslovanja preduzeća*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007, str. 278
6. Spremić, I., „*Uloga interne revizije i istraživanje mogućnosti načina organiziranja*“, XXXI simpozij HZRF, Računovodstvo, poslovne financije i revizija u savremenim uvjetima, Pula 1996, str.149.
7. Stanišić M, *Revizija*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006., str. 11.



STUDIJSKI PROGRAMI

- FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO
- RAČUNARSTVO I INFORMATIKA
- SAVREMENI MENADŽMENT I DIGITALNO POSLOVANJE
- EKOLOŠKA POLJOPRIVREDA
- TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I GASTRONOMIJA

FINra
VIŠEPOSKOLSKA USTANOVA

Jedinstven spoj teorije i prakse

AKREDITOVANA

+387 35 310 390

MITRA TRIFUNOVIĆA UČE 9,
TUZLA 75000

www.finra.edu.ba

Doc. dr. sc. Zijad Lugavić¹

Doc. dr. sc. Edin Jahić²

Mr.sc. Eldina Čustović³

Adnan Lugavić, bachelor – inženjer elektrotehnike⁴



DIGITALNA TRANSFORMACIJA I SIGURNOST PODATAKA JAVNE UPRAVE⁵

DIGITAL TRANSFORMATION AND DATA SECURITY IN PUBLIC ADMINISTRATION

PREGLEDNI RAD

SAŽETAK

Digitalna transformacija javne uprave predstavlja temelj modernizacije javnog sektora, usmjeren ka efikasnijem, transparentnijem i kvalitetnijem pružanju javnih usluga. Paralelno s tim, globalna cyber sigurnost postaje ključni uslov za očuvanje povjerenja građana i zaštitu podataka. Cilj istraživanja je analizirati osnovne elemente digitalne transformacije javne uprave i povezati ih sa sigurnosnim izazovima, sa posebnim osvrtom na okolnosti u Bosni i Hercegovini. Predmet istraživanja je odnos između digitalizacije javnih procesa i prijetnji koje proizlaze iz globalnog digitalnog okruženja. Metodološki okvir obuhvatio je kvalitativnu analizu relevantne literature, komparativno poređenje praksi EU i regiona, te analitičko-sintetički pristup sagledavanju stanja u BiH. Rezultati pokazuju da, iako je ostvaren napredak u razvoju e-uprave, BiH i dalje bilježi nedostatke u institucionalnoj koordinaciji, fragmentirane sisteme i nedovoljnu primjenu standarda cyber sigurnosti. Zaključci istraživanja naglašavaju potrebu za strateškim planiranjem digitalne transformacije,

jačanjem kapaciteta u oblasti cyber sigurnosti i usklađivanjem sa EU standardima. Posebno se ističe važnost interoperabilnih platformi i razvoja kulture sigurnosti. Kao smjernice za buduća istraživanja predlaže se analiza uticaja digitalne transformacije na kvalitet javnih usluga, procjena specifičnih cyber prijetnji u BiH te modeli saradnje javnog i privatnog sektora.

ABSTRACT

The digital transformation of public administration is a cornerstone of modernizing the public sector, aimed at improving efficiency, transparency, and the quality of public services. At the same time, global cybersecurity has become a crucial prerequisite for maintaining citizens' trust and protecting data. The aim of this study is to analyze the key elements of digital transformation in public administration and link them to security challenges, with a particular focus on the circumstances in Bosnia and Herzegovina. The subject of the research is the relationship between the digitalization of public processes and the threats emerging from the global digital environment. The

1 Doc.dr.sc. Zijad Lugavić, Gradonačelnik Grada Tuzle, ZAVNOBIH-a br. 11 75000 Tuzla, zijad.lugavic@tuzla.ba

2 Doc.dr.sc. Edin Jahić, Direktor JU Centar za kulturu Tuzla, Dragiše Trifkovića, 75000 Tuzla, edinjahic75@gmail.com

3 Mr.sc. Eldina Čustović, Šef odjeljenja za odnose sa javnosti Grada Tuzla, ZAVNOBIH-a br. 11 75000 Tuzla, eldinac@tuzla.ba

4 Adnan Lugavić, Bachelor – inženjer elektrotehnike, Personify Health, Fra Grge Martića do 42, 75000 Tuzla, adnanlugavic89@gmail.com

5 Urednički kolegij časopisa je recenzirao i kategorizirao rad kao NAUČNI-PREGLEDNI RAD

KLJUČNE RIJEČI: digitalna transformacija, javna uprava, cyber sigurnost, Bosna i Hercegovina, e-uprava

KEY WORDS: digital transformation, public administration, cybersecurity, Bosnia and Herzegovina, e-government

JEL: H83, O33, K24, M15

methodological framework included a qualitative analysis of relevant literature, a comparative review of EU and regional practices, and an analytical-synthetic approach to assessing the current situation in Bosnia and Herzegovina. The findings indicate that, despite progress in the development of e-government, Bosnia and Herzegovina still faces challenges such as weak institutional coordination, fragmented systems, and limited implementation of cybersecurity standards. The study concludes that stronger strategic planning of digital transformation, enhanced cybersecurity capacities, and alignment with EU standards are essential. Special emphasis is placed on the need for interoperable platforms and the development of a culture of digital security. Future research should focus on analyzing the impact of digital transformation on the quality of public services, assessing specific cybersecurity threats in Bosnia and Herzegovina, and exploring models of public-private sector cooperation in the field of cybersecurity.

UVOD

Industrijski svijet i javna uprava prolaze kroz duboku transformaciju i sve snažnije poprima digitalni karakter (Parviainen, Tihinen, Käärikäinen i Teppola, 2017). Pandemija COVID-19 dodatno je ubrzala ovaj proces (Priyono, Moin i Putri, 2020). Digitalna transformacija (DT) više se ne posmatra samo kao prilika zasnovana na tehnologiji, već kao nužnost u odgovoru na rastuće potrebe i očekivanja globalne populacije (Kraus i dr., 2021). Ovi trendovi doveli su do značajnih promjena u poslovanju organizacija, jer DT uvodi nove mehanizme i procese koji mogu mijenjati ključne strukture poslovnog funkcionisanja. Prema Heavinu i Poweru (2018), osnovna svrha DT-a je povećanje efikasnosti i efektivnosti, dok Hess, Benlian, Matt i Wiesböck (2016) naglašavaju da kompanije i javne uprave koje ne razvijaju i brzo ne primijene DT strategije teško mogu ostati konkurentne u novoj digitalnoj stvarnosti.

Ipak, prelazak u takvo okruženje sa sobom nosi rizike i izazove (Horváth i Szabó, 2019). Dosadašnja istraživanja potvrđuju da je svaka organizaciona promjena zahtjevnja (Deline, 2018), a procjene pokazuju da i do 70% velikih promjena završi neuspješno (Barrett i Stephens, 2016). Također je poznato da organizacije često kasne s odgovorom

na promjene (Wright, Van Der Heijden, Bradfield, Burt i Cairns, 2004), što dodatno smanjuje šanse za pravovremenu primjenu DT strategija. Uz to, neki autori upozoravaju na raširenu zabluđu da tehnologija sama pokreće DT, dok zapravo strategija ima presudnu ulogu (Kane, Palmer, Phillips, Kiron i Buckley, 2015). Pandemija COVID-19 pokazala je, s druge strane, kako krizne situacije mogu ubrzati digitalne promjene (Dwivedi i dr., 2020; Fletcher i Griffiths, 2020; Iivari, Sharma i Venta-Olkkonen, 2020; Kodama, 2020; Osiyevskyy, Shirokova i Ritala, 2020).

Digitalna transformacija nije izazov samo za pojedine kompanije, već i za nacionalne ekonomije (Švarc, Lažnjak i Dabić, 2020). Kako bi zemlje izgradile status "digitalne nacije", u kojoj građani, institucije i kompanije aktivno funkcionišu u digitalnom društvu koje stvara vrijednost za sve aktere, vlade mogu i trebaju učiti iz praksi pametnih gradova (Ćukušić, 2021; Kar, Ilavarasan, Gupta, Janssen i Kothari, 2019; Manfreda, Ljubi i Groznik, 2021; Tangi, Janssen, Benedetti i Noci, 2021), ali i iz iskustava poduzetnika (Kraus, Richter, Papagiannidis i Durst, 2015).

Istraživanja o digitalnoj transformaciji često su usmjerena na specifične domene i discipline. Posljednjih godina bilježi se nagli porast broja radova koji dolaze iz različitih naučnih oblasti, što ovo polje čini složenim i teško obuhvatljivim u cjelini (Hanelt, Bohnsack, Marz i Antunes Marante, 2021; Hausberg, Liere-Netheler, Packmohr, Pakura i Vogelsang, 2019). Sve veći broj istraživača iz različitih oblasti menadžmenta i biznisa – računovodstvo, marketing, poduzetništvo, proizvodnja, javna uprava – doprinosi razvoju diskursa digitalne transformacije, što pokazuje i visoka očekivanja u vezi s ovom temom. Dosadašnji pregledi literature, poput onih koji se bave digitalnim marketingom, B2B i B2C odnosima (Hofacker, Golgeci, Pillai i Gligor, 2020), inovacijama poslovnih modela u kreativnim industrijama (Li, 2020) ili digitalizacijom u računovodstvu (Knudsen, 2020), uglavnom su usmjereni na uske segmente i ne razmatraju evoluciju pojma DT u širem kontekstu poslovanja i menadžmenta. Općenito, istraživanja o digitalnoj transformaciji još su u ranoj fazi (Chanas, Myers i Hess, 2019), a dostupne studije često pokazuju previše optimističan pristup (Kar i sar., 2019).

Integracija digitalne transformacije i umjetne inteligencije (UI) u javnu upravu predstavlja

značajan izazov, ali iskustva mnogih zemalja pokazuju da percepcija korisnosti i očekivani uticaj ovih tehnologija pozitivno utiču na stavove i namjere menadžera u vezi sa njihovim prihvatanjem (Majrashi, 2024). Nove tehnologije, poput kolaborativne umjetne inteligencije, senzorskog unapređenja, proširene stvarnosti i blockchaina, otvaraju velike mogućnosti za modernizaciju javne uprave (Berryhill i sar., 2018). Digitalizacija javne uprave dovela je do razvoja koncepta e-uprave i digitalne uprave (Todorovski & Vintar, 2021).

Brojna istraživanja iz različitih oblasti ističu značaj informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) za unapređenje administrativnih praksi i socioekonomskog razvoja (Barcevičius i sar., 2019). Istovremeno, umjetna inteligencija sve više doprinosi optimizaciji različitih administrativnih funkcija, što rezultira značajnim poboljšanjima u više sektora (Ahn & Chen, 2020; Wirtz i sar., 2019).

Ove tehnologije se postepeno implementiraju u javnim institucijama, doprinoseći efikasnosti procesa smanjenjem birokracije i povećanjem dostupnosti javnih usluga (Lazaroiu i sar., 2022). Pozitivan uticaj ovih inicijativa na administrativnu efikasnost predstavlja razlog za optimizam, jer poboljšavaju interakciju između javnih institucija i građana (Koman i sar., 2022).

Istovremeno, ubrzani tehnološki razvoj i globalna povezanost društava generišu i nove sigurnosne izazove, među kojima cyber prijetnje zauzimaju centralno mjesto. Globalna cyber sigurnost postaje ključan preduslov za očuvanje integriteta digitalnih sistema, zaštitu podataka i održivost digitalnih procesa, bez čega se digitalna transformacija javne uprave ne može smatrati potpunom niti dugoročno održivom.

U Bosni i Hercegovini ovaj proces je dodatno usložen specifičnim političko-administrativnim uređenjem, fragmentiranim institucionalnim kapacitetima i ograničenim resursima. Iako su postignuti određeni pomaci u razvoju e-uprave, napredak je spor i neujednačen, dok rastu globalni sigurnosni rizici. Nedostatak koordinacije na državnom nivou, slaba interoperabilnost sistema i neadekvatna implementacija međunarodnih standarda cyber sigurnosti predstavljaju ozbiljne prepreke za efikasniju i sigurniju digitalizaciju.

Predmet ovog istraživanja je analiza osnovnih elemenata digitalne transformacije javne uprave i njihovo povezivanje sa zahtjevima globalne cyber sigurnosti, uz poseban naglasak na doprinos održivom razvoju i unapređenju javnih usluga u Bosni i Hercegovini. Cilj rada je da se identifikuju ključni elementi digitalne transformacije javne uprave i ponude preporuke koje mogu doprinijeti izgradnji funkcionalne, sigurne i održive digitalne administracije.

1. DIGITALNA TRANSFORMACIJA JAVNE UPRAVE

U vremenu koje karakteriše ubrzani tehnološki napredak, sektor javne uprave prolazi kroz duboke i značajne promjene. Pojava digitalnih tehnologija donosi ne samo nove izazove, već i ogromne mogućnosti za vlade širom svijeta. Kako se krećemo kroz ovaj složeni kontekst, sve je važnije razumjeti teorijske osnove i praktične implikacije digitalne transformacije u javnoj upravi.

Stoga, Cazan (2022) navodi da digitalna transformacija predstavlja ključni faktor za razvoj javne uprave i povećanje efikasnosti rada državnih institucija. Evropska unija je kroz strategiju Digitalni kompas postavila jasne ciljeve digitalizacije, podstičući države članice da značajno ulažu u informaciono-tehnološku infrastrukturu (Mihai i sar., 2022).

1.1. Definisanje digitalne transformacije u poslovanju i menadžmentu

Prije nego što se analiziraju osnovni elementi digitalne transformacije u poslovanju i menadžmentu, korisno je razlikovati digitalnu transformaciju od drugih srodnih pojmova koji se često koriste naizmjenično (Hagberg, Sundstrom i Egels-Zandén, 2016; Horváth i Szabó, 2019; Parviainen i sar., 2017). To su:

- (i) digitalizacija (digitization),
- (ii) digitaliziranje (digitalization) i
- (iii) digitalna transformacija (digital transformation).

Prema Gartner IT Glossary, digitalizacija označava proces prelaska iz analognog u digitalni oblik. Hess i sar. (2016) te Horváth i Szabó (2019) također ističu da se automatizacija procesa putem informacionih

tehnologija smatra digitalizacijom.

Na prijelazu milenija ostvaren je veliki napredak u tehnologijama poput mobilnih telefona, procesora podataka, distribuiranog računarstva, skladištenja i digitalnih mobilnih mreža (Evans & Price, 2020; Heavin & Power, 2018). Ove digitalne konverzije prevazilaze samu digitalizaciju i svrstavaju se u naredni nivo – digitaliziranje. Digitaliziranje podrazumijeva nove načine komunikacije i saradnje na radnom mjestu te se može definisati kao korištenje digitalnih tehnologija i podataka (digitaliziranih i izvorno digitalnih) radi stvaranja prihoda, unapređenja poslovanja i transformacije poslovnih procesa (a ne samo njihove digitalizacije). Prema Schwarzmulleru i sar. (2018), ono također stvara okruženje za digitalno poslovanje.

Digitalna transformacija se dalje definiše kao integracija digitalnih tehnologija u sve aspekte i procese organizacije, što dovodi do infrastrukturnih promjena u načinu njenog funkcionisanja i isporuke vrijednosti korisnicima (McGrath & Maiye, 2010; Vial, 2019). Neki istraživači (npr. Bouncken, Kraus & Roig-Tierno, 2021; Vial, 2019) smatraju da digitalna transformacija ide i dalje – mijenja poslovne operacije, proizvode i procese, a u određenim slučajevima dovodi i do potpuno novih poslovnih modela. Organizacije, bez obzira na veličinu i tip, moraju biti spremne da usklade ili čak zamijene postojeće procese novim (Horváth & Szabó, 2019), što nerijetko izaziva otpor (Benjamin & Potts, 2018). Prema Kaneu i sar. (2015), ovo se mora odvijati ubrzano, a zahtijeva i promjene u liderstvu, organizacijskoj kulturi, pristupu rizicima, te usvajanje novih načina rada i prihvatanje stalnih promjena.

Kao potencijalne koristi uspješne digitalne transformacije navode se povećanje prodaje i produktivnosti, inovacije u stvaranju vrijednosti te novi oblici interakcije s korisnicima (Matt i sar., 2015). Heavin i Power (2018) naglašavaju da digitalna transformacija uključuje tehnologije poput mašinskog učenja i analitike, što otvara brojne mogućnosti za rješenja unutar organizacije i veću internu efikasnost.

Iako se diskurs digitalne transformacije često predstavlja u pozitivnom svjetlu – i snažno promoviše od strane velikih konsultantskih kuća

poput McKinsey i Boston Consulting – u literaturi se sve češće ukazuje i na moguće negativne posljedice, s naglaskom na potrebu odgovornog pristupa upravljanju DT (O'Halloran & Griffin, 2019) te društvenim i etičkim pitanjima (Royakkers i sar., 2018).

Postojeća literatura sugerise da je cilj istraživanja digitalne transformacije obuhvatiti savremene trendove i razvojne tokove; riječ je o polju koje se intenzivno razvija. Ipak, još uvijek ne postoji jedinstveno prihvaćena definicija ovog pojma (Knudsen, 2020; Kraus, Roig-Tierno & Bouncken, 2019). Definicije variraju od naglaska na primjenu novih tehnologija, unapređenja procesa, operacija i odnosa s korisnicima, pa sve do kreiranja novih poslovnih modela i potencijalnih društvenih i organizacijskih učinaka. Digitalna tehnologija se prepoznaje kao okidač za nastanak novih organizacija – kako kroz ulazak novih tržišnih aktera, tako i kroz transformaciju postojećih kompanija koje nastoje doseći viši poslovni nivo.

Polazeći od ovog osnovnog razumijevanja procesa digitalne transformacije u narednom dijelu rada bit će predstavljeni osnovni elementi digitalne transformacije javne uprave.

1.2. Osnovni elementi digitalne transformacije javne uprave

Javne uprave otpočinju procese digitalne transformacije uglavnom putem redefinisavanja nekoliko osnovnih aktivnosti upotrebom novih tehnologija. Nakon određenog vremena i iskustava, koja su stečena u tom periodu, javne uprave mogu proširiti spektar digitalizovanih usluga koje će se pružati građanima i privrednim subjektima. Na taj način, u konačnici će obezbijediti javnu uslugu na najvišem nivou, a koja će zadovoljiti potrebe, zahtjeve i očekivanja građana, privrednih subjekata, kao i drugih korisnika usluga javne uprave. Corydon i sar. (2016) su grupisali elemente digitalne transformacije javne uprave u četiri kategorije, i to: javne usluge, procesi, odluke i razmjena podataka.

Tabela 1.: Definicije digitalne transformacije

Autori	Definicije
Liu, Chen, & Chou (2011), str.1728	Digitalna transformacija je organizaciona transformacija koja integriše digitalne tehnologije i poslovne procese u digitalnoj ekonomiji.
Matt i sar. (2015), str. 339	Strategije digitalne transformacije imaju drugačiju perspektivu i teže različitim ciljevima. Iz poslovno-orijentisanog ugla, ove strategije fokusiraju se na transformaciju proizvoda, procesa i organizacionih aspekata pod uticajem novih tehnologija.
Hess i sar. (2016)	Digitalna transformacija (također poznata i kao digitalizacija) bavi se promjenama koje digitalne tehnologije mogu donijeti u poslovni model kompanije, njene proizvode, procese i organizacionu strukturu.
Parviainen i sar. (2017), str. 64	Digitalna transformacija se definiše kao promjene u načinima rada, ulogama i poslovnoj ponudi uzrokovane usvajanjem digitalnih tehnologija u organizaciji ili u operativnom okruženju organizacije.
Bondar, Hsu, Pfouga, & Stjepandić (2017), str. 33	Digitalna transformacija je konzistentno umrežavanje svih ekonomskih sektora i prilagođavanje aktera novim okolnostima digitalne ekonomije.
Schallmo i sar. (2019a); Schallmo i sar. (2019b), str. 4	Okvir transfera vrijednosti digitalne transformacije uključuje umrežavanje aktera kao što su preduzeća i kupci u svim segmentima lanca dodane vrijednosti, te primjenu novih tehnologija. Kao takva digitalna transformacija zahtijeva vještine koje uključuju ekstrakciju i razmjenu podataka, kao i analizu i pretvaranje tih podataka u korisne informacije. Ove informacije treba koristiti za izračunavanje i procjenu opcija, kako bi se omogućilo donošenje odluka i/ili pokretanje aktivnosti. Kako bi se povećale performanse i doseg kompanije, digitalna transformacija uključuje kompanije, poslovne modele, procese, odnose, proizvode itd.
Hinings, Gegenhuber, & Greenwood (2018), str. 53	Digitalna transformacija je kombinovani efekat nekoliko digitalnih inovacija koje donose nove aktere (i konstelacije aktera), strukture, prakse, vrijednosti i uvjerenja koja mijenjaju, ugrožavaju, zamjenjuju ili dopunjuju postojeća pravila igre unutar organizacija, ekosistema, industrija ili oblasti.
Heavin & Power (2018), str. 40	Iako digitalna transformacija ima svoje izazove, postojeća istraživanja pokazuju da digitalni fenomen predstavlja priliku za inovacije i redefiniranje načina na koji organizacije posluju. Dva glavna aspekta digitalne transformacije definirana su u smislu (1) tehnologije i (2) kupca ili korisnika.
Vial (2019), str. 121	Digitalna transformacija je proces koji ima za cilj poboljšanje nekog entiteta izazivanjem značajnih promjena njegovih svojstava kroz kombinacije informacionih, računarskih, komunikacijskih i tehnologija povezivanja.
Warner & Wager, (2019), str. 344	Digitalna transformacija je kontinuirani proces strateške obnove koji koristi napredak u digitalnim tehnologijama za izgradnju kapaciteta koji osvježavaju ili zamjenjuju poslovni model, kolaborativni pristup i kulturu organizacije.

Tabela 2.: Osnovni elementi digitalne transformacije javne uprave

Inovacije koje omogućava digitalizacija javne uprave	Aktivnosti javne uprave koje omogućavaju digitalizaciju	
Javne usluge  • Digitalizacija pristupnih tačaka; • Konsolidovanje online pristupnih platformi; • Web portal za građane i privredne subjekte; • Platforme za prijem poruka; • Platforme za online plaćanje.	Strategija  • Povezanost sa ostalim prioritetima javne uprave; • Dosadažnje želje sada ugrađene u ciljeve; • Fokus na zahtjevima građana i privrednih subjekata; • Briga o potrebama marginalizovanih grupa stanovništva (npr. penzioneri).	
Procesi  • Automatizacija transakcija (npr. apliciranje za grant sredstva); • Digitalizacija procesa (npr. e-zdravstvo, e-vijećnik, itd).	Upravljanje i organizacija  • Organizacijska struktura povezana sa definisanim ciljevima; • Upravljanje i odgovornost usklađena sa procesima povećanja efikasnosti, transparentnosti i kolaboracije; • Iznažanje finansijskih sredstava za podršku procesima kolaboracije, inovacije i efikasnosti; • Pravna regulative koja podržava otvorenu i na građane fokusiranu javnu upravu.	
Odluke  • Instalacija senzora (npr. protoka saobraćaja, kontrole rasvjete itd); • Unaprijeđena mogućnost predviđanja (dostupno mnogo više analitičkih podataka); • Unaprijeđeno skladištenje velikog broja podataka (Cloud data storage)	Vodstvo, znanje i kultura  • Vodstvo opredijeljeno za usvajanje novih trendova i mogućnosti; • Znanje koje podržava tehnološki napredak i implementaciju istog; • Programi koji podržavaju privlačenje novih i zadržavanje postojećih uposlenih koji su informatički pismeni.	
Razmjena podataka  • Unificirani javni registri dostupni svim građanima; • Omogućena razmjena podataka po horizontali i vertikali javne uprave; • Glavni izvor podataka za privredni sektor i civilno društvo.	Tehnologija  • Dvo-brzinski model za brzu implementaciju novih usluga; • Fleksibilan razvoj; • Analitičke platforme koje podržavaju aktivnosti “big data” i “open data”; • Adekvatne mjere i kontrola cyber zaštite.	

a) *Javne usluge* – Posljednjih godina javne uprave koriste digitalne alate i kanale kako bi pojednostavnili svoju komunikaciju sa građanima i privrednim subjektima (Corydon i sar., 2016). Ovakva unapređenja pomažu javnim upravama da se prilagode sve kompleksnijim zahtjevima građana za pružanje usluga koje podrazumijevaju upotrebu novih ICT-a. Prvi korak u digitalizaciji usluga javne uprave bi trebao biti fokusiran na manji broj aktivnosti koje su najznačajnije za građane. S obzirom da svaka javna uprava pruža veliki broj usluga građanima, ona bi trebala izraditi listu digitalnih prioriteta koji treba da budu usklađeni sa prethodno definisanim strateškim ciljevima. Kako bi pojednostavnila svoje usluge javna uprava bi trebala prije svega da realizuje istraživanje o tome na koje usluge se građani najviše žale, da uradi analizu troškova i benefita ako se prihvati rješavanje tih problema, da digitalizuje javne usluge koje će doprinijeti najvećem zadovoljstvu građana i koji će doprinijeti da građani pruže podršku javnoj upravi u daljim naporima digitalne transformacije s ciljem unapređenja javnih usluga. Međutim, ukoliko javna uprava ima viziju e-uprave samo kao alata koji će dovesti do smanjenja troškova i povećanja efikasnosti rada, tada bi javna uprava trebala fokusirati svoje aktivnosti na usluge koje se najviše koriste ili na one čije pružanje iziskuje najveća finansijska sredstva. Velika Britanija je započela digitalnu transformaciju svoje javne uprave putem digitalizacije 25 osnovnih usluga, kao što su registracija na biračkim spiskovima s ciljem glasanja na izborima, te produženja registracije auta, i dr. (Corydon i sar., 2016). Prilikom digitalizacije javnih usluga načelnici/gradonačelnici bi trebali voditi računa prvenstveno o zahtjevima korisnika usluga, te pronaći načine najefikasnijeg unapređenja (transformacije) javnih usluga kako bi građani i privredni subjekti bili zadovoljni istim (Dudley i sar., 2015). Javne uprave moraju voditi računa da digitalizacija javnih usluga ne bude samo jednostavno prevođenje dosadašnjih usluga u digitalni format koji će im omogućiti da nauče sve o toj usluzi, nego ih treba stimulirati da dođu

kod državnog službenika u javnu upravu ili da ga nazovu telefonom kada žele neku uslugu. Baig i sar. (2014) navode da se zadovoljstvo građana povećava kada mogu koristiti više kanala za komunikaciju sa javnom upravom. Kada javna uprava digitalizuje neke od javnih usluga, može nastaviti dalje sa izgradnjom sistema koji će biti praktičniji za korisnike i koji će biti unificiran za sve korisnike, te koherentan u pružanju svih digitalizovanih javnih usluga. Corydon i sar. (2016) ističe da je država Singapur integrisala jedinstven digitalni sistem prijave “Singpass ID” za pružanje usluga izdavanja lične karte, kojim su ujedinjene usluge više od 60 državnih agencija. Isti autori navode da su se u Velikoj Britaniji, web portali svih 25 državnih ministarstava i 407 državnih agencija i javnih tijela, ujedinili u jedinstven web portal, pod nazivom <https://www.gov.uk/>. Osim prethodno navedenih usluga, javne uprave mogu unaprijediti svoje digitalne javne usluge kao što su to radili u sektoru privrede, tako da te usluge mogu biti i personalizovane. Corydon i sar. (2016) navode da se u Švedskoj, roditelji redovno obavještavaju putem digitalnih poruka o predstojećim redovnim kontrolama zdravlja njihove djece, kao i terminima sljedeće vakcinacije. Omogućavanje korištenja digitalizovanih javnih usluga putem mobilnih aparata i mobilnih aplikacija, takođe je važan aspekt pružanja javnih usluga.

b) *Procesi* – Digitalizacija procesa, koja za korisnike nije vidljiva, omogućava veliki potencijal za povećanje produktivnosti javnog sektora, ali je ujedno i aktivnost koja je najzahtjevnija za realizaciju. Veliki broj dobro namjernih digitalnih aktivnosti pokazale su se veoma skupim i zahtjevnim, a bez konkretnih rezultata za građane. Postoji veliki broj primjera sa projektima koji su uključivali transformaciju upotrebom IT-a, a rezultirali su sa veoma malim unapređenjem krajnjih performansi. Kako bi se spriječilo uzaludno trošenje budžetskih sredstava i vremena, javne uprave trebale bi fokusirati svoje napore prema procesima koji će obezbijediti najveće koristi za korisnike usluga. Takođe, javne uprave, svoje napore u provođenju digitalizacije procesa trebaju usmjeriti

prema krajnjim korisnicima, prije nego ka unapređenju tehnologija koje se koriste u internom radu javnih uprava (Corydon i sar., 2016). Kao što je to bio slučaj sa prioritetsnom digitalizacijom usluga koje su najznačajnije za građane ili koje su najskuplje za realizaciju, tako i kod digitalizacije procesa treba uzeti u prioritet one procese koji zahtijevaju najveću upotrebu vremena državnih službenika i koji zahtijevaju najviše budžetskih sredstava za realizaciju. Švedska Agencija za socijalno osiguranje otpočela je program digitalizacije putem pet usluga koje su činile 60% svih manualnih postupaka u realizaciji i više od 80% poslova koje je do tada obavljao pozivni centar (Corydon i sar., 2016). Kako bi efektivno digitalizovali procese, javne uprave trebaju da digitalizuju cjelokupan lanac aktivnosti koje ga čine. Singapur je u potpunosti digitalizovao procese registracije djelatnosti kompanija. Na taj način skratili su vrijeme potrebno za registraciju na samo 15 minuta u većini slučajeva, te omogućili automatsko izdavanje rješenja o registraciji, kao i automatsko slanje organu zaduženom za vođenje registra privrednih subjekata tako da to vlasnik kompanije ne mora raditi. Za razliku od Singapura kada je država Danska nastojala da realizuje istu aktivnost ispostavilo se da automatska klasifikacija kompanija nije moguća radi nejasno definisanih poreznih stopa. Naknadne izmjene i dopune postojećih propisa, sa preciznijim definisanjem poreznih kategorija, omogućile su klasifikaciju privrednih subjekata putem upotrebe algoritama. Danas, preko 98% aktivnosti povezanih sa registracijom novih kompanija odvija se u nekoliko trenutaka, bez uplitanja ljudskog faktora. Ovakva praksa, u potpunosti, opravdava potrebu javnih uprava da prilagode neefikasne ili za automatizaciju komplikovane procese, prije nego što ih digitalizuju. Kada javne uprave odluče da digitalizuju osnovne procese rada, mogu proširiti svoje aktivnosti u sferi digitalizacije procesa i na one kompleksnije procese, kao što su: finansije, ljudski resursi i druge procese koji uveliko ovise o angažmanu državnih službenika i namještenika (Corydon i sar., 2016).

c) **Odluke** – Jedna od ključnih prednosti novih informacionih (digitalnih) tehnologija jeste činjenica da omogućavaju organizacijama preciznije predviđanje budućnosti i donošenje kvalitetnijih odluka, a na osnovu analize velike količine informacija i podataka, koje omogućavaju nove tehnologije. Veliki broj kompanija napravio je korake u transformaciji ili u potpunosti transformisao svoje poslovanje, s ciljem iskorištavanja svih benefita koje donose nove tehnologije. Tu se može svrstati i javni sektor, koji koristi prednosti predviđanja i naprednih analitičkih sistema u oblasti odbrane, socijalne zaštite, javne bezbjednosti, zdravstvene zaštite i sprečavanju prevara. Australijska porezna uprava analizirala je uplate poreza za više od jednog miliona malih i srednjih (SME) kompanija kako bi razvila adekvatnu finansijsku analizu. Te analize koriste se za identifikaciju kompanija koje “možda” vrše utaju poreza, gdje ovo softversko rješenje automatski otkriva ovakve kompanije i obavještava nadležne. Početak upotrebe ovakvih analitičkih alata stvar je izbora oblasti poslovanja, npr. gdje neadekvatne informacije ili podaci, kao i neujednačenost odluka može dovesti do ozbiljnih problema. Njemačka Agencija za radne odnose bavila se nezaposlenošću mladih. Agencija je kreirala digitalnu web platformu koja je bila sposobna da analizira profile kandidata, predloži svakom kandidatu poslove za koje su adekvatni i poveže odgovarajuće kandidate sa poslodavcima koji traže takve profile radnika. Ovaj web portal, dnevno je posjećivalo 18 miliona građana, gdje se nudilo 1,5 miliona radnih mjesta. Kada javne uprave počnu sa aktivnim i kontinuiranim elektronskim prikupljanjem i skladištenjem podataka, te upravljanjem sa tim podacima, na način da se u potpunosti uvažavaju odrednice Zakona o zaštiti ličnih podataka, bit će u mogućnosti da pozovu kompanije, univerzitete i druge institucije da analiziraju ove podatke i da ih koriste u rješavanju svojih problema. Vlada SAD-a koristi web portal Challenge.com (<https://challenge.com/>) da predstavi problem i otvori nadmetanje za pronalazak najboljeg rješenja, za pitanja kao što su ubrzan razvoj

u oblasti solarne energije ili borba protiv karcinoma dojke. Jedan od izazova od 60.000\$ bio je da se kreira "aplikacija za zdraviju djecu" koja je rezultirala izradom oko 100 aplikacija i igara. Još jedan izazov, koji je plasiran na ovom portalu bio je da se kreira alat koji će omogućiti ratnim vojnim veteranima online preuzimanje njihovih zdravstvenih kartona, a rezultirao je izborom kompanije za izradu rješenja u šest sedmica od objavljivanja. Još napredniji analitički sistem jeste onaj koji objedinjuje podatke iz velikog broja izvora i koji koristi algoritme da prilagodi procese i sisteme u realnom vremenu, te da omogućiti uvid u te podatke državnim službenicima. Još uvijek takav sistem ne postoji, međutim vlada države Singapur na tom polju postavlja visoke standarde. Pojedine državne agencije već koriste instalirane senzore kako bi prikupili podatke o pojavama kao što su kvalitet zraka i protok saobraćaja. Danas, vlada ove države uspostavlja nacionalnu mrežu senzora koji će omogućiti dosta veći obim podataka u jedinstvenoj bazi koja će biti dostupna za sve državne agencije (Corydon i sar., 2016).

- d) **Razmjena podataka** – Veliki broj država je završio aktivnosti na konsolidaciji informacija i podataka kojima raspolažu, te ih učinio dostupnim javnosti. Ekonomski benefiti otvorenih podataka su teško mjerljivi, međutim povećanje transparentnosti javne uprave može vratiti i ojačati povjerenje javnosti u javnu upravu, a samim time i njihovo uključivanje u procese donošenja odluka koje su vezane za kvalitet života građana, uz uslov da je javna uprava preduzela sve aktivnosti na zaštiti ličnih podataka. Ključni prvi korak u pravcu razmjene podataka jeste unificiranje baza javnih podataka, kao što su geografski podaci, podaci iz katastarske evidencije i evidencije zemljišnih knjiga, adrese, informacije o kompanijama, osnovni podaci o građanima i podaci o komunalnoj infrastrukturi. Kada javne uprave konsoliduju svoje baze podataka i iz njih odstrane sve lične podatke, mogu ih bez problema dijeliti sa javnosti. Neke države su izradile web portale putem kojih su omogućili pristup podacima kojima raspolažu, te na taj način učinili podatke javne uprave dostupnijim i lakšim za

pretraživanje i shvatanje. Iako u cilju povećanja transparentnosti veliki broj država nastoji publikovati sve podatke kojima raspolaže, neke državne agencije pružaju određene nivoe otpora prema javnom publikovanju podataka, osim u slučaju da postoje veoma jake sigurnosne mjere zaštite ličnih podataka i podataka uopšte. Kako bi prevazišli ove prepreke francusko zakonodavstvo zahtijeva od svih državnih agencija i javnih uprava koje publikuju podatke putem web portala da preduzmu najviše mjere zaštite podataka i mjere zaštite od neautorizovanog pristupa ličnim i drugim podacima. Slično tome, australijska vlada zahtijeva od javnih uprava i agencija da razmjenjuju samo one podatke koji ne posjeduju lične informacije (Corydon i sar., 2016).

Javne institucije koje posjeduju najuspješnije digitalne kapacitete koriste četiri faktora kako bi podržali i ubrzali trenutne i buduće aktivnosti na transformaciji javne uprave. Njihove strategije oslikavaju kapacitete i mogućnosti koje su povezane sa digitalnim tehnologijama. Njihov organizacijski model i model upravljanja su koncipirani na način da se mogu nositi sa svim izazovima i preprekama koje su povezane sa digitalnim kapacitetima. One upošljavaju i razvijaju državne službenike i namještenike koji mogu da upravljaju promjenama, procesom transformacije i novim poslovnim strukturama. Na kraju one kreiraju i stiču nova tehnološka znanja i strukture koje su neophodne za podržavanje digitalizacije usluga javne uprave, kao što su (Corydon i sar., 2016):

- a) **Strategija** – Kao što je to prethodno objašnjeno kako javna uprava može digitalizovati svoje kapacitete, digitalna tehnologija će promijeniti ključne pretpostavke koje javne uprave imaju o tome kako ostvariti postavljene ciljeve, ili ih možda izmijeniti i prilagoditi novim okolnostima. Ovdje će se objasniti dva pristupa koji mogu pomoći javnim upravama u redefinisano njihovih strategija, a u skladu sa promjenama koje donosi nova digitalna era. Prvi pristup se odnosi na ponovnu analizu mogućnosti koje donose nove digitalne tehnologije, kao i redefinisano ciljeva u skladu sa cjelokupnim prioritetima javne uprave. Od 2011.-2015. godine država Danska je provodila veoma ambicioznu

digitalnu strategiju koja je trebala da rezultira potpuno digitalizovanim pružanjem javnih usluga. Međutim, organizacijski koncept ove strategije nije bila digitalizacija, nego je to bilo smanjenje troškova, koji je bio glavni cilj državne administracije. Dizajniranjem digitalne strategije koja je podržavala širok spektar aktivnosti prilikom donošenja odluka pomogao je ubrzavanju izvršenja upravnih postupaka i doveo do ostvarenja ciljeva koji su bili definisani tom strategijom. Drugi pristup, predstavlja kontinuiranu evaluaciju rezultata s ciljem sagledavanja činjenica i dobijanja odgovora da li projekti digitalizacije javne uprave još uvijek obezbjeđuju benefite koji su definisani strategijom, te da li je poreban redizajn ovih aktivnosti kako bi se iste prilagodile eventualnim promjenama u društvu ili novim trendovima u oblasti savremenih digitalnih tehnologija. Javne uprave i državne agencije moraju biti svjesne da digitalizovane javne usluge mogu određenim grupama građana biti teže dostupne ili u potpunosti nedostupne. Država Singapur okončala je svoje aktivnosti na polju digitalizacije javnih usluga sa programom koji je obezbjedio kompjutere u domovima svih studenata. Država Danska uključila je najveće udruženje starih osoba na nivou države u procese dizajniranja, testiranja i realizacije aktivnosti na digitalizaciji javnih usluga (Corydon i sar., 2016).

- b) **Upravljanje i organizacija** - Corydon i sar. (2016) preporučuju da se aktivnosti na digitalnoj transformaciji javnih uprava i državnih agencija fokusiraju na prednosti koje pruža konsolidacija podataka i koordinaciju pružanja javnih usluga svih nivoa javnih uprava. Usvajanje ovakvog pristupa nije jednostavno. Veliki broj javnih uprava i državnih agencija više zagovara samostalan i neovisan rad. U literaturi je zabilježeno da većina organizacijskih prepreka koje sprečavaju implementaciju digitalnih strategija nije formalne prirode, nego kulturalne: oni se javljaju kada se državni službenici izoliraju od drugih, kada državne agencije i javne uprave postavljaju svoje prioritete ispred strateških ciljeva koje treba da sve javne uprave i državne agencije

zajednički realizuju. Digitalna transformacija javne uprave je efektivnija kada se javne uprave i državne agencije usaglasе i fokusiraju na potrebe građana i privrednih subjekata. Kada se na ovakav način ostvari usaglašavanje ciljeva, odgovornost za provođenje digitalne transformacije može se podijeliti na različite nivoe vlasti. Na najvišem nivou vlasti, može se zadužiti određeno ministarstvo ili drugi organ uprave koji će biti nosilac izrade digitalne strategije, i koji će se starati o tome da sve procedure budu standardizovane, da podržavaju razvoj karijere i da dodijele zaduženja i odgovornosti svim javnim upravama i državnim agencijama. U australijskoj državi New South Wales centralna jedinica podržava određene aktivnosti na polju programa transformacije javnih uprava putem omogućavanja zajedničkog rada različitih službi na unapređenju javnih usluga građanima, kao i praćenja njihove realizacije. U literature se navodi da druge države koriste pristupe koji su malo manje nadgledani ili manje centralizovani. Na primjer, države Danska i Estonija su definisale ambiciozne i konkretne ciljeve koji su usmjereni ka promjenama programa, te nakon toga su dali mogućnost nižim nivoima vlasti da iznađu svoje vlastite planove kojima će ostvariti zacrtane ciljeve na nivou države (Corydon i sar., 2016).

- c) **Vodstvo, znanje i kultura** – kako bi povećali mogućnost da će digitalni planovi uspjeti, izvršna i zakonodavna vlast bi trebala odrediti svoje prioritete u vezi sa tim, te osigurati da javne uprave i državne agencije imaju kadrove sa potrebnim znanjima i iskustvom, kao i raditi na promociji značaja inovacija i rizika u vezi sa njima. Kao nositelji ključnih aktivnosti, vezanih za digitalnu transformaciju javnih usluga, predstavnici izvršne i zakonodavne vlasti moraju kao top prioritet odrediti da njihove službe i državne agencije, te javna uprava kao cjelina, bude adekvatno popunjena kapacitetima po pitanju upotrebe novih ICT-a koje će unaprijediti kvalitet i efikasnost javnih usluga. Ovakav stav se sastoji iz dvije komponente. Prva se odnosi na *odanost* vođstva. Ona podrazumijeva uključivanje u procese planiranja i implementacije digitalnih

inicijativa, u smislu preuzimanja odgovornosti za donošenje odluka, podržavanja prioriteta putem stalne komunikacije i direktnog nadziranja napretka aktivnosti digitalizacije javne uprave prema definisanim ciljevima. Kada je Privredna komora Danske inicirala glavni program digitalizacije, odgovorna osoba za informacione tehnologije promijenila je svoje prioritete, kako bi više vremena posvetila implementaciji ovog programa, tako da se i izvršni direktor pridružio timu za implementaciju, održavajući sedmične sastanke na kojima se pravio pregled ostvarenog napretka, iznosili problemi i prepreke u implementaciji, te iznalazila adekvatna rješenja za iste (Fjeldstad, S. i sar., 2016). Drugi aspekt uloge vođstva u procesu digitalne transformacije jeste *svjesnost*: Vođstvo javne uprave i državnih agencija mora biti informisano o novim digitalnim tehnologijama i trendovima u ovoj oblasti, te iskoristiti mogućnosti koje one nude. Država Novi Zeland informisala je svoje vrhovno rukovodstvo sa novim digitalnim i inovativnim konceptima putem jednodnevnog seminara na kome su predstavljene teme, kao što su: najbolje prakse iz oblasti digitalizacije javne uprave, te upošljavanje edukovane radne snage. Tu je istovremeno, organizovan i događaj na kome su učesnici radili na prijedlogu redizajniranja i digitalizacije niza usluga javne uprave koje se pružaju građanima koristeći različite metode i pristupe. Mobilizacija pravih ljudi (talenata) bi trebao biti drugi prioritet u procesu realizacije digitalne transformacije. Javne uprave bi trebale da planiraju dva stuba talenata kako bi izgradile planirane digitalne kapacitete. Prvi, predstavlja stručnjake iz oblasti tehnologije, kao što su naučnici, eksperti u oblasti cyber sigurnosti i programeri. Drugi, podrazumijeva stručnjake sa vještinama planiranja i realizacije strateških planova. Ovdje bi trebalo uključiti stručnjake koji znaju kako dizajnirati korisnički interface i inženjere za izradu softvera, zajedno sa stručnjacima iz oblasti upravljanja lancima snabdijevanja, marketinga i razvoja poslovnih djelatnosti. Kako bi ujedinila sve ove stručnjake u jednu cjelinu javna

uprava mora da posjeduje potpune resurse i da bude spretna. Nakon što identifikuje koji su to stručnjaci od ključnog značaja za dati projekat, javne uprave mogu investirati sredstva u razvoj svojih internih kadrova ili naći potrebne kadrove u okruženju. Određeni broj javnih uprava koristio je hackathons kako bi došao do kvalitetnih rješenja u sferi digitalne transformacije, odnosno adekvatnih tehnoloških rješenja. Iako je veoma važno, da javne uprave pokušaju prioritetno obezbjediti stručnjake iz svojih kadrova, one mogu obezbjediti stručnjake iz vanjskih izvora putem vanjskih partnerstava. Ovako različiti pristupi obezbjeđenju potrebnih kadrova pomažu javnim upravama da mogu zaobići “klopku postajanja ovisnosti” o jednom dobavljaču. Sticanje iskustava na polju digitalizacije zahtijeva da javne uprave eksperimentišu, slave svoje uspjehe i uče iz svojih grešaka. Veoma je mali broj javnih uprava koje imaju takvu radnu kulturu koja nagrađuje rizične poteze (Corydon i sar., 2016).

- d) **Tehnologija** – Veliki broj javnih uprava i državnih agencija opterećena je dosadašnjim iskustvima upotrebe IT sistema koji mogu biti rizični, kada se dođe u situaciju da se zamijene sa novim sistemima. Kako bi prevazišli ove prepreke javne uprave i državne agencije kao i kompanije iz realnog sektora mogu birati opciju koja je u literaturi poznata kao dvobrzinski IT model: pouzdano i niskorizično osnivanje poznatog sistema uz dosta fleksibilniji digitalni sloj koji podržava brzo kreiranje i realizaciju novih usluga (Lungqvist i Olesen, 2016). Takođe, prednosti ovakvog modela su priznati od velikog broja korisnika. Postoji više različitih taktika upotrebe tehnologija u javnoj upravi, a u okviru ove disertacije objašnjene su tri, koje se najviše spominju u literaturi. Prva se odnosi na razvoj jednog nacrtu arhitekture javne uprave ili preduzeća koja jasno definiše glavne komponente arhitekture i razdvaja ih na “brze” (digitalni interfejs) i “spore” (pravni operativni kraj) komponente. Ovako kompleksan nacrt ističe i sva pitanja i funkcionalne ciljeve svake pojedinačne komponente. Na primjer, nacrt može specificirati da bi nova usluga za građane trebala biti operativna za manje od tri mjeseca,

te će koristiti kao osnova za pristup mobilnom interfejsu. Definisanje operativnih dnevnih planova za razvoj digitalne transformacije predstavlja drugu taktiku. Ovakva pravila omogućavaju softver inženjerima angažovanim na različitim projektima da razviju rješenje koje će moći funkcionisati zajedno sa ostalim rješenjima u okviru cjelovite arhitekture javne uprave ili preduzeća. Bez ovakvih pravila, nacrt bi mogao poprimiti oblik kao kolekcija različitih komponenti koje pojedinačno izvrsno funkcionišu, ali ne mogu biti integrisani u jedinstvenu funkcionalnu cjelinu. Posljednja, ali ne i manje važna taktika se odnosi na izbjegavanje velikih izmjena postojeće arhitekture ili izmjene sistema, osim u slučaju da je postojeći sistem izložen velikom riziku ili troškovima. Ponekad, digitalizacija usluga i drugih kapaciteta može se realizovati putem manjih izmjena na postojećem sistemu. Kada ključni dijelovi organizacijske strukture javne uprave budu zahtijevali značajne izmjene, tada javna uprava treba razmotriti da li da pristupi cjelokupnoj izmjeni organizacije ili da ih izmjeni postepeno. Bez obzira što su stari sistemi uglavnom troškovno neefikasni i skupi, te komplikovani za održavanje, njihova cjelokupna izmjena može biti još skuplja i teža (Corydon i sar., 2016).

Corydon i sar. (2016) ističu da prije nego što otpočnu sa procesima digitalne transformacije ili ponovne procjene adekvatnosti postojećeg sistema, načelnici i gradonačelnici, te ministri i premijeri bi trebali razmotriti pet pitanja, i to:

- 1) Ukoliko provodimo aktivnosti redizajniranja organizacijske strukture javne uprave, ili strukture koja prethodno nije niti postojala, kako bi ona izgledala i koji bi to bili ključni prioriteti?
- 2) Koje su ključne razlike između te vizije javne uprave i javne uprave koja se danas koristi?
- 3) Koje kapacitete bi trebala imati javna uprava kako bi načinila korake ka ostvarenju vizije, te koje bi postojeće strukture i sisteme trebalo napustiti?
- 4) Na koji način se naše dosadašnje aktivnosti na polju digitalne transformacije porede sa promjenama koje smo identifikovali u pitanju broj 3?

- 5) Koje nove prioritete moramo definisati za našu digitalnu transformaciju kako bismo je uskladili sa cjelokupnom vizijom unapređenja javne uprave?

Evidentiranjem odgovora na prethodna pitanja i njihovog uključivanja u okvir digitalne transformacije koji je prethodno obrazložen, vođstvo javne uprave može odrediti prioritete za efikasnu i uspješnu implementaciju digitalne transformacije javne uprave.

Digitalna transformacija javne uprave i državnih agencija je izazovan proces, koji u konačnici može rezultirati zadovoljstvom građana i privrednih subjekata, kao i zadovoljstvom državnih službenika i namještenika, kao što je to bio slučaj sa velikim brojem javnih uprava koje su realizovale ovu transformaciju. Vjerovanje u dobro definisanu i ambicioznu viziju e-uprave je prvi korak u ostvarenju tog cilja. Ovakva vizija bi trebala definisati konkretne prioritete kao što su povećano učešće građana u rad javne uprave, povećanje produktivnosti rada javne uprave ili ostvarenje očekivanog ekonomskog rasta. Nakon toga načelnici i gradonačelnici, te premijeri i ministri treba da definišu planove digitalizacije javne uprave i da realizuju iste, a prije toga da uspostave potrebne strategije, metode upravljanja, obezbjede potrebne kadrove i druge organizacijske potrebe koje će doprinijeti ostvarenju definisane vizije i zacrtanih ciljeva digitalizacije. Javne uprave koje se budu transformisale na ovakav način mogu očekivati pogodnosti u okviru budžeta (smnajenje troškova), te unaprijediti kvalitet života građana i kvalitet poslovnog ambijenta u kome privredni subjekti obavljaju svoje djelatnosti (Corydon i sar., 2016). Europska komisija (2007) je identifikovala sedam ključnih barijera koje utiču na uspješnu implementaciju koncepta e-uprave, a to su: neadekvatno vođstvo, nedovoljna finansijska sredstva, digitalni jaz, slaba koordinacija, nefleksibilna organizaciona struktura, nedostatak povjerenja, nekvalitetan tehnološki dizajn.

1.3. Razvoj e-uprave u Bosni i Hercegovini

Razvoj elektronske uprave (e-uprave) u Bosni i Hercegovini u protekloj deceniji obilježen je značajnim, ali parcijalnim napretkom. Brojne institucije na državnom, entitetskom i lokalnom nivou uvele su različite digitalne servise, poput

elektronskih registara, online prijava i izdavanja dokumenata, čime je građanima i privredi omogućeno brže i jednostavnije ostvarivanje administrativnih prava. Primjeri pozitivnih praksi uključuju uvođenje sistema za elektronske fiskalne račune, digitalizaciju zemljišnih knjiga i pojedinih registara, te širenje online komunikacije između institucija i korisnika. Ipak, iako su ovi iskoraci doprinijeli poboljšanju dostupnosti javnih usluga, ukupni sistem e-uprave u BiH ostaje fragmentiran i nedovoljno integrisan.

Nedostatak koordinacije između različitih nivoa vlasti, odsustvo jedinstvene digitalne strategije i različiti stepeni razvijenosti institucija rezultirali su time da digitalna transformacija javne uprave u BiH još uvijek nema cjelovit i sistemski karakter. U poređenju sa praksama u državama članicama Evropske unije, gdje su interoperabilne platforme i standardizovani sistemi osnova razvoja e-uprave, BiH se suočava s izazovima koji ograničavaju njen puni potencijal. Ograničeni institucionalni kapaciteti, kao i nedovoljno ulaganje u ljudske resurse i tehničku infrastrukturu, dodatno usporavaju proces digitalne modernizacije.

1.3.1. *Potreba za strateškim pristupom digitalnoj transformaciji*

Digitalna transformacija javne uprave zahtijeva jasno definisanu, dugoročnu i koordinisanu strategiju koja prevazilazi parcijalne projekte i ad-hoc rješenja. Strateški pristup omogućava povezivanje svih institucija kroz interoperabilne platforme, standardizovane procedure i harmonizovane zakonske okvire. Na taj način se obezbjeđuje dosljedna implementacija digitalnih rješenja, ali i transparentnost, odgovornost i dostupnost javnih usluga svim građanima.

Usklađivanje sa standardima i praksama Evropske unije posebno je važno, jer pruža okvir za institucionalno jačanje i omogućava BiH da sustigne evropske trendove u oblasti digitalne uprave. Integracija sa evropskim digitalnim tržištem, kao i prihvatanje najboljih praksi, ključni su koraci za postizanje efikasne, sigurne i korisnički orijentisane javne uprave.

Napredak e-uprave ne može biti održiv bez adekvatne zaštite podataka i sistema. Sigurnost digitalne

infrastrukture predstavlja osnov povjerenja građana i poslovne zajednice u javnu upravu. BiH se, međutim, suočava sa ozbiljnim izazovima u ovoj oblasti: nedovoljno razvijenim mehanizmima za prevenciju i odgovor na cyber prijetnje, ograničenim brojem obučanih stručnjaka i nepostojanjem široko razvijene kulture sigurnosti u institucijama.

Zbog toga je neophodno ulagati u izgradnju kapaciteta u oblasti cyber sigurnosti kroz nekoliko dimenzija:

- **Institucionalno jačanje** – osnivanje ili osnaživanje specijalizovanih tijela za cyber sigurnost koja bi imala mandat i resurse za koordinaciju i nadzor sigurnosnih politika.
- **Edukacija i obuka** – kontinuirano usavršavanje zaposlenih u javnoj upravi o procedurama zaštite podataka, upravljanju sigurnosnim incidentima i etičkim aspektima digitalne transformacije.
- **Tehnička infrastruktura** – razvoj i implementacija savremenih sigurnosnih rješenja poput enkripcije, višefaktorske autentifikacije i naprednih sistema za otkrivanje prijetnji.
- **Kultura sigurnosti** – promocija svijesti o važnosti zaštite podataka i odgovornog korištenja digitalnih tehnologija, kako među zaposlenima u javnoj upravi, tako i među građanima.

Uvođenje i dosljedna primjena ovih mjera od suštinskog je značaja za stabilnost i održivost digitalne transformacije, posebno u Bosni i Hercegovini. Interoperabilne platforme, strateško planiranje i kultura sigurnosti zajedno čine okvir u kojem e-uprava može odgovoriti na potrebe građana i privrede, a istovremeno osigurati usklađenost sa evropskim standardima i globalnim trendovima u oblasti digitalne sigurnosti.

2. ZAŠTITA INTEGRITETA PODATAKA JAVNE UPRAVE

Upotreba interneta iz godine u godinu je sve veća. U February 2025. godine zabilježeno je 5,56 milijardi aktivnih internet korisnika, što pokazuje da je oko 67,9% svjetske populacije imalo pristup i aktivno koristilo internet. Od ovog broja internet korisnika njih 5,24 milijarde ili 63,9% svjetske populacije su

bili korisnici društvenih mreža (Statista, 2025). Sa velikim podacima (big data⁶), mašinama koje uče i internet stvari (Internet of Things⁷) pojedini autori predviđaju da će broj internet korisnika do 2035. godine biti blizu jednog biliona (Nye, 2018). Slično tome, u praksi je zabilježeno veoma veliko povećanje korišćenja javnih usluga koje se pružaju online. Upotreba alata e-uprave zemalja članica EU takođe je doživio rast putem upotrebe najsavremenijih alata i internet tehnologija, što je zabilježeno u izdanjima istraživanja United Nations E-Government Surveys (UN, 2018). Digitalne tehnologije i e-uprava su omogućili upotrebu novih alata i resursa javnim upravama i državnim agencijama s ciljem pružanja kvalitetnijih javnih usluga, uključivanja građana u procese donošenja odluka javne uprave, unapređenja transparentnosti i nadgledanja razvojnih planova.

6 Big data je tehnologija koja služi za prikupljanje, obradu i analizu velike količine podataka, od tuda i ime (engl. "Big Data" na našem jeziku "veliki podaci"). Podaci su različiti, strukturirani i nestrukturirani, generiraju se i pristižu velikom brzinom i to u različitim intervalima (ponekad i u realnom vremenu), što ih čini vrlo složenima za analizu. Međutim, prikupljanje i skladištenje velikih količina podataka nije ono što čini Big Data tehnologiju. Upravo je mogućnost obrade i analiza tih prikupljenih podataka za dalju upotrebu ono što ovu tehnologiju čini vrlo vrijednom. Bez mogućnosti analize i potrebnih alata (složenih računarskih programa), bila bi to samo gomila prikupljenih podataka.

7 Internet stvari (IoT) je srž procesa digitalizacije privrede i društva, te je ključni dio strategije Europske komisije za digitalizaciju europske industrije i digitalnog tržišta. Europske vrijednosti primjenjuju se na internet stvari kako bi ojačali građane, zahvaljujući visokim standardima privatnosti i sigurnosti. IoT (engleski, "internet of things"), ili na našem jeziku "internet stvari", opisuje tehnologiju povezivanja fizičkih uređaja, vozila i drugih stvari, koje prikupljaju, dijele i razmjenjuju podatke putem interneta. Spajanje uređaja može biti žično ili bežično te omogućuje potpuno nove mogućnosti za međusobnu interakciju (komunikaciju) između ljudi i različitih sistema. Na taj način komunicirati mogu stvari, uređaji i stvari/uređaji s ljudima, uz zajednički cilj olakšavanja i pojednostavnjivanja života ljudi.

Kako ovi alati postaju sve značajniji u procesu pružanja online javnih usluga, prijetnje kao što su cyber napadi⁸ ili prirodne katastrofe su uvijek tu negdje prisutne.

Veliki broj korisnika upotrebljava ove alate i resurse na različitim nivoima javnih uprava i različitih država koje imaju različite nivoe koherentnosti i konzistentnosti u pristupu implementiranim IKT-a s ciljem pružanja javnih usluga. Ovakav nejedinstven pristup rezultira određenim nivoom rizika koji je povezan sa tehnološkim prijetnjama.

Pascual (2025) ističe da privatni i javni subjekti imaju neosporan interes za podatke, vjerujući u njihovu

8 Sajber napadi (Cyber-attack) se mogu pojaviti na više različitih načina i skoro niko nije pošteđen. Jedan od razloga zbog kojeg se ovakva vrsta napada toliko brzo proširuje jest taj što ih se vrlo teško može uočiti i često prekasno. Cilj nekih napada je kompromitovanje vaših ličnih podataka i preuzimanje kontrole nad vašim računarom tražeći otkupninu. Šta je napad? Napad u najširem smislu, znači napad na neki kompjuterski servis sa ciljem da se korisnicima onemogući njegovo korišćenje. Iako ima mnogo varijanti napada, čak više od 15, ovaj pojam najčešće čujemo u kontekstu napada na neku web stranicu. U praksi, to uglavnom znači bombardovanje nekog servisa na web hostingu, sa velikim brojem posebno konstruisanih zahtjeva, sve dok se server ne zaguši i ne uspori do te mjere da posjetioci više ne mogu otvoriti tu web stranicu. Takav napad moguće je izvesti sa jednog jedinog računara, ali on ne bi bio naročito efikasan jer ne bi mogao poslati dovoljno zahtjeva da zaguši server. Ali, ukoliko se takav napada izvede sa većeg broja računara onda se on zove DDoS (eng. Distributed Denial of Service) i mnogo je efikasniji. Najčešća vrste sintaktičkih sajber napada su napadi putem virusa, trojanskih konja ili crva. Ova vrsta napada odvija se kroz različite štetne programe koji napadaju računare kroz različite kanale. Virusi se recimo najčešće mogu pronaći na primjer u elektronskoj pošti ili u datotekama. Semantički sajber napadi se više zasnivaju na mijenjaju percepcije ili ponašanja korisnika ili organizacije koji su napadnuti. Neke od vrsta sematičkih sajber napada su recimo „phishing“ napadi koji se dešavaju putem elektronske pošte, gdje neko pokušava saznati podatke o korisnicima ili organizacijama kojima su te poruke poslane. Slično vrijedi i za „ransomware“ odnosno sajber napada unutar kojih se od korisnika zahtjeva određena otkupnina nakon koje će prestati nedopuštena kontrola nad softverom.

sposobnost da unaprijede proces donošenja odluka i učine ga efikasnijim. Pored toga, tehnološki razvoj je u posljednjim decenijama omogućio dramatičan porast obima ličnih podataka. Na kraju, podaci se nalaze u središtu tehnologija koje sve više primjenjuju privatni i javni subjekti, kao što su, između ostalog, cloud computing, big data, blockchain i umjetna inteligencija. U ovom kontekstu, zakonodavstvo o zaštiti podataka se razvijalo, postajući posebno dinamično, kompleksno i orijentisano prema budućnosti kako bi se nosilo s nepredvidivim i neizbježnim tehnološkim razvojem. Povećana složenost zaštite podataka je od ključnog značaja, jer bi u suprotnom zakonodavstvo i sudske odluke imale samo marginalni uticaj na prakse obrade podataka. U tom smislu, izbijanje pandemije COVID-19 ilustriralo je izazove zaštite podataka: podaci su postali ključni za upravljanje pandemijom (korišteni su big data i tehnologije praćenja), ali je proporcionalna upotreba tehnologija zasnovanih na podacima bila upitna.

Zaštita podataka je, prije svega, evropska zaštita podataka, jer su nacionalni režimi zaštite podataka pod sve većim uticajem Evropske unije (EU) – uticajem koji će neminovno rasti. S jedne strane, EU donosi novo zakonodavstvo u vezi sa zaštitom podataka ili zakonodavstvo koje će uticati na zaštitu podataka⁹, dok je s druge strane Povelja EU o temeljnim pravima (CFR), koja garantuje zaštitu podataka, moćan instrument za smanjenje raznolikosti među nacionalnim zakonima o podacima.

9 Jasni primjeri su Zakon o upravljanju podacima (Data Governance Act, Uredba (EU) 2022/868 Evropskog parlamenta i Vijeća od 30. maja 2022. o upravljanju evropskim podacima i izmjeni Uredbe (EU) 2018/1724, SL L152/1), Zakon o digitalnim uslugama (Digital Services Act, Uredba (EU) 2022/2065 Evropskog parlamenta i Vijeća od 19. oktobra 2022. o jedinstvenom tržištu za digitalne usluge i izmjeni Direktive 2000/31/EC, SL L277/1), Zakon o digitalnim tržištima (Digital Markets Act, Uredba (EU) 2022/1925 Evropskog parlamenta i Vijeća od 14. septembra 2022. o konkurentnim i pravednim tržištima u digitalnom sektoru i izmjeni Direktiva (EU) 2019/1937 i (EU) 2020/1828, SL L265/1), te Prijedlog uredbe o umjetnoj inteligenciji (Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on Artificial Intelligence and amending certain union legislative acts, COM/2021/206 final).

Ova složenost i evropski uticaj također su jasni pokazatelji obrade podataka u državnoj upravi.¹⁰ U stvari, obrada ličnih podataka od strane javne uprave podrazumijeva rizike koji se razlikuju od rizika koji nastaju obradom podataka od strane bilo kojeg drugog voditelja obrade, zbog obima podataka koji se obrađuju, količine prikupljenih podataka, nemogućnosti u mnogim slučajevima da se ospori obrada, te inherentne asimetrije koja postoji između javnih uprava i građana čiji se podaci obrađuju. Ipak, zakonodavstvo EU o zaštiti podataka pokazuje posebnu obazrivost prema nacionalnim režimima zaštite podataka u oblasti javne uprave. Zapravo, zakonodavstvo EU predviđa značajne izuzetke za javni sektor, koji se mogu regulisati domaćim zakonima. Međutim, međudjelovanje različitih zakonskih akata koji se tiču podataka ili područja koja utiču na obradu podataka, uticaj Povelje o temeljnim pravima EU (CFR), sudska praksa Suda pravde Evropske unije (CJEU) i smjernice Evropskog odbora za zaštitu podataka, smanjuju prostor za nacionalnu raznolikost.

Javne uprave objavljuju veliki broj podataka kako bi osigurale transparentnost, ali i kako bi podstakle ponovno korištenje podataka koje posjeduju. Također, javne uprave analiziraju velike skupove podataka kako bi izvukle informacije i primijenile ih u različitim sektorima. Ipak, član 6., stav 4. GDPR-a¹¹ ne zahtijeva pravnu osnovu za dalju obradu kada se primjenjuje član 23. GDPR-a, što se, kao što je već objašnjeno, ne primjenjuje jednako širom Evrope. Granice nadležnosti državne službe u oblasti velikih podataka također se mogu razlikovati.

Veliki podaci omogućavaju donošenje boljih odluka u brojnim sektorima, poput sigurnosti, saobraćaja i javnog prevoza, zdravstvene zaštite, energetskih politika i planiranja javnih odluka. U ovom kontekstu, postavlja se pitanje da li je GDPR kompatibilan

10 Ovo poglavlje ograničava svoju analizu na obradu podataka u okviru državne službe, koja je definirana kao „zapošljavanje u izvršnoj vlasti države, podrazumijeva skup posebnih dužnosti i odgovornosti, i zahtijeva redovitu osnovu“ (Krzywoń, 2022, str. 10). Stoga, poglavlje neće obraćati pažnju na pravila koja se primjenjuju na lične podatke koje obrađuje javna uprava, ali ne i državna služba na redovnoj osnovi (kao što su, između ostalog, lični podaci koji se odnose na javno zdravstvo ili krivične aktivnosti).

11 GDPR - Opća uredba EU o zaštiti podataka

s praksama velikih podataka, s obzirom na to da razvoj tehnologija može ugroziti neke od ključnih mjera koje GDPR propisuje, poput ograničenja svrhe obrade ili minimizacije podataka. Također treba uzeti u obzir sve veću poteškoću u usklađivanju dijeljenja podataka i zaštite podataka unutar EU.

Evropska strategija za podatke ima cilj transformirati EU u društvo vođeno podacima, a Direktiva o otvorenim podacima i prijedlog Zakona o upravljanju podacima predstavljaju jasne korake ka otvaranju podataka. Napetost između slobodnog protoka podataka i zaštite ličnih podataka raste jer se granica između ličnih i ne-ličnih podataka sve više briše. Inicijative otvorenih podataka, posebno značajne za javne uprave, naglašavaju ovu napetost s porastom velikih podataka i umjetne inteligencije.

Sud pravde Evropske unije (CJEU) je stao na stranu zaštite ličnih podataka naspram slobodnog kretanja podataka, ali razvoj tehnologije i zakonodavstvo EU u pripremi moglo bi smanjiti zaštitu koju pruža CJEU i narušiti ravnotežu između zaštite podataka i ciljeva otvorenih podataka. Komisija, međutim, nije pokrenula sveobuhvatnu reformu zaštite podataka na nivou EU, iako je predložila povećanu koordinaciju između nezavisnih nacionalnih tijela za zaštitu podataka u prekograničnim slučajevima.

2.1. Značaj zaštite ličnih podataka u javnoj upravi

Zaštita ličnih podataka predstavlja ključni element u očuvanju osnovnih ljudskih prava i sloboda, naročito u kontekstu javne uprave. Javne institucije obrađuju značajne količine osjetljivih podataka građana, uključujući informacije o zdravstvenom stanju, obrazovanju, porezima i socijalnim pravima. Neadekvatna zaštita ovih podataka može dovesti do ozbiljnih posljedica, kao što su identitetske krađe, diskriminacija i gubitak poverenja građana u institucije.

U Evropskoj uniji (EU), zaštita ličnih podataka je osigurana kroz Opštu uredbu o zaštiti podataka (GDPR), koja se primenjuje od maja 2018. Godine o čemu je bilo govora u prethodnom poglavlju. Ova uredba postavlja visoke standarde za prikupljanje, obradu i čuvanje ličnih podataka, uključujući obavezu transparentnosti, pristupačnost podacima i

odgovornost organizacija. Takođe, GDPR omogućava građanima da imaju kontrolu nad svojim podacima, uključujući pravo na pristup, ispravku, brisanje i prenos podataka (GDPR, 2025).

2.1.1. Prakse u Bosni i Hercegovini

Bosna i Hercegovina je do 2025. godine primenjivala Zakon o zaštiti ličnih podataka iz 2006. godine, koji je usklađen sa međunarodnim standardima, ali nije u potpunosti harmonizovan sa GDPR-om. Međutim, u martu 2025. godine stupio je na snagu novi Zakon o zaštiti ličnih podataka, koji je u velikoj mjeri usklađen sa GDPR-om i predstavlja značajan korak ka jačanju zaštite privatnosti građana.

Novi zakon proširuje obaveze javnih institucija u pogledu zaštite podataka, uključujući obavezu imenovanja službenika za zaštitu podataka, sprovođenje procjene uticaja na zaštitu podataka i obavezno obavješćavanje o povredi podataka. Takođe, uvodi strožije kazne za nepoštovanje zakonskih odredbi, što uključuje novčane kazne i druge sankcije.

2.1.2. Prakse u zemljama okruženja

U zemljama okruženja, praksa zaštite ličnih podataka varira. Hrvatska je usvojila Zakon o zaštiti osobnih podataka koji je usklađen sa GDPR-om i ima efikasan nadzorni mehanizam. U Srbiji, Zakon o zaštiti podataka o ličnosti iz 2018. godine takođe je usklađen sa GDPR-om, ali postoje izazovi u implementaciji i primjeni zakona. U Crnoj Gori, Zakon o zaštiti ličnih podataka iz 2021. godine predstavlja napredak u zaštiti privatnosti, ali postoje izazovi u pogledu resursa i kapaciteta nadzornih tijela.

ZAKLJUČAK

Digitalna transformacija javne uprave predstavlja ključni proces modernizacije upravnih usluga, unapređenja efikasnosti i transparentnosti, te olakšavanja pristupa građana informacijama i uslugama. Istovremeno, rastuća primjena informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT) u javnom sektoru nameće ozbiljne izazove u oblasti sigurnosti i zaštite ličnih podataka. Rezultati pokazuju da, iako je ostvaren napredak u razvoju e-uprave,

Bosna i Hercegovina i dalje bilježi nedostatke u institucionalnoj koordinaciji, fragmentirane sisteme i nedovoljnu primjenu standarda cyber sigurnosti. Postoji potreba za strateškim planiranjem digitalne transformacije kroz jačanje kapaciteta u oblasti cyber sigurnosti i usklađivanjem sa EU standardima. Posebno se ističe važnost interoperabilnih platformi i razvoja kulture sigurnosti, koje su ključne za pouzdanu i efikasnu javnu upravu.

Analiza praksi u Evropskoj uniji, Bosni i Hercegovini i zemljama okruženja ukazuje da su usklađenost sa regulativom, institucionalna spremnost i kapaciteti za zaštitu podataka ključni faktori uspjeha digitalnih transformacija u javnoj upravi. GDPR i nacionalni zakoni o zaštiti podataka pružaju okvir za regulaciju i zaštitu privatnosti, ali njihova implementacija zahtjeva kontinuiranu edukaciju zaposlenih, razvoj digitalnih alata i institucionalnu podršku.

Kao i svaki drugi i ovaj rad ima određena ograničenja:

- Fokusiran je uglavnom na analizu zakonskog okvira i praksi u nekoliko zemalja, bez dubinskog empirijskog istraživanja o percepciji građana ili zaposlenih u javnoj upravi.
- Nedostatak dostupnih statističkih podataka o stvarnom nivou bezbjednosti podataka u institucijama BiH ograničava kvantitativnu analizu.
- Rad se uglavnom oslanja na sekundarne izvore i publikovane studije, što može ograničiti aktuelnost i detaljnost informacija u brzo mijenjajućem digitalnom okruženju.

Predlažu se i preporuke za dalja istraživanja

- Sprovođenje empirijskih istraživanja o stavovima građana i zaposlenih prema digitalnoj transformaciji i bezbjednosti podataka u javnoj upravi.
- Analiza uticaja konkretnih digitalnih alata i rješenja na sigurnost podataka i efikasnost javnih usluga.
- Proučavanje integracije vještačke inteligencije i blockchain tehnologija u upravne procese uz očuvanje zaštite ličnih podataka.
- Razvijanje modela za mjerenje uspjeha digitalne transformacije u javnoj upravi kroz parametre sigurnosti podataka,

transparentnosti, interoperabilnosti i zadovoljstva korisnika.

Dakle, sa sigurnošću se može zaključiti da sinergija razvoja ICT, digitalne transformacije i zaštite podataka je od ključnog značaja za savremenu javnu upravu. Samo integracijom naprednih tehnologija sa principima sigurnosti i zaštite privatnosti, podrškom interoperabilnim platformama i razvojem kulture sigurnosti moguće je stvoriti pouzdane, efikasne i transparentne usluge koje zadovoljavaju potrebe građana i podstiču povjerenje u institucije. Ova povezanost treba biti strateški fokus svih budućih digitalnih politika i projekata u javnom sektoru.

LITERATURA:

1. Ahn, M. J., & Chen, Y. C. (2020). Artificial intelligence in government: potentials, challenges, and the future. In Proceedings of the 21st Annual International Conference on Digital Government Research (pp. 243-252).
2. Barcevičius, E., Cibaitė, G., Codagnone, C., Gineikytė, V., Klimavičiūtė, L., Liva, G., ... Vanini, I. (2019). Exploring digital government transformation in the EU. Publications Office of the European Union. <https://dx.doi.org/10.2760/17207>
3. Barrett, A. K., & Stephens, K. K. (2016). The pivotal role of change appropriation in the implementation of health care technology. *Management Communication Quarterly*, 31 (2), 163–193. <https://doi.org/10.1177/0893318916682872>
4. Benjamin, K., & Potts, H. W. W. (2018). Digital transformation in government: Lessons for digital health? *Digital Health*, 4. <https://doi.org/10.1177/2055207618759168>
5. Berryhill, J., T. Bourgerie and A. Hanson (2018), "Blockchains Unchained: Blockchain Technology and its Use in the Public Sector", OECD Working Papers on Public Governance, No. 28, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3c32c429-en>
6. Bondar, S., Hsu, J. C., Pfouga, A., & Stjepandić, J. (2017). Agile digital transformation of System-of-Systems architecture models using Zachman framework. *Journal of Industrial Information Integration*, 7, 33–43. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2017.03.001>

7. Bouncken, R. B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>
8. Cazan, D. G. (2022). Digital Transformation in Public Administration: A Bibliometric Analysis. *Proceedings of the 39th International Business Information Management Association (IBIMA)*. ISBN: 978-0-9998551-8-8, ISSN: 2767-9640, 30-31 May 2022, Granada, Spain, p 3201-3207. Online dostupno na: <https://ibimapublishing.com/p-articles/39ISM/2022/3961322/>, (Pristupljeno 3.3.2025).
9. Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
10. Corydon, b., Ganesan, V. i Lundqvist, M. (2016) Digital by default: A guide to transforming government. McKinsey Center for Government.
11. Ćukušić, M. (2021). Contributing to the current research agenda in digital transformation in the context of smart cities. *International Journal of Information Management*, 58, Article 102330. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102330>
12. Deline, M. B. (2018). Framing resistance: identifying frames that guide resistance interpretations at work. *Management Communication Quarterly*, 33(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0893318918793731>
13. Dudley, E., Lin, d.Y., Mancini, M. i Ng, J. (2015) Implementing a citizen-centric pproach to delivering government services. McKinsey Center for Government.
14. Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55, Article 102211. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>
15. European Commission (2007) A Handbook for Citizen-centric eGovernment. Information Space Innovation and Investment in R&D Inclusion (i2010), ECOTEC.
16. Evans, N., & Price, J. (2020). Development of a holistic model for the management of an enterprise's information assets. *International Journal of Information Management*, 54, Article 102193. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102193>
17. Fjeldstad, S., Lundqvist, M. i Olesen, P.B. (2016) From waterfall to agile: How a public agency launched new digital services. McKinsey Center for Government.
18. Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, Article 102185. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>
19. GDPR (2025). What is GDPR, the EU's new data protection law? Online dostupno na: https://gdpr.eu/what-is-gdpr/?utm_source=chatgpt.com (Pristupljeno, 16.6.2025)
20. Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zand'en, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(7), 694–712. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>
21. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
22. Hausberg, J. P., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., Pakura, S., & Vogelsang, K. (2019). Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: a systematic literature review and citation network analysis. *Journal of Business Economics*, 89(8–9), 931–963. <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00956-z>
23. Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation–towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27, 38–45. <https://doi.org/10.1080/12460125.2018.1468697>

24. Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27, 38–45. <https://doi.org/10.1080/12460125.2018.1468697>
25. Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139. Online dostupno na: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85011959099&partnerID=40&md5=6fb58c898148e5fa1970287aa0174399> (Pristupljeno, 11.8.2025)
26. Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>
27. Hofacker, C., Golgeci, I., Pillai, K. G., & Gligor, D. M. (2020). Digital marketing and business-to-business relationships: a close look at the interface and a roadmap for the future. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1161–1179. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2020-0247>
28. Horvath, D., & Szabo, R. Z. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 119–132. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>
29. Iivari, N., Sharma, S., & Venta-Olkkonen, L. (2020). Digital transformation of everyday life - How COVID-19 pandemic transformed the basic education of the young generation and why information management research should care? *International Journal of Information Management*, 55, Article 102183. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102183>
30. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14, 1–25.
31. Kar, A. K., Ilavarasan, V., Gupta, M. P., Janssen, M., & Kothari, R. (2019). Moving beyond Smart Cities: Digital Nations for Social Innovation & Sustainability. *Information Systems Frontiers*, 21(3), 495–501. <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09930-0>
32. Knudsen, D.-R. (2020). Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 36, Article 100441. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441>
33. Knudsen, D.-R. (2020). Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 36, Article 100441. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441>
34. Kodama, M. (2020). Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. *International Journal of Information Management*, 55, Article 102172. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102172>
35. Koman, G., Bubelíny, O., Tumová, D., & Jankal, R. (2022). Sustainable transport within the context of smart cities in the Slovak republic. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 10(1), 175.
36. Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
37. Kraus, S., Richter, C., Papagiannidis, S., & Durst, S. (2015). Innovating and Exploiting Entrepreneurial Opportunities in Smart Cities: Evidence from Germany. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 601–616. <https://doi.org/10.1111/caim.12154>
38. Kraus, S., Roig-Tierno, N., & Bouncken, R. B. (2019). Digital innovation and venturing: an introduction into the digitalization of entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 13(3), 519–528. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00333-8>
39. Lăzăroiu, G., Androniceanu, A., Grecu, I., Grecu, G., & Neguriță, O. (2022). Artificial intelligence-based decision-making algorithms, Internet of Things sensing networks, and sustainable cyber-physical management systems in big data-driven cognitive manufacturing. *Oeconomia Copernicana*, 13(4), 1047–1080. <https://doi.org/10.24136/oc.2022.030>

40. Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92–93, Article 102012. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
41. Liu, D.-Y., Chen, S.-W., & Chou, T.-C. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728–1742. <https://doi.org/10.1108/00251741111183852>
42. Lundqvist, M. i Olesen, P.B. (2016) Digitizing the delivery of government services. McKinsey Center for Government.
43. Majrashi, K. (2024). Determinants of Public Sector Managers' Intentions to Adopt AI in the Workplace. *International Journal of Public Administration in the Digital Age (IJPADA)*, 11(1), 1-26.
44. Manfreda, A., Ljubi, K., & Groznik, A. (2021). Autonomous vehicles in the smart city era: An empirical study of adoption factors important for millennials. *International Journal of Information Management*, 58, Article 102050. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102050>
45. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
46. McGrath, K., & Maiye, A. (2010). The role of institutions in ICT innovation: learning from interventions in a Nigerian e-government initiative. *Information Technology for Development*, 16(4), 260–278. <https://doi.org/10.1080/02681102.2010.498408>
47. Mihai, I. C., Cîmpean, P. D., Popescu, S., & Vasilescu, A. C. (2022). Reziliența strategică a Uniunii Europene, inclusiv în domeniile tehnologic și digital: scenarii de viitor și contribuțiile României. In *Reziliența strategică a Uniunii Europene, inclusiv în domeniile tehnologic și digital: scenarii de viitor și contribuții ale României*. București: Institutul European din România. Online dostupno na: https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/8522/1/1800081855_0.pdf (Pristupljeno 3.3.2025).
48. O'Halloran, D., & Griffin, W. (2019). Our Shared Digital Future-Responsible Digital Transformation. World Economic Forum.
49. Osiyevskyy, O., Shirokova, G., & Ritala, P. (2020). Exploration and exploitation in crisis environment: Implications for level and variability of firm performance. *Journal of Business Research*, 114, 227–239. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.015>
50. Parviainen, P., Tihinen, M., Kaariainen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
51. Pascual, M.G. (2025). Public Administrations and Data Protection: An Unstoppable Europeanisation through Fundamental Rights. In *Book The Civil Service in Europe*. <https://doi.org/10.4324/9781003458333-40>
52. Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. In *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* (Vol. 6)(Issue 4). <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
53. Royakkers, L., Timmer, J., Kool, L., & van Est, R. (2018). Societal and ethical issues of digitization. *Ethics and Information Technology*, 20(2), 127–142. <https://doi.org/10.1007/s10676-018-9452-x>
54. Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2019a). Digital Transformation Of Business Models—Best Practice, Enablers, And Roadmap. In *Digital Disruptive Innovation* (Vol. Volume 36, pp. 119–138). WORLD SCIENTIFIC (EUROPE),. https://doi.org/10.1142/9781786347602_0005
55. Schallmo, D., Williams, C. A., & Lohse, J. (2019b). Digital strategy - integrated approach and generic options. *International Journal of Innovation Management*, 23(8), Article 1940005. <https://doi.org/10.1142/S136391961940005X>
56. Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *Management Review*, 29(2), 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>

57. Statista (2025). Number of internet and social media users worldwide as of February 2025. Online dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/> (Pristupljeno, 16.6.2025)
58. Švarc, J., Lažnjak, J., & Dabić, M. (2020). The role of national intellectual capital in the digital transformation of EU countries. Another digital divide? Journal of Intellectual Capital. , Article 823971. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0024>
59. Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. International Journal of Information Management, 60, Article 102356. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>
60. Todorovski, L., & Vintar, M. (2021). E-government and digital transformation of public administration. In J. Stare & M. Pečarič (Eds.), The science of public administration (pp. 507-532). Faculty of Public Administration.
61. United Nations (2018). United Nations e-government survey 2018: Gearing e-government to support transformation towards sustainable and resilient societies. UN Department of Economic and Social Affairs. Online dostupno na: <https://publicadministration.un.org/en/research/un-e-government-surveys> (Pristupljeno 22.4.2019. godine.)
62. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
63. Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. Long Range Planning, 52, 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
64. Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector—Applications and challenges. International Journal of Public Administration, 42(7), 596-615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>
65. Wright, G., Van Der Heijden, K., Bradfield, R., Burt, G., & Cairns, G. (2004). The psychology of why organizations can be slow to adapt and change. Journal of General Management, 29(4), 21–36.



STUDIJSKI PROGRAMI

- FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO
- RAČUNARSTVO I INFORMATIKA
- SAVREMENI MENADŽMENT I DIGITALNO POSLOVANJE
- EKOLOŠKA POLJOPRIVREDA
- TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I GASTRONOMIJA

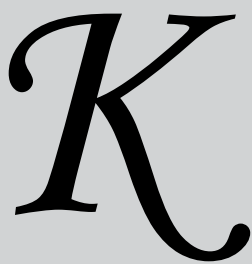
FINra
VIŠEŠKOLSKA USTANOVA

Jedinstven spoj teorije i prakse

AKREDITOVANA

+387 35 310 390
MITRA TRIFUNOVIĆA UČE 9,
TUZLA 75000
www.finra.edu.ba

Prof.dr.sc. Dijana Vuković¹
Senada Dupovac²
Said Piralić³



OMPARATIVNI PREGLED USLOVA ZA STICANJE LICENCI/ODOBRENJA ZA RAD OVLAŠTENIH REVIZORA U ODABRANIM ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EVROPE⁴

COMPARATIVE OVERVIEW OF THE CONDITIONS FOR OBTAINING LICENSES/APPROVALS FOR THE WORK OF AUTHORIZED AUDITORS IN SELECTED COUNTRIES OF SOUTHEAST EUROPE

PREGLEDNI RAD

SAŽETAK

Direktivom 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 17. maja 2006. i Direktivom 2014/56/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 16. aprila 2014. o izmjeni Direktive 2006/43/EZ između ostalog propisani su minimalni uslovi za obavljanje poslova revizije kako za revizora tako i za društva za reviziju, s tim da je omogućeno da se kroz nacionalna zakonodavstva propišu i striktniji uslovi. Direktivama je definisano odobrenje za rad ovlaštenih revizora i revizorskih društava što podrazumijeva dobar ugled revizora, povlačenje odobrenja, obrazovne kvalifikacije potrebne za revizora, stručni ispit za revizora (teorijsko i praktično znanje), izuzeća od polaganja ispita, potrebne kvalifikacije za dugoročno praktično iskustvo, kontinuiranu edukaciju te način izdavanja odobrenja ovlaštenim revizorima iz drugih država EU.

Zakonom o računovodstvu i reviziji FBiH iz 2021. godine izvršene su izmjene uslova za sticanje licenci/odobrenja za rad ovlaštenih revizora u FBiH. U ovom radu se analiziraju i upoređuju propisani uslovi u zemljama Jugoistočne Europe (Hrvatska, Srbija, Crna Gora, BiH). Prezentuju se sličnosti i razlike,

te izazovi i dileme koji su postavljeni u provedbi postojećih propisa iz oblasti licenciranja ovlaštenih revizora kao i prijedlozi za rješavanje dilema tokom prelaznog perioda u odnosu na prethodne propise iz ove oblasti u Federaciji BiH.

ABSTRACT

Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council of 17 May 2006 and Directive 2014/56/EU of the European Parliament and of the Council of 16 April 2014 amongst others things, prescribe minimum requirements for the performance of audit work for both auditors and audit firms, that it is possible to prescribe stricter requirements through national legislation. The directives define the approval of statutory auditors and audit firms, which means good reputation of auditors, withdrawal of approval, educational qualifications required for auditors, professional exam for auditors, exemptions from exams, qualifications for long-term practical experience, continuing education, and the method of issuing the approval of statutory auditors from other countries.

The Law on Accounting and Auditing of the FBH from 2021 amended the requirements for obtaining

- 1 Prof.dr.sc. Dijana Vuković Ekonomski fakultet, Univerzitet u Bihaću, mail: dijana.vukovic@efbi.unbi.ba
- 2 Senada Dupovac, student III. ciklusa studija, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici, mail: senada.dupovac@dl.unze.ba
- 3 Said Piralić, student III. ciklusa studija, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici, mail: said.piralic@dl.unze.ba
- 4 Urednički kolegij časopisa je recenzirao i kategorizirao rad kao NAUČNI-PREGLEDNI RAD

KLJUČNE RIJEČI: *certificiranje, odobrenje za rad revizora*

KEY WORDS: *certification, the approval of statutory auditors*

JEL: *M41, M42*

approvals of statutory auditors in the FBiH. This paper, comparing with the requirements prescribed in the countries of Southeast Europe (Croatia, Serbia, Montenegro, BH) analyzed the existing solution in FBH, similarities and differences, and challenges and dilemmas posed in the implementation existing regulations in the field of licensing of statutory auditors as well as proposals for resolving dilemmas during the transition period in relation to previous regulations in this area.

UVOD

Revizijom finansijskih izvještaja revizori iskazuju mišljenja o tome da li su finansijski izvještaji pripremljeni, u svim značajnim aspektima, u skladu sa važećim okvirom finansijskog izvještavanja, a što korisnicima finansijskih izvještaja omogućuje dodatnu sigurnosti u iste (Sever Mališ, 2021). Preduslov za kvalitetno obavljeni revizorski angažman jeste visok nivo stručnosti i kompetentnosti ovlaštenih revizora.

Dosadašnja istraživanja su pokazala kako postoje izvjesne razlike kako u formalnom obrazovanju, tako i u pristupima kontinuirane edukacije profesionalnih računovođa i revizora odnosno certificiranju njihova zvanja između različitih zemalja (Sever Mališ, Žager, Dečman., 2015).

Direktiva 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 17. maja 2006. i Direktiva 2014/56/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 16. aprila 2014. o izmjeni Direktive 2006/43/EZ utvrđuje uslove za izdavanje odobrenja i registraciju osoba koje obavljaju zakonske revizije, pravila o neovisnosti, objektivnosti i profesionalnoj etici koja se odnose na te osobe te okvir za njihov javni nadzor.

Regulatorni okvir iz oblasti revizije u svakoj od odabranih zemalja Jugoistočne Evrope propisuje uslove za sticanje licence/odobrenja za rad ovlaštenih revizora, kontinuirano zadržavanje iste, te povlačenje licence/odobrenja za rad (u literaturi navedeni pod rb.17-40). U Federaciji BiH u 2021. godini je izvršena izmjena zakonske i podzakonske regulative iz oblasti licenciranja / odobrenja za rad ovlaštenih revizora (Iljazović, 2021) (Isaković-Kaplan, 2021).

Ciljevi ovog rada su: istražiti regulatorni okvir vezan uz sticanje licence/ovlaštenja za rad ovlaštenim revizorima u odabranim zemljama Jugoistočne

Evrope i uporediti ga sa direktivama EU u ovoj oblasti, te konstatovati sličnosti, razlike i eventualne prijedloge za unaprjeđenje propisa u ovoj oblasti u Federaciji BiH.

1. REGULATORNI OKVIR ZA LICENCIRANJE/ODOBRENJE ZA OBAVLJANJE REVIZIJE U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EVROPE

Osim Direktive 2006/43/EZ koja postavlja minimalne uslove za izdavanje odobrenja i registraciju osoba koje obavljaju revizije, zakonski i podzakonski uslovi za svaku zemlju Jugoistočne Evrope definiše ostale uslove u procesu sticanja, održavanja i oduzimanja odobrenja za rad ovlaštenim revizorima.

Polaznu osnovu u ovom pregledu predstavljaju zahtjevi Direktive 2006/43/EZ u oblastima kako slijedi: odobravanje za rad ovlaštenim revizorima i revizorskim društvima, šta podrazumijeva dobar ugled revizora, povlačenje odobrenja, obrazovne kvalifikacije potrebne za revizora, stručni ispit za revizora (teorijsko i praktično znanje), izuzeća od polaganja ispita, potrebne kvalifikacije za dugoročno praktično iskustvo, kontinuirana edukacija, te način izdavanja odobrenja ovlaštenim revizorima iz drugih država EU i izvan EU.

1.1. Institucija/organ nadležna za organiziranje sticanja sertifikata ovlaštenog revizora u odabranim zemljama Jugoistočne Evrope

U vezi naprijed navedenog je prije svega prezentiran pregled institucija/organa nadležnih za organiziranje sticanja sertifikata ovlaštenog revizora. Naime, članom 3. Direktive 2006/43/EZ sve države članice određuju nadležna tijela koja su odgovorna za izdavanje odobrenja ovlaštenim revizorima i revizorskim društvima.

Nadležna tijela mogu biti strukovna udruženja ako se na njih primjenjuje sistem javnog nadzora.

Iz prikupljenih podataka, zaključuje se da su kod dijela zemalja, iako su im strukovne organizacije – profesionalna tijela u sistemu javnog nadzora revizije zemlje Jugoistočne Evrope su nadležnost izdavanje odobrenja za rad ovlaštenim revizorima (licence) zadržale u okviru državne institucije (ministarstvu

Tabela broj 1.: Pregled institucija/organa nadležnih za organiziranje sticanja certifikata ovlaštenog revizora u odabranim zemljama Jugoistočne Evrope

R.b.	Država	Naziv institucije / organa koja organizira polaganje ispita / sticanje certifikata ovlaštenog revizora	Naziv institucije / organa koja izdaje licencu/ odobrenje za rad ovlaštenog revizora
1.	Bosna i Hercegovina	Delegirano na entitetski nivo i BD uzajamnim priznavanjem kvalifikacija	Delegirano na entitetski nivo i BD uzajamnim priznavanjem kvalifikacija
1.1.	Entitet: Federacija BiH	Savez računovođa, revizora i finansijskih radnika FBiH	Ministarstvo finansija
1.2.	Entitet: Republika Srpska	Savez računovođa i revizora RS	Ministarstvo finansija
1.3.	Distrikt Brčko BiH	Priznato certificiranje od profesionalnog tijela iz entiteta – Ne postoji u BD BiH	Direkcija za finansije BD BiH
2.	Republika Srbija	Komora ovlaštenih revizora	Ministarstvo finansija
3.	Republika Hrvatska	Hrvatska Revizorska komora	Ministarstvo finansija
4.	Republika Crna Gora	Institut sertifikovanih računovođa CG	Ministarstvo finansija

Izvor: obrada autora u skladu sa regulatornim okvirom navedenim u literaturi pod rb.17-40

finansija). Naprijed navedeno upućuje na nizak stepen povjerenja koje državne institucije imaju u strukovnu organizaciju – profesionalno tijelo, te napredak koji je ostvaren u tranzicijskim zemljama.

1.2. Obrazovne kvalifikacije za polaganje revizorskog ispita

Direktiva 2006/43/EZ u članu 6. propisuje da se licima „može odobriti obavljanje zakonske revizije samo ako je završen stepen obrazovanja potreban za upis na univerzitet ili postignut ekvivalentni nivo obrazovanja, završen kurs teorijskog osposobljavanja, zaključila praktično osposobljavanje i položila stručni ispit koji odgovara završnom ispitu na sveučilištu, a koji je organizirala ili koji priznaje država članica o kojoj je riječ“, s tim da se ne dovodi u pitanje odredbe-a člana 11. koji omogućava članicama EU da izdaju odobrenje za rad ovlaštenom revizoru, odnosno podnosiocu zahtjeva koji posjeduje dugoročno praktično iskustvo koje može dokazati:

- (a) da je 15 godina radio/la u struci, što je omogućilo da se prikupi dovoljno iskustva na području finansija, prava i računovodstva te da je položen stručni ispit iz člana 7.; ili
- (b) da je sedam godina radio/la u struci u navedenim područjima te je uz to završeno trogodišnje praktično osposobljavanje iz člana 10. i položen stručni ispit (teorijski dio) iz člana 7.

Isto tako, Direktiva 2006/43/EZ definiše izuzeća koja propisuje član 9. kojim se omogućuje članicama

EU da se od provjere teoretskog znanja (djelimično ili u potpunosti) može izuzeti osoba koja je položila univerzitetski ili ekvivalentni ispit ili koja je stekla univerzitetsku diplomu ili ekvivalentnu stručnu spremu u jednom ili više područja iz oblasti: (a) opća računovodstvena teorija i načela; (b) pravne propise i standarde vezane uz pripremu godišnjih i konsolidiranih finansijskih izvještaja; (c) međunarodne računovodstvene standarde; (d) finansijsku analizu; (e) računovodstvo troškova i upravljačko računovodstvo; (f) upravljanje rizikom i unutarnju kontrolu; (g) reviziju i stručne vještine; (h) pravne propise i profesionalne standarde vezane uz zakonsku reviziju i ovlaštene revizore; (i) međunarodne revizijske standarde; (j) profesionalnu etiku i neovisnost. Kao sljedeća područja u mjeri u kojoj su ona relevantna za reviziju: (a) pravo društava i upravljanje društvima; (b) stečajno pravo i slične postupke; (c) porezno pravo; (d) građansko i privredno pravo; (e) socijalno pravo i pravo zapošljavanja; (f) informatiku i računarske sisteme; (g) poslovnu, opću i finansijsku ekonomiju; (h) matematiku i statistiku; (i) osnovna načela finansijskog upravljanja društvima.

Što se tiče stručnog ispita koji se sastoji od primjene teoretskog znanja u praksi, isto lice se može izuzeti od provjere o tim područjima, ako je ista završila praktično osposobljavanje iz tih područja te je to osposobljavanje potvrđeno ispitom ili diplomom koju država članica priznaje.

Tabela broj 2.: Pregled obrazovnih kvalifikacija za polaganje revizorskog ispita

R.b.	Država	Stepen obrazovanja	Radno iskustvo na kao preduslov za polaganje revizorskog ispita	Izuzeća – Član 9. Direktive
1.	Bosna i Hercegovina	Završen diplomski i dodiplomski studij i zvanje certificiranog računovođe	Minimalno tri godine praktičnog iskustva certificiranog računovođe ili tri godine praktičnog iskustva kod ovlaštenog revizora uz sudjelovanje najmanje dvije revizije godišnje	DA – za pojedine ispite položene tokom studiranja
1.1.	Entitet: Federacija BiH	Završen diplomski i dodiplomski studij i zvanje certificiranog računovođe	Minimalno tri godine praktičnog iskustva certificiranog računovođe ili tri godine praktičnog iskustva kod ovlaštenog revizora uz sudjelovanje najmanje dvije revizije godišnje	DA – za pojedine ispite položene tokom studiranja
1.2.	Entitet: Republika Srpska	Završen diplomski i dodiplomski studij i zvanje certificiranog računovođe	Minimalno tri godine praktičnog iskustva certificiranog računovođe ili tri godine praktičnog iskustva kod ovlaštenog revizora uz sudjelovanje najmanje dvije revizije godišnje	DA – za pojedine ispite položene tokom studiranja
1.3.	Distrikt Brčko BiH	Certificiranje se na osnovu jedinstvenog programa za sticanje kvalifikacija i obuku na nivou BiH, obavlja na entitetskom nivou kod profesionalnih tijela		
2.	Republika Srbija	Stečeno visoko obrazovanje na studijama drugog stepena u skladu sa zakonom kojim se uređuje visoko obrazovanje, odnosno na osnovnim studijama u trajanju od najmanje četiri godine	NE	DA – za pojedine ispite položene tokom studiranja
3.	Republika Hrvatska	Dodiplomski i diplomski univerzitetski studij ili dodiplomski stručni studij i specijalistički diplomski stručni studij, čijim je završetkom stekao najmanje 300 ECTS bodova, ili univerzitetski studij čijim je završetkom stekao visoku stručnu spremu	Pet godina radnog iskustva od čega minimalno tri godine u obavljanju zakonske revizije pod nadzorom ovlaštenog revizora u zadnjih osam godina prije polaganja revizorskog ispita. Početak ispunjenja ovoga uvjeta započinje nakon završetka školovanje	DA – za pojedine ispite položene tokom studiranja
4.	Republika Crna Gora	VIII nivo kvalifikacije obrazovanja;	Tri godine radnog iskustva na računovodstvenim poslovima	DA – za pojedine ispite položene tokom studiranja

Izvor: obrada autora u skladu sa regulatornim okvirom navedenim u literaturi pod rb.17-40

Analizirajući uslove za polaganje revizorskog ispita konstatuje se da su uslovi slični tj. da zahtjevaju nivou završenog studija na univerzitetu, godine iskustva na poslovima računovodstva i revizije (minimalno tri godine – osim Srbije), te da je omogućeno izuzeće od polaganja ispita koji su ekvivalenti ispitima položeni tokom studija na univerzitetu.

Može se zaključiti da su zakonodavstva zemalja Jugoistočne Evrope po pitanju preduslova za polaganje revizorskog ispita usklađena sa Direktivom 2006/43/EZ.

1.3. Organizacija polaganja revizorskog ispita

Direktiva 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 17. maja 2006.godine, u članu 7.-10. propisala je način polaganja stručnog ispita i izuzeća od istog kao preduslova za odobrenje za rad ovlaštenih revizora.

Stručni ispit se sastoji od teoretskog znanja o područjima relevantnim za zakonsku reviziju te sposobnost primjene tog znanja u praksi. Barem dio tog ispita provodi se u pisanom obliku.

Provjera teorijskog znanja iz ispita obuhvaća posebno sljedeća područja: opću računovodstvenu teoriju i načela; pravne propise i standarde vezane uz pripremu godišnjih i konsolidiranih finansijskih izvještaja; međunarodne računovodstvene standarde; finansijsku analizu; računovodstvo troškova i upravljačko računovodstvo; upravljanje rizikom i unutarnju kontrolu; reviziju i stručne vještine; pravne propise i

profesionalne standarde vezane uz zakonsku reviziju i ovlaštene revizore; međunarodne revizijske standarde; profesionalnu etiku i neovisnost.

Provjera obuhvaća i sljedeća područja u mjeri u kojoj su ona relevantna za reviziju: pravo društava i upravljanje društvima; stečajno pravo i slične postupke; porezno pravo; građansko i privredno pravo; socijalno pravo i pravo zapošljavanja; informatiku i računarske sisteme; poslovnu, opću i finansijsku ekonomiju; matematiku i statistiku; osnovna načela finansijskog upravljanja društvima.

Praktično osposobljavanje za primjenu teoretskog znanja se mora završiti od strane polaznika u trogodišnjem periodu, između ostalog, u reviziji godišnjih finansijskih izvještaja, konsolidiranih finansijskih izvještaja ili sličnih finansijskih izvještaja. Najmanje dvije trećine tog praktičnog osposobljavanja polaznik obavlja kod ovlaštenog revizora ili revizorskog društva ovlaštenih u bilo kojoj državi članici.

Države članice dužne su osigurati da ukupno osposobljavanje provode osobe s odgovarajućim garancijama u pogledu njihove sposobnosti za izvođenje praktičnog osposobljavanja.

Izuzeća od naprijed navedenog provjere teoretskog znanja i praktičnog osposobljavanja odnose se na osobu koja je položila univerzitetski ili ekvivalentni ispit ili koja je stekla univerzitetsku diplomu ili ekvivalentnu stručnu spremu u jednom ili više područja koja su predmetom provjere teorijskog znanja o područjima obuhvaćenima spomenutim ispitom ili diplomom.

Tabela broj 3.: Pregled organizovanja polaganja revizorskog ispita

R.b.	Država	Obavezna obuka prije ispita	Teorijski dio	Praktični dio
1.	Bosna i Hercegovina	NE	DA	NE
1.1.	Entitet: Federacija BiH	NE	DA	NE
1.2.	Entitet: Republika Srpska	NE	DA	NE
1.3.	Distrikt Brčko BiH	Certificiranje se na osnovu jedinstvenog programa za sticanje kvalifikacija i obuku na nivou BiH, obavlja na entitetskom nivou kod profesionalnih tijela		
2.	Republika Srbija	NE	DA	NE
3.	Republika Hrvatska	DA	DA	NE
4.	Republika Crna Gora	NE	DA	NE

Izvor: obrada autora u skladu sa regulatornim okvirom navedenim u literaturi pod rb.17-40

Isto tako, se može izuzeti od provjere praktičnog osposobljavanja osoba koja je stekla univerzitetsku diplomu ili ekvivalentnu stručnu spremu iz jednog ili više naprijed navedenih područja može izuzeti od provjere sposobnosti da svoje teorijsko znanje o tim područjima primijeni u praksi, ako je ista završila praktično osposobljavanje iz tih područja te je to osposobljavanje potvrđeno ispitom ili diplomom koju država članica priznaje.

Analizirajući program polaganja revizorskog ispita u odnosu na zahtjeve Direktive 2006/43/EZ konstatuje se da je revizorski ispit iz teoretsko znanja (pismeno provjerljiv) zastupljen u svim zemljama Jugoistočne Evrope, s tim da je praktična provjera (praktična osposobljenost) na izvjesan način propisana samo u propisima Republike Hrvatske kroz institut revizorskog vježbenika. Provjera teoretskog znanja (praktična osposobljenosti) se u svim zemljama Jugoistočne Evrope se kroz traženo radno iskustvo postavlja kao preduslov za odobrenje za rad ovlaštenog revizora.

1.4. Kontinuirana profesionalna edukacija – KPE

Direktiva 2006/43/EZ u članu 13. propisuju obavezu državama članicama da obezbjede da ovlašteni revizori pohađaju prikladan program kontinuirane edukacije s ciljem održavanja teoretskog znanja, stručnih vještina i vrijednosti na visokom nivou a da je nepridržavanja zahtjeva o kontinuiranoj edukaciji podložno sankcioniranju.

Zahtjevi za kontinuiranu profesionalnu edukaciju su propisani Međunarodnim standardima edukacije za profesionalne računovođe i buduće profesionalne računovođe (IFAC, 2015), i to u kroz:

- Okvir Međunarodnih standarda edukacije za profesionalne računovođe i buduće profesionalne računovođe
- Međunarodni standard edukacije - 7 (MSE-7)
- Kontinuirani profesionalni razvoj
- Međunarodni standard edukacije - 8 (MSE-8)- Zahtjevi kompetentnosti za revizijske profesionalce

Zahtjevi Okvira Međunarodnih standarda edukacije za profesionalne računovođe i buduće profesionalne računovođe u pogledu kontinuirane profesionalne edukacije su obrazloženi u tački od 34. do 36. (IFAC, 2015) kroz definiciju kontinuiranog

profesionalnog razvoja računovođa i revizora: „učenje i usavršavanje koje usavršava i održava profesionalnu kompetentnost kako bi profesionalnim računovođama omogućio da nastave kompetentno ispunjavati svoju ulogu. Kontinuirani profesionalni razvoj pruža trajno usavršavanje ishoda učenja za (a) tehničku kompetentnost, (b) profesionalne vještine, i (c) profesionalne vrijednosti, etiku i stavove stečene tijekom inicijalnog profesionalnog razvoja.“

Naprijed navedeno dolazi do izražaja zbog kontinuiranih promjena kao značajne karakteristike okruženja u kojem rade profesionalne računovođe i revizori a koja od njih zahtijeva da razvijaju i održavaju svoju profesionalnu kompetentnost kroz svoje karijere. Pritisak za promjene dolazi iz mnogih izvora, uključujući ali ne ograničavajući se na (a) očekivanja javnosti, (b) globalizaciju, (c) napretke u tehnologiji, (d) složenost poslovanja, (e) sociološke promjene i (f) povećanje regulative i nadzora. Kao rezultat toga, trajno učenje je integralni dio kontinuiranog profesionalnog razvoja.

U tački 43. i 45. (IFAC, 2015) propisana je mjerodavnost Međunarodnih standarda edukacije a „članice IFAC-a ih koriste pri utvrđivanju zahtjeva u pogledu edukacije za profesionalne računovođe i revizore.“ Tačkom 45. obrazložena je organizaciona struktura Međunarodnih standarda edukacije a koji „se izražuju kao standardi temeljeni na načelima koji članicama IFAC-a osiguravaju fleksibilnost u provođenju zahtjeva danog MSE-a. Svaka članica IFAC-a treba odrediti kako će na najbolji način primijeniti zahtjeve MSE-a i podliježe *Izjavi o obvezama članstva – Statements of Membership Obligations – SMO*. IAESB također prihvata da pojedine IFAC-ove članice mogu usvojiti zahtjeve učenja i usavršavanja koji nadmašuju zahtjeve MSE-a.“

Obaveze članica IFAC-a koje se odnose na MSE-ove je definisano tačkom 50. Okvira Međunarodnih standarda edukacije kako slijedi: „Neke IFAC-ove članice podliježu zahtjevima iz zakona ili regulative u okviru njihovog zakonodavstva. MSE-ovi ne mogu pravno zaobići edukacijske zahtjeve ili ograničenja koja su pojedinim članicama IFAC-a postavljena u takvim zakonima ili regulativama. U slučajevima gdje MSE postavlja veće zahtjeve od onih postavljenih u zakonima ili regulativama, SMO 2 zahtijeva da, tamo gdje IFAC-ova članica nema odgovornosti ili ima podijeljenu odgovornost za područja pokrivena

određenim MSE-om, ta članica nastoji, najbolje što može, ispoštovati zahtjeve MSE-a. U tim slučajevima, članica IFAC-a bi trebala (a) utvrditi svoju razinu odgovornosti, (b) poduzeti odgovarajuće korake da na najbolji način ispuni obveze u okviru SMO 2, te ohrabriti odgovorne da primijene zahtjeve datog MSE-a u zakone ili propise.“

Međunarodni standard edukacije - 7 (MSE-7) - Kontinuirani profesionalni razvoj (IFAC, 2015) „propisuje obvezu kontinuiranog profesionalnog razvoja za sve profesionalne računovođe i revizore s ciljem razvijanja i održavanja profesionalne kompetentnosti nužne za pružanje usluga visoke kvalitete klijentima, poslodavcima i ostalim zainteresiranim stranama, i na taj način, jačanja povjerenja javnosti u ovu profesiju.“

U tački 5. MSE-7 (IFAC, 2015), navodi se da „pored edukacije, praktičnog iskustva i obuke (uvježbavanja), KPR uključuje učenje i aktivnosti usavršavanja, kao što su (a) treniranje i mentorstvo, (b) umrežavanje, (c) posmatranje, povratnu informaciju i osvrt, i (d) samousmjerenje i nestrukturirano stjecanje znanja.“, dok je tačkom 6. MSE-7 defisano „mjerenje postignuća kontinuiranog profesionalnog razvoja a koje se može obaviti pomoću tri različita pristupa:

- a. pristup temeljen na outputu – zahtijevanjem da profesionalne računovođe pokažu, kroz ishode, da su razvili i da održavaju profesionalnu kompetentnost;
- b. Pristup temeljen na inputu – utvrđivanjem određenog obima aktivnosti učenja za profesionalne računovođe za razvoj i održavanje profesionalne kompetentnosti; i
- c. Kombinirani pristup – kombinacijom elemenata pristupa temeljenog na inputu i pristupa temeljenog na outputu, sastavljanjem određenog obima aktivnosti učenja i demonstriranjem postignutih ishoda, pri čemu profesionalne računovođe razvijaju i održavaju profesionalne kompetentnosti.

U tački 13. MSE - 7 (IFAC, 2015) - članice IFAC-a trebaju utvrditi svoj preferirani pristup za mjerenje aktivnosti kontinuiranog profesionalnog razvoja profesionalnih računovođa, odabirom jednog od tri modela: pristupa temeljenog na outputu, pristupa temeljenog na inputu ili kombiniranog pristupa.

Pristup temeljen na outputu podrazumijeva da članice IFAC-a trebaju zahtijevati da profesionalne

računovođe dokažu razvoj i održavanje adekvatnih profesionalnih kompetencija periodičnim predočavanjem dokaza koji su a) Ovjereni od strane mjerodavnog izvora i b) Izmjereni korištenjem valjane metode procjene kompetentnosti.

Pristup temeljen na inputu podrazumijeva da se od svakog profesionalnog računovođe zahtijeva: a) da barem 120 sati (ili ekvivalentnih jedinica učenja) provede u relevantnim aktivnostima profesionalnog razvoja u svakom uzastopnom razdoblju od tri godine, od čega 60 sati (ili ekvivalentnih jedinica učenja) treba biti provjerljivo; b) da barem 20 sati (ili ekvivalentnih jedinica učenja) u svakoj godini provede u relevantnim aktivnostima profesionalnog razvoja; i c) mjerenje aktivnosti učenja kako bi se ispunili prethodno navedeni zahtjevi.

Kombinirani pristup podrazumijeva kombinaciju pristupa temeljenog na inputu i pristupa temeljenog na outputu trebaju se pridržavati zahtjeva pristupa temeljenog na inputu i pristupa temeljenog na outputu, kao što se primjenjuje, i kako je navedeno u ovom MSE-u.

U tački 17. (IFAC, 2015) definiše se da članice IFAC-a trebaju utvrditi sistemski proces a) praćenja (monitoringa) ispunjavaju li profesionalne računovođe zahtjeve kontinuiranog profesionalnog razvoja članice IFAC-a, i b) osiguranja odgovarajućih sankcija za neispunjavanje ovih zahtjeva.

Međunarodni standard edukacije – 8 - Zahtjevi kompetentnosti za revizijske profesionalce (MSE-8) (IFAC, 2015) propisuje zahtjeve kompetentnosti za revizijske profesionalce, uključujući i one koji rade u posebnim okruženjima i gospodarskim granama. Članice IFAC-a trebaju utvrditi politike i postupke koji će omogućiti članovima da udovolje zahtjevima ovog MSE-a prije nego što preuzmu ulogu revizijskog profesionalca. Odgovornost za razvoj i procjenjivanje zahtijevanih kompetencija je podijeljena između članica IFAC-a, revizijskih organizacija, regulatornih tijela i ostalih trećih stranaka. Poseban MSE za revizijske profesionalce je nužan ne samo zbog specijalističkih znanja i vještina potrebnih kako bi se kompetentno djelovalo u tom području, nego i povjerenja koje javnost i ostale treće stranke pridaju reviziji povijesnih finansijskih informacija. Ovaj MSE se temelji na platformi koja vrijedi za sve profesionalne računovođe, utvrđenoj u MSE od 1 do 7.

Kako bi stekle sposobnosti i kompetencije koje se zahtijevaju od revizijskih profesionalaca, osobe će možda trebati daljnju edukaciju i usavršavanje, osim onog koje je potrebno za stjecanje kvalifikacije za profesionalne računovođe.

Ti dodatni zahtjevi u pogledu edukacije i usavršavanja mogu se ispuniti tijekom programa edukacije i usavršavanja za stjecanje kvalifikacije za profesionalne računovođe ili kasnije i isti mogu uključivati: (a) naprednu profesionalnu edukaciju koju pružaju akademske institucije ili kroz programe profesionalnih tijela; (b) programe obuke i stjecanja iskustva na radnom mjestu; (c) obuku izvan radnog mjesta; i (d) tečajeve i aktivnosti kontinuiranog profesionalnog razvoja (KPR-a).

IFAC uvažava da svaka članica treba utvrditi ne samo kako na najbolji način postići usklađenost s ovim MSE-om, nego i koji se naglasak treba staviti na različite dijelove procesa edukacije i usavršavanja.

se da se primjenjuje *kombinirani pristup tj. zasnovan i na outputima i na inputima*, s tim da postoji razlika po pitanju programa kontinuirane profesionalne edukacije i vrednovanja istog.

U skladu sa Direktivom 2006/43/EZ (o mogućem sankcionisanju) zemlje Jugoistočne Evrope su kontinuiranu profesionalnu edukaciju usloveli obnavljanjem licence ovlaštenog revizora, iako i Međunarodni standardi edukacije govore o prvobitnim uslovinim postupanjima a sankcionisanje kao krajnju mjeru.

Na osnovu naprijed navedenog se može konstatovati da je potrebno postaviti liberalnije okvire za kontinuiranu profesionalnu edukaciju, nadzor nad istom od strane profesionalnih tijela (a što će dodatno profesionalizirati ta tijela) te postavljanje uslovnih ograničenja u korištenju licence a ne potpuno onemogućavanje korištenja licence. Isto tako potrebno je propisati izuzeća od kontinuirane profesionalne

Tabela broj 4.: Pregled postupanja po pitanju kontinuirane profesionalne edukacije

R.b.	Država	Propisana	Uslov za obnavljanje licence	Propisana izuzeća / nadoknade KPE
1.	Bosna i Hercegovina	DA – 120 sati u roku od tri godine	Definisano propisima entiteta i BD BiH	
1.1.	Entitet: Federacija BiH	DA – 120 sati u roku od tri godine	DA	NE
1.2.	Entitet: Republika Srpska	DA – 120 sati u roku od tri godine	DA	NE
1.3.	Distrikt Brčko BiH	DA – 120 sati u roku od tri godine**	DA	NE
2.	Republika Srbija	DA – 120 sati u roku od tri godine	DA	NE
3.	Republika Hrvatska	DA – 120 sati u roku od tri godine	DA	DA*
4.	Republika Crna Gora	DA – 120 sati u roku od tri godine	DA/NE***	DA - nadoknada

Izvor: obrada autora u skladu sa regulatornim okvirom navedenim u literaturi pod rb.17-40

* Propisima omogućeno da se KPE nadoknadi u opravdanim slučajevima (bolovanje, trudničko odsustvo) te da se nadoknada obavi za nedostajuće časove u sljedećem narednom periodu. Za neopravdano nerealiziranje KPE propisano polaganje posebnog ispita u skladu sa članom 15. Zakona o reviziji u RH

** Po osnovu Zakona o računovodstvu i reviziji BiH

*** Suspenzija licence na period od godinu dana ako se ne obavlja KPE.

Suština kontinuirane profesionalne edukacije je prethodno obrazložena u Međunarodnim standardima edukacije, dok je Direktivom 2006/43/EZ omogućeno i sankcionisanje za nepridržavanje edukacijama. Uvidiom u propise o kontinuiranoj profesionalnoj edukaciji u zemljama Jugoistočne Evrope konstatuje

edukacije, odnosno omogućiti pravdanja zbog bolovanja, trudničkog odsustva i slično, te načine nadoknade kontinuirane profesionalne edukacije i period u kojem se ista treba realizirati, a što je propisano u Hrvatskoj i Crnoj Gori od zemalja Jugoistočne Evrope.

U Federaciji BiH je kod preduslova o kontinuiranoj profesionalnoj edukaciji, u skladu sa članom 61. stv 7. (Zakon o računovodstvu i reviziji FBiH, 2021) potrebno osigurati da je 50% fonda provedeno na usavršavanju u oblasti revizije.

S obzirom da je donesen novi Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji BiH u 2021. godini postavlja se pitanje obnove licenci jer je omogućena samo 2021. godina za licenciranje u skladu sa prethodno navedenim stavom Zakona, te je potrebno propise dodatno urediti u smislu prijelaznih odredaba.

nije definisan period važenja licence/odobrenja za rad već je u članu 5. definisano povlačenje odobrenja iz razloga kako slijedi:

1. Odobrenje izdano ovlaštenom revizoru ili revizijskom društvu povlači se ako dođe do ozbiljnog narušavanja dobrog ugleda te osobe ili društva. Međutim, države članice mogu utvrditi razumno razdoblje za ispunjavanje uvjeta o dobrom ugledu.
2. Odobrenje revizorskog društva povlači se ako više nije ispunjen bilo koji od uslova iz člana 3. stava 4. tačka (b) i (c) Direktive 2006/43/EZ

Tabela broj 5.: Pregled postupanja po pitanju vremenskog ograničenja licence i uspostavljanja registra ovlaštenih revizora

R.b.	Država	Naziv institucije / organa	Period važenja licence	Registar licenci (DA/NE)
R1.	Bosna i Hercegovina	Delegirano na entitetski nivo	Delegirano na entitetski nivo	Delegirano na entitetski nivo
1.1.	Entitet: Federacija BiH	Ministarstvo finansija FBiH	Tri godine	DA
1.2.	Entitet: Republika Srpska	Ministarstvo finansija RS	Tri godine	DA
1.3.	Distrikt Brčko BiH	Direkcija za finansije BiH - Sektor za obradu finansijskih izvještaja i licenciranje	Tri godine	DA
2.	Republika Srbija	Ministarstvo finansija RS	Tri godine	DA
3.	Republika Hrvatska	Ministarstvo finansija RH	Neodređeno vrijeme	DA
4.	Republika Crna Gora	Ministarstvo finansija CG	Neodređeno vrijeme	DA

Izvor: obrada autora u skladu sa regulatornim okvirom navedenim u literaturi pod rb.17-40

1.5. Institucija nadležna za izdavanje odobrenja/ licence za rad ovlaštenim revizorima i period važenja licence – period važenje i evidencija u registru.

Članom 15. Direktive 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 17. maja 2006.godine je propisano da članice EU osiguravaju registraciju ovlaštenih revizora i revizorskih društava u javnom registru, a da u posebnim slučajevima, države članice mogu odbiti primjenu zahtjeva iz ovog člana koji se odnose na objavljivanje samo u onoj mjeri u kojoj je to neophodno radi ublažavanja neposrednih i značajnih prijetnji za ličnu sigurnost bilo koje osobe.

Što se tiče perioda važenja licence/odobrenja za rad Direktivama EU nije ograničeno odobrenje odnosno

koji propisuje većinsko učešće / pravo glasa u revizorskom društvu. Međutim, države članice mogu utvrditi razumno razdoblje za ispunjavanje navedenih uvjeta.

3. Kada se odobrenje izdano ovlaštenom revizoru ili revizijskom društvu povuče iz bilo kojeg razloga, nadležno tijelo države članice u kojoj je odobrenje povučeno saopštava tu činjenicu i navodi razloge za povlačenje odobrenja odgovarajućim nadležnim tijelima država članica u kojima ovlašteni revizor ili revizorsko društvo također ima odobrenje za obavljanje revizorske djelatnosti, a koje su unesene u registar revizora ili revizorskih društava.

U skladu sa Direktivom 2006/43/EZ je propisan javni registar ovlaštenih revizora i sve zemlje Jugoistočne

Evrope su usklađene u ovoj oblasti transparentnosti, međutim ograničenja u periodu trajanja licence na period od tri godine nije propisan Direktivama EU. Jedino Crna Gora i Hrvatska nisu direktno vremenski ograničili period trajanja odobrenja za rad ovlaštenih revizora.

1.6. Izdavanje odobrenja/licence za rad ovlaštenim revizorima – uslovi za izdavanje licence

Član 3. tačka 4. Direktive 2006/43/EZ Evropskog parlamenta i Vijeća od 17. maja 2006. godine definiše

uslove za odobrenje za rad ovlaštenih revizora koja podrazumijevaju revizorski ispit i dobar ugled.

Članom 11. iste Direktive propisano je sticanje kvalifikacija za odobrenje za rad ovlaštenog revizora kroz dugoročno praktično iskustvo a što podrazumijeva da ta osoba može dokazati:

a) da je 15 godina radila u struci, što joj je omogućilo da prikupi dovoljno iskustva na području finansija, prava i računovodstva te da je položila stručni ispit (revizorski ispit); ili (b) da je sedam godina radila u struci u navedenim područjima te je uz to završila

Tabela broj 6.: Pregled uslova za izdavanje licence/odobrenja za rad ovlaštenih revizora

R.b.	Država	Dobar ugled*	Certifikat ovlaštenog revizora / revizorski ispit / Sertifikat računovođe	Radno iskustvo	Alternativno – član 11. Direktive EU
R1.	Bosna i Hercegovina	Entitetski propisi	Profesionalna tijela u BiH	Entitetski propisi	Entitetski propisi
1.1.	Entitet: Federacija BiH	DA	DA	Tri godine na poslovima revizije – bez prekida	NE
1.2.	Entitet: Republika Srpska	DA	DA	Tri godine na poslovima revizije	DA - pet godina na poslovima interne revizije i deset godina na poslovima računovodstva
1.3.	Distrikt Brčko BiH	DA	DA	NE	NE
2.	Republika Srbija	DA	DA	Tri godine na poslovima revizije – od čega dvije godine pod nadzorom licenciranog ovlaštenog revizora	NE
3.	Republika Hrvatska	DA	DA	NE - poslije sticanja sertifikata, već u okviru sticanja istog u djelu praktičnog osposobljavanja	NE
4.	Republika Crna Gora	DA	DA	Tri godine iskustva na poslovima revizije od čega najmanje dvije godine na poslovima revizije pod nadzorom ovlaštenog revizora	NE

Izvor: obrada autora u skladu sa regulatornim okvirom navedenim u literaturi pod rb.17-40

* Dobar ugled u svim zemljama Jugoistočne Evrope podrazumijeva potvrda nadležnog organa da podnosilac zahtjeva nije pravosnažno osuđivan za krivična djela koja ih čine nedostojnim za obavljanje poslova revizije

praktično osposobljavanje iz članka 10. i položila stručni ispit (revizorski ispit)

Isto tako je kroz član 12. definisana kombinacija praktičnog osposobljavanja i sticanja teorijskog obrazovanja na način da je državama članicama EU ostavljena mogućnost da se vrijeme teorijskog sticanja obrazovanja u stručnim područjima smatra vremenom rada u struci iz člana 11. pod uslovom da je takvo obrazovanje potvrđeno državno priznatim ispitom. Takvo sticanje obrazovanja ne smije trajati kraće od jedne godine te se na istoj osnovi vremenu rada u struci smiju uračunati najviše četiri godine rada.

Period rada u struci i praktičnog osposobljavanja ne smije biti kraći od trajanja kursa teorijskog sticanja obrazovanja zajedno s praktičnim osposobljavanjem iz člana 10.

Osnovni uslov za odobrenje za rad ovlaštenih revizora naveden u Direktivama EU je propisan i u zakonodavstvu zemalja Jugoistočne Evrope s tim da je jedino u Crnog Gori u skladu sa članom 11. Direktive 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 17. maja 2006. godine omogućen alternativni uslov za sticanje odobrenja za rad ovlaštenih revizora.

U BiH s obzirom da je Odlukom o uslovima za sticanje zvanja u računovodstvenoj profesiji u BiH preduslov za polaganje revizorskog ispita potrebno minimalno tri godine praktičnog iskustva certificiranog računovođe

ili tri godine praktičnog iskustva kod ovlaštenog revizora uz sudjelovanje najmanje dvije revizije godišnje, proizilazi da su lica koja su stekla zvanje ovlaštenu revizor na osnovu tri godine praktično računovodstvenog iskustva u podređenom položaju u odnosu na lica koje je imalo iskustva u reviziji (sa ili bez praktičnog računovodstvenog iskustva – koje je predmetom revizorskog angažmana) jer lica sa iskustvom u reviziji odmah po polaganju revizorskog ispita stiču pravo na licencu ovlaštenog revizora, dok računovođe sa tri ili više godina iskustva imaju obavezu od tri godine neprekidnog rada u reviziji.

Dodatno neriješeno pitanje u Federaciji BiH jeste obnova licence ovlaštenim revizorima koji u prethodnom periodu nisu imali angažman odnosno ne zadovoljavaju uslov od tri godine neprekidnog rada u reviziji jer prethodno zakonsko rješenje u ovoj oblasti to nije definisalo obaveznim, te s tim u vezi licencirani revizori koji imaju dvije ili jednu godinu radnog iskustva u reviziji (zbog objektivnih okolnosti (bolovanje, odsustvo iz BiH) nisu bili u prilici realizovati postojeći uslov za koji u 2020. godini nisu imali informacija a ne postoje prijelazne odredbe) sa primjera radi tendencijom da u trećoj (2021.) godini ispune prethodno navedeni uslov, postojećim propisom im je isto onemogućeno.

Dodatno neriješeno pitanje u Federaciji BiH jeste obnova licence ovlaštenim revizorima koji u prethodnom periodu nisu imali angažman odnosno ne zadovoljavaju uslov od tri godine neprekidnog

Tabela broj 7.: Pregled postupanja po pitanju obnavljanja licence/odobrenja za rad ovlaštenih revizora

R.b.	Država	Direktno propisano	Rok za podnošenje	Dobar ugled	Uslov - KPE
1.	Bosna i Hercegovina	Definisano entitetskim propisima i propisima BD BiH			
1.1.	Entitet: Federacija BiH	NE	Nije propisano	DA	KPE
1.2.	Entitet: Republika Srpska	DA	Do dana isteka licence – najranije 15 dana prije roka isteka licence	DA	KPE
1.3.	Distrikt Brčko BiH	DA	Do dana isteka licence	DA	KPE
2.	Republika Srbija	DA	Najranije 30 dana od dana isteka licence	DA	KPE
3.	Republika Hrvatska	NE	Licenca se izdaje na nedoređeno vrijeme	DA	KPE
4.	Republika Crna Gora	NE	Licenca se izdaje na nedoređeno vrijeme	DA	KPE

Izvor: obrada autora u skladu sa regulatornim okvirom navedenim u literaturi pod rb.17-40

rada u reviziji jer prethodno zakonsko rješenje u ovoj oblasti to nije definisalo obaveznim. Tako, licencirani revizori koji imaju dvije ili jednu godinu radnog iskustva u reviziji nisu bili u prilici realizovati postojeći uslov zbog objektivnih okolnosti kao što su bolovanje ili odsustvo iz BiH. A u 2020. godini nisu imali informacija da ne postoje prijelazne odredbe a u trećoj (2021.) godini su u mogućnosti da ispune prethodno navedeni uslov pa im je trenutnim propisom isto onemogućeno.

1.7. Obnavljanje odobrenja/licence za rad ovlaštenim revizorima

Što se tiče obnavljanja licence/odobrenja za rad Direktivom 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 17. maja 2006. godine isto nije propisano kao i što nije ograničeno odobrenje odnosno nije

definisan period važenja licence/odobrenja za rad već je u članu 5. definisano povlačenje odobrenja iz razloga koji su navedeni u tački 2.5. ovog rada.

Obnavljanje licence ovlaštenih revizora nije propisano u Direktivama EU, a tako je preuzeto i u zakonodavstvu Crne Gore i Hrvatske s tim da se preko praćenja ispunjavanja kontinuirane profesionalne edukacije obavlja praćenje istog kako bi se omogućilo zadržavanje licence ovlaštenog revizora.

1.8. Oduzimanje odobrenja/licence za rad ovlaštenim revizorima

Kod oduzimanja odobrenja za rad ovlaštenim revizorima, članom 5. Direktive 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 17. maja 2006. godine definisano je oduzimanje odobrenja za rad ovlaštenog revizora kako slijedi:

Tabela broj 8.: Pregled uslova za oduzimanje licence/odobrenja za rad ovlaštenih revizora

R.b.	Država	Lični zahtjev	Gubitak poslovne sposobnosti	Narušen dobar ugled	Istekom roka važenja licence ako se nije obnovila	Propisan uslovan razuman period	Akt koji se oduzima licenca
1.	Bosna i Hercegovina	Definisano entitetskim propisima i propisima BD BiH					
1.1.	Entitet: Federacija BiH	DA	DA	DA	DA / NE	NE	Rješenje o brisanju iz registra
1.2.	Entitet: Republika Srpska	DA	DA	DA	DA	DA****	Rješenje
1.3.	Distrikt Brčko BiH	DA	DA	DA	DA	NE	Rješenje
2.	Republika Srbija	DA*	DA*	DA	DA	DA**	Rješenje koje ne može biti duže od pet godina
3.	Republika Hrvatska	DA	DA	DA	Nije propisano	NE	Rješenje o ukidanju rješenja kojim je izdano odobrenje za rad revizora
4.	Republika Crna Gora	DA	DA	DA	Nije propisano	DA***	Rješenjem se ne produžava licenca

Izvor: obrada autora u skladu sa regulatornim okvirom navedenim u literaturi pod rb.17-40

* Stavljanje van snage

** Uslovno oduzimanje licence koje ne može biti kraće od šest mjeseci niti duže od dvije godine

*** Ako se profesionalno ne usavršava uslovno oduzimanje licence na period od jedne godine

**** Uslovno oduzimanje licence uslijed kršenja propisa navedenih u Zakonu o računovodstvu i reviziji RS na period od dvije godine koja se neće izvršiti ako se u tom periodu ne ponovi kršenje propisa

1. Odobrenje izdano ovlaštenom revizoru ili revizijskom društvu povlači se ako dođe do ozbiljnog narušavanja dobrog ugleda te osobe ili društva. Međutim, države članice mogu utvrditi razumno razdoblje za ispunjavanje uvjeta o dobrom ugledu.
2. Odobrenje revizorskog društva povlači se ako više nije ispunjen bilo koji od uvjeta iz članka 3. stavka 4. tačaka (b) i (c). Međutim, države članice mogu utvrditi razumno razdoblje za ispunjavanje navedenih uvjeta.
3. Kada se odobrenje izdano ovlaštenom revizoru ili revizijskom društvu povuče iz bilo kojeg razloga, nadležno tijelo države članice u kojoj je odobrenje povučeno saopštava tu činjenicu i navodi razloge za povlačenje odobrenja odgovarajućim nadležnim tijelima država članica u kojima ovlašteni revizor ili revizorsko društvo također ima odobrenje za obavljanje revizorske djelatnosti, a koje su unesene u registar prve navedene države članice u skladu s člankom 16. stavkom 1. točkom (c).

Po pitanju oduzimanje licence ovlaštenim revizorima postoje sličnosti u zakonodavstvu zemalja EU. Direktivom 2006/43/EZ je osnovi preduslov za oduzimanje licence gubljenje dobrog ugleda što se u

zemljama EU neformalno prevodi: gubitak poslovne sposobnosti, nedostojno obavljanje revizorskih poslova zbog krivičnih postupaka.

Akti kojim se oduzima licenca i vremenski period na koji se licenca odobrava/oduzima su na različit način definisani u zemljama Jugoistočne Evrope.

Potrebno je unaprijeđenje propisa u FBiH (u smislu prijelaznih odredaba u odnosu na prethodno važeće propise), gdje se nakon isteka roka važenja licence, donosi rješenje (na osnovu javnog interesa) kojim se licenca briše iz Registra licenciranih ovlaštenih revizora. Naprijed navedeno postupanje je nekonzistentno za sve revizora čiji rok važenja licence je istekao.

1.9. Uzajamno priznavanje licenci/odobrenja za rad zemalja Jugoistočne Europe

Direktivom 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 17. maja 2006. je definisano uzajamno priznavanje licenci / odobrenja za rad iz druge države članice na način da nadležna tijela u zemlji domaćinu utvrđuju postupke za izdavanje odobrenja ovlaštenim revizorima kojima je izdano odobrenje za obavljanje usluga revizije u drugim državama članicama. Ti

Tabela broj 8.: Pregled uslova za uzajamno priznavanje odobrenja za rad ovlaštenih revizora

R.b.	Država	Uslovi za priznavanje licenci ovlaštenih revizora
1.	Bosna i Hercegovina	Priznaju se entitetski propisi i BD BiH, te reciprocitet i nostrifikacija za zemlje van BiH
1.1.	Entitet: Federacija BiH	Priznaju se entitetski propisi i BD BiH, te reciprocitet i nostrifikacija za zemlje van BiH
1.2.	Entitet: Republika Srpska	Priznaju se entitetski propisi i BD BiH, te reciprocitet i nostrifikacija za zemlje van BiH
1.3.	Distrikt Brčko BiH	Priznaju se entitetski propisi, te reciprocitet i nostrifikacija za zemlje van BiH
2.	Republika Srbija	Reciprocitet i polaganje ispita iz nacionalnog zakonodavstva
3.	Republika Hrvatska	Članice EU pod uslovom polaganja ispita osposobljenosti što podrazumjeva provjeru poznavanja zakonodavstva Republike Hrvatske, a uključuje najmanje područja računovodstva i revizije, trgovačkog prava, poreznog prava i radnog prava, u mjeri u kojoj su oni potrebni za obavljanje zakonske revizije u R Hrvatskoj, dok iz trećih zemalja pod uslovima reciprociteta, pod uslovima kao i za polaganje u R Hrvatskoj i uz polaganje ispita osposobljenosti
4.	Republika Crna Gora	Iz zemlje članice EU ako po sadržaju i uslovima za izdavanje odgovara licenci. Za treće zemlje - reciprocitet i polaganje ispita iz nacionalnog zakonodavstva ako po sadržaju i uslovima za izdavanje odgovara licenci

Izvor: obrada autora u skladu sa regulatornim okvirom navedenim u literaturi pod rb.17-40

postupci ne prelaze zahtjev proteka razdoblja od tri godine, a podnositelj zahtjeva podliježe procjeni. Provjera osposobljenosti koja se provodi na jednom od jezika dopuštenih jezičnim propisima koji se primjenjuju u dotičnoj državi članici domaćinu. Provjerom se provjerava samo odgovarajuće znanje ovlaštenog revizora o zakonima i propisima te države članice domaćina u mjeri u kojoj je ono relevantno za zakonske revizije.

Nadležna tijela međusobno surađuju u okviru CEAOB-a (eng. Committee of European Auditing Oversight Bodies – Odbor europskih tijela za nadzor revizije) s ciljem usklađivanja zahtjeva u vezi s razdobljem prilagodbe i provjerom sposobnosti. Nadležna tijela dužna su povećati transparentnost i predvidljivost zahtjeva.

Kod uzajamnog priznavanja licence ovlaštenih revizora u zemljama Jugoistočne Evrope, konstatuje se da je regulatorni okvir usklađen sa Direktivama EU u oblasti revizije.

ZAKLJUČAK

Direktivama Europske unije u oblasti revizije definisani su uslovi za obavljanje poslova ovlaštenih revizorima. Početkom 2021.godine u entitetu Federacija BiH je stupio na snagu novi Zakon o računovodstvu i reviziji kojim su izmijenjeni uslovi za licenciranje ovlaštenih revizora u odnosu na prethodno važeće propise. Ovim radom se izvršio komparativni pregled propisa zemalja Jugoistočne Evrope i u odnosu na Direktive EU u oblasti revizije.

Komparativnim pregledom odabranih zemalja Jugoistočne Evrope se može zaključiti da sve posmatrane zemlje zadovoljavaju minimalne uvjete propisane Direktivom, ali da među njihovim propisima postoje izvjesne razlike u fazama koje su nepohodne za izdavanje licence/odobrenja za rad ovlaštenih revizora. Analiza rezultata je pokazala da je od svih promatranih zemalja Republika Hrvatska najadekvatnije organizovala proces licenciranja ovlaštenih revizora, a nakon nju slijedi Crna Gora koja je prilično kvalitetno organizirala ovaj proces. Dosadašnja istraživanja su pokazala da je praksa EU najučinkovitija te da bi kao tranzicijska zemlja trebali slijediti primjere Slovenije i Slovačke, čija su profesionalna tijela (Slovačka revizorska komora i Slovenski institut za reviziju) predvodnice u širenju

reformi na druge zemlje srednje i istočne Evrope jer su postavili najviše kriterije kvalitete i u potpunosti primijenila međunarodne standarde revizije.

Naravno, naglasak je na nezavisnosti i kvalitetnijem organizovanju finansiranja profesionalnih tijela.

Mogućnosti za napredak postoji i u oblasti kontinuirane profesionalne edukacije u dijelu koji se odnosi na detaljnije propisivanje procjena postignutih ishoda učenja.

Sve naprijed navedeno vodi prema unaprjeđenju struke i blagovremenom harmoniziranju sa savremenim procesima u ovoj oblasti.

Prijedlozi za unaprjeđenja propisa u entitetu Federacija BiH se ogledaju kako slijedi:

- Harmonizirati propise sa entitetom Republika Srpska u vezi člana 11. Direktive 2006/43/EZ
- Propisati uslove za prijelazni period prilikom obnavljanja licence jer postojeći propisi ne omogućavaju obnavljanje licence zbog uslova od tri (3) godine praktičnog rada na revizijskim poslovima,
- Propisati uslove za period do kojeg je potrebno podnijeti zahtjev za obnavljanje licence,
- Unaprijediti uslove za oduzimanje licence u smislu preciziranja procedura a ne kao u postojećim postupanjima donošenjem rješenja o brisanju iz registra licenciranih ovlaštenih revizora protekom važenja licence, i to ne konzistentno za sve revizore,
- Propisati izuzeća od kontinuirane profesionalne edukacije, odnosno omogućiti pravdanja zbog bolovanja, trudničkog odsustva i slično, te načine nadoknade kontinuirane profesionalne edukacije i period u kojem se ista treba realizirati,
- Harmonizirati propise sa EU u pogledu:
 - o Izdavanje licence na neodređeno vrijeme,
 - o Definisanja okolnosti suspenzije licence za neispunjavanje kontinuirane profesionalne edukacije,
 - o Revizorskoj komori FBiH omogućiti licenciranje i nadzor nad kontinuiranom profesionalnom edukacijom uzimajući u obzir da je Revizorska komora FBiH u sistemu javnog nadzora revizije.

LITERATURA

1. Hayes, R., Schilder, A., Dassen, R., Wallage, P., 2002., *Principi revizije - Međunarodna perspektiva*, USAID,
2. Jahić, H., Andrić, M., Kuratanović, S., 2015. *Revizija*, Fojnica
3. Jahić, M., 2008., *Finansijsko računovodstvo MSFI-MRS-PDV*, Udruženje revizora FBiH, Sarajevo
4. Kapić, R., 2012., *Revizija*, Off set: Econ, Tuzla
5. Messier, W.F., 2000., *Revizija: priručnik za revizore i studente s rješenjima zadataka*, Faber&Zgombić Plus, Zagreb
6. Okanović, I., Redžepagić, Z., 2012., *Revizija učinka u javnom sektoru*, Privredna štampa, Sarajevo
9. Iljazović, B. (2021) „Uvjeti za izdavanje i oduzimanje licence ovlaštenim revizorima i društvima za reviziju u Federaciji BiH“ Porezni savjetnik, Revicon d.o.o. Sarajevo, broj 10., str. 62.-69.
10. Isaković-Kaplan, Š. (2021) „Analiza usaglašenosti računovodstvene regulative sa EU direktivama (novi Zakon o računovodstvu i reviziji u FBiH)“, Porezni savjetnik, Revicon d.o.o. Sarajevo, broj 9., str.50.-57.
11. Sever Mališ, S., 2021. Izvještaj nezavisnog revizora kao instrument za poboljšanje transparentnosti finansijskog izvještavanja i kvalitete revizije, *Prethodno priopćenje*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 19, br. 1., 2021., str. 113.-130. <https://doi.org/10.22598/zefzg.2021.1.113>, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/379229> [pristupljeno: 15.04.2022.]
12. Sever Mališ S., Žager, K., Dečman, N. 2015., Certificiranje i licenciranje računovodstvenih i revizijskih zvanja, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/300152> [15.04.2022.]
13. Petrović. T.M., Lukić, R. (2015): The application of international education standards in the accounting education system in Bosnia and Herzegovina, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Brčko, dostupno na: http://zbornik.efb.ues.rs.ba/dokumenta/Zbornik_radova_14-2020/THE%20APPLICATION%20OF%20INTERNATIONAL.pdf (29.04.2022.g.)
14. IFAC - International Federation of Accountants, 2015., Handbook of International Education Pronouncements, *Priručnik s objavama o međunarodnoj edukaciji*, izdanje iz 2015. godine International Accounting Education Standards Board (IAESB). Dostupno na: <https://www.srr-fbih.org/prirucnik-s-objavama-o-medunarodnoj-edukaciji> [pristupljeno: 15.04.2022.]
15. Direktiva 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 17. svibnja 2006. o zakonskim revizijama godišnjih finansijskih izvještaja i konsolidiranih finansijskih izvještaja. Službeni list Europske Unije broj L 157, str.197.-216. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:32006L0043> [15.04.2022.].
16. Direktiva 2014/56/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 16. travnja 2014. o izmjeni Direktive 2006/43/EZ o zakonskim revizijama godišnjih finansijskih izvještaja i konsolidiranih finansijskih izvještaja. Službeni list Europske Unije broj L 158, str.77.-112, Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/TXT/?uri=CELEX:32014L0056> [15.04.2022.].
17. Zakon o računovodstvu i reviziji BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 42/2004), dostupno na: <https://www.komisija-rbiih.org> [pristupljeno: 15.04.2022.]
18. Odluka o uslovima za sticanje za sticanje zvanja u računovodstvenoj profesiji u BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 83/19) dostupno na: <https://www.komisija-rbiih.org> [pristupljeno: 15.04.2022.]
19. Pravilnik o priznavanju (nostrifikaciji) profesionalnih zvanja stečenih izvan Bosne i Hercegovine dostupno na: <https://www.komisija-rbiih.org> [pristupljeno: 15.04.2022.]
20. Zakon o računovodstvu i reviziji u FBiH („Službene novine FBiH“, broj 15/2021) dostupno na: <https://www.rkfbi.ba/> [pristupljeno: 15.04.2022.]
21. Pravilnik o načinu i uslovima izdavanja i oduzimanja licenci ovlaštenim revizorima i društvima za reviziju („Službene novine FBiH“, broj 28/2021) dostupno na: <https://www.rkfbi.ba/> [pristupljeno: 15.04.2022.]
22. Pravilnik o kontinuiranom profesionalnom razvoju članova računovodstvene i srodnih profesija (od 18.06.2021.godine) dostupno na: <https://www.srr-fbih.org> [pristupljeno: 15.04.2022.]
23. Zakon o računovodstvu i reviziji RS („Službeni glasnik RS“, broj 94/2015) dostupno na: <http://www.srrrs.org> [pristupljeno: 15.04.2022.]
24. Pravilnik o izdavanju, obnavljanju i oduzimanju licenci ovlaštenim revizorima („Službeni glasnik

- Republike Srpske“, broj 19/2021) dostupno na: <http://www.srrs.org> [pristupljeno: 15.04.2022.]
25. Pravilnik o kontinuiranoj profesionalnoj edukaciji (od 22.12.2016.godine) dostupno na: <http://www.srrs.org> [pristupljeno: 15.04.2022.]
 26. Zakon o računovodstvu i reviziji u BD BiH („Službeni glasnik BD BiH“, broj 22/16, 50/18) dostupno na: <http://df.bdbih.gov.ba/> [pristupljeno: 15.04.2022.]
 27. Pravilnik kojim se uređuje postupak izdavanja, obnavljanja i oduzimanja licencijska ovlaštenim revizorima i poduzećima ovlaštenim za reviziju („Službeni glasnik BD BiH“, broj: 34/2017)
 28. Zakon o reviziji R Hrvatske („Narodne novine“, broj 127/2017) dostupno na: <http://www.revizorska-komora.hr/> [pristupljeno: 15.04.2022.]
 29. Pravilnik o stalnom stručnom usavršavanju ovlaštenih revizora („Narodne novine“, broj 104/18, 144/20) dostupno na: <http://www.revizorska-komora.hr/> [pristupljeno: 15.04.2022.]
 30. Pravilnik o izdavanju odobrenja za rad ovlaštenom revizoru i revizorskom društvu („Narodne novine“, broj 27/2019, 51/2021) dostupno na: <http://www.revizorska-komora.hr/> [pristupljeno: 15.04.2022.]
 31. Pravilnik o stručnom osposobljavanju za polaganje revizorskog ispita, revizorskom i posebnom ispitu te ispitu osposobljenosti („Narodne novine“, broj 27/2019, 51/2021) dostupno na: <http://www.revizorska-komora.hr/> [pristupljeno: 15.04.2022.]
 32. Pravilnik o vođenju registra („Narodne novine“, broj 44/2019) dostupno na: <http://www.revizorska-komora.hr/> [pristupljeno: 15.04.2022.]
 33. Zakon o reviziji R Srbije („Službeni glasnik RS“, broj 73/2019) dostupno na: www.kor.rs [pristupljeno: 15.04.2022.]
 34. Program kontinuiranog i profesionalnog usavršavanja licenciranih ovlaštenih revizora (od 29.12.2020.godine) dostupno na: www.kor.rs [pristupljeno: 15.04.2022.]
 35. Pravilnik o uslovima za nostrifikaciju profesionalnih zvanja stečenih u inostranstvu (od 22.09.2021.godine) dostupno na: www.kor.rs [pristupljeno: 15.04.2022.]
 36. Program ispita za sticanje zvanja ovlašteni revizor (od 26.05.2021.godine) dostupno na: www.kor.rs [pristupljeno: 15.04.2022.]
 37. Pravilnik o uslovima i postupku za oslobađanje polaganja teorijskog ispita, odnosno dijela ispita predviđenih programom Komore ovlaštenih revizora za sticanje zvanja ovlašteni revizor (od 29.12.2020.godine) dostupno na: www.kor.rs [pristupljeno: 15.04.2022.]
 38. Zakon o reviziji R Crne Gore („Službeni list Crne Gore“, broj 1/2017) dostupno na: <https://www.isrcg.org/> [pristupljeno: 15.04.2022.]
 39. Pravilnik o konitnuiranoj profesionalnoj edukaciji (KPE) članova Instituta sertifikovanih računovođa Crne Gore dostupno na: <https://www.isrcg.org/> [pristupljeno: 15.04.2022.]
 40. Pravilnika o sprovođenju i polaganju ispita za sticanje profesionalnih zvanja u računovodstvu dostupno na: <https://www.isrcg.org/> [pristupljeno: 15.04.2022.]
 41. Deloitte, 2015., EU audit legislation, Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/lv/en/pages/audit/articles/gx-eu-audit-legislation.html> [pristupljeno: 15.04.2022.]
 42. KMPG International, 2020., European Union Audit Legislation, Dostupno na: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/07/shedding-light-on-eu-audit-legislation.pdf> [pristupljeno: 15.04.2022.]
 43. Guidance on the implementation and interpretation of Directive 2006/43/EC on auditing, (2016.) Dostupno: https://ec.europa.eu/info/law/audit-directive-2006-43-ec/implementation/guidance-implementation-and-interpretation-law_hr [pristupljeno: 15.04.2022.]
 44. Web stranice ministarstva finansija i profesionalnih tijela zemalja Jugoistočne Europe:
 - 44.1. Komisija za računovodstvo i reviziju BiH, <https://www.komisija-rbiih.org>
 - 44.2. Federalno ministarstvo finansija (FBiH) , <http://www.fmf.gov.ba>
 - 44.3. Revizorska komora Federacije BiH, <https://www.rkfbih.ba/>
 - 44.4. Savez računovođa, revizora i finansijskih radnika FBiH, <https://www.srr-fbih.org>
 - 44.5. Savez računovođa i revizora Republike Srpske, <http://www.srrs.org>
 - 44.6. Ministarstvo finansija RS, <https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mf/>
 - 44.7. Direkcija za finansije Brčko Distrikt BiH, <http://df.bdbih.gov.ba/>
 - 44.8. Komora ovlaštenih revizora Srbije, www.kor.rs
 - 44.9. Ministarstvo finansija Srbije, <https://www.mfin.gov.rs/>

- 44.10. Hrvatska revizorska komora, <http://www.revizorska-komora.hr/>
- 44.11. Ministarstvo finansija Hrvatske, <https://mfin.gov.hr/>
- 44.12. Institut sertifikovanih računovođa Crne Gore, <https://www.isrcg.org/>

- 44.13. Ministarstvo finansija Crne Gore, www.gov.me/mif
- 44.14. Slovenski inštitut za revizijo, <http://www.si-revizija.si>
- 44.15. Slovenska komora auditorov, <https://www.skau.sk>



STUDIJSKI PROGRAMI

- FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO
- RAČUNARSTVO I INFORMATIKA
- SAVREMENI MENADŽMENT I DIGITALNO POSLOVANJE
- EKOLOŠKA POLJOPRIVREDA
- TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I GASTRONOMIJA

FINra
VIŠEŠKOLSKA USTANOVA

Jedinstven spoj teorije i prakse

AKREDITOVANA

+387 35 310 390

MITRA TRIFUNOVIĆA UČE 9,
TUZLA 75000

www.finra.edu.ba

KORPORATIVNA ODRŽIVOST KAO NOVA VALUTA: KAKO ESG STANDARDI MIJENJAJU MEĐUNARODNU KONKURENTNOST²

CORPORATE SUSTAINABILITY AS THE NEW CURRENCY: HOW ESG STANDARDS ARE CHANGING INTERNATIONAL COMPETITIVENESS

PREGLEDNI RAD

SAŽETAK

U kontekstu rastućih ekoloških, društvenih i upravljačkih izazova, ESG (Environmental, Social, Governance) standardi postaju ključno mjerilo uspješnosti savremenih kompanija na međunarodnoj sceni. Ovaj rad istražuje kako primjena ESG principa utiče na međunarodnu konkurentnost firmi i država, oslanjajući se na savremenu literaturu, dostupne statističke podatke i primjere dobre prakse. Fokus je na implikacijama ESG-a za investicione tokove, reputaciju firmi, regulatorne promjene i pozicioniranje zemalja u razvoju u globalnim lancima vrijednosti. Kroz analitički i komparativni pristup, rad demonstrira kako ESG ne predstavlja samo dodatni zahtjev, već stratešku prednost u eri održivog razvoja.

SUMMARY

In the context of growing environmental, social and governance challenges, ESG (Environmental, Social, Governance) standards are becoming a key measure of the success of modern companies on the international stage. This paper explores how the application of ESG principles affects the international competitiveness of companies and countries, drawing on contemporary literature, available statistical data and examples of good practice. The focus is on the

implications of ESG for investment flows, company reputation, regulatory changes and the positioning of developing countries in global value chains. Through an analytical and comparative approach, the paper demonstrates how ESG is not just an additional requirement, but a strategic advantage in the era of sustainable development.

UVOD

U savremenom globalizovanom svijetu, održivost postaje ključna determinanta konkurentnosti na međunarodnom tržištu. Koncept ESG (*Environmental, Social, Governance*) sve više zauzima centralno mjesto u korporativnom upravljanju, predstavljajući mjerilo prema kojem investitori, potrošači i regulatori ocjenjuju vrijednost i reputaciju preduzeća. ESG faktori više nisu samo indikatori etičkog poslovanja, već i mjera ekonomske izdržljivosti i sposobnosti prilagođavanja globalnim promjenama (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014.).

Pojam „korporativna održivost kao nova valuta“ koristi se kao metafora da bi opisao kako održivo poslovanje – vođeno ESG principima (ekološkim,

KLJUČNE RIJEČI: korporativna održivost, ESG standardi, međunarodna konkurentnost, zemlje u razvoju, reputacijski kapital

KEY WORDS: corporate sustainability, ESG standards, international competitiveness, developing countries, reputational capital

JEL: M14, F23

1 Doc.dr.sc. Mirnesa Baraković Nurikić, Spoljni saradnik – docent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Tuzli, Urfeta Vejzagića 8, 75000 Tuzla, Bosna i Hercegovina, e-mail: mirnesa-barakovic@hotmail.com

2 Urednički kolegij časopisa je recenzirao i kategorizirao rad kao NAUČNI-PREGLEDNI RAD

društvenim i upravljačkim) – postaje nova mjerna jedinica vrijednosti i konkurentnosti u globalnoj ekonomiji.

Tradicionalno, uspjeh firme se mjerio profitom, tržišnom vrijednošću ili produktivnošću. Danas, međutim, kompanije sve više bivaju vrednovane i prema tome koliko su održive – koliko efikasno koriste resurse, kako tretiraju zaposlene i zajednice, te koliko su transparentne i odgovorne u upravljanju. Održivost tako postaje „valuta“ kojom se:

- Kupuje povjerenje investitora, potrošača i regulatora.
- Ostvaruje pristup kapitalu – održive firme lakše privlače investicije i imaju bolje uslove finansiranja.
- Uspješno konkuriše na međunarodnim tržištima – ESG je sve češći uslov za partnerstva i izvoz.
- Stvara dugoročna vrijednost – kroz reputaciju, otpornost na krize i inovativne kapacitete.

ESG pretvara održivost u ekonomsku vrijednost na način da:

- Investitori vrednuju ESG: Fondovi i investicione institucije favorizuju kompanije sa visokim ESG rejtingom, jer su stabilnije i manje rizične.
- Regulativa postaje stroža: Zemlje poput članica EU uvode propise koji obavezuju firme na ESG izvještavanje, čime ESG postaje zakonski uslov za poslovanje.
- Potrošači biraju održive brendove: Sve više kupaca preferira proizvode i usluge kompanija koje su ekološki i društveno odgovorne.
- Reputacija je kapital: Krize poput ekoloških incidenata, korupcijskih afera ili lošeg tretmana radnika mogu izbrisati vrijednost brenda – dok održivost gradi otpornost.

To znači da kada kažemo da je korporativna održivost „nova valuta“, mislimo na to da ESG performanse danas određuju tržišnu poziciju, finansijsku stabilnost i međunarodni ugled kompanija. Održivo poslovanje više nije luksuz, već uslov opstanka i razvoja – kako za kompanije, tako i za države koje žele biti konkurentne na globalnoj sceni.

Kada kažemo da ESG standardi mijenjaju međunarodnu konkurentnost, mislimo na to da ekonomska snaga kompanija i država sve više zavisi od njihove sposobnosti da posluju održivo – ekološki odgovorno, društveno pravično i upravljački transparentno. U prošlosti su konkurentske prednosti uglavnom bile zasnovane na niskim troškovima, tehnološkoj inovaciji ili tržišnom udjelu. Danas, u doba klimatskih promjena, društvenih nejednakosti i sve strožih regulatornih režima, ESG faktori postaju ključni kriterijumi za tržišni uspjeh, pristup kapitalu i međunarodnu saradnju. Te promjene u praksi podrazumijevaju:

- Promjenu investicionih tokova

Globalni investitori – uključujući najveće fondove kao što su BlackRock ili Norges Bank – usmjeravaju kapital u kompanije koje zadovoljavaju ESG kriterijume. Kompanije koje ne ispunjavaju te standarde gube konkurentsku prednost jer im je otežan pristup jeftinom kapitalu. To znači da održivo poslovanje direktno određuje da li će kompanija dobiti investiciju.

- Regulatorni pritisak na međunarodnim tržištima

Zemlje s razvijenim ESG politikama nameću nove standarde i uslove za trgovinske partnere. Evropska unija, kroz direktive poput CBAM (*Carbon Border Adjustment Mechanism* - mehanizam za prilagođavanje emisija ugljenika na granicama), uvodi klimatske carine koje mogu učiniti robu iz „neodrživih“ zemalja skupljom i manje konkurentnom.

Posljedica: Države i kompanije koje ne poštuju ESG standarde rizikuju gubitak pristupa ključnim izvoznim tržištima.

- Potrošačka i reputacijska dinamika

U eri digitalne transparentnosti, reputacija firme više nije lokalna stvar – već globalna. Kompanije koje neadekvatno upravljaju radnim uslovima, emisijama ili etikom, brzo se suočavaju s bojkotima, tužbama ili gubitkom partnera.

Zaključak: ESG standardi oblikuju konkurentnost i kroz reputaciju – firme s boljim ESG profilom privlače lojalnije potrošače i talentovane radnike.

- Inovacije i operativna efikasnost

Primjena ESG principa često vodi ka racionalnijem korišćenju resursa, smanjenju otpada, efikasnijim

lancima snabdijevanja i tehnološkim inovacijama. To ne samo da štedi troškove, već omogućava brži prilazak novim tržištima i modelima rasta.

ESG standardi redefinišu međunarodnu konkurentnost tako što uvode nove kriterijume poslovnog uspjeha – gdje nije dovoljno samo biti profitabilan, već i održiv, odgovoran i otporan. U tom kontekstu, firme i zemlje koje prepoznaju ovaj pomak i prilagode se ESG trendovima, stiču stratešku prednost na globalnom nivou. Upravo zbog toga je i cilj ovog rada da se istraži kako ESG standardi oblikuju međunarodnu konkurentnost firmi i država, analizirajući regulatorne prakse, tržišne trendove i konkretne primjere. Hipoteza: Istraživanje teži da pokaže da održivost nije samo moralni imperativ, već i ključni ekonomski resurs u 21. vijeku.

1. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Savremena literatura obiluje radovima koji potvrđuju strateški značaj ESG standarda u savremenom korporativnom okruženju. Brojne empirijske studije pokazuju da ESG faktori ne samo da doprinose društveno odgovornom poslovanju, već i generišu konkretne ekonomske koristi, uključujući smanjenje rizika, povećanje profitabilnosti i dugoročno jačanje tržišne pozicije.

Jedno od najuticajnijih istraživanja na ovu temu sprovedi su Eccles, Ioannou i Serafeim (2014.), koji su analizirali 180 američkih firmi tokom perioda od 18 godina. Autori su ustanovili da kompanije koje aktivno integrišu održivost u svoje strategije imaju značajno bolje finansijske performanse i stabilnije organizacione procese. Njihov rad ukazuje na to da je ESG više od reputacijskog alata – to je element strateške diferencijacije i otpornosti na promjene u tržišnom okruženju.

Friede, Busch i Bassen (2015.) sprovedi su sveobuhvatnu meta-analizu više od 2.000 empirijskih studija koje su ispitivale vezu između ESG faktora i finansijskih performansi. Preko 90% analiziranih radova pokazalo je pozitivan ili neutralan uticaj ESG integracije na profitabilnost kompanija, čime se dodatno potvrđuje teza da održivost nije trošak, već investicija.

Albuquerque, Koskinen i Zhang (2018.) su razvili teorijski model u kombinaciji sa empirijskom analizom pomoću regresionih tehnika i pokazali da kompanije sa snažnim CSR (*corporate social responsibility*) praksama pokazuju manju volatilnost na tržištu. Ovo posebno dolazi do izražaja u periodima ekonomskih šokova, što ESG čini važnim faktorom za smanjenje rizika.

Giese i saradnici (2019.) analizirali su ESG indekse i utvrdili da visok ESG rejting značajno smanjuje volatilnost dioničkog portfolija, te omogućava bolje upravljanje rizikom u investicionim strategijama. Njihova studija ukazuje da je ESG integracija ključni element dugoročnog stvaranja vrijednosti i veoma koristan finansijski indikator.

Istraživanje Aouadi i Marsat (2018.) fokusiralo se na uticaj ESG kontroverzi na tržišnu vrijednost preduzeća. Korišteni su podaci za 4.000 firmi iz 58 zemalja u periodu 2002–2011. godina. Primjenom tzv. event study metodologije, autori su pokazali da negativne ESG vijesti imaju snažan negativan uticaj na cijenu dionica, dok pozitivne vijesti ne izazivaju jednako snažne efekte, što sugerise asimetričnost tržišnog odgovora.

Liang i Renneboog (2016.) sprovedi su komparativnu studiju za 23.000 kompanija iz 114 zemalja. Utvrdili su da su ocjena društvene odgovornosti (CSR) firme i pravno porijeklo njene zemlje snažno povezani. Dokazi iz kvazi-prirodnih eksperimenata poput skandala i prirodnih katastrofa sugeriraju da firme građanskog prava bolje reaguju na šokove CSR-a nego firme običajnog prava.

U radu Krüger (2015.) istraženo je kako berze reaguju na pozitivne i negativne događaje vezane za korporativnu društvenu odgovornost (CSR) firme. Investitori snažno negativno reaguju na negativne događaje, a slabo negativno na pozitivne događaje. Osim toga, investitori vrednuju „kompenzirajuću CSR“, odnosno pozitivne vijesti o CSR-u koje se odnose na firme sa istorijom loših odnosa sa zainteresovanim stranama. Nasuprot tome, investitori negativno reaguju na pozitivne vijesti o CSR-u, koje su vjerovatnije rezultat problema agencija.

López, Garcia i Rodriguez (2007.) koristili su Dow Jones Sustainability Index (DJSI) kao osnovu za

poređenje performansi firmi koje su uključene u indeks i onih koje nisu. Uzorak se sastojao od dvije grupe od po 55 firmi, proučavanih u periodu od 1998. do 2004. godine. Empirijska analiza pokazala je da firme u DJSI ostvaruju bolju profitabilnost i rast tržišne kapitalizacije, potvrđujući da održivost donosi konkurentne prednosti.

Posebno zanimljivo je istraživanje Khana, Serafeima i Yoona (2016.), koje se bavilo konceptom materijalnosti u ESG-u. Firme s dobrim ocjenama o materijalnim pitanjima održivosti značajno nadmašuju firme s lošim ocjenama o tim pitanjima. Nasuprot tome, firme s dobrim ocjenama o nematerijalnim pitanjima održivosti ne postižu značajno bolje rezultate od firmi s lošim ocjenama o istim pitanjima. Ovi rezultati se potvrđuju kada analiziramo buduće promjene u računovodstvenim performansama.

Na kraju, Fatemi, Glaum i Kaiser (2018.) u svom radu pokazuju da ESG performanse utiču pozitivno na vrijednost firme, ali samo kada su praćene visokim nivoom transparentnosti. Bez adekvatnog otkrivanja informacija, tržište ne može u potpunosti valorizovati održive prakse.

Ovaj pregled istraživanja jasno pokazuje da ESG faktori postaju nova valuta međunarodne

prakse iz više zemalja i sektora. Kvantitativni dio bazira se na sekundarnim podacima iz izvještaja međunarodnih organizacija kao što su OECD, UNDP, GSIA, kao i statističkih podataka o investicionim tokovima i performansama ESG fondova. Korištena je i komparativna analiza kako bi se uporedili rezultati kompanija i država koje primjenjuju ESG principe sa onima koje ih zanemaruju.

3. ESG: KONCEPT I EVOLUCIJA

Koncept ESG-a se razvijao kao odgovor na sve veće pritiske društva, tržišta i prirode. ESG pristupi se fokusiraju na tri dimenzije: zaštitu okoliša (E), društvenu odgovornost (S) i kvalitet korporativnog upravljanja (G). ESG se razlikuje od tradicionalne korporativne društvene odgovornosti jer zahtijeva kvantifikaciju rezultata, a ne samo deklarativne izjave. Početci ESG koncepta datiraju iz ranih 2000-ih, kada su institucionalni investitori počeli zahtijevati veći stepen transparentnosti i odgovornosti. Danas ESG predstavlja okvir prema kojem se procjenjuje dugoročna sposobnost kompanija da stvaraju vrijednost za sve zainteresovane strane. Tabela 1 jano pokazuje kako je u svijetu od 2016. godine došlo do porasta ESG ulaganja u odnosu na ukupna ulaganja.

Tabela 1.: Rastući udio ESG ulaganja u svijetu (u milijardama USD)

Godina	Globalna ESG ulaganja (USD milijarde)	Udio u ukupnim ulaganjima (%)
2016	81.948	27,9%
2018	91.928	33,4%
2020	98.416	35,9%
2022	124.487	24,4%

Izvor: GSIA (2022., str. 11.)

konkurentnosti. Empirijski nalazi dosljedno potvrđuju da održivo poslovanje više nije samo opcionalna praksa, već presudna komponenta poslovne strategije u globalnom okruženju.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U istraživanju je primijenjena kombinacija kvalitativne i kvantitativne metodologije. Kvalitativni dio uključuje analizu dostupne akademske i stručne literature, zakonodavnih okvira i primjera dobre

U savremenom globalnom ekonomskom okruženju, ESG standardi postaju sve značajniji ne samo kao instrumenti korporativne odgovornosti, već i kao ključni elementi međunarodne konkurentnosti i ekonomske otpornosti. Njihova važnost leži u činjenici da održivo poslovanje više nije samo stvar reputacije – već utiče na tokove kapitala, trgovinske odnose, investicione odluke i regulatorne režime.

Prije svega, globalni investitori i finansijske institucije sve više usmjeravaju kapital prema kompanijama koje ispunjavaju ESG kriterijume. Prema podacima

Global Sustainable Investment Alliance (GSIA, 2022., str. 10.), više od 30 biliona dolara imovine globalno je investirano kroz ESG strategije – što jasno ukazuje da finansijska tržišta prepoznaju dugoročne koristi održivih modela poslovanja. Kompanije koje zanemaruju ove standarde sve češće bivaju isključene iz portfolija institucionalnih investitora, dok zemlje sa slabim ESG praksama gube pristup povoljnim izvorima finansiranja.

Takođe, ESG standardi igraju ključnu ulogu u međunarodnoj trgovini i pristupu tržištima. Evropska unija, kao jedan od vodećih ekonomskih blokova, uvodi ambiciozne zakonodavne mjere – uključujući *Carbon Border Adjustment Mechanism* (CBAM) i direktivu o korporativnom izvještavanju o održivosti (*Corporate Sustainability Reporting Directive* - CSRD) – koje obavezuju i partnere izvan EU da pokažu transparentnost i usklađenost sa ESG normama. Zemlje i kompanije koje ne budu ispunjavale te standarde suočavaće se s carinskim barijerama, regulatornim kaznama i gubitkom tržišnog udjela.

Pored toga, reputacijski kapital izgrađen kroz ESG politike postaje ključan resurs. Kompanije koje integrišu ESG vrijednosti u svoje poslovne modele imaju tendenciju da ostvaruju bolji odnos s potrošačima, radnicima i zajednicom, čime grade otpornije i dugoročno održivije brendove. U globalizovanom okruženju gdje su informacije lako dostupne, negativna percepcija – npr. zbog zagađenja, kršenja radničkih prava ili korupcije – može izazvati brz pad tržišne vrijednosti i povlačenje partnera.

ESG takođe podstiče strukturne promjene i inovacije. Uvođenje standarda održivosti zahtijeva efikasnije korišćenje resursa, prelazak na obnovljive izvore energije, etičnije lance snabdijevanja i uključivanje društvenih interesa u strategije rasta. Sve to podstiče tehnološki razvoj, digitalizaciju i bolju produktivnost – elemente koji direktno doprinose međunarodnoj konkurentnosti.

Na nivou država, zemlje koje promovišu ESG standarde – kroz zakone, podsticaje i edukaciju – privlače više stranih direktnih investicija (*Foreign direct investment* – FDI), imaju stabilnija tržišta kapitala i manje su izložene ekonomskim šokovima. U tom kontekstu, ESG postaje ne samo indikator

korporativne uspješnosti, već i makroekonomski alat za jačanje otpornosti, inkluzivnosti i dugoročnog razvoja.

Konačno, u eri klimatske krize, ESG je alat za usaglašavanje sa globalnim agendama poput Agende 2030 i ciljeva održivog razvoja (SDGs), što državama omogućava međunarodnu saradnju, pristup razvojnoj pomoći i veću diplomatsku vjerodostojnost.

4. ESG KAO NOVO LICE KAPITALA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

Uvođenje ESG standarda u međunarodno poslovanje se dešava kroz regulatorne okvire, institucionalne pritiske i tržišne mehanizme. Evropska unija je uvela obavezno nefinansijsko izvještavanje za velike kompanije (*Non-Financial Reporting Directive*), dok su zemlje poput Kanade, Japana i Australije razvile slične pristupe. U SAD-u, Securities and Exchange Commission (SEC) radi na standardizaciji ESG objava za javna preduzeća (US SEC, 2022.).

Uključivanje ESG principa omogućava firmama da anticipiraju regulatorne promjene, smanje reputacijski rizik i povećaju povjerenje investitora. Takođe, u međunarodnim lancima vrijednosti ESG postaje kriterijum izbora dobavljača, partnera i klijenata. Kompanije koje ispunjavaju ESG kriterije imaju bolji pristup tržištima, niže troškove kapitala i veći rejting kod kreditnih agencija (Giese et al., 2019.). Investitori sve više traže održive opcije za ulaganje. ESG indeksi kao što su *MSCI ESG Leaders* i *FTSE4Good Index* koriste se za usmjeravanje kapitala prema firmama sa pozitivnim ESG profilom. Prema podacima Morningstara (2021.), tokovi kapitala u ESG fondove su u 2020. godini narasli za 140% u odnosu na prethodnu godinu. Uz rast ESG fondova dolazi i rast pritiska na kompanije da objavljuju detaljne ESG podatke. Održivost je postala nova dimenzija rizika i prilika. Na primjer, firme sa boljim ESG rejtingom ostvaruju veću otpornost na krize, kao što je pokazala COVID-19 pandemija.

4.1. ESG i reputacijski kapital

Osim finansijskih benefita, ESG doprinosi izgradnji dugoročne reputacije kompanije. Potrošači, naročito mlađe generacije, sve više favorizuju brendove sa

izraženim ESG identitetom. Održive kompanije uživaju viši stepen povjerenja i lojalnosti kupaca, što se direktno reflektuje u poslovnim rezultatima. U digitalnom dobu, gdje transparentnost i društvene mreže oblikuju percepciju javnosti, ESG izvještavanje postaje ključni alat za upravljanje imidžom i kriznim komunikacijama. Kompanije koje blagovremeno i precizno objavljuju svoje ESG ciljeve i napredak, postižu stratešku reputacijsku prednost.

U savremenom poslovnom okruženju, reputacija predstavlja jedan od najvrednijih nematerijalnih resursa organizacije. ESG faktori značajno utiču na percepciju svih tržišnih sudionika – investitora, potrošača, regulatora i šire javnosti. Visok ESG rejting često je povezan sa jačom reputacijom, koja zauzvrat povećava lojalnost kupaca, olakšava pristup kapitalu i omogućava bolju pregovaračku poziciju na tržištu (Gotsi & Wilson, 2001.).

Prema Delmas i Burbano (2011.), kompanije koje transparentno komuniciraju o svojim ESG aktivnostima, i koje izbjegavaju tzv. „*greenwashing*“, uživaju veću vjerodostojnost i povjerenje investitora. Reputacijski kapital, izgrađen kroz dosljednu i iskrenu primjenu ESG principa, postaje amortizer u kriznim situacijama, kao što su skandali, ekološke katastrofe ili finansijske krize.

Empirijske studije, poput one Krügera (2015.), pokazuju da tržište veoma negativno reaguje na ESG kontroverze, što sugerise da reputacijski rizik igra ključnu ulogu u određivanju tržišne vrijednosti. Suprotno tome, pozitivne ESG prakse imaju dugoročno kumulativni efekat na reputaciju i vrijednost brenda, iako se te koristi ne manifestuju uvijek odmah.

U tom smislu, ESG nije samo regulatorni ili etički okvir, već alat reputacijskog menadžmenta i strateškog pozicioniranja. Kompanije koje ulažu u ESG izgradnju često postaju lideri u svojim sektorima jer reputacija izgrađena na osnovu održivosti ima dugoročne efekte koji nadmašuju tradicionalne marketinške alate.

4.2. Komparativna analiza:

ESG lideri i modeli uspjeha

U cilju razumijevanja konkretnih efekata ESG standarda na međunarodnu konkurentnost, korisno je

analizirati primjere kompanija i zemalja koje se ističu kao lideri u primjeni održivih praksi. Ova komparativna analiza pokazuje da je integracija ESG principa u poslovnu strategiju ne samo pokazatelj korporativne odgovornosti, već i snažan pokretač finansijske uspješnosti, reputacije i investicione atraktivnosti.

Evropska unija prednjači u ESG implementaciji. Danska kompanija Ørsted, nekada najveći zagađivač u energetske sektoru, transformisala se u lidera obnovljive energije, čime je povećala svoju tržišnu vrijednost i konkurentnost na globalnom nivou. U SAD-u, firme poput Apple-a i Microsoft-a usvajaju net-zero ciljeve i obavezuju se na transparentno izvještavanje. Kineske kompanije, iako kasnije uključene u ESG praksu, sve više ulažu u održivost kako bi osigurale pristup zapadnim tržištima.

Primjeri kompanija:

1. Unilever

Unilever se smatra pionirem ESG praksi, zahvaljujući svojoj inicijativi „Sustainable Living Plan“. Kompanija je integrisala ESG ciljeve u svaki segment lanca vrijednosti – od održivog izvora sirovina do društveno odgovornih marketinških kampanja. Prema izvještaju CDP-a (2022.), Unilever je rangiran kao A-lider za klimatsku odgovornost. Zahvaljujući ESG orijentaciji, kompanija je ostvarila višu lojalnost potrošača i bolje rezultate na tržištima u razvoju (Eccles & Klimenko, 2019.).

2. Patagonia

Ova kompanija pokazuje kako ESG može biti srž brenda. Patagonia ne samo da koristi reciklirane materijale, već i donira 1% godišnjeg prihoda ekološkim inicijativama. Osim visokih rejtinga kod ESG investitora, kompanija uživa snažan reputacijski kapital među mlađim potrošačima koji preferiraju odgovorne brendove (Fombrun & Van Riel, 2004.).

3. Tesla, Inc.

Tesla je specifičan primjer – iako je kompanija kritizovana zbog upravljačkih i radničkih pitanja (G komponenta ESG-a), njen snažan fokus na dekarbonizaciju transporta i inovacije u obnovljivoj energiji pozicionirao ju je kao ESG investicioni magnet. Fondovi sa ESG orijentacijom kontinuirano povećavaju svoje učešće u Tesli, a tržišna kapitalizacija to reflektuje (Tesla, 2023.).

Primjeri država:**1. Švedska**

Švedska je globalni lider po ESG indeksima, sa snažnim zakonodavnim okvirom za zaštitu okoliša, visokim standardima transparentnosti i inkluzivnim društvenim politikama. Prema Global Sustainable Competitiveness Index-u (2023.), Švedska je prva u svijetu, zahvaljujući dugoročnim ulaganjima u zelenu infrastrukturu, obrazovanje i inovacije.

2. Njemačka

Njemačka pokazuje kako se ESG integracija može koristiti za transformaciju čitavih industrijskih sektora. Politike poput “Energiewende” (energetska tranzicija) transformisale su njemačku energetska politiku, što je doprinijelo značajnom smanjenju emisija CO₂ i razvoju obnovljivih izvora. Njemačke kompanije, poput BMW-a i BASF-a, sve više koriste ESG izvještavanje kao alat za međunarodno pozicioniranje.

3. Kina (selektivni slučajevi)

Iako nije sistemski ESG lider, Kina sve više usvaja ESG kriterije kroz svoje inicijative za zelene obveznice i razvoj pametnih gradova. Kineski tehnološki gigant Alibaba, na primjer, razvio je sopstvene ESG izvještaje koji se uklapaju u globalne standarde, ciljajući na investitore sa Zapada.

Zaključci komparacije:

Ova analiza potvrđuje da uspješni ESG modeli imaju zajedničke karakteristike:

- Integraciju ESG-a u strategiju, a ne samo u izvještavanje
- Podršku sa vrha upravljačke strukture (*top-down* pristup)
- Transparentnost i mjerljive ciljeve
- Saradnju sa eksternim akterima (država, NVO, potrošači).

Kompanije i države koje ESG posmatraju kao dugoročni strateški okvir, a ne samo kao regulatorni zahtjev, ostvaruju konkurentsku prednost na međunarodnom nivou – kroz veću otpornost, reputaciju, inovacije i pristup kapitalu.

Studije slučaja: ESG u praksi zemalja u razvoju

Primjeri pokazuju kako zemlje u razvoju ipak mogu efikasno primijeniti ESG principe. Na primjer, Brazil je razvio napredne mehanizme za praćenje deforestacije koristeći satelitske sisteme, dok kompanije poput Natura&Co. integrišu ESG principe u sve dijelove svog poslovanja – od dobavljačkog lanca do upravljanja otpadom. Njihov uspjeh pokazuje da lokalna preduzeća mogu biti globalni lideri u održivosti (Natura& Co., 2021.). Vijetnam je, zahvaljujući partnerstvima sa Svjetskom bankom i UNDP-om, uspio da razvije regulatorni okvir koji podstiče ulaganja u obnovljive izvore energije, naročito solarne panele. Vijetnamski model ilustruje kako politička volja i međunarodna podrška mogu ubrzati ESG transformaciju (World Bank, 2023.). Zemlje poput Kostarike, koja koristi više od 98% električne energije iz obnovljivih izvora, i Ruande, koja je lider u zabrani plastičnih proizvoda, demonstriraju kako ESG može biti temelj ekonomske diferencijacije (UNDP, 2022.).

Tabela jasno ilustruje da, iako ESG ulaganja rastu širom svijeta, postoji značajan jaz između razvijenih i nerazvijenih regiona. Apsolutna vrijednost prijavljene imovine za održivo investiranje porasla je u većini regija (Evropa, Australija i Novi Zeland i Japan).

Tabela 2.: ESG ulaganja po regionima (u milijardama USD)

Region/Godina	2016	2018	2020	2022
Evropa	12.040	14.075	12.017	14.054
Kanada	1.086	1.699	2.423	2.358
Australija i Novi Zeland	516	734	906	1.220
Japan	474	2.180	2.874	4.289

Izvor: Global Sustainable Investment Alliance (GSIA), 2022., str. 10.

Upravo zbog toga je važno razvijati ciljana ESG rješenja za zemlje u razvoju.

5. IZAZOVI I PRILIKE ESG IMPLEMENTACIJE ZA ZEMLJE U RAZVOJU

Iako ESG donosi brojne prednosti, postoje izazovi. Najveći međunjima je “*greenwashing*”, odnosno lažno predstavljanje održivih praksi. Nedostatak univerzalno prihvaćenih standarda za ESG izvještavanje omogućava manipulaciju (Delmas & Burbano, 2011.). Takođe, visoki troškovi implementacije predstavljaju prepreku, naročito za male i srednje firme, kao i za preduzeća u zemljama u razvoju. Potrebna je veća podrška vlada i međunarodnih finansijskih institucija kako bi se obezbijedilo uključivanje svih aktera u ESG tranziciju. Za zemlje u razvoju, ESG može biti dvosjekli mač. S jedne strane, strogi ESG kriteriji mogu predstavljati barijeru za ulazak na tržište, dok s druge strane, ESG može postati alat za diferencijaciju i privlačenje održivih investicija.

Implementacija ESG standarda u zemljama u razvoju suočava se s brojnim izazovima, ali istovremeno otvara i značajne mogućnosti za unapređenje održivosti, investicija i konkurentnosti. Među ključnim izazovima su:

1. Nedostatak institucionalne infrastrukture – Slaba regulativa, ograničena sposobnost sprovođenja zakona i niska transparentnost predstavljaju ozbiljne prepreke.
2. Ograničen pristup finansiranju – Zelene tehnologije i održive prakse često zahtijevaju inicijalne investicije koje su nedostupne mnogim lokalnim firmama. ESG fondovi se još uvijek fokusiraju na razvijena tržišta.
3. Nedovoljna svijest i edukacija – Mnogi donosioci odluka i menadžeri u zemljama u razvoju nisu dovoljno upoznati sa koristi i implikacijama ESG faktora.
4. Dominacija kratkoročnih prioriteta – Visoka nezaposlenost, siromaštvo i politička nestabilnost često potiskuju ESG teme u drugi plan.

Međutim, postoje i značajne prilike:

1. Pristup međunarodnim fondovima i investicijama – ESG standardi otvaraju vrata ka klimatskim i razvojnim fondovima (npr. *Green Climate Fund*).
2. Pozicioniranje na tržištu – Usvajanjem ESG praksi, izvozne kompanije iz zemalja

u razvoju mogu se bolje pozicionirati kod zapadnih partnera i kupaca koji favorizuju održive lance snabdijevanja.

3. Tehnološki transfer i inovacije – ESG zahtjevi podstiču uvođenje energetski efikasnih tehnologija i digitalnih rješenja.
4. Poboljšanje reputacije i institucionalnog kredibiliteta – ESG inicijative jačaju povjerenje u javne politike i domaće tržište kapitala.

ZAKLJUČAK

ESG standardi predstavljaju novu paradigmu u međunarodnoj ekonomiji. Kroz promjenu regulatornih okvira, investicionih kriterija i potrošačkih očekivanja, ESG oblikuje način na koji firme funkcionišu i kako se takmiče na globalnom tržištu. ESG nije prolazni trend, već temeljna transformacija koja održivost postavlja kao centralnu dimenziju konkurentnosti.

Kompanije koje prepoznaju značaj ESG-a i ugrade ga u svoje poslovne modele ostvaruju dugoročne koristi: stabilniji rast, bolju reputaciju, povoljniji pristup kapitalu i veću otpornost na eksterne šokove. U globalnom okruženju koje sve više favorizuje održive prakse, ESG postaje i instrument za redefinisane međunarodnih ekonomskih odnosa – države koje podržavaju održivo poslovanje svojih kompanija jačaju svoju poziciju na tržištu stranih direktnih investicija i izvoza.

Za zemlje u razvoju, integracija ESG principa može biti put ka ekonomskoj transformaciji i inkluzivnom rastu. Međutim, to zahtijeva koordinaciju između privatnog sektora, vlada i međunarodnih institucija, kako bi se osigurala dostupnost znanja, finansiranja i regulatorne podrške.

U vremenu u kojem održivost postaje osnova konkurentnosti, ESG se pokazuje kao valuta nove generacije – ona koja se ne mjeri samo profitom, već i sposobnošću da se stvori vrijednost za sve aktere društva i očuva planeta za buduće generacije.

LITERATURA

1. Albuquerque, R., Koskinen, Y., & Zhang, C., (2018.), Corporate social responsibility and

- firm risk: Theory and empirical evidence, *Management Science*, 65(10): 4451–4469. Dostupno na: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3043>, pristupljeno: 1.8.2025.
2. Aouadi, A., & Marsat, S., (2018.), Do ESG controversies matter for firm value? Evidence from international data, *Journal of Business Ethics*, 151: 1027–1047. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3213-8>, pristupljeno: 5.8.2025.
 3. CDP, (2022.), A List 2022, Dostupno na: <https://www.cdp.net>, pristupljeno: 2.8.2025.
 4. Delmas, M. A., & Burbano, V. C., (2011.), The Drivers of Greenwashing, *California Management Review*, 54(1): 64–87. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/228133505_The_Drivers_of_Greenwashing, pristupljeno: 10.8.2025.
 5. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G., (2014.), The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance, *Management Science*, 60(11): 2835–2857. Dostupno na: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>, pristupljeno: 1.8.2025.
 6. Eccles, R. G., & Klimenko, S., (2019.), The investor revolution. *Harvard Business Review*, 97(3): 106–116.
 7. Fatemi, A., Glaum, M., & Kaiser, S., (2018.), ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure, *Global Finance Journal*, Elsevier, 38(C): 45–64. Dostupno na: <https://ideas.repec.org/a/eee/glofin/v38y2018icp45-64.html>, pristupljeno: 3.8.2025.
 8. Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M., (2004.), *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, FT Press.
 9. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A., (2015.), ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4): 210–233. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>, pristupljeno: 1.8.2025.
 10. Giese, G., Lee, L. E., Melas, D., Nagy, Z., & Nishikawa, L., (2019.), Foundations of ESG investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance, *The Journal of Portfolio Management*, 45(5): 69–83. Dostupno na: <https://doi.org/10.3905/jpm.2019.45.5.069>, pristupljeno: 3.8.2025.
 11. Global Sustainable Investment Alliance (GSIA), (2022.), *Global Sustainable Investment Review 2022*. Dostupno na: <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2023/12/GSIA-Report-2022.pdf>, pristupljeno: 2.8.2025.
 12. Global Sustainable Competitiveness Indeks, (2023.), *Annual Report*. Dostupno na: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/>, pristupljeno: 1.8.2025.
 13. Gotsi, M., & Wilson, A. M., (2001.), Corporate reputation: seeking a definition, *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1): 24–30. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/241758414_Corporate_Reputation_Seeking_a_Definition, pristupljeno: 3.8.2025.
 14. Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A., (2016.), Corporate sustainability: First evidence on materiality, *The Accounting Review*, 91(6): 1697–1724. Dostupno na: <https://doi.org/10.2308/accr-51383>, pristupljeno: 4.8.2025.
 15. Krüger, P., (2015.), Corporate goodness and shareholder wealth, *Journal of Financial Economics*, 115(2): 304–329. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.09.008>, pristupljeno: 2.8.2025.
 16. Liang, H., & Renneboog, L., (2016.), On the foundations of corporate social responsibility, *The Journal of Finance* 72(2). Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/311480738_On_the_Foundations_of_Corporate_Social_Responsibility, pristupljeno: 3.8.2025.
 17. López, M. V., Garcia, A., & Rodriguez, L., (2007.), Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones Sustainability Indeks, *Journal of Business Ethics*, 75(3): 285–300. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9253-8>, pristupljeno: 2.8.2025.
 18. Morningstar, (2021.), *Global Sustainable Fund Flows: Q4 2021 in Review*. Dostupno na: <https://www.morningstar.com>, pristupljeno: 1.8.2025.

19. Natura & Co., (2021.), Annual Sustainability Report. Dostupno na: <https://www.naturaeco.com>, pristupljeno: 2.8.2025.
20. Tesla, (2022.), Impact Report 2022. Dostupno na: <https://www.tesla.com/impact>, pristupljeno: 2.8.2025.
21. UNDP, (2022.), Human Development Report 2021/2022. Dostupno na: <https://www.undp.org>, pristupljeno: 1.8.2025.
22. U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), (2022.), Proposed Rule: The Enhancement and Standardization of Climate-Related Disclosures for Investors. Dostupno na: <https://www.sec.gov>, pristupljeno: 3.8.2025.
23. World Bank, (2023.), Vietnam Energy Transition. Dostupno na: <https://www.worldbank.org>, pristupljeno: 1.8.2025.



STUDIJSKI PROGRAMI

- FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO
- RAČUNARSTVO I INFORMATIKA
- SAVREMENI MENADŽMENT I DIGITALNO POSLOVANJE
- EKOLOŠKA POLJOPRIVREDA
- TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I GASTRONOMIJA

+387 35 310 390

MITRA TRIFUNOVIĆA UČE 9, TUZLA 75000

 www.finra.edu.ba

Doc.dr.sc. Mirjana Nedović¹Dr.sc. Mira Majstorović²Katarina Kulić, dipl.oec.³**RENDIRANJE VISOKOOBRAZOVNE INSTITUCIJE –
UTJECAJ NA STAVOVE STUDENATA⁴****BRANDING HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS –
IMPACT ON STUDENTS ATTITUDES**

PREGLEDNI RAD

SAŽETAK

U ovom radu razmatra se značaj brendiranja visokoobrazovne institucije i njezin utjecaj na stavove studenata. Izgradnja dobre percepcije visokoobrazovne institucije ima za posljedicu veći broj studenata i veće zadovoljstvo studiranjem. Brendiranje u visokoobrazovnom sektoru, posebno kada postoji velika konkurencija i privatnih i javnih visokoobrazovnih institucija, može napraviti ključnu razliku prilikom odabira. U ovom radu su se detaljno istražili i analizirali elementi kojima se izgrađuje brend. Dobrim vizualnim identitetom, dobrom reputacijom i zanimljivim komunikacijskim strategijama uspješno se može nastupiti na tržištu i utjecati na preferencije studenata prilikom odabira. Cilj i svrha rada je istaknuti važnost brendiranja u kontekstu visokog obrazovanja te pružiti preporuke za visokoobrazovne institucije kako bi poboljšale svoje brendiranje i bolje odgovorile na potrebe i očekivanja studenata. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika i intervjua. U radu se koriste znanstvene metode deskripcije, sinteze, analize i statističke metode, te se potom utvrđuju stavovi studenata prema brendiranju visokoobrazovnih institucija. Ovaj rad doprinosi otkrivanju novih saznanja koja pružaju uvid u važnost brendiranja u visokoobrazovnom sektoru te naglašavaju potrebu za daljnjim istraživanjem.

ABSTRACT

In this paper, we delve into the importance of branding for higher education institutions and its influence on student perspectives. Establishing a positive perception of a higher education institution leads to increased enrollment numbers and greater student satisfaction. Branding in the higher education sector, especially amidst significant competition among private and public institutions, can make a pivotal difference in decision-making processes. This study extensively examines and analyzes the elements contributing to institutional branding. Through effective visual identity, strong reputation, and engaging communication strategies, institutions can effectively differentiate themselves in the market and influence student preferences during selection. The objective of this paper is to underscore the significance of branding in higher education and provide recommendations for institutions to enhance their branding efforts in alignment with student needs and expectations. Research methodologies include surveys and interviews, employing scientific methods of description, synthesis, analysis, and statistical techniques to ascertain student attitudes towards branding of higher education institutions. This research contributes to uncovering new insights

1 Doc.dr.sc. Mirjana Nedović, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, e-mail: mnedovic@vevu.hr

2 Dr.sc. Mira Majstorović, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, e-mail: mmajstorovic@vevu.hr

3 Katarina Kulić, dipl.oec., Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, e-mail: kkulic@vevu.hr

4 Urednički kolegij časopisa je recenzirao i kategorizirao rad kao NAUČNI-PREGLEDNI RAD

KLJUČNE RIJEČI: *Brend, elementi brendiranja, komunikacijske strategije*

KEY WORDS: *Brand, Branding Elements, Communication Strategies*

JEL: *I23, M31*

that underscore the importance of branding in the higher education sector and emphasize the necessity for further exploration.

UVOD

U današnjem konkurentnom i digitalno povezanom svijetu, visokoobrazovne institucije suočavaju se s izazovom kako se istaknuti i privući pažnju potencijalnih studenata. Brendiranje, koje se tradicionalno povezuje s poslovnim sektorom, postaje sve važnije i u obrazovnom kontekstu. Osim kreiranja prepoznatljivog logotipa ili privlačne web stranice, potrebno je imati strategiju koja obuhvaća identitet, vrijednosti, reputaciju i dobru komunikaciju sa javnošću. Brendiranje pomaže instituciji diferencijaciju, obuhvaća brojne prednosti koje mogu značajno utjecati na privlačenje novih generacija studenata. Neke od prednosti mogu biti povjerenje u kvalitetu obrazovanja, globalna prepoznatljivost, korištenje vrijednih resursa (suvremeni laboratoriji, dobro opremljene knjižnice) i podršku tijekom studija i nakon diplome. Obrazovanje se treba kontinuirano prilagođavati kako bi bilo usklađeno sa potrebama na tržištu rada. O nužnosti brendiranja govori i Vrban [2014] te navodi da je u marketinškom i metodološkom smislu obrazovanje i njegove institucije potrebno brendirati. Vranešević, [2007] navodi da se brend može razviti za sve. Predmetom brendiranja mogu biti fizički proizvodi, usluge, trgovine, organizacije, ideje, odnosno sve ono dokle sežu granice ljudske mašte.

1. TEORIJSKO POLAZIŠTE

Brend osim imena i obećanja o kvaliteti proizvoda/usluga u najvećoj mjeri igra psihološku ulogu u svijesti korisnika, koje poduzeće/institucija stvara dugoročnim odnosima. Stvaranje takvih odnosa, koji su temeljeni na percepciji i iskustvu prilikom korištenja proizvoda/usluga, moćan je alat diferencijacije u poslovanju [Aaker, 2014]. Nadalje isti autor [Aaker, 1991] navodi: "Brendiranje je proces stvaranja jedinstvenog imena i slike za proizvod u svijesti potrošača, uglavnom kroz promotivne kampanje s dosljednom temom. Brendiranje ima za cilj uspostaviti značajnu i diferenciranu prisutnost na tržištu koja privlači i zadržava lojalne kupce."

Polazimo li od razumijevanja brendiranja kao procesa kojim poduzeća izdvajaju svoju ponudu proizvoda od ponuda konkurencije, tada i brendiranje sveučilišta treba promatrati kao brendiranje bilo kojeg drugog proizvoda ili usluge na tržištu [Vrban, 2014]. Brendiranje visokoškolske institucije može se promatrati jednako kao proizvod koji treba postati vidljiv i prepoznat. Može se reći da „marketing i brendiranje u obrazovanju imaju svoju specifičnost koja se temelji na načinu komuniciranja s okruženjem i činjenici da su svi segmenti i svi članovi društva uključeni u neki od brojnih obrazovnih procesa tokom dugogodišnjeg, vlastitog, životnog i radnog vijeka. Zbog toga je bitno izgraditi uspješan brend, tj. brend koji korisnici usluga visokog obrazovanja vrednuju kao superiorniji u odnosu na druge prisutne na tržištu“ [Melović & Mitrović, 2014].

Izgrađivanje brenda visokoobrazovnih institucija jača njihovu tržišnu poziciju pa je za pretpostaviti da će privući veći broj potencijalnih polaznika. Tomu doprinosi dobra pozicioniranost u svijesti potencijalnih korisnika. Poticanje praktičnog rada također je usko vezano uz personalizaciju podučavanja, koja se temelji na promjeni odnosa profesor-student: „Predavači više nisu formalne osobe bez prisnijeg kontakta s onima koje podučavaju. Klasične učionice s puno polaznika i jednoličnim lekturama zamjenjuju se s manjim grupama, u kojima se za okruglim stolom vode aktivne rasprave, te terenskom nastavom, individualnim savjetovanjem i učenjem kroz razne zadatke i projekte“ [EduCentar, 2021]. Upravo takav način provođenja obrazovanja predstavljat će prednost u odnosu na klasičan pristup obrazovanju. Godine 1996., [McMillan & Cheney] istaknuli su da je metafora "student kao potrošač" postala popularna u diskursima i praksama visokog obrazovanja na način koji je doveo u pitanje tradicionalne organizacijske strukture i kulture visokog obrazovanja prema postajanju „tržištem pokretan“ i "akademija 'korporativnog stila'". Ovo je bila važna implikacija za nastavno osoblje fakulteta, koji su promovirali učenje kroz zabavu. Današnje brendiranje sve se više prepoznaje kao najnoviji nastavak ideje "student kao potrošač" unutar visokog obrazovanja [Frandsen & Huzzard, 2021].

Melović i Mitrović, [2014] navode nekoliko ključnih koraka za uspješno brendiranje visokoobrazovne institucije, a to su: definiranje misije, ciljna publika,

izrada vizualnog identiteta, online prisustvo, kvaliteta obrazovanja, komunikacija, motivacija, reputacija i kontinuirano praćenje i prilagođavanje na tržištu. Prema Marinkoviću (2015) kreiranje brenda složen je i dugotrajan proces koji zahtijeva jasnu strategiju temeljenu na zadržavanju potrošača umjesto na njihovom privlačenju. U kontekstu visokoobrazovne institucije uspjehom se može smatrati privlačenje studenata, pružanje kvalitetnog studijskog programa i dodatnih edukativnih sadržaja kako bi bili spremni za tržište rada.

2. UTJECAJ DIGITALNOG OKRUŽENJA NA POVEĆANJE VIDLJIVOSTI

Poboljšanje vidljivosti brenda ključno je za uspješno poslovanje. U tom kontekstu, koriste se sljedeće strategije i taktike:

Digitalni marketing – uključuje korištenje digitalne tehnologije (osobna računala, Internet, dlanovnici, mobilni uređaji, digitalna televizija) koja kreira nove marketinške kanale. Digitalni marketing se ne izolira od ostatka poslovnog procesa, već je najefikasniji kada se koristi zajedno s drugim kanalima komunikacije [Ružić, et al., 2014]. Digitalni marketing omogućuje visokoobrazovnim institucijama da dosegnu širu publiku, poboljšaju angažman i komunikaciju te ostvare svoje ciljeve u privlačenju i zadržavanju studenata. Digitalni marketing u visokoobrazovnim institucijama obuhvaća različite strategije i alate, a neke od njih su: društveni mediji, korištenje plaćenih oglasa, e - pošta marketing, webinar, analitika i praćenje rezultata, kako bi se utvrdila učinkovitost digitalnih marketinških kampanja. Na taj način strategije se mogu prilagoditi potrebama preferencijalne publike. Također je korisno upotrijebiti SEO⁵. **Što je web stranica bolje optimizirana za tražilice, to ju tražilice bolje pozicioniraju.** SEO igra ključnu ulogu u digitalnom marketingu visokoobrazovnih institucija jer pomaže poboljšati vidljivost web stranica na tražilicama poput Googlea. Dobre strategije SEO-a pomažu da se poboljšaju prisutnost na tražilicama i da poveća promet na web stranicama.

Nekoliko je važnih aspekata SEO-a: ključne riječi, mobilna optimizacija, lokalni SEO, kvalitetan sadržaj, tehnička optimizacija. Plaćeno oglašavanje također omogućuje ciljanje specifične publike, povećavaju svijest o programima i događajima, te potencijalno povećaju broj prijava za studij. Internetska platforma kao digitalna infrastruktura omogućava korisnicima komuniciranje i dijeljenje sadržaja putem Interneta. Internetske platforme mogu imati različite oblike i funkcionalnosti, ovisno o svojoj svrsi.

U visokoobrazovnim institucijama, odnosi s javnošću igraju ključnu ulogu u oblikovanju percepcije javnosti, privlačenju studenata i donatora te održavanju reputacije i povjerenja u instituciju. Najznačajniji aspekti PR-a su komunikacija s medijima, krizno komuniciranje, promocija događaja, interna komunikacija s osobljem i studentima, digitalni PR i alumni odnosi. Sponzorstva i partnerstva također pružaju financijsku ili drugu podršku kako bi se uspostavila veza između sponzorovog imidža, brenda ili proizvoda s nositeljem sponzorskih prava u zamjenu za pravo na promicanje unaprijed određenih koristi. Iako je sastavni dio marketinške strategije, razlikuje se od oglašavanja, kao i od pokroviteljstva u svojim ciljevima, porukama i kontroli, jer mu je osnovna pretpostavka da od sporazuma obje strane imaju komercijalne koristi.

Sponzorstva i partnerstva igraju značajnu ulogu u strategijama razvoja i promocije visokoobrazovnih institucija. Kroz sponzorstva i partnerstva, visokoobrazovne institucije mogu proširiti svoje resurse, poboljšati kvalitetu obrazovanja i istraživanja te povećati svoj utjecaj i doprinos društvu. Nekoliko je načina na koji se koriste u ovom kontekstu: sponzorstva konferencija, sportskih natjecanja, edukativnih seminara, istraživačkih projekata, stvaranje studentskih praksi, donacija opreme i tehnologije, međunarodna partnerstva razmjene studenata, nastavnika i istraživačkih projekata, alumni⁶ partnerstva.

Alumni ili bivši studenti, igraju važnu ulogu u životu visokoobrazovnih institucija i često su ključni dionici njihovih zajednica.

5 Search Engine Optimization) – engleski naziv za optimizaciju web stranica za tražilice.

6 Alumni – osoba koja je pohađala ili je diplomirala na određenoj školi, koledžu ili sveučilištu.

Kroz svoj angažman, alumni pridonose dugoročnom uspjehu visokoobrazovnih institucija, jačajući veze između sadašnjih i bivših studenata te podržavajući kontinuirani razvoj i napredak institucije. Nekoliko je načina na koje alumni daju svoj doprinos: financijska podrška kroz donacije, stipendije i ostale potpore u svrhu poboljšanja infrastrukture, mentorstvo i karijerno savjetovanje, često služe kao ambasadori institucije promovirajući njezine vrijednosti, te društveni angažman u različitim društvenim inicijativama, volontirajući **na događajima ili podržavajući druge projekte institucije.**

Mnoga poduzeća istražuju virtualne svjetove kako bi povećale svoju prodaju, oglašavanje, stvaranje pozitivne slike i lojalnost brenda, sve s ciljem stvaranja svijesti o brendu i vrijednosti brenda te ostanka na tržištu [Sanchez, et al., 2024]. U tom smjeru i visokoobrazovne institucije mogu istraživati potrebe na tržištu rada, prilagoditi studijske programe i ostale edukativne sadržaje tim potrebama i postati konkurentnije i zanimljivije potencijalnim studentima. Spremnost i fleksibilnost na brzu prilagodbu i suradnja sa poduzećima kao potencijalnim poslodavcima visokoobrazovnu instituciju može **učiniti više vidljivom i atraktivnom za studiranje.**

3. BUDUĆNOST KOMUNIKACIJE

Budućnost komunikacije donosi mnoge izazove i prilike, posebno s obzirom na brzi razvoj tehnologije i promjene u načinu na koji ljudi komuniciraju. U nastavku će se navesti nekoliko ključnih trendova koji oblikuju budućnost komunikacije:

- *Digitalizacija:* Digitalna transformacija nastavit će se ubrzavati, a digitalni kanali poput društvenih mreža, mobilnih aplikacija i internetskog sadržaja postat će sve važniji za komunikaciju među ljudima i institucijama. Internet i razvoj digitalne tehnologije značajno su promijenili način na koji institucije/poduzeća vode svoje poslovanje [Matarazzo, et al., 2021].
- *Personalizacija:* Personalizirani pristupi komunikaciji postaju standard, a tehnologije poput umjetne inteligencije i analitike omogućit će prilagodbu sadržaja i poruka prema individualnim preferencijama i potrebama korisnika.

- *Interaktivnost:* Interaktivni sadržaj, uključujući video streaming, live chat, virtualne događaje i interaktivne igre, postat će sve popularniji za angažiranje publike i stvaranje interaktivnih iskustava.
- *Mobilnost:* Mobilni uređaji i aplikacije bit će glavni kanali komunikacije, a mobilni marketing, geolokacijske usluge i brza razmjena poruka postat će sve važniji za povezivanje s ciljanom publikom.
- *Virtualna i proširena stvarnost:* Tehnologije poput virtualne stvarnosti (VR) i proširene stvarnosti (AR) pružit će nove mogućnosti za imerzivnu komunikaciju, obrazovanje i zabavu.
- *Blockchain tehnologija:* Blockchain tehnologija mogla bi transformirati način na koji se dijeli i provjerava autentičnost informacija putem decentralizirane i sigurne platforme. Bit blockchaina leži u njegovoj sposobnosti da podrži pouzdane transakcije putem mreže umjesto ljudskog nadzora i kontrole [Zhao, et al., 2016].
- *Evolucija medija:* Tradicionalni mediji poput tiskanih novina i televizije će se i dalje prilagođavati digitalnom okruženju, dok će nove platforme poput podcasta, live streaminga i online publikacija nastaviti rasti u popularnosti.

Marketinški sadržaj na društvenim mrežama i platformama tvrtke podrazumijeva distribuciju sadržaja poput video materijala, audio sadržaja, slika ili nekog drugog oblika sadržaja distribuiranog preko društvenih mreža ili službene platforme tvrtke [Dobrinić, 2023]. Ključna značajka društvenih medija je mogućnost korisnika da kreiraju i dijele sadržaj, omogućujući im razmjenu znanja, iskustava potrošnje, međusobnu komunikaciju te održavanje odnosa s institucijama i brendovima koje koriste. Ovi trendovi oblikuju budućnost komunikacije i zahtijevaju od institucije da bude agilna, inovativna i prilagodljiva kako bi se uspjela nositi s promjenama i ostvarila uspjeh u poslovanju.

4. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja bio je istražiti značaj brendiranja visokoobrazovne institucije i njegov utjecaj na stavove studenata. Vidljivi programi studiranja i visokoobrazovne institucije u današnjem digitalnom svijetu postaju izuzetno važni.

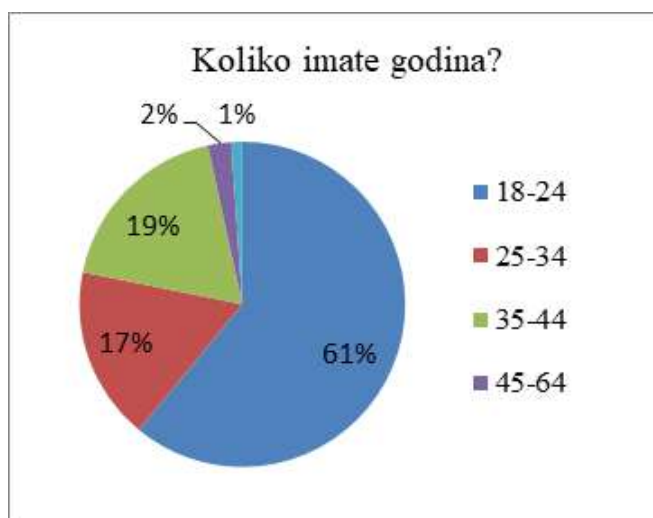
Istraživanje je provedeno putem Google forms obrasca od 6 pitanja pomoću kojih se nastojalo istražiti stav ispitanika o poznavanju te značaju elemenata brendiranja. Istraživanje je obuhvatilo 87 ispitanika na području Vukovarsko-srijemske županije. Anketni upitnik kao instrument prikupljanja primarnih podataka bio je podijeljen na društvenim mrežama tijekom veljače 2024. godine. Ispitanici su uglavnom bili populacija sa završenim stručnim prijediplomskim studijem ili stručnim diplomskim studijem. U prvom dijelu istraživanja prikazat će se rezultat dobiveni anketnim upitnikom, dok će se u drugom dijelu prikazati stavovi studenata dobiveni putem intervjua.

Sukladno teorijskom pregledu literature, definirano je istraživačko pitanje (IP):

- IP 1: Kako brendiranje visokoobrazovne institucije utječe na stavove studenata?

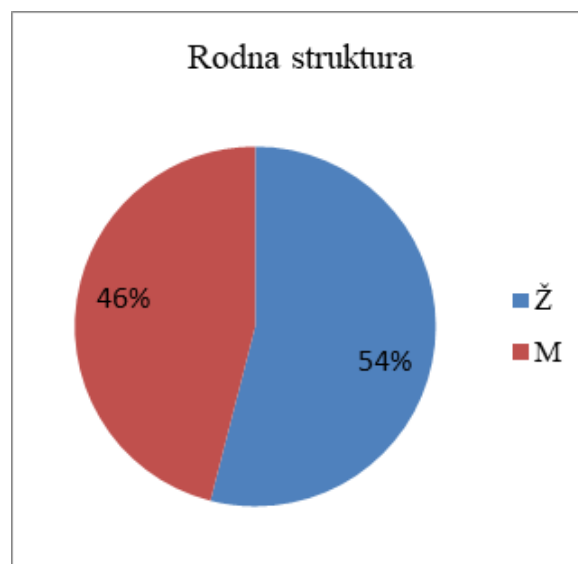
Podaci prikupljeni istraživanjem, analizirani su i predstavljeni u sljedećem poglavlju.

4.1. Rezultati istraživanja



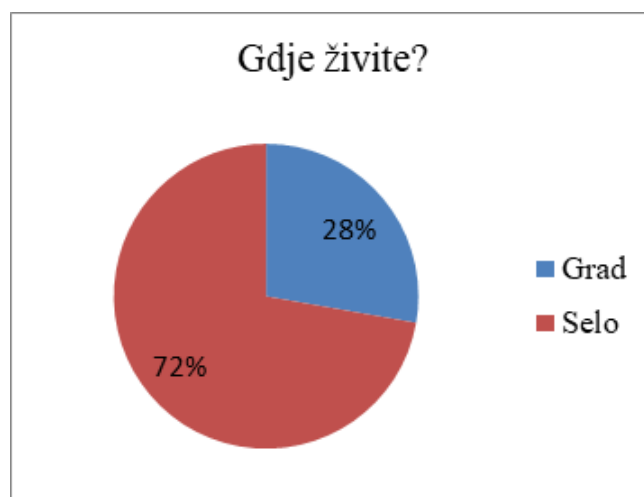
Grafikon 1.: Dobna struktura

Najveći dio ispitanika jest dobna skupina od 18-24 godina, što čini 61%. Ispitanici u dobnoj skupini od 35-44 godina čine 19%, zatim ispitanici od 25-34 godina života čine 17%, dok dobna skupina od 55-64 godina života čine 2%, a 1% ispitanika jesu oni koji su dobnoj skupini 65 godina života i više.



Grafikon 2.: Rodna struktura

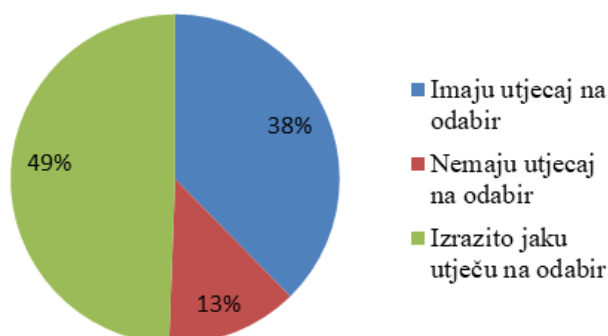
Grafikon 2. pokazuje rodnu strukturu ispitanika. Iz grafikona je vidljivo da je 54% ženskog spola, a 46% muškog spola ispitanika.



Grafikon 3.: Mjesto stanovanja

Grafikon 3. pokazuje da je 72% ispitanika iz seoskog okruženja, dok njih 28% žive u gradu.

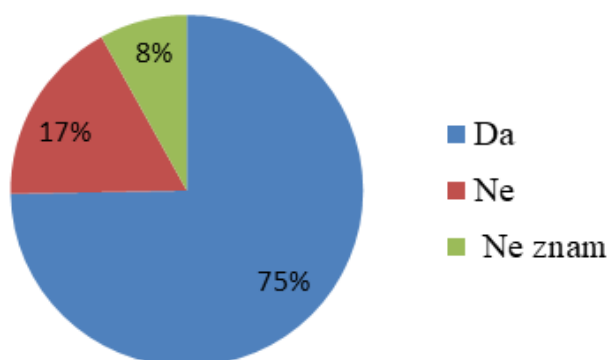
Utječu li društvene mreže i recenzije na vaš odabir visokoobrazovne institucije?



Grafikon 4.: Utjecaj društvenih mreža

Grafikon 4. prikazuje utjecaj društvenih mreža i recenzija na odabir visokoškolske institucije, gdje je vidljivo da 49% ispitanika smatra da postoji izrazito veliki utjecaj, njih 38% smatra da imaju utjecaj, dok 13% ispitanika smatra društvene mreže i recenzije nemaju utjecaj na odabir.

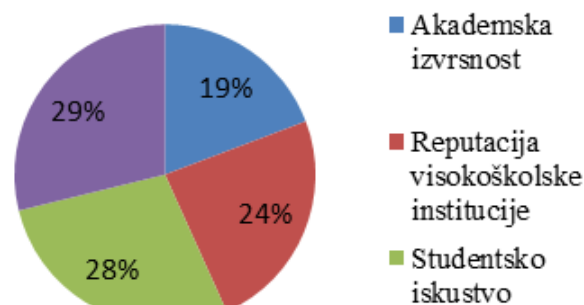
Smatrate li da dobro brendiranje može stvoriti pozitivnu percepciju među potencijalnim studentima?



Grafikon 5.: Utjecaj brendiranja na potencijalne studente

Grafikon 5 prikazuje da 75% ispitanika smatra da dobro brendiranje može stvoriti pozitivnu percepciju kod studenata, njih 17% smatra da brendiranje nema utjecaja na odabir, dok 8% ispitanika ne zna ima li utjecaj ili ne.

Koji vam je ključni element za odabir visokoškolske institucije?



Grafikon 6.: Ključni elementi prilikom odabira visokoškolske institucije

Grafikon 6. prikazuje utjecaj ključnih elemenata na odabir visokoškolske ustanove. Iz grafikona je vidljivo da 29% ispitanika smatra da je ključna karijera nakon diplomiranja, 28% smatra važnim studentsko iskustvo, njih 24% smatra da je to reputacija visokoškolske ustanove, dok njih 19% smatra da je to akademska izvrsnost.

4.2. Intervju

Kao instrument istraživanja u pojedinačnom intervjuu se koristio dubinski intervju i podsjetnik za intervju pomoću kojeg su se ispitanicima postavljala pitanja. Sudjelovalo je 10 ispitanika u dobi od 19 do 25 godina. Intervju je proveden tijekom veljače 2024. godine na području Vukovarsko-srijemske županije.

Dubinski intervjui većim se dijelom sastoje od otvorenih pitanja, a upravo se time postiže dubina intervjuja, odnosno ustanovljavanje stavova i motiva za određeno ponašanje koji često ostaju skriveni u anketnom istraživanju kojim dominiraju zatvorena pitanja, a koja često zahvaćaju samo površinske slojeve svijesti ispitanika [Pavić & Šundalić, 2021]. Prije provođenja dubinskog intervjuja ispitanici su bili upoznati sa svrhom i ciljevima istraživanja. Istraživanje treba dati uvid u stavove o brendiranju i elemente koje utječu na odabir visokoškolske ustanove.

U nastavku su postavljena pitanja ispitanicima:

U usporedbi sa drugim obrazovnim institucijama – ocijenite raznolikost i inovativnost sadašnje visokoškolske institucije.

- Što Vas je navelo da odaberete visokoškolsku instituciju u kojoj studirate?
- Mislite li da je učestalo oglašavanje dobar poticaj za odabir visokoškolske institucije?
- Mislite li da je komunikacijska strategija dobra? Imate li prijedlog poboljšanja?
- Smatrate li da je brendiranje visokoškolskih institucija od ključne važnosti za odabir?
- Što bi voljeli kao dodatne sadržaje u privlačenju studenata?
- Ocijenite općenito kakva je percepcija javnosti je li visokoobrazovna institucija uspješno komunicirala svoje poruke i vrijednosti prema van?
- Smatrate li brendiranje važnim za visokoškolsku ustanovu?
- Smatrate li da brendiranje visokoškolske institucije utječe na vaš stav o istoj?

Provedenim intervjuom sublimirani su ukupni rezultati istraživanja, odnosno ispitanici su istaknuli da brendiranje opisuje kao predstavljanje i približavanje usluge ili proizvoda javnosti. Visokoobrazovnu instituciju definiraju kao instituciju koja se bavi poučavanjem osoba, odnosno studenata i omogućuje stjecanje visoke razine znanja. Ispitanici su istaknuli da očekuju da sve informacije vezane za instituciju budu pravovremeno i lako dostupne, da institucija konstantno napreduje te otvara nove smjerove i mogućnosti za studente, i navode nužnost postojanja širokog spektra aktivnosti. Također ispitanici očekuju da visokoobrazovne institucije imaju web stranice te društvene mreže preko kojih se svakodnevno oglašava i promovira institucija. Ispitanici navode važnost sudjelovanja na raznim sajmovima i sportskim aktivnostima. Ispitanici ističu da se kroz različite aktivnosti studenti mogu više zainteresirati te biti motiviraniji za studiranje.

Ispitanici smatraju da se brendiranjem visokoobrazovne institucije povećava njena prepoznatljivost, a samim tim i povećavaju vrijednost statusa studenta nakon završetka studija. Ispitanici smatraju najučinkovitijim oglašavanje putem društvenih mreža jer se na taj način pokazuju sve aktivnosti institucije koje svakom mogu biti zanimljive te privući druge osobe

da odaberu istu. Također navode da brendiranje ima utjecaj na njihove stavove prilikom odabira. Postojanje atraktivnih Erasmus projekta i čini instituciju interesantnom i otvara nove mogućnosti za mobilnost studenata. Ističu važnost osviještenosti visokoobrazovne institucije smislu primjene zelene energije u svojim prostorijama. Karakteristike koje ispitanici smatraju da su važne jesu: dobra lokacija (blizina centra grada), suvremene predavaonice, suvremena tehnologija, pristupačnost fakultetu, postojanje studentskog doma, pohađanje nastave, sudjelovanje u raznim natjecanjima i sportskim aktivnostima. Smatraju da institucija može utjecati na akademska postignuća studenata i podići kvalitetu izvođenja nastave u smjeru pozivanja stranih i domaćih gostujućih predavanja u okviru nastave. Predlaže se i organiziranje volonterskih akcije koje će pomagati ljudima ili životinjama, te skupljanje financijskih sredstava za pomoć u humanitarne svrhe.

ZAKLJUČAK

Provedeno istraživanje je pokazalo da brendiranje visokoobrazovne institucije utječe na stavove studenata prilikom odabira. Time su potvrđeni navodi iz literature da brendiranje dovodi do diferencijacije i većem uspjehu poslovanja (višem broju studenata), a time i većoj konkurentnosti. Provedenim istraživanjem i analizom dobivenih rezultata istraživanja formirali su se određeni zaključci.

Istraživanje pokazuje da brendiranje visokoobrazovne institucije predstavlja značajan čimbenik osnaživanja i prepoznatljivosti same institucije i utječe na stavove studenata prilikom odabira. Jasno i učinkovito brendiranje pozitivno utječe na percepciju studenata, čineći instituciju privlačnijom u njihovim očima prilikom donošenja odluke o upisu. Ispitanici su istaknuli važnost brendiranja u njihovom procesu odabira, što potvrđuje da brendiranje ne samo da jača identitet i ugled institucije, već i igra ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju studenata. Ovi rezultati ukazuju na potrebu kontinuiranog ulaganja u strategije brendiranja visokoobrazovnih institucija kako bi se osigurala njihova konkurentnost i prepoznatljivost na tržištu obrazovanja.

Preporučuje se da institucije razvijaju i implementiraju sveobuhvatne marketinške kampanje koje naglašavaju

njihove jedinstvene vrijednosti i prednosti, te da redovito prate povratne informacije studenata kako bi bile u skladu s očekivanjima i potrebama. Na taj način postiže se veća diferencijacija i konkurentnost na tržištu.

S obzirom na veliki značaj ove teme predlaže se provođenje budućih istraživanja na populaciji ispitanika koji su pred odabirom visokoobrazovne institucije s ciljem istraživanja elemenata brendiranja koji najviše utječu na percepciju kvalitete i reputacije visokoobrazovnih institucija.

LITERATURA

1. Aaker, D. (1991). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. Free Press.
2. Aaker, D. (2014). *20 principles That Drive Success*. New York: Morgan James Publishing.
3. Dobrinić, D. (2023). *Marketing-Od papirusa do chatbota*. Dohvaćeno iz <https://knjzaraum.hr/knjiga/marketing-od-papirusa-do-chatbota/>
4. EduCentar. (n.d.). *Trendovi i promjene u obrazovanju 2021*. Dohvaćeno iz <http://www.educentar.net/Vijest/10295/Trendovi-i-promjene-u-obrazovanju-2012>
5. Frandsen, S., & Huzzard, T. (2021). Process of non-identification: Business school brands and academic faculty. *Scandinavian Journal of Management*.
6. Marinković, V. (2015). Upravljanje vrednošću brenda sa posebnim osvrtom na emocionalni aspekt brendiranja. *Ekonomski signali: poslovni magazin*, str. 71-83.
7. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Res.*, str. 642-656.
8. McMillan, J., & Cheney, G. (1996). The student as consumer: The implication and limitations of a metaphor. *Communication Education*, str. 1-15.
9. Melović, B., & Mitrović, S. (2014). Brendiranje univerziteta kao determinanta razvoja visokog obrazovanja. *XX Skup Trendovi razvoja "Razvojni potencijal visokog obrazovanja"*. Kopaonik 24.-27.2.2014. Preuzeto 2024 iz http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend_2014/radovi/T1.3-1.pdf
10. Pavić, Ž., & Šundalić, A. (2021). *Uvod u metodologiju društvenih znanosti*. Osijek: Ekonomski fakultete Osijek.
11. Ružić, D., Biloš, A., & Turkalj, D. (2014). *E-marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet.
12. Sanchez Garza, M., Sanchez Limon, M., Tovar, Y., & Ali Qalati, S. (2024). Marketing activities effects on brand awareness generation, image and loyalty in the social networks of a public higher institution. *Journal Cogent Business & Management*, str. 2-12.
13. Vrbanić, S. (2014). Brendiranje obrazovanja. *Andragoški glasnik*, str. 45-60.
14. Vranešević, T. (2007). *Upravljanje markama*. Zagreb, Accent
15. Zhao L., Shaokun, F., & Jiaqi, Y. (2016). Overview of business innovations and research opportunities in blockchain and introduction to the special issue. *Financial innovations*, str. 28.



AKTUELNE IZMJENE I PRIMJENA POREZNIH I DRUGIH PROPISA U BIH I AKTUELNOSTI U EU

PRAVILNIK O OBLIKU, SADRŽAJU I NAČINU VOĐENJA TRGOVAČKE KNJIGE U FBIH¹

Parlament Federacije Bosne i Hercegovine donio je Zakon o unutrašnjoj trgovini („Službene novine FBiH”, broj: 87/24) kojim je, između ostalog, u članu 102. stav (5) regulisano da Federalni ministar trgovine pravilnikom propisuje oblik, sadržaj i način vođenja trgovačke knjige za trgovinu na veliko, trgovinu na malo i trgovinske usluge.

U službenom glasniku „Službene novine FBiH“ broj 56/25 od 25.07.2025.godine objavljen je Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja trgovačke knjige (u daljem tekstu: Pravilnik), koji je stupio na snagu 26.07.2025.godine.

Pravilnikom je propisan oblik, sadržaj i način vođenja trgovačke knjige za trgovinu na veliko, trgovačke knjige za trgovinu na malo, trgovačke knjige za trgovačke usluge i trgovačke knjige prometa komisionom robom.

Shodno članu 2. Pravilnika trgovačka knjiga je knjiga u kojoj se vodi evidencija nabavke i prodaje robe i proizvoda (u daljnjem tekstu: roba) i evidencija obavljenih trgovačkih usluga, a čine je:

- a) Trgovačka knjiga za trgovinu na veliko - obrazac TKV,
- b) Trgovačka knjiga za trgovinu na malo - obrazac TKM,
- c) Trgovačka knjiga za trgovačke usluge - obrazac TKU,
- d) Trgovačka knjiga prometa komisionom robom - obrazac TTK.

Trgovačka knjiga vodi se odvojeno za trgovinu na veliko i trgovinu na malo. Pravna i fizička lica

registrovana za obavljanje trgovinske djelatnosti, pravna i fizička lica registrovana za obavljanje djelatnosti proizvodnje, udruženja građana kada svoje proizvode prodaju na malo izvan prodavnica na prigodnim prodajama (u daljnjem tekstu: trgovac) kada obavljaju promet robe ili proizvoda dužna su da vode trgovačku knjigu za trgovinu na veliko i trgovinu na malo u zavisnosti od oblika trgovine, odnosno prometa koji obavljaju (u daljnjem tekstu: trgovačka knjiga). Ove evidencije sadrže podatke o nabavci i prodaji robe, odnosno podatke o zaduženju za vlastite proizvode i njihovoj prodaji.

Izuzetno od navedenog trgovci pojedinci, poljoprivredna gazdinstva i fizička lica - proizvođači u domaćoj radinosti nisu dužni voditi trgovačku knjigu na malo.

Trgovačka knjiga se vodi elektronskim putem ili na propisanom Obrascu trgovačke knjige.

Ako se trgovačka knjiga vodi elektronski, trgovac je dužan upisivati podatke prema propisanom Obrascu trgovačke knjige zavisno od oblika trgovine koju obavlja, a koji je sastavni dio objavljenog Pravilnika. U skladu sa članom 4. Pravilnika trgovačku knjigu trgovci vode posebno za svaki prodajni objekat, poslovnu jedinicu i drugo prodajno mjesto. Trgovac koji u okviru prodajnog objekta ili drugog prodajnog mjesta ima više odjeljenja ili prodajnih mjesta trgovačku knjigu može da vodi posebno za svako odjeljenje ili prodajno mjesto.

Za prodaju robe izvan prodavnice kao što su: prodaja na štandovima, stolovima i u boksovima na tržnici na malo, na štandovima i stolovima izvan tržnice na malo, na štandovima i stolovima unutar trgovačkih centara i slično, pokretna prodaja, prodaja na daljinu,

¹ Almira Hurić, dipl.ecc., Zavod zdravstvenog osiguranja Tuzlanskog kantona Tuzla,

trgovina ličnim nuđenjem, prodaja putem automata, prodaja putem rashladnih vitrina trgovac vodi trgovačku knjigu u sjedištu trgovca.

Za povremenu prodaju robe s kojom je zadužena prodavnica, izvan njenih prostorija (prigodna prodaja na sajmovima, izložbama i slično), na tom prodajnom mjestu trgovac mora osigurati ispravu o robnom zaduženju i razduženju tog prodajnog mjesta. Zaduženje mjesta gdje se obavlja povremena prodaja upisuje se na osnovu predispozicije, interne otpremnice ili drugog odgovarajućeg dokumenta, dok se razduženje obavlja na osnovu dnevnog prometa, odnosno računa o prodaji ili drugog odgovarajućeg dokumenta. Po zatvaranju prodajnog mjesta sačinjava se dokument o povratu kojim se obavlja ponovno zaduženje prodajnog objekta.

Trgovačka knjiga vodi se u pisanom obliku, ručno ili elektronski, tako da omogućava uvid i kontrolu prometa. Ako se trgovačka knjiga vodi ručno svaka stranica mora biti numerisana rednim brojem, uvezana jamstvenikom, prošivena i ovjerena. Trgovačku knjigu potpisuje i ovjerava odgovorno lice trgovca prije upisa podataka. Ako se trgovačka knjiga vodi elektronski, radi dostupnosti evidencije prilikom inspekcijskog nadzora, na zahtjev inspektora obavlja se štampanje podataka.

Shodno članu 6. Pravilnika trgovačka knjiga vodi se ažurno po načelima urednosti i tačnosti, na način da programsko rješenje elektronskog načina vođenja trgovačke knjige ne dozvoljava brisanje, izmjenu ili dopunu unesenih podataka. Trgovačka knjiga vodi se tako da omogućava uvid i kontrolu obavljene nabavke i prodaje robe, po hronološkom redoslijedu. Ažurno vođenje trgovačke knjige podrazumijeva da se u trgovačku knjigu upisuju promjene onoga trenutka kada se one i dese. Ukoliko nije bilo promjena u pogledu nabavke i prodaje robe ili nekih drugih promjena, u trgovačku knjigu se ne treba upisivati da nije bilo promjena.

U trgovačku knjigu upisuju se podaci o nabavci i prodaji kao i podaci o drugim promjenama (povrat, otpis, rashod, manjak, višak, promjene cijena i sl.) najkasnije narednog dana za prethodni dan i roba se ne može staviti u prodaju prije upisa u trgovačku knjigu. Isto se ne odnosi se na nabavku odnosno proizvodnju proizvoda koji se dnevno dostavljaju, odnosno

prodaju i to: hljeba, peciva, kratkotrajnog mlijeka i dnevne štampe čije se zaduženje u trgovačkoj knjizi obavlja najkasnije zadnjeg dana u mjesecu u kome se nabavka odnosno prodaja desila.

Upis u trgovačku knjigu obavlja se na osnovu vjerodostojnih knjigovodstvenih isprava (fakture-računa, otpremnice, dostavnice, prijemnice, izdatnice, međuskladišnice, dnevnog izvještaja prometa na benzinskoj pumpnoj stanici, zapisnika, popisne liste, dokumenta o predispoziciji, povratu, otpisu, rashodu, promjeni cijena i dr.). Uz oznaku cijene robe izložene prodaji ili pripremljene za prodaju mora se označiti redni broj iz trgovačke knjige i godina zaduženja, odnosno zapisnika o promjeni cijena u trgovačkoj knjizi, ili druga oznaka na osnovu koje se može istaknuta cijena povezati sa prijemnim listom, odnosno zapisnikom o promjeni cijena ili zapisnikom o utvrđenom višku robe po popisu, osim u slučaju ako se na proizvodu nalazi bar code ili druga oznaka na osnovu koje se može istaknuta cijena povezati sa prijemnim listom ili rednim brojem zaduženja u trgovačkoj knjizi.

Drugi dio Pravilnika reguliše vođenje trgovačke knjige za trgovinu na veliko - Obrazac TKV, te je članom 9. Pravilnika definisano da trgovačka knjige za trgovinu na veliko - Obrazac TKV sadrži najmanje sljedeće kolone:

- a) redni broj - upisuje se redni broj svakog pojedinačnog upisa,
- b) datum - se upisuje datum upisa poslovne promjene,
- c) opis promjene - upisuje se naziv, broj i datum dokumenta o zaduženju i razduženju robe:
 - 1) Pri upisu nabavke, odnosno zaduženja, pored upisuju se naziv i sjedište dobavljača, broj kalkulacije, odnosno naziv, broj i datum internog dokumenta o zaduženju,
 - 2) Pri upisu prodaje robe upisuje se naziv, broj i datum dokumenta o prodaji, te naziv i sjedište kupca,
 - 3) Pri upisu drugih promjena (promjena cijene, otpis i sl.) upisuje se naziv, broj i datum dokumenta.
- d) zaduženje bez PDV-a - upisuje se prodajna vrijednost robe iz veleprodajne kalkulacije (prodajna vrijednost bez PDV-a), odnosno vrijednost robe po prodajnoj cijeni:

- 1) U kolonu 4 upisuju se i podaci o promjeni cijena, povratu robe, predispozicije, i drugim poslovnim događajima koji utiču na zaduženje prodajnog mjesta,
 - 2) U ovu kolonu upisuje se i otprema robe vlastitim prodajnim objektima storno upisom vrijednosti otpremljene robe na osnovu odgovarajućeg internog dokumenta,
 - 3) Upis u slučaju promjene cijena obavlja se na osnovu zapisnika o izmjeni cijena,
 - 4) Na osnovu zapisnika o izmjeni cijena, odnosno odgovarajuće knjigovodstvene isprave, iznos kojim se uvećava vrijednost robe upisuje se kao nabavka, a u slučaju smanjenja vrijednosti robe obavlja se storniranje iznosa u koloni zaduženja.
- e) razduženje bez PDV-a - u kolonu 5 upisuje se vrijednost robe isporučene kupcima na osnovu računa, odnosno otpremnice. Razduženje se upisuje po prodajnoj vrijednosti iz računa ili drugog dokumenta o razduženju (bez PDV-a). Rabat odobren na računu ne ulazi u vrijednost razduženja. U kolonu 5 upisuje se i vrijednost otpisa robe (kalo, rastur, kvar i lom) kao i manjka utvrđenog na zaliham, a na osnovu odgovarajuće knjigovodstvene isprave.,
- f) odobreni rabat - u kolonu 6 upisuje se iznos odobrenog rabata na računu kupca:
- 1) Naknadni rabati koji se ne odobravaju na računu ne upisuju se u TKV.
 - g) redni broj,
 - h) trgovački naziv robe,
 - i) jedinicu mjere,
 - j) količinu,
 - k) fakturnu cijenu po jedinici mjere bez PDV-a,
 - l) fakturnu vrijednost bez PDV-a,
 - m) zavisne troškove bez PDV-a,
 - n) nabavnu cijenu po jedinici mjere bez PDV-a,
 - o) nabavnu vrijednost bez PDV-a,
 - p) stopu razlike u cijeni,
 - q) iznos razlike u cijeni,
 - r) prodajnu vrijednost proizvoda ili robe bez PDV-a,
 - s) prodajnu cijenu bez PDV-a.

Trgovac (odgovorno lice) je obavezan tačnost izrađene kalkulacije cijene ovjeriti svojim potpisom i pečatom. Izrada kalkulacije cijena koja se obavlja elektronski mora se obezbijediti na način da nije moguće brisanje ili izmjena podataka. Radi dostupnosti podataka, trgovac je na zahtjev inspektora dužan u svakom trenutku obezbijediti štampanje kalkulacije cijena koja se vodi u elektronskom obliku. Kalkulacija cijena sačinjava se prije stavljanja robe u promet.

Trgovac koji stavlja u promet vlastite proizvode prodajno mjesto zadužuje internim dokumentom koji sadrži najmanje naziv robe, jedinicu mjere, količinu, prodajnu cijenu po jedinici mjere bez PDV-a i prodajnu vrijednost bez PDV-a. Podaci navedeni u internom dokumentu o zaduženju moraju biti identični sa podacima iz isprave, odnosno potvrde o kvalitetu i usaglašenosti sa standardima, koja je izdata od strane nadležnog organa.

Razlika zbira kolone 4 i zbira kolona 5 i 6 je vrijednost zaliha u prodajnom objektu ili drugom prodajnom mjestu.

Za nabavljenu robu sastavlja se kalkulacija cijena za trgovinu na veliko - Obrazac KCV, koja sadrži najmanje sljedeće podatke:

- a) naziv i sjedište trgovca,
- b) naziv i sjedište prodajnog objekta ili drugog prodajnog mjesta,
- c) broj kalkulacije,
- d) datum sačinjavanja kalkulacije,
- e) naziv i sjedište dobavljača,
- f) naziv, broj i datum dokumenta po kome je nabavka obavljena,

U trgovačkoj knjizi za trgovinu na veliko obavlja se sabiranje iznosa na svakoj stranici knjige i tako dobiveni iznos prenosi na sljedeću stranicu kao donos prethodne stranice.

Trgovac na veliko obavlja popis robe u skladu sa propisima o računovodstvu i poreskim propisima. Stanje utvrđeno popisom upoređuje se sa stanjem u trgovačkoj knjizi. Nastale razlike utvrđene popisom upisuju se u trgovačkoj knjizi. Vrijednost utvrđenog viška upisuje se u kolonu zaduženja bez PDV-a, a vrijednost utvrđenog manjka u kolonu razduženja bez PDV-a.

Poslije obavljenih svih upisa za poslovnu godinu zaključuje se trgovačka knjiga za trgovinu na veliko, a saldo se prenosi u narednu godinu kao početno stanje. Zaključivanje trgovačke knjige za trgovinu na veliko ovjerava se potpisom odgovornog lica i pečatom. Ako se trgovačka knjiga za trgovinu na veliko vodi elektronski zaključivanje se obavlja štampanjem početne stranice i krajnjeg salda, koji se ovjerava potpisom odgovornog lica i pečatom. Trgovačka knjiga za trgovinu na veliko koja se vodi elektronski na kraju poslovne godine mora se osigurati na način da nije moguća izmjena stranica ili dijelova evidencije i da se može u svakom trenutku štampati.

U skladu sa članom 15. Pravilnika trgovac na veliko koji u svom računovodstvu vodi ažurno sve podatke vezane za nabavku i prodaju robe i obavezne elemente kalkulacije cijena, nije obavezan voditi trgovačku knjigu na veliko, ali je dužan u trenutku inspeksijske kontrole za nabavljenu robu predložiti propisane obavezne elemente kalkulacije cijene.

Treći dio Pravilnika reguliše vođenje trgovačke knjige za trgovinu na malo - Obrazac TKM i isti sadrži najmanje sljedeće kolone:

- a) redni broj - upisuje se redni broj svakog pojedinačnog upisa,
- b) datum - upisuje se datum upisa poslovne promjene,
- c) opis promjene - upisuje se naziv, broj i datum dokumenta o zaduženju, odnosno razduženju robe. Prilikom upisa nabavke robe pored ovih podataka upisuju se naziv i sjedište dobavljača i broj kalkulacije cijena.
- d) Zaduženje - upisuje se ukupna vrijednost zaduženja robe po maloprodajnim cijenama sa ukalkuliranim PDV-om:
 - 1) U kolonu 4 upisuju se i podaci o internom prenosu (predispoziciji) robe iz jednog u drugi prodajni objekat, promjeni cijena, vraćanja robe i slično, a na osnovu odgovarajuće knjigovodstvene isprave.
 - 2) Upis prenosa robe iz jednog u drugi prodajni objekat obavlja se storno upisom u koloni 4 za prodajni objekat iz kojeg se roba predisponira, a za isti iznos se u koloni 4 obavlja zaduženje prodajnog objekta u koji se roba predisponira.

3) Na osnovu sačinjenog zapisnika o izmjeni cijena za iznos kojim se uvećava vrijednost robe, obavlja se upisivanje kao i pri nabavci robe, a u slučaju smanjenja vrijednosti robe, obavlja se storniranje (upisuje se u negativnom iznosu), za onu količinu roba za koju je sačinjena nivelacija.

4) U kolonu 4 u negativnom iznosu upisuje se i maloprodajna vrijednost otpisa robe (kalo, rastur, kvar i lom), kao i manjka utvrđenog na zalihama, a na osnovu odgovarajuće knjigovodstvene isprave.

e) Razduženje - u kolonu 5 upisuje se ukupan iznos dnevnog prometa na osnovu vjerodostojnih knjigovodstvenih isprava (iznos upisan na kontrolnoj traci ili drugom dokumentu o obavljenom prometu, odnosno razduženju):

1) U kolonu 5 upisuje se i maloprodajna vrijednost otpisa robe (kalo, rastur, kvar i lom) kao i manjka utvrđenog na zalihama, za koje se tereti odgovorno lice, a na osnovu odgovarajuće knjigovodstvene isprave..

Razlika zbira kolone 4 i kolone 5 je vrijednost zaliha u maloprodajnom objektu ili drugom maloprodajnom mjestu.

Za nabavljenu robu sačinjava se kalkulacija cijena za trgovinu na malo-Obrazac KCM, koja sadrži najmanje sljedeće podatke:

- a) naziv i sjedište trgovca,
- b) naziv i sjedište prodajnog objekta ili drugog prodajnog mjesta (odjela, odjeljenja i dr.),
- c) broj kalkulacije,
- d) datum sačinjavanja kalkulacije,
- e) naziv i sjedište dobavljača, odnosno podatak da je roba isporučena iz vlastitog skladišta,
- f) naziv, broj i datum dokumenta po kome je nabavka obavljena, odnosno naziv, broj i datum internog dokumenta,
- g) redni broj,
- h) trgovački naziv robe,
- i) jedinicu mjere,
- j) količinu,
- k) fakturnu cijenu po jedinici mjere bez PDV-a,
- l) fakturnu vrijednost bez PDV-a,

- m) zavisne troškove bez PDV-a,
- n) nabavnu cijenu po jedinici mjere bez PDV-a,
- o) nabavnu, odnosno vlastitu veleprodajnu vrijednost bez PDV-a,
- p) stopu razlike u cijeni,
- q) iznos razlike u cijeni,
- r) prodajnu vrijednost proizvoda ili robe bez PDV-a,
- s) stopu PDV-a,
- t) iznos PDV-a,
- u) maloprodajnu vrijednost sa PDV-om i
- v) maloprodajnu cijenu sa PDV-om.

Trgovac koji stavlja u promet vlastite proizvode, maloprodajno mjesto zadužuje internim dokumentom koji sadrži najmanje trgovački naziv robe, jedinicu mjere, količinu, maloprodajnu cijenu po jedinici mjere i maloprodajnu vrijednost.

Podaci navedeni u internom dokumentu o zaduženju moraju biti identični sa podacima iz isprave.

Trgovac koji nije PDV obveznik ne umanjuje nabavnu vrijednosti, kao i zavisne troškove za PDV (podaci pod k), l), m) i n). Ovi trgovci ne iskazuju podatke u alinejama s) i t), tako da su podaci u alinejama r) i u) identični (bez PDV-a). Također i maloprodajna cijena (pod v) ne sadržava PDV tog trgovca.

Trgovac koji nije PDV obveznik ne iskazuje niti obavlja ukalkulisavanje PDV-a.

Odgovorno lice tačnost izrade kalkulacije cijena ovjerava potpisom i pečatom.

Izrada kalkulacije cijena koja se obavlja elektronski mora se osigurati na način da nije moguće brisanje ili izmjena podataka. Radi dostupnosti podataka trgovac je na zahtjev inspektora dužan u svakom trenutku osigurati štampanje kalkulacije cijena koja se vodi u elektronskom obliku.

Kalkulacija cijena sačinjava se prije stavljanja robe u promet.

U trgovačkoj knjizi obavlja se sabiranje iznosa na svakoj stranici knjige i tako dobiveni iznos prenosi na sljedeću stranicu kao donos prethodne stranice. Shodno članu 20. Pravilnika trgovac na malo popisuje robu u skladu sa propisima o računovodstvu

i poreskim propisima. Stanje utvrđeno popisom upoređuje se sa stanjem u trgovačkoj knjizi. Nastale razlike utvrđene popisom lice upisuje u trgovačku knjigu. Vrijednost utvrđenog viška upisuje se u kolonu zaduženja, a vrijednost utvrđenog manjka za koje se tereti odgovorno lice u kolonu razduženja.

Poslije obavljenih svih upisa za poslovnu godinu zaključuje se trgovačka knjiga za trgovinu na malo, a saldo se prenosi u narednu godinu, kao početno stanje. Zaključivanje trgovačke knjige za trgovinu na malo ovjerava se potpisom odgovornog lica i pečatom. Ako se trgovačka knjiga za trgovinu na malo vodi elektronski zaključivanje se obavlja štampanjem početne stranice i krajnjeg salda, koji se ovjerava potpisom odgovornog lica i pečatom.

Trgovačka knjiga za trgovinu na malo koja se vodi elektronski na kraju poslovne godine mora se osigurati na način da nije moguća izmjena stranica ili dijelova evidencije i da se može u svakom trenutku štampati. Treći dio Pravilnika reguliše vođenje trgovačke knjige za trgovačke usluge - Obrazac TKU i isti sadrži najmanje sljedeće kolone (član 23 stav (1)):

- a) redni broj - upisuje se redni broj svakog pojedinačnog upisa,
- b) datum upisa - upisuje se datum upisa poslovne promjene,
- c) opis - upisuje se naziv, broj i datum dokumenta o obavljenoj trgovačkoj usluzi, te naziv i sjedište korisnika usluge,
- d) iznos naknade - upisuje se iznos ukupne vrijednosti naknade obavljenih trgovačkih usluga sa obračunatim PDV-om za obveznike PDV-a, dok lica koja nisu PDV obveznici ne obračunavaju i ne iskazuju PDV.

Davaoci trgovačkih usluga čiji je predmet usluge skladištenje robe, dužni su da obezbijede evidenciju najmanje po vrsti - trgovačkom nazivu robe, jedinici mjere, količini i korisniku usluge, a koja se sačinjava na osnovu vjerodostojnih isprava o prijemu i kretanju robe. Trgovac koji pruža usluge tržnice na malo (pijaca) dužan je voditi posebnu evidenciju o zaključenim ugovorima iz člana 66. tačka f) Zakona o unutrašnjoj trgovini. Evidencija o navedenom se ne vodi se na Obrascu TKU.

U trgovačkoj knjizi za trgovačke usluge obavlja se sabiranje iznosa na svakoj stranici knjige i tako dobiveni iznos prenosi na sljedeću stranicu kao donos prethodne stranice.

Poslije obavljenih svih upisa za poslovnu godinu zaključuje se trgovačka knjiga za trgovačke usluge.

Zaključena trgovačka knjiga za trgovačke usluge ovjerava se potpisom odgovornog lica i pečatom.

Ako se trgovačka knjiga za trgovačke usluge vodi elektronski zaključivanje se obavlja štampanjem početne stranice i krajnjeg salda, koji se ovjerava potpisom odgovornog lica i pečatom.

Trgovačka knjiga za trgovačke usluge koja se vodi elektronski na kraju poslovne godine mora se osigurati na način da nije moguća izmjena stranica ili dijelova evidencije i da se može u svakom trenutku štampati. Shodno članu 26. Pravilnika davalac trgovačkih usluga berze, franšizinga, uskladištenja, otpremanja i dopremanja robe (špedicije), priređivanja sajмова, vašara i privrednih izložbi koji u svom računovodstvu vodi ažurno sve podatke vezane za obavljanu trgovačku uslugu propisane Pravilnikom, nije obavezan voditi trgovačku knjigu za trgovačke usluge, ali je dužan u trenutku inspekcijanskog nadzora inspektoru predložiti dokumente iz člana 23. stav (1) tačke c) i d) ovog pravilnika.

Komisionim uslugama, u smislu ovog Pravilnika, podrazumijevaju se prodaja novih i upotrebljivanih pokretnih stvari (robe) u svoje ime, a za račun drugog lica (u daljem tekstu: komitenta), uz obračun naknade za obavljanu trgovačku uslugu. Trgovac koji obavlja komisionu prodaju (u daljem tekstu: komisionar) upisuje obavljene trgovačke - komisione usluge u Obrascu TKU na način propisan članovima 23., 24. i 25. Pravilnika.

Komisionar - trgovac vodi i trgovačku knjigu prometa komisionom robom na Obrascu TKK koja sadrži najmanje sljedeće kolone:

- a) redni broj,
- b) datum upisa,
- c) opis,
- d) zaduženje,
- e) razduženje.

Komisionar je dužan da prije stavljanja robe u promet, preuzete od komitenta, obavi upis na način propisan Pravilnikom. Prijem robe u komisionu prodaju upisuje se u prijemnom - evidencionom listu komisione robe (Obrazac KP), na osnovu vjerodostojne dokumentacije o porijeklu robe, u dva primjerka, od kojih jedan zadržava komisionar, a drugi se uručuje komitentu. Pravna lica u svojstvu komitenta, porijeklo robe komisionaru dokazuju otpremnicom ili drugim knjigovodstvenim dokumentom od kojih jedan primjerak zadržava komisionar, a fizičko lice u svojstvu komitenta prilaže kao dokaz o porijeklu robe pismenu izjavu ovjerenu kod nadležnog organa koja sadrži podatke: ime i prezime fizičkog lica i adresu, a za robu koju daje u komision - naziv robe i količinu, a za tehničku robu - podatke o modelu, proizvođaču i serijskom broju.

Zaduženje robe primljene u komisionu prodaju u Obrascu TKK obavlja se na osnovu podataka iz Obrasca KP, a razduženje robe upisuje se na osnovu dokumenata o prodaji robe.

Povrat neprodane robe vraća se komitent u komisionu na osnovu dokumenta o povratu, a upisuje se u koloni 4 Obrasca TKK storno zaduženjem.

Komisionar koji nije registrovani PDV obaveznik ne popunjava kolonu 9 Obrasca KP.

Popunjeni Obrazac KP potpisuje komisionar i komitent.

U skladu sa članom 29. Pravilnika od fizičkog lica u komisionu prodaju ne mogu se uzeti prehrambeni artikli, farmaceutski i kozmetički proizvodi, duhan i duhanski proizvodi, alkoholna pića i predmeti od dragocjenih metala.

Izmjene cijena robe mogu se obaviti na zahtjev komitenta ili po odluci komisionara. Izmjene cijena po zahtjevu komitenta obavlja se na osnovu zapisnika o izmjeni cijena u koji se pored podataka o komitent u upisuje: naziv robe, jedinica mjere, količina robe koja se nalazi u komisionu u trenutku sačinjavanja zapisnika, cijena po kojoj je prethodno za tu robu obavljeno zaduženje komisiona, novoutvrđena cijena i vrijednost robe po novoutvrđenoj cijeni i iznos razlike, koja je rezultat promjene cijene. Zapisnik o izmjeni cijena potpisuju komitent i komisionar. Ako

su ukupni efekti izmjene cijena negativni, tada se obavlja storno zaduženje komisionara u Obrascu TKK, a kada su efekti pozitivni iznos povećanja prodajne vrijednosti robe primljene u komisijom, upisuje se kao zaduženje u Obrascu TKK. Izmjena cijena po odluci komisionara obavlja se povećanjem ili smanjenjem komisijom provizije, iznosa PDV-a i prodajne cijene robe sa PDV i provizijom, uz odgovarajuće upise u TKK, a na osnovu zapisnika o promjeni cijena.

U prodajnom objektu komisijom roba mora biti na posebnim policama, posebnoj dijelu poslovnog prostora ili na drugi način odvojena, ako se u istoj prostoriji prodaje i vlastita trgovačka roba komisionara.

Komisijom obavlja popis robe u skladu sa računovodstvenim i poreskim propisima. Stanje utvrđeno popisom na kraju obračunskog perioda upoređuje se sa stanjem u Obrascu TKK, a utvrđeni višak upisuje u kolonu zaduženja, a vrijednost utvrđenog manjka u kolonu razduženja.

Poslije obavljenih svih upisa za poslovnu godinu obavlja se zaključivanje TKK, a saldo se prenosi u narednu godinu, kao početno stanje. Zaključena trgovačka knjiga prometa komisijom robom - Obrazac TKK ovjerava se potpisom odgovornog lica i pečatom.

Ako se trgovačka knjiga prometa komisijom robom vodi elektronski, zaključivanje se obavlja štampanjem početne stranice i krajnjeg salda, koji se ovjerava potpisom odgovornog lica i pečatom. Trgovačka knjiga prometa komisijom robom koja se vodi elektronski na kraju poslovne godine mora se osigurati na način da nije moguća izmjena stranica ili dijelova evidencije i da se može u svakom trenutku štampati.

Peti dio Pravilnika reguliše princip identičnosti trgovačkih i knjigovodstvenih evidencija na način da je u članu 34. Pravilnika definisano da ako trgovac svoje poslovne evidencije vodi sistemom dvojnog knjigovodstva, obavezan je periodično, a najmanje jedanput godišnje uskladiti trgovačku knjigu sa odgovarajućim kontima glavne knjige u knjigovodstvenoj evidenciji trgovca.

Šesti dio Pravilnika reguliše **čuvanje trgovačke knjige i dokumentacije**, te se shodno članu 35. Pravilnika trgovačka knjiga čuva najmanje deset godina po isteku poslovne godine, a dokumentacija na osnovu koje su obavljeni upisi u trgovačkoj knjizi čuva se u skladu sa propisima o računovodstvu i drugim propisima koji regulišu rok i način čuvanja ovakve vrste dokumenata.

U skladu sa članom 36. Pravilnika danom početka primjene Pravilnika, odnosno 26.07.2025.godine, trgovci su dužni da zaključče postojeće trgovačke evidencije i saldo zaduženja prenesu kao početno stanje.

Trgovci koji ne raspolažu podacima propisanim ovim pravilnikom (trgovački naziv robe, jedinica mjere, količina i cijena po jedinici mjere i dr.) dužni su da na dan početka primjene ovog pravilnika, obave popis robe, kako bi se osigurali svi propisani podaci.

Pravna i fizička lica koja obavljaju trgovačku djelatnost dužna su uskladiti poslovanje prema odredbama ovog pravilnika najkasnije u roku od šest mjeseci od dana njegovog stupanja na snagu.

Danom početka primjene ovog pravilnika prestaje da važi Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja trgovačke knjige ("Službene novine Federacije BiH", broj 91/15, 97/17, 3/18 i 47/19).

UREDBA O IZMJENAMA UREDBE O MJERAMA FINANSIJSKE POMOĆI PRIVATNIM POSLODAVCIMA, OBRTIMA I OSTALIM SAMOSTALNIM DJELATNOSTIMA U FBiH U CILJU ODRŽAVANJA POSTOJEĆIH RADNIH MJESTA ZA 2025. GODINU¹

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine, donijela je Uredbu o izmjenama Uredbe o mjerama finansijske pomoći privatnim poslodavcima, obrtima i ostalim samostalnim djelatnostima u Federaciji Bosne i Hercegovine u cilju održavanja postojećih radnih mjesta za 2025. godinu („Službene novine FBiH“, broj: 58/25 od 01.08.2025.godine) sa primjenom od 01.07.2025.godine.

Istom je Uredbi o mjerama finansijske pomoći privatnim poslodavcima, obrtima i ostalim samostalnim djelatnostima u Federaciji Bosne i Hercegovine u cilju održavanja postojećih radnih mjesta za 2025. godinu („Službene novine FBiH“, broj 8/25), korigovan član 13. Koeficijenti za obračun finansijske pomoći, pri čemu brisana alineja 1

(„koeficijent 1 u iznosu od 50,00 KM - za sve zaposlene radnike kod korisnika iz člana 2. tačka c) ove uredbe kojima su uplaćivani doprinosi na neto platu od 800,01 do 999,99 KM na dan 30.11.2024. godini“).

Dalje je u alineji 2. broj “100,00” zamjenjen se brojem “50,00”, u alineji 3. broj “150,00” sa “100,00” i u alineji 4. broj “300,00” zamjenjen brojem “200,00”.

Kao razlog izmjene Uredbe navodi se donošenje Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o doprinosima kojim se smanjuju stope doprinosa. U skladu s tim pristupilo se izmjenama Uredbe tako da su smanjeni novčani iznosi koeficijenata za obračun visine finansijske pomoći.

STUDIJSKI PROGRAMI

- FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO
- RAČUNARSTVO I INFORMATIKA
- SAVREMENI MENADŽMENT I DIGITALNO POSLOVANJE
- EKOLOŠKA POLJOPRIVREDA
- TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I GASTRONOMIJA

AKREDITOVANA

FINra
VIŠEPOSLOVNA USTANOVA

Jedinstven spoj teorije i prakse

+387 35 310 390

MITRA TRIFUNOVIĆA UČE 9,
TUZLA 75000

www.finra.edu.ba

1 Almira Hurić, dipl.ecc., Zavod zdravstvenog osiguranja Tuzlanskog kantona Tuzla, almira76@bih.net.ba

UREDBA O IZMJENAMA I DOPUNAMA UREDBE O ISPLATI POMOĆI RADNICIMA OD STRANE POSLODAVCAU FBIH¹

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine, donijela je Uredbu o izmjenama i dopunama Uredbe o isplati pomoći radnicima od strane poslodavca („Službene novine FBiH“, broj: 58/25 od 01.08.2025.godine) sa primjenom od 01.08.2025. godine.

Uredbom o izmjenama i dopunama Uredbe o isplati pomoći radnicima od strane poslodavca u Uredbi o isplati pomoći radnicima od strane poslodavca („Službene novine Federacije BiH“, br. 8/25 i 14/25), u članu 3. stav (1), riječi: “450,00 KM (četiri stotine i pedeset KM)” zamjenjuju se riječima: “400,00 KM (četiri stotine KM)”, čime je smanjen iznos neoporezive pomoći koju poslodavci mogu isplatiti radnicima.

U članu 4. dodati su novi stavovi (2) i (3) koji definišu da se mjesečna pomoć u visini do 450,00 KM, u skladu sa Uredbom o isplati pomoći radnicima od strane poslodavca („Službene novine Federacije BiH“, br. 8/25 i 14/25), može se isplatiti zaključno sa mjesecom julom 2025. godine. Isplata pomoći za juli 2025. godine može se izvršiti najkasnije do 31.08.2025. godine. Mjesečna pomoć u visini do 400,00 KM, u skladu sa ovom uredbom, može se isplatiti za mjesece od augusta do decembra 2025. godine. Isplata pomoći za decembar 2025. godine može se izvršiti najkasnije do 31.01.2026. godine.

Uredbom o izmjenama i dopunama Uredbe o isplati pomoći radnicima od strane poslodavca definisano je da ista prestaje važiti 31.12.2025. godine.



STUDIJSKI PROGRAMI

- FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO
- RAČUNARSTVO I INFORMATIKA
- SAVREMENI MENADŽMENT I DIGITALNO POSLOVANJE
- EKOLOŠKA POLJOPRIVREDA
- TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I GASTRONOMIJA

FINra
VIŠEŠKOLSKA USTANOVA

Jedinstven spoj teorije i prakse

AKREDITOVANA

+387 35 310 390

MITRA TRIFUNOVIĆA UČE 9,
TUZLA 75000

www.finra.edu.ba

1 Almira Hurić, dipl.ecc., Zavod zdravstvenog osiguranja Tuzlanskog kantona Tuzla, almira76@bih.net.ba

PRIMJENA PROPISA IZ OBLASTI DEVIZNOG POSLOVANJU U BRČKO DISTRIKTU BIH¹

Polovinom 2016. godine Skupština Brčko distrikta BiH donijela je Zakon o deviznom poslovanju u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine, čija je primjena krenula od 01.01.2017. godine. Stupanjem na snagu ovog zakona prestala je primjena federalnog Zakona o deviznom poslovanju iz 1998. godine. Novim zakonom je uređeno:

- a) plaćanje odnosno poslovanje između rezidenata i nerezidenata u stranim sredstvima plaćanja i u konvertibilnim markama,
- b) poslovanje između rezidenata u stranim sredstvima plaćanja,
- c) kupovina i prodaja sredstava plaćanja,
- d) fizički prenos i jednostrani prenosi imovine iz Brčko distrikta BiH u inostranstvo i iz inostranstva u Brčko distriktu BiH, koji nemaju obilježja izvršenja posla između rezidenata i nerezidenata.

Zakonom je propisano da rezidenti i nerezidenti za plaćanje prema inostranstvu koriste devize, ako ovim zakonom nije drugačije propisano, pri čemu je ostavljena mogućnost da Vlada Brčko distrikta BiH može propisati uslove pod kojima rezidenti i nerezidenti mogu koristiti i stranu gotovinu za plaćanje prema inostranstvu.

Plaćanje, naplaćivanje, prenos i isplata u Brčko distriktu BiH između rezidenata, između rezidenata i nerezidenata i između nerezidenata vrši se u konvertibilnim markama. Izuzetno od naprijed navedenog plaćanje, naplaćivanje i prenos može se vršiti u devizama i stranoj gotovini i to po osnovu:

- a) deviznog kreditiranja u Brčko distriktu u skladu s odredbama ovog zakona,
- b) otplate deviznog kredita u Brčko distriktu,
- c) naplaćivanje premije osiguranja i isplati štete u poslovima osiguranja s nerezidentima, kao i s rezidentima koji izvoze investicijske radove i obavljaju privrednu djelatnost u inostranstvu,
- d) prodaja i kupovina robe s konsignacijskih skladišta, u slobodnim zonama i u slobodnim carinskim prodavnicama,
- e) kupovina i prodaja vrijednosnih papira koji glase na stranu valutu,

- f) isplate strane gotovine s devizne štedne knjižice i deviznog računa, kao i prenos deviza s jedne devizne štedne knjižice na drugu deviznu štednu knjižicu, odnosno s jednog deviznog računa na drugi devizni račun,
- g) kupovine i prodaje, odnosno plaćanja i naplate potraživanja i dugovanja nastalih po vanjskotrgovinskim poslovima rezidenata-pravnih lica i preduzetnika iz člana 7. stava 3. i člana 24. ovog zakona, i
- h) uplate depozita kao sredstva osiguranja.

Stranu gotovinu ostvarenu u skladu s ovim zakonom, rezident-pravno lice i preduzetnik dužan je položiti na svoj devizni račun u banci, najkasnije narednog radnog dana.

Odredbama ovog zakona su ostavljene mogućnosti da se podzakonskim aktom koji donosi Vlada, na prijedlog Direkcije za finansije, mogu propisati i drugi osnovi po kojima se može izvršiti plaćanje, naplaćivanje i prenos u devizama i stranoj gotovini.

Primjena Zakona o deviznom poslovanju u Brčko distriktu BiH, kao zasebnog propisa bila bi neizvodljiva bez propisivanja podzakonskih akata koje donosi Vlada Brčko distrikta BiH, na prijedlog Direkcije za finansije. Od dana primjene ovog zakona pa sve do danas, od strane Vlade Brčko distrikta BiH donesena su četiri pravilnika u vezi sa primjenom ovog propisa, čime su se stekli uslovi za njegovu kvalitetnu i potpunu primjenu.

U službenom glasniku Brčko distrika BiH, broj: 26/17 od 01.08.2017. godine objavljena su tri podzakonska propisa koja uređuju i dobrim dijelom omogućavaju primjenu ovog zakona, a to su: 1. *Pravilnik o uslovima i načinu otvaranja deviznih računa u inostranstvu,*

1. *Pravilnik o uslovima i načinu evidentiranja poslova izvoza robe i usluga koji se smatraju kreditnim poslovima s inostranstvom i*
2. *Pravilnik o uslovima i načinu obavljanja mjenjačkih poslova i uslovima za izdavanje ovlaštenja u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine.*

U službenom glasniku Brčko distrika BiH, broj: 36/17 od 29.09.2017. godine objavljen je Pravilnik kojim

1 Mr.sc. Asmir Mujanović, OR, Vlada BD BiH, e-mail: asmir.mujanovic@gmail.com

se uređuje iznošenje strane gotovine, konvertibilnih maraka, čekova, vrijednosnih papira i svih drugih fizičkih prenosivih instrumenata plaćanja iz Brčko distrikta Bosne i Hercegovine.

Primjena naprijed navedenih propisa stupa osmog dana od dana objavljivanja u službenom glasniku.

Primjena Pravilnika o uslovima i načinu otvaranja deviznih računa u inostranstvu

Objavom Pravilnika o uslovima i načinu otvaranja deviznih računa u inostranstvu ispunjene su i zakonske pretpostavke da rezident može dobiti dozvolu Direkcije za finansije Brčko distrikta BiH za otvaranje deviznog računa u inostranstvu, pod uslovom da na računu za redovno poslovanje nema nenamirenih obaveza, u smislu propisa o finansijskom poslovanju i propisa o platnom transakcijama u Brčko distriktu BiH.

Ovim pravilnikom su propisani uslovi i način izdavanja dozvole za otvaranje računa u inostranstvu pod uslovom da se sredstva sa tog računa koriste za tačno određene namjene, odnosno:

- a) za izvođenje investicionih radova u inostranstvu dozvola se može izdati do 30 % vrijednosti ugovorenog posla, i to za: 1. avans primljen od strane stranog partnera ako je otvaranje deviznog računa u inostranstvu uslov za dobijanje avansa, uz dostavu kopije ugovora o izvođenju investicionih radova, 2. za inostrani kredit dobijen za finansiranje tog posla koji je uslovljen otvaranjem računa u inostranstvu, uz dostavu kopije ugovora o kreditu, i 3. za potrebe snabdijevanja i održavanja radilišta u inostranstvu, i to za troškove: smještaja, prehrane i boravka radnika, plate, poreza, osiguranja i za druge tekuće troškove u visini prosječnih jednomjesečnih troškova za te namjene, uz podnošenje predračuna,
- b) za istraživačke radove u inostranstvu uz podnošenje ovjerenih kopija ugovora o koncesiji za te radove,
- c) za polaganje garantnog depozita do iznosa iz ugovora zaključenog sa stranim partnerom ili iznosa predviđenog propisanom strane zemlje, ili raspisanim međunarodnim tenderom, odnosno licitacijom, uz podnošenje

ovjerene kopije jednog od sledećih dokaza: ugovora, zahtjeva stranog partnera, prevoda propisa strane zemlje ili uslova iz raspisanog međunarodnog tendera, odnosno licitacije,

- d) za realizaciju inostranog kredita čije je korištenje uslovljeno otvaranjem računa kod banke u inostranstvu, uz podnošenje ugovora o kreditu,
- e) za kupoprodaju vrijednosnih papira u inostranstvu do određenog iznosa u skladu sa posebnim propisima, kao i praćenje ulaganje u vrijednosne papire, s tim da se vrijednost portfolija inostranih vrijednosnih papira dokazuje izvodom s računa vrijednosnih papira rezidenta kod banke skrbnika,
- f) za plaćanje troškova predstavništva i poslovnih jedinica osnovanih u inostranstvu u skladu sa zakonom kojim se uređuje vanjskotrgovinsko poslovanje u inostranstvu prilikom čega zahtjevu za izdavanje dozvole ovu namjenu mora biti priložena kopija registracije predstavništva i poslovne jedinice u inostranstvu,
- g) za plaćanje troškova rezidenta koji pružaju usluge u međunarodnom robnom i putničkom prometu, uz podnošenje kopija registracije za obavljanje vanjskotrgovinskog prometa²,
- h) za plaćanje troškova društva za osiguranje, uz podnošenje kopija saglasnosti nadležne agencije za nadzor osiguranja,
- i) za naplatu potraživanja u netransferabilnoj valuti, odnosno domicionoj valuti odnosno zemlje koja se prema propisu te zemlje ne može transferisati, a odnosi se na: 1. izvođenje investicionih radova ako je propisom odnosno zemlje ili raspisanom licitacijom ili tenderskom dokumentacijom takav uslov predviđen, gdje uz obrazloženi zahtjev, rezident podnosi izvod iz propisa odnosno zemlje, izvod iz raspisane licitacije ili izvod iz tenderske dokumentacije, ili 2. pružanje usluga u međunarodnom robnom i putničkom prometu, uz podnošenje isprave kojima se dokazuje opravdanost naplate i mogućnost utroška netransferabilne valute.

² Dozvola za otvaranje deviznog računa u inostranstvu za slučajeve pod tačkom e), f) i g) izdaju do visine planiranih prosječnih dnevnih stanja sredstava na računu potrebnih za pokrivanje troškova.

Iznos neutrošene netransferabilne valute, stečene pod uslovima iz ovog pravilnika rezident može prodati drugom rezidentu.

- j) za naplatu po sudskim rješenjima u inostranstvu za koje je uslovljeno otvaranje deviznog računa u inostranstvu, uz podnošenje kopije odgovarajućeg rješenja,
- k) za potrebe poslovanja u inostranstvu državnih tijela, tijela osnovanih posredovanjem Bosne i Hercegovine i tijela osnovanih na osnovu međunarodnih ugovora koje je propisala Bosna i Hercegovina,
- l) za potrebe školovanja ili stručnog usavršavanja u inostranstvu, uz podnošenje potvrde o školovanju ili stručnom usavršavanju izdate od strane institucije,
- m) za potrebe liječenja u inostranstvu uz podnošenje preporuke ili uputnice za liječenje u inostranstvu.

Za izdavanje dozvole rezidentu za otvaranje deviznog računa u inostranstvu podnosi se zahtjev Direkciji za finansije Brčko distrikta BiH, koji sadrži: namjenu, iznos za koji se traži dozvola, naziv zemlje i inostrane banke kod koje se otvara račun. Uz zahtjev se prilaže i dokaz o uplati administrativne takse, kao i potrebna ovjerena dokumentacija, koja odgovara namjeni za koju se traži dozvola za otvaranje računa. U slučaju potrebe Direkcija za finansije može tražiti i drugu dokumentaciju zbog dopune zahtjeva. Dozvola se izdaje na period od jedne godine, uz mogućnost produženja, a najduže dok traje obaveza iz ugovora.

Rezident, odnosno lice koje ima otvoren devizni račun u inostranstvu je dužno osigurati da prosječno dnevno stanje sredstava na računu u inostranstvu u tromjesečju ne pređe iznos koji je odobren u dozvoli. Prosječno dnevno stanje sredstava na računu u tromjesečju izračunava se tako da se saberu dnevna stanja u toku tromjesečja svakog radnog dana i da se dobijeni zbir podijeli brojem radnih dana tog tromjesečja.

Rezident je dužan izvještavati Direkciju za finansije o stanju sredstava na računu u inostranstvu u skladu sa uslovima iz dozvole.

Takođe, rezident je dužan pridržavati se i rokova u vezi sa periodom na koji je račun u inostranstvu otvoren. Shodno tome, rezident je u obavezu da sredstava s

računa u inostranstvu (neutrošeni iznos) doznači na svoj račun u Brčko distriktu u roku od 30 dana od dana prestanka uslova zbog kojih je dobio dozvolu. Kod izvođenja investicionih radova u inostranstvu rezident je dužan doznačiti sredstva na svoj račun u Brčko distriktu u roku od šest mjeseci od dana završetka radova. Izuzetno, produženje dozvole za držanje deviza na računu u inostranstvu može se odobriti za preostali iznos nenaplaćenih investicionih radova ili za period do pribavljanja potrebne dokumentacije za zatvaranje računa uslovljene propisom zemlje.

Nakon prenosa sredstava s deviznog računa u inostranstvu na račun u Brčko distrikt rezident je dužan zatvoriti račun kod banke u inostranstvu i o tome obavijestiti Direkciju za finansije.

Primjena Pravilnika kojim se uređuje iznošenje strane gotovine, konvertibilnih maraka, čekova, vrijednosnih papira i svih drugih fizičkih prenosivih instrumenata plaćanja iz Brčko distrikta Bosne i Hercegovine u inostranstvo

Donošenjem ovog Pravilnika učinjen je još jedan korak u implementaciji Zakona o deviznom poslovanju u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine. Takođe, jedan od razloga donošenja ovog propisa je ispunjavanje obaveza iz Akcionog plana BiH za otklanjanje nedostataka u borbi protiv pranja novca i finansiranja terorističkih aktivnosti, što bi doprinijelo uklanjanju BiH sa FATF-ove "sive liste".

Ovim Pravilnikom je uređeno iznošenje strane gotovine, konvertibilnih maraka, čekova, vrijednosnih papira i svih drugih fizičkih prenosivih instrumenata plaćanja iz Brčko distrikta Bosne i Hercegovine u inostranstvo, pri prelasku državne granice, kao i poštanskim i drugim pošiljkama iz BDBiH u inostranstvo za fizička lica rezidente i nerezidente Distrikta.

Svako fizičko lice dužno je prilikom prelaska državne granice na graničnom prelazu prijaviti carinskom organu svako iznošenje strane gotovine, KM, čekova, za vlastite potrebe ili za drugo lice, preko vrijednosti propisane pravilnikom.

Takođe, fizičko lice je dužno prijaviti i iznošenje vrijednosnih papira i sve druge fizički prenosive

instrumente plaćanja u skladu s propisom kojim se uređuje sprečavanje pranja novca i finansiranja terorističkih aktivnosti.

Rezident fizičko lice može bez obaveze prijavljivanja, prilikom prelaska državne granice, iznositi stranu gotovinu ili čekove do iznosa protuvrijednosti strane valute 10.000,00 eura.

Ukoliko fizičko lice iznosi iz zemlje iznos u protuvrijednosti veći od 10.000,00 eura, na graničnom prelazu dužno je popuniti formular: Obrazac za prijavu gotovine.

Iznošenje strane gotovine i čekova u iznosu većom od 10.000 eura je dozvoljeno samo uz prethodno odobrenje Direkcije za finansije Brčko distrikta BiH. Direkcije za finansije Brčko distrikta BiH izdaje odobrenje na osnovu zahtjeva po sledećim slučajevima:

1. Poklon i pomoć članovima uže porodice s prebivalištem, odnosno boravištem u inostranstvu,
2. Naslijeđe,
3. Jednokratni prenos sredstava iseljenika u inostranstvo,
4. Podmirenje duga useljenika u matičnoj zemlji,
5. Troškovi liječenja i školovanja u inostranstvu,
6. Izdržavanje porodice u inostranstvu i
7. U slučaju drugo opravdanog razloga, čiju opravdanost ocjenjuje Direkcija.

Prilikom podnošenja zahtjeva fizičko lice Direkciji za finansije Brčko distrikta BiH, podnosi u zavisnosti od prirode i potrebe:

1. Ugovor o poklonu ovjeren kod nadležnog organa ili obrazloženje razloga zbog kojeg se gotovina ili čekovi iznose u inostranstvo,
2. Pravosnažno rješenje o nasljeđivanju,
3. Useljenička viza izdata od ovlaštenog organa strane zemlje,
4. Dokaz o postojanju duga useljenika u matičnoj zemlji,
5. Preporuka ili uputnica za liječenje u inostranstvu, odnosno dokaz o školovanju u inostranstvu,
6. Odluku nadležnog suda o izdržavanju, odnosno sporazum o izdržavanju.

Uz zahtjev se podnosi taksa na zahtjev, a Direkcija za finansije Brčko distrikta BiH odobrenje izdaje u roku od 15 dana od dana podnošenja zahtjeva.

Nerezident fizičko lice može bez obaveze prijavljivanja, prilikom prelaska državne granice, iznositi stranu gotovinu do iznosa protuvrijednosti strane valute 10.000,00 eura, uvećano za stranu gotovinu koju je u zemlji podigao s deviznog računa (devizne štedne knjižice), kao i stranu gotovinu koju je prijavio pri ulasku u zemlju.

Primjena Pravilnika o uslovima i načinu evidentiranja poslova izvoza robe i usluga koji se smatraju kreditnim poslovima s inostranstvom

Donošenjem ovog pravilnika cilj je bio dovođenje u zakonske okvire evidencije o kreditnim poslovima s inostranstvom koji se odnose na: uslove i način evidentiranja izvoza robe ili usluge, uslove i način evidentiranja uvoza unaprijed plaćene robe ili usluge, obrasce izvještavanja koji se dostavljaju Direkciji za finansije Brčko distrikta BiH, obveznici dostavljanja tih izvještaja, način izvještavanja i rokovi za dostavu izvještaja. Takođe, ovim pravilnikom su utvrđena i pravila u vezi s povjerljivošću podataka koji se dostavljaju radi praćenja stanja ukupnog vanjskog duga Brčko distrikta BiH.

Obveznici izvještavanja o kreditnim poslovima s inostranstvom su rezidenti Brčko distrikta BiH.

Poslovi koji se smatraju kreditnim poslovima s inostranstvom i za koje poslove postoji obaveza za izvještavanje su sledeći:

- a) poslovi izvoza robe ili usluge s ugovorenim rokom naplate dužim od šest mjeseci od dana izvoznog carinjenja robe, odnosno od dana izvršenja usluge, kao i poslovi izvoza robe ili usluge koji nisu naplaćeni u roku od šest mjeseci od dana izvoznog carinjenja robe, odnosno od dana izvršenja usluge i poslovi uvoza unaprijed plaćene robe ili usluge s ugovorenim rokom uvoza dužim od šest mjeseci od dana izvršenog plaćanja,
- b) ostali kreditni poslovi koji obuhvataju kreditne poslove iz člana 3. ovog pravilnika, osim garancija, odnosno jamstva koja banke, odnosno rezidenti pravna lica daju u

korist nerezidenata po kreditnim poslovima s inostranstvom između dva nerezidenta u inostranstvu i

- c) garancije, odnosno jamstva koja banke, odnosno rezidenti pravna lica daju u korist nerezidenata po kreditnim poslovima s inostranstvom između dva nerezidenta u inostranstvu.

Izvještaji o kreditnim poslovima s inostranstvom u skladu sa ovim propisom su:

- a) izvještaj o poslovima izvoza robe ili usluge, odnosno uvoza unaprijed plaćene robe ili usluge s ugovorenim rokom naplate, odnosno uvoza dužim od šest mjeseci,
- b) izvještaj o ostalim kreditnim poslovima s inostranstvom,
- c) izvještaj o garancijama, odnosno jamstvima, koje banka, odnosno rezident pravno lice daje

u korist nerezidenta po kreditnim poslovima sa inostranstvom između dva nerezidenta u inostranstvu.

Navedeni izvještaji se podnose Direkciji za finansije Brčko distrikta BiH, u propisanim rokovima, koji su takođe utvrđeni pravilnikom, u zavisnosti o kojoj vrsti se izvještaja radi. Zaprimitljene izvještaje Direkcija za finansije Brčko distrikta BiH koristi radi evidentiranja, prikupljanja, obrade i analize podataka o zaduženosti fondova, finansijskih institucija, privrede i građana Distrikta po kreditnim poslovima s inostranstvom, a s ciljem statističkog praćenja stanja ukupnog vanjskog duga Brčko distrikta BiH.

Obaveza izvještavanja prema Direkciji za finansije Brčko distrikta BiH, se odnosi na kredite poslove sa inostranstvom koji su zaključeni nakon stupanja na snagu ovog pravilnika.



STUDIJSKI PROGRAMI

- FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO
- RAČUNARSTVO I INFORMATIKA
- SAVREMENI MENADŽMENT I DIGITALNO POSLOVANJE
- EKOLOŠKA POLJOPRIVREDA
- TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I GASTRONOMIJA

FINra
VIŠEŠKOLSKA USTANOVA

Jedinstveni spoj teorije i prakse

+387 35 310 390

MITRA TRIFUNOVIĆA UČE 9,
TUZLA 75000

www.findra.edu.ba

S

ENTENCE SUDSKE PRAKSE¹

SADRŽAJ

RADNO PRAVO

- **Posebni staž i staž osiguranja i uplata doprinosa za penzijsko – invalidsko osiguranje od strane poslodavca**
- **Radni i penzijski staž**

Posebni staž i staž osiguranja i uplata doprinosa za penzijsko – invalidsko osiguranje od strane poslodavca

Član 4. Zakona o radnim odnosima (Službeni list R BiH, broj: 20/90)

Poslodavac ima pravo da zaposleniku uračuna u efektivni staž osiguranja vrijeme koje je zaposlenik proveo u Armiji BiH, pa time i obavezu da mu uplati doprinose za PIO za taj period.

Iz obrazloženja:

„Ispitujući pobijanu presudu u granicama razloga propisanih odredbom člana 241. stav 2. Zakona o parničnom postupku (dalje: ZPP-a) ovaj sud je odlučio kao u izreci iz sljedećih razloga:

Revizija je dopuštena i osnovana.

Tuženi je podnio reviziju na osnovu člana 237. stav 3. ZPP-a jer vrijednost pobijanog dijela drugostepene presude (29.722,14 KM) ne prelazi imovinski cenzus iz odredbe člana 237. stav 2. ZPP-a, kao uslova za dozvoljenost revizije, te smatra da pitanja koja pokreće u reviziji su od značaja za primjenu prava i ravnopravnost svih u njegovoj primjeni.

Prema odredbi člana 237. stav 3. ZPP Vrhovni sud Federacije može, izuzetno, dopustiti reviziju u svim predmetima ako ocijeni da bi odlučivanje po reviziji bilo od značaja za primjenu prava u drugim slučajevima.

Odredbom člana 241. stav 2. ZPP propisano je da u povodu revizije iz člana 237. stav 3. ovog zakona, revizijski sud ispituje pobijanu presudu samo u dijelu u kojem se pobija revizijom i samo zbog pitanja koje je važno za osiguranje jedinstvene primjene prava i ravnopravnosti svih u njegovoj primjeni zbog kojeg je podnesena i koje je u njoj određeno naznačeno kao takvo, uz pozivanje na propise i druge izvore prava koji se na to pitanje odnose.

Predmet spora je zahtjev tužitelja za poništenje rješenja o prestanku ugovora o radu broj 1813-06-02/20 od 10.06.2020. godine i rješenja o odbijanju prigovora broj 167-07-01/20 od 14.07.2020. godine, uz obavezu tuženog da tužitelja vrati na rad na poslove „portir“ KV Služba obezbjeđenja, te isplati mu naknade plaća i izvrši uplatu doprinosa za PIO/MIO za period od 12.06.2020. godine do 31.03.2021. godine.

U postupku koji je prethodio reviziji utvrđeno je, da je rješenjem broj 1813-06-02/20 od 10.06.2020. godine tužitelju kao zaposleniku tuženog utvrđen prestanak ugovora o radu sa danom 12.06.2020. godine zbog sticanja uslova tužitelja za starosnu penziju budući da je navršio 60 godina života i 40 godina, 10 mjeseci i 13 dana staža osiguranja; da je tužitelj kao bivši zaposlenik KHK Lukavac bio pripadnik Armije R BiH u periodu od 19.05.1992. godine do 22.04.1996. godine; da je stečajni upravnik KHK d.d. Lukavac u stečaju dostavio tuženom zahtjev za uplatu doprinosa za PIO na ime tužitelja za period od 01.01.1993. godine do 31.12.1995. godine u ukupnom iznosu od 2.541,30 KM; da je povodom tog zahtjeva zaključen Ugovor o cesiji broj 25/2019/FK između KHK d.d. Lukavac u stečaju kao cedenta

¹ Uređuje Dr.sc. Faruk Latifović, Sudija Kantonalnog suda TK e-mail: advokat.faruk@gmail.com

(ustupioca), Federalnog zavoda za PIO/MIO Mostar, KAS Tuzla, kao cesionara (primaoca), i tuženog, kao cesusa (dužnika), kojim je cedent ustupio cesionaru svoja potraživanja od cesusa koja se odnose na obaveze za zaposlenika S.S. (tužitelja) za period od 01.01.1993. godine do 31.12.1995. godine u iznosu od 2.541,30 KM; da je na osnovu Ugovora o cesiji tuženi 22.11.2019. godine izvršio uplatu doprinosa za sporni period na ime tužitelja Federalnom zavodu PIO/MIO, nakon čega je Zavodu dostavio zahtjev za povezivanje staža tužitelju za sporni period od 12.03.2020. godine; da prema sadržaju izvoda iz matične evidencije Fonda za PIO/MIO od 24.07.2019. godine tužitelju u vrijeme izdavanja tog izvoda nisu bili uplaćeni doprinosi za period od 19.05.1992. godine do 22.04.1996. godine, a da iz uvjerenja Federalnog zavoda za PIO/MIO od 11.03.2021. godine proizilazi da su uplaćeni doprinosi na ime tužitelja za navedeni period; da bez uplate obaveznih doprinosa koje je za tužitelja izvršio tuženi za period od 19.05.1992. godine do 22.04.1996. godine tužitelj u vrijeme donošenja rješenja o prestanku ugovora o radu ne bi imao navršenih 40 godina staža osiguranja prema propisima o penzijskom i invalidskom osiguranju; da iz uvjerenja o podacima registrovanim u matičnoj evidenciji aktivnih osiguranika FZ PIO/MIO Mostar KAS Tuzla za tužitelja S. S., matični broj 0001099670834 od 04.01.2019. godine i 11.03.2021. godine proizilazi da tužitelju za vrijeme mobilizacije nije prekidani radni odnos, ali ni nakon mobilizacije, te da je tužitelj u periodu od 19.05.1992. godine do 22.04.1996. godine bio u radnom odnosu kod prednika tuženog.

Odluku o usvajanju tužbenog zahtjeva sudovi nižeg stepena su, u bitnom, zasnovali na zaključku da se tužitelju vrijeme provedeno u Armiji R BiH u periodu od 19.05.1992. godine do 22.04.1996. godine imalo smatrati posebnim stažom osiguranja, te da se tužitelju u penzijski staž navedeno vrijeme moglo samo uračunati pod uslovom da je tužitelj dao pismenu saglasnost za to uračunavanje, a kako isto nije dato, nalaze da tužitelj u vrijeme donošenja rješenja o prestanku ugovora o radu nije imao navršenih 40 godina staža osiguranja prema propisima o penzijskom i invalidskom osiguranju, pa da mu nije mogao prestati ugovor o radu jer nisu bili ispunjeni uslovi za odlazak u starosnu penziju, zbog čega usvajaju tužbeni zahtjev primjenom odredbi člana 36. stav 1. i stav 2., 37. i 38. Zakona

o penzijskom i invalidskom osiguranju („Službene novine Federacije BiH“, broj 13/18, u daljem tekstu: Zakon o PIO).

Značaj ovog predmeta za primjenu prava u drugim slučajevima zbog kojeg bi Vrhovni sud trebao dopustiti reviziju u ovoj pravnoj stvari u smislu člana 237. st.3. ZPP-a, tuženi zasniva na tvrdnjama da postoji potreba tumačenja pravnog instituta staža osiguranja, posebnog staža, te penzijskog staža, što je regulisano propisima - Zakonom o penzijskom i invalidskom osiguranju („Službene novine F BiH“, br. 13/18 i 93/19 odluka U.S - u daljem tekstu: Zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju), te u predmetnom slučaju uvezivanje tog tumačenja sa odredbama Zakona o radu (Službene novine F BiH“, broj: 26/16 i 89/18) koje regulišu način prestanka ugovora o radu - član 94. stav 1. d).

Tuženi u reviziji postavlja pravno pitanje, koje glasi:

- Da li se uslov za prestanak ugovora o radu temeljem člana 94. st. 1. d. Zakona o radu utvrđuje na osnovu podataka koje utvrđuje i vodi Federalni zavod za PIO/MIO u matičnim evidencijama osiguranika ili su poslodavac, a kasnije i sud u parničnom postupku, ovlašteni utvrđivati podatke o stažu osiguranika neovisno od podataka koje utvrđuje Federalni zavod za PIO/MIO?

Imajući u vidu cjelokupan sadržaj revizije i istaknute konstatacije, može se razumjeti da revizija pokreće pravno pitanje staža osiguranja pripadnika oružanih snaga R BiH koji je do dana mobilizacije i poslije mobilizacije bio u radnom odnosu i zauzimanja jedinstvenog stava o ovom pitanju, da li se u ovim okolnostima radi o stažu sa efektivnim trajanjem (staž osiguranja) ili posebnom stažu osiguranja po odredbama Zakona o PIO, a potreba odgovora na ova pitanja proizilazi i iz okolnosti, što se pobijana presuda ne zasniva na stavu Vrhovnog suda Federacije BiH izraženog u odluci broj 126 0 Rs 208386 22 Rev od 14.03.2023. godine, te u odlukama Ustavnog suda BiH broj AP- 3908/21 od 12.01.2022. godine i broj AP-2214-20 od 09.09.2020. godine, po ovom pravnom pitanju.

Zbog toga je ovaj revizijski sud, imajući u vidu da pravni stav u pobijanoj odluci nije u saglasnosti sa

pravnim stavom izraženim u navedenoj odluci ovog suda, te stavu iskazanom u odlukama Ustavnog suda BiH, ocijenio da bi odlučivanje po reviziji bilo od značaja za primjenu prava u drugim slučajevima.

Odlukom Vrhovnog suda Federacije BiH u postupku rješavanja pravnog pitanja postavljenog u izuzetnoj reviziji, sadržine kao u ovom predmetu, broj 126 0 Rs 208386 22 Rev od 14.03.2023. godine, izražen je pravni stav da radnik koji je ratni period proveo u osiguranju iz osnova radnog odnosa, a koji je u tom periodu uzeo učešće u oružanim snagama Armije BiH, te koji je za vrijeme dok se nalazio u oružanim snagama ostvarivao sva prava iz radnog odnosa izuzev plaće, ulazi u staž sa efektivnim trajanjem (staž osiguranja), pa da taj period obuhvata taj staž osiguranja, bez obzira da li u to vrijeme, ili pak naknadno, u skladu sa pravilima materijalnog prava, je izvršena i uplata doprinosa, a u odnosu na koji staž osiguranja osiguranik nikako ne može uticati, osim da se toga prava na zakonit način odrekne, što tužitelj nije učinio, pa ne može, kako to čini u ovoj pravnoj stvari, tražiti da se ovaj staž ne uračunava u njegov staž osiguranja.

U odlukama Ustavnog suda BiH broj AP- 3908/21 od 12.01.2022. godine i broj AP-2214-20 od 09.09.2020. godine, izraženo je pravno shvatanje da u okolnostima kad radni odnos radnika nije prekidano u vrijeme mobilizacije (u periodu od 1992. godine do 1995. godine), kada tuženi poslodavac za vrijeme rata i mobilizacije nije odjavio radnika sa obaveznog osiguranja, niti se sam radnik (apelant) odjavio, da je tada poslodavac radniku pravilo uračunao ovaj staž osiguranja kao staž sa efektivnim trajanjem shodno odredbama člana 24. Zakona o PIO-u (zakon koji je bio tada u primjeni) te da je poslodavac apelanta ostao u obavezi da u korist apelanta uplati obavezne doprinose, za ovaj period, što je poslodavac i učinio.

Zakonom o matičnoj evidenciji o osiguranicima, obveznicima uplate doprinosa i korisnicima prava iz penzijskog i invalidskog osiguranja („Službene novine F BiH“, broj: 52/2011) uređuje se matična evidencija o osiguranicima, obveznicima uplate doprinosa i korisnicima prava iz penzijskog i invalidskog osiguranja koja sadrži podatke od interesa za Federaciju Bosne i Hercegovine neophodne za ostvarivanje prava iz penzijskog i invalidskog osiguranja i propisuje o kojim se podacima vodi

matična evidencija, koji se podaci unose u matičnu evidenciju, kao i druga pitanja u vezi sa matičnom evidencijom.

Član 3. ovoga zakona određuje da matičnu evidenciju vodi Federalni zavod za penzijsko i invalidsko osiguranje bez vanjske podrške administratora.

Člana 5. istoga zakona propisuje da podaci sadržani u matičnoj evidenciji koriste se za ostvarivanje prava iz penzijskog i invalidskog osiguranja, provođenje tog osiguranja, kao i za potrebe utvrđene drugim propisima.

Iz uvjerenja o podacima registrovanim u matičnoj evidenciji aktivnih osiguranika FZ PIO/MIO Mostar KAS Tuzla za tužitelja S.S, matični broj 0001099670834 od 04.01.2019. godine i 11.03.2021. godine proizilazi da tužitelju za vrijeme mobilizacije nije prekidano radni odnos, ali ni nakon mobilizacije, te da je tužitelj u periodu od 19.05.1992. godine do 22.04.1996. godine bio u radnom odnosu kod prednika tuženog.

Tužitelj smatra da vrijeme provedeno u Oružanim snagama Armije R BiH se ima podvesti pod poseban staž osiguranja, jer on u isto vrijeme nije mogao biti na radu i u oružanim snagama BiH, a da uz to nije ni dao pismenu saglasnost da mu se isti računa kao poseban staž osiguranja i kao takav upiše u radnu knjižicu, pa da ga stoga tuženi za tužitelja nije mogao ni uplatiti.

Pogrešan je stav nižestepenih sudova da vrijeme koje je tužitelj provedeno u Oružanim snagama Armije BiH se ima smatrati posebnim stažom osiguranja, te da se tužitelju u penzijski staž navedeno vrijeme moglo uračunati jedino pod uslovom da je tužitelj dao pismenu saglasnost tuženom za to uračunavanje, a što je u konkretnom slučaju izostalo.

Zakonom o penzijskom i invalidskom osiguranju („Službene novine Federacije BiH“, broj: 13/18, u daljem tekstu skraćeno: Zakon o PIO) propisano je:

- da pravo na starosnu penziju ima osiguranik kada navrš 65 godina života i najmanje 15 godina staža osiguranja, odnosno najmanje 20 godina penzijskog staža ili kada navrš 40 godina staža osiguranja bez obzira na godine života (član 40.),

- penzijski staž je grupni naziv perioda provedenih u obaveznom osiguranju - staž osiguranja i perioda provedenih van osiguranja koji se pod određenim uslovima priznaju u penzijski staž -poseban staž (član 2. tačka d. i član 22.),
- pod stažom osiguranja podrazumijeva se staž osiguranja sa efektivnim trajanjem i staž osiguranja sa uvećanim trajanjem (član 23.), pri čemu se staž osiguranja sa efektivnim trajanjem računa u vrijeme koje je osiguranik, poslije 15 godina života proveo u obaveznom ili dobrovoljnom osiguranju, za koje je uplaćen doprinos (član 24.), s tim da se osiguraniku u obaveznom osiguranja u staž osiguranja sa efektivnim trajanjem računa vrijeme provedeno na radu sa punim radnim vremenom, u skladu sa propisima o radu, a pod kojim se podrazumijeva i vrijeme koje je osiguranik proveo na radu sa nepunim radnim vremenom, ako je radno vrijeme, u skladu sa propisima o radu, izjednačeno sa punim radnim vremenom (član 25.),
- poseban staž se odnosi na lica koja su uzela učešće u priprema za odbranu BiH, odnosno koja su uzela učešće u odbrani BiH kao pripadnici Armije Republike BiH, odnosno Hrvatskog vijeća odbrane i organa unutrašnjih poslova, saglasno propisima koji su se na njih odnosili prije stupanja na snagu ovog zakona, i isti se računa tim licima u penzijski staž, kao poseban staž u dvostrukom trajanju za vrijeme koje su proveli u priprema za odbranu, odnosno u odbrani BiH u periodu od 18.09.1991. godine do 23.12.1995. godine, u skladu sa propisima o kriterijima, načinu i postupku priznavanja i izdavanja uvjerenja na osnovu kojih se ovo vrijeme priznaje u penzijski staž kao poseban staž, a da se u budžetu Federacije osiguravaju sredstva za pokriće dijela visine penzije po osnovu priznatog posebnog staža i to za penzije ostvarene po zakonu (član 36. stav 1. i stav 2.),
- da poseban staž iz člana 36. ne čini staž osiguranja, bez obzira na to da li je unesen u matičnu evidenciju nosioca osiguranja, te da će se taj poseban staž uračunati u penzijski staž samo uz pismenu saglasnost lica na koje se taj staž odnosi (član 37. i 38.).

U penzijski staž ulazi staž sa efektivnim trajanjem (staž osiguranja), staž sa uvećanim trajanjem, te poseban staž osiguranja koji se računa u dvostrukom trajanju. Međutim, tuženi suprotno tvrdnji tužitelja, te suprotno stavu nižestepenih sudova nije u penzijski staž tužitelja uračunavao poseban staž za vrijeme provedeno u Armiji BiH, već se radi o stažu osiguranja u efektivnom trajanju, jer tužitelju nije prestajao radni odnos kod tuženog zbog angažovanja u Armiji BiH.

Odredbom člana 4. Zakona o radnim odnosima (Službeni list R BiH, broj: 20/90) koji Zakon se primjenjivano na osnovu Uredbe sa zakonskom snagom o preuzimanju i primjenjivanju saveznih zakona koji se u BiH primjenjuju kao republički zakoni (Službeni list R BiH broj: 2/92), propisano je da pripadnik oružanih snaga Republike BiH koji je do dana mobilizacije bio u radnom odnosu, za vrijeme dok se nalazi u oružanim snagama ostvaruje sva prava koja proističu iz rada, izuzev plaće koju ostvaruje po posebnim propisima.

Dakle tuženi je pravilno postupio kada je vrijeme koje je tužitelj proveo u Armiji BiH (u periodu od 1992. godine do 1995. godine), uračunao kao penzijski staž, odnosno staž osiguranja sa efektivnim trajanjem, jer je tužitelj bio zaposlenik tuženog i ostvarivao sva prava iz radnog odnosa saglasno odredbi člana 4. Zakona o radnim odnosima.

U specifičnim uslovima društvenog trenutka, koje je diktiralo ratno stanje, bilo je neophodno sublimirati ova pitanja od egzistencijalnog značaja za svakog radnika i njegovu porodicu, pa je u kontekstu toga i donesena naprijed navedena zakonska odredba primjerena vremenu u kojem se živjelo.

Kako tuženi kao poslodavac za vrijeme rata i mobilizacije (odnosno njegov prednik) nije odjavio tužitelja kao radnika sa obaveznog osiguranja primjenjujući odredbu člana 4. Zakona o radnim odnosima, niti se sam radnik (tužitelj) odjavio, tada je tuženi kao poslodavac, tužitelju kao radniku pravilno uračunao ovaj staž osiguranja kao staž sa efektivnim trajanjem shodno odredbi člana 4. Zakona o radnim odnosima, člana 24. i 25. Zakona o penzijskom i invalidskom osiguranju, pa je tuženi kao poslodavac tužitelju kao radniku ostao u obavezi da po naprijed navedenoj zakonskoj odredbi u korist tužitelja uplati obavezne doprinose za ovaj period, što

je tuženi u konkretnom slučaju i učinio za tužitelja, po zaključenom Ugovoru o cesiji.

Kod utvrđene činjenice da je tužitelj rođen 22.10.1958. godine, da je zaključno sa danom 12.06.2020. godine navršio 61 godinu života i 40 godina 10 mjeseci i 13 dana staža osiguranja, to je suprotno stavu nižestepenih sudova pravilno tuženi rješenjem broj 1813-06-02/20 od 10.06.2020. godine tužitelju, nakon uplate doprinosa za naprijed navedeni period i uvezivanja staža osiguranja, utvrdio prestanak ugovora o radu zbog sticanja uslova za starosnu penziju, saglasno odredbi člana 94. stav 1. tačka d) Zakona o radu ("Službene novine Federacije BiH", broj: 26/16 i 89/18).

Stoga tvrdnja tužitelja da nije dao pismenu saglasnost da mu se uračuna staž za period proveden u oružanim snagama Armije R BiH, nije bila od uticaja obzirom da tuženi tužitelju nije ni obračunao poseban staž za vrijeme provedeno u Armiji R BiH.

Saglasno navedenom valjalo je reviziju tuženog, primjenom odredbe člana 250. stav 1. ZPP, usvojiti i obje nižestepene presude preinačiti u svemu kao u izreci ove presude."

Vrhovni sud Federacije Bosne i Hercegovine,
broj: 126 0 Rs 210556 23 Rev od 30.11.2023. godine

Radni i penzijski staž

Član 63. stav 3. Posebnog kolektivnog ugovora saobraćaja i veza Republike Srpske («Službeni glasnik Republike Srpske» broj 75/06)

Radni staž i penzijski staž sasvim različiti pojmovi po svom sadržaju i obimu prava. Radni staž podrazumijeva vrijeme provedeno u radnom odnosu, odnosno efektivnom obavljanju određenog rada, dok u penzijski staž, pored staža osiguranja, ulazi i poseban staž, koji predstavlja vrijeme provedeno van osiguranja (periodi učešća u oružanim snagama), koje se, prema propisima iz penzijskog i invalidskog osiguranja, uzima u obzir prilikom utvrđivanja penzijskog staža.

Ustavni sud Republike Srpske,
broj: U-9/12 od 27. marta 2013. godine



STUDIJSKI PROGRAMI

- FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO
- RAČUNARSTVO I INFORMATIKA
- SAVREMENI MENADŽMENT I DIGITALNO POSLOVANJE
- EKOLOŠKA POLJOPRIVREDA
- TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I GASTRONOMIJA

AKREDITOVANA

FINra
VIŠEŠKOLSKA USTANOVA

Jedinstven spoj teorije i prakse

+387 35 310 390
MITRA TRIFUNOVIĆA UČE 9,
TUZLA 75000
www.finra.edu.ba

PITANJA I ODGOVORI

I PITANJA IZ OBLASTI DIREKTNIH POREZA, DOPRINOSA I FISKALIZACIJE¹

PITANJE: Planiramo kupiti jednogodišnju pretplatu na softver (licencu) od inostranog dobavljača iz Njemačke, koju ćemo zatim preprodati domaćem kupcu. Molimo pojašnjenje po aspektu poreza po odbitku.

ODGOVOR: U skladu sa članom 38. Zakona o porezu na dobit porez po odbitku obračunava se na prihod koji je ostvario nerezident obavljanjem povremene djelatnosti na teritoriji Federacije, osim prihoda koji se može pripisati poslovnoj jedinici nerezidenta u Federaciji. Porez po odbitku obračunava se na osnovu isplate ili na drugi način izmirene:

- dividende, odnosno raspodjela iz dobiti;
- kamate ili njenog funkcionalnog ekvivalenta po finansijskim instrumentima i aranžmanima;
- naknada za autorska prava i druga prava intelektualnog vlasništva;
- naknada za upravljačke, tehničke i obrazovne usluge (uključujući naknade za usluge istraživanja tržišta, poreznog savjetovanja, revizorske usluge i konzalting usluge);
- naknada za zakup na osnovu iznajmljivanja pokretne i nepokretne imovine;
- naknada za zabavne i sportske događaje;
- premija osiguranja za osiguranje ili reosiguranje od rizika u Federaciji;
- naknada za telekomunikacijske usluge;
- ostale naknade za usluge, ali samo za nerezidente iz država sa kojima nema potpisan ugovor o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja.

Pojam naknade za autorska prava i druga prava intelektualnog vlasništva znači naknada za

korištenje ili pravo korištenja autorskog prava na književno, umjetničko ili naučno djelo uključujući kinematografske filmove, bilo koji patent, licence, zaštitni znak, dizajn ili model, plan, tajnu formulu ili postupak ili za informacije o industrijskom, komercijalnom ili naučnom iskustvu i druga slična prava koja se plaćaju nerezidentima.

U suštini kupujete pravo distribucije softvera, kao naknadu za korištenje softvera (kao autorskog prava) te podliježe i prijavi i uplati poreza po odbitku.

PITANJE: Da li poslodavac može izreći novčanu kaznu radniku zbog povrede radne obaveze? Napominjemo da bi u tom slučaju plata bila isplaćena u iznosu manjem od zakonom zagarantovanih 1.000,00 KM. Takođe nas zanima za koje povrede (lakše ili teže) bi ta mjera bila moguća, te da li se novčana kazna može definisati u pravilniku o radu ili je potreban poseban pravilnik o disciplinskoj odgovornosti?

ODGOVOR: Zakon o radu FBiH ne poznaje kaznu radniku niti bilo koji drugi oblik destimulacije. Jedina varijanta je da u skladu sa Zakonom o radu plaću definišete kao osnovnu plaću, dodatke na plaću i radni učinak. Ocjenom radnog učinka bi mogli onda korigovati za postignuti uspjeh ili neuspjeh u poslu. Unutar pravilnika o radu trebate definisti šta su teže ili lakše povrede radne obaveze i koje su posljedice, ali opet ne možete umanjivati plaću radnika, izuzev ako imate i definisan radni učinak pa taj dio plaće ne isplatite.

Plaća radnika ne može biti niža od najniže propisane.

PITANJE: Ino pozajmica putem fizičkog ili pravnog lica

Planiramo realizaciju ino pozajmice prema društvu sa sjedištem u Bosni i Hercegovini, s tim da bi pozajmicu inicijalno realizovalo inostrano fizičko

¹ Rubriku uredila i na pitanja odgovorila: Almira Hurić, dipl.ecc., OR, e-mail: almira76@bih.net.ba

lice (nerezident). Napominjemo da je lice suvlasnik i jedan od direktora društva u FBiH. Zanima nas:

1. Da li je povoljnije i regulatorno jednostavnije da se pozajmica realizuje putem ino fizičkog ili ino pravnog lica?
2. Koji su neophodni koraci u vezi s prijavom takvog kreditnog posla nadležnim institucijama u BiH?
3. Postoje li porezne implikacije koje treba uzeti u obzir u zavisnosti od toga da li je zajmodavac fizičko ili pravno lice?

ODGOVOR: U skladu sa članom 557. Zakona o obligacionim odnosima (ZOO), ugovorom o zajmu zajmodavac se obavezuje da zajmoprimcu preda određeni iznos novca ili drugih zamjenjivih stvari, a zajmoprimac se obavezuje da vrati isti iznos novca, odnosno istu količinu stvari iste vrste i kvaliteta. Zajmoprimac stiče pravo raspolaganja nad primljenim stvarima, odnosno pravo svojine. Shodno članu 558. ZOO, zajmoprimac se može obavezati i na plaćanje kamate, a u ugovorima u privredi kamata se duuguje čak i ako nije posebno ugovorena. Ugovor o zajmu je konsensualni ugovor jer nastaje saglasnošću stranaka, a ne tek predajom novca.

Iz ovoga proizlazi da postoji obaveza zaključivanja ugovora o zajmu, bez obzira na to da li se isti sklapa sa fizičkim ili pravnim licem, te bez obzira da li je zajmodavac domaće ili strano lice.

U skladu sa Zakonom o deviznom poslovanju, kreditni poslovi (kredit i zajmovi) između rezidenata i nerezidenata smatraju se pravnim poslovima koji se zaključuju u devizama i podliježu posebnoj regulativi. Zakon obuhvata komercijalne i finansijske kredite, zajmove, garancije i jamstva.

Shodno članu 21. Zakona, rezident je dužan koristiti finansijske kredite iz inostranstva preko banke ili deviznog računa otvorenog u skladu sa zakonom. Također, prema članu 25., rezidenti su obavezni izvještavati Ministarstvo finansija o kreditnim poslovima sa nerezidentima.

Posmatrano sa aspekta regulatornih propisa, postupak je u suštini jednak bez obzira da li je zajmodavac fizičko ili pravno lice, s tim da je kod fizičkog lica administrativno opterećenje nešto manje. Potrebno je posebno voditi računa i o odredbama Zakona o

sprečavanju pranja novca i finansiranja terorističkih aktivnosti BiH, pri čemu će visina zajma uticati na konkretne obaveze.

Poreski aspekti:

- Ako je zajmodavac fizičko lice (nerezident): Kamate po osnovu zajma predstavljaju dohodak od kapitala i oporezuju se u skladu s propisima. Postoji obaveza podnošenja obrasca PDN-1033 – Prijava poreza na dohodak od ulaganja kapitala.
- Ako je zajmodavac pravno lice (nerezident): Kamate podležu porezu po odbitku u skladu sa Zakonom o porezu na dobit.

Dodatno, s obzirom da se radi o suvlasniku i jednom od direktora društva, potrebno je uzeti u obzir i pravila o transfernim cijenama kod oporezivanja porezom na dobit.

II PITANJA IZ OBLASTI RADNOPRAVNIH ODNOSA²

PITANJE: Molim Vas da mi pojasnite koja su prava uposlenice koja je odsutna s posla šest mjeseci zbog održavanja trudnoće. Konkretno, zanima me da li joj poslodavac mora isplaćivati punu platu tokom cijelog perioda bolovanja, i ako ne, koji je minimalni iznos koji joj firma mora isplaćivati za vrijeme trajanja bolovanja?

ODGOVOR: Pojam „održavanje trudnoće“ u praksi najčešće podrazumijeva komplikacije u trudnoći zbog kojih je trudnica privremeno spriječena za rad. U takvom slučaju, prema Zakonu o zdravstvenom osiguranju Federacije BiH, poslodavac je dužan obračunati i isplaćivati naknadu plaće u visini od 100% osnovice. Osnovica se utvrđuje na osnovu isplaćene plaće u mjesecu koji prethodi početku privremene spriječenosti za rad.

Važno je napomenuti da naknada plaće tokom privremene spriječenosti za rad ne smije biti niža od najniže plaće propisane u Federaciji BiH.

² Rubriku uredila i na pitanja odgovorila: Almira Hurić, dipl.ecc., OR, e-mail: almira76@bih.net.ba

Poslodavac, u skladu sa Zakonom i važećim provedbenim aktima kantonalnog zavoda zdravstvenog osiguranja (prema mjestu prebivališta osiguranice), ima pravo na refundaciju isplaćenih sredstava nakon 42 dana neprekidne spriječenosti za rad. Zahtjev za refundaciju podnosi se nadležnom kantonalnom zavodu zdravstvenog osiguranja, koji je obavezan izvršiti povrat sredstava u roku od 45 dana od dana podnošenja zahtjeva – pod uslovom da su svi zakonom propisani kriteriji ispunjeni.

PITANJE: Da li je moguće zaključiti ugovor o stručnom osposobljavanju bez prethodno otvorenog programa mjera aktivne politike zapošljavanja putem Zavoda za zapošljavanje?

ODGOVOR: Da, moguće je. Zaključivanje ugovora o stručnom osposobljavanju bez zasnivanja radnog odnosa ne mora nužno biti vezano za programe mjera aktivne politike zapošljavanja koje provode zavodi za zapošljavanje. Poslodavac i lice koje se stručno osposobljava mogu samostalno zaključiti ovakav ugovor, u skladu sa zakonskim uslovima propisanim za ovu vrstu angažmana.

PITANJE: Koje su zakonske obaveze frizerskog salona ako samostalno, bez učešća Zavoda za zapošljavanje, zaključi ugovor o stručnom osposobljavanju?

ODGOVOR: Prema članu 34. Zakona o radu, poslodavac može zaključiti ugovor o stručnom osposobljavanju bez zasnivanja radnog odnosa s licem koje je završilo školovanje za određeno zanimanje, ukoliko je za obavljanje tog zanimanja zakonom ili pravilnikom o radu propisan uslov polaganja stručnog ispita ili prethodno radno iskustvo. U tom slučaju, stručno osposobljavanje se računa u pripravnički staž i radno iskustvo, a može trajati najduže koliko traje i pripravnički staž.

Ugovor o stručnom osposobljavanju mora biti zaključen u pisanoj formi, a poslodavac je dužan dostaviti kopiju ugovora nadležnoj službi za zapošljavanje u roku od osam dana, radi evidencije i nadzora.

Lice na stručnom osposobljavanju ima pravo na:

- zdravstveno osiguranje, u skladu s propisima koji se primjenjuju na nezaposlena lica,
- osiguranje u slučaju povrede na radu i profesionalnog oboljenja, koje je obavezan

- osigurati poslodavac prema propisima iz oblasti penzijskog i invalidskog osiguranja,
- dnevni, sedmični i odmor u toku rada.

Što se tiče obaveza prema Poreznoj upravi, lice se prijavljuje putem obrasca JS 3120 – Prijava/odjava lica osiguranih u posebnim okolnostima, odnosno po drugim osnovama osiguranja.

Ukoliko poslodavac isplaćuje naknadu osobi na stručnom osposobljavanju, postoji i obaveza obračuna i uplate poreza na dohodak.

Dakle, osim što ovakav angažman ne podliježe pravdanju sredstava prema nadležnoj službi (kao kod programa Zavoda za zapošljavanje), sve ostale zakonske obaveze ostaju iste i poslodavac ih je dužan ispuniti.

PITANJE: Kako se poreski tretira situacija kada pravno lice – visokoškolska ustanova – uplati svom radniku doktorske studije? Da li se takva uplata smatra koristi na koju se obračunavaju puni doprinosi?

ODGOVOR: Poreski tretman uplate dokorskog studija radniku od strane visokoškolske ustanove zavisi od više faktora. Ključno pitanje je da li se radi o edukaciji koja je direktno vezana za obavljanje poslova na radnom mjestu, odnosno da li se radnik stručno usavršava u svrhu ispunjavanja radnih zadataka na poziciji na kojoj je zaposlen.

Ako je uplata dokorskog studija:

- namijenjena isključivo za potrebe posla,
- direktno uplaćena visokoškolskoj ustanovi gdje radnik pohađa studij,
- i ako postoji ugovor ili interni akt koji to precizno definiše (npr. obaveza ostanka u radnom odnosu nakon završetka studija),

onda se ta uplata ne smatra poreski relevantnom koristi, te se na nju ne obračunavaju porez na dohodak ni doprinosi.

S druge strane, ako:

- edukacija nije neposredno vezana za radne zadatke koje zaposleni obavlja,
- ili se smatra ličnim izborom radnika bez obaveze prema poslodavcu,

onda se uplata doktorskog studija smatra koristi po osnovu radnog odnosa, i u tom slučaju se obračunavaju svi propisani porezi i doprinosi, kao i na ostale oblike dohotka iz radnog odnosa.

Zato je pri svakoj uplati školarine nužno pažljivo dokumentovati svrhu i osnov, te imati jasno definisan ugovorni odnos između poslodavca i zaposlenika, kako bi se izbjegle eventualne porezne nepravilnosti.

PITANJE: Radnik je podnio zahtjev za raskid radnog odnosa 30.04.2025. godine, kada je i objavljen iz evidencija. U periodu od 16.04. do 30.04.2025. godine koristio je godišnji odmor. Odluka o isplati regresa za korišteni godišnji odmor donesena je 09.06.2025. godine, te mu prilikom isplate ostalim zaposlenicima regres nije isplaćen.

Međutim, radnik sada zahtijeva isplatu regresa budući da je koristio godišnji odmor, a firma je donijela odluku da mu taj regres naknadno isplati. Budući da regres prelazi neoporezivi iznos predviđen Zakonom, dio regresa podliježe oporezivanju.

Pitanje glasi:

Na koji način obračunati i uplatiti porez i doprinose na oporezivi dio regresa za radnika koji je objavljen iz sistema 30.04.2025. godine, s obzirom na to da više nema status osiguranika?

ODGOVOR: Radnik ako je stekao pravo na godišnji odmor za 2025. godinu ima pravo i na isplatu regresa, ukoliko je isti propisan kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. U slučaju prestanka radnog odnosa radnika koji je iskoristio godišnji odmor za 2025. godinu, a donesena je odluka i isplaćen ostalim radnicima, regres pripada i radniku kojem je prestao radni odnos. U slučaju da je isplaćen regres u visini koja prelazi neoporezivi dio, potrebno je da po isplati predate PMIP u Poreznu upravu za navedenog radnika.

PITANJE: Kolegica je na porodiljnom odsustvu od 14.06.2024. do 13.06.2025. godine i neće se vraćati na posao, što znači da se ugovor o radu prekida. Radi se o ugovoru na neodređeno vrijeme, a radnica je u firmi od 2022. godine. Promjena ugovora, uslijed usklađivanja minimalne plate, izvršena je 03.01.2025. godine i važi na neodređeno.

Molimo pojašnjenje sljedećeg:

1. Da li je pravilno radnicu objavit s evidencije na datum prestanka porodiljnog odsustva, tj. 13.06.2025.?
2. Do sada su platne liste rađene tako da je osnova obračuna naknada za trudničko bolovanje, a vrsta isplate bila „3“ (naknada koju isplaćuje poslodavac). Da li je ovakav način obračuna ispravan?
3. Ima li radnica pravo na otpremninu pri prekidu ugovora o radu na neodređeno, u situaciji kada se ona sama ne vraća na posao? Da li je potrebna pismena izjava ili zahtjev radnice za prekid, ili poslodavac može jednostrano pokrenuti postupak na osnovu iskazane volje radnice?

Da li radnica ima pravo na proporcionalni godišnji odmor za tekuću godinu?

ODGOVOR: Prema Zakonu o radu, ugovor o radu može prestati sporazumom poslodavca i radnika ili otkazom ugovora o radu. Sporazum o prestanku mora biti u pisanoj formi, s jasno definisanim rokom prestanka i svim pravima i obavezama koje proizlaze iz prekida radnog odnosa.

Član 97. Zakona predviđa da poslodavac može otkazati ugovor bez poštivanja otkaznog roka ako je radnik odgovoran za teži prekršaj koji onemogućava nastavak radnog odnosa. S druge strane, član 99. omogućava radniku da otkáže ugovor bez otkaznog roka ako je poslodavac odgovoran za teži prekršaj ili povredu ugovornih obaveza.

U oba slučaja, otkaz se može dati najkasnije u roku od 60 dana od saznanja za činjenicu koja opravdava otkaz, ali ne duže od jedne godine od dana učinjene povrede.

Član 105. propisuje minimalne otkazne rokove: najmanje 7 dana kada radnik otkazuje ugovor, i najmanje 14 dana kada poslodavac otkazuje ugovor. Otkazni rok počinje teći od dana uručenja otkaza. Kolektivnim ugovorom, pravilnikom ili ugovorom o radu mogu se utvrditi duži rokovi, ali ne duži od mjesec dana (radnik) ili tri mjeseca (poslodavac).

Član 111. uređuje pravo na otpremninu za radnike zaposlene na neodređeno vrijeme s najmanje dvije godine neprekidnog radnog staža kod istog poslodavca, osim ako je otkaz dat zbog kršenja radnih

obaveza od strane radnika. Visina otpremnine ovisi o dužini radnog staža, i ne može biti manja od jedne trećine prosječne mjesečne plate radnika u posljednja tri mjeseca po godini staža, niti veća od šest prosječnih mjesečnih plata. Alternativno, poslodavac i radnik mogu se dogovoriti o drugoj vrsti naknade umjesto otpremnine.

PITANJE: Da li se izmjene stopa doprinosa odnose samo na radnike ili i na vlasnike/poduzetnike? Hoće li se i doprinosi za vlasnike smanjiti, ili za njih ostaje isto, s obzirom na to da im je osnovica plate već utvrđena?

ODGOVOR: Izmjenama i dopunama Zakona o doprinosima („Službene novine FBiH“, broj 33/25) smanjena je zbirna stopa doprinosa na plaće (na teret poslodavca) sa 10,5% na 5%. Također, smanjene su i stope doprinosa za obračun doprinosa poduzetnika – sa 23,00% na 19,50% za penzijsko i invalidsko osiguranje te sa 16,50% na 14,50% za osnovno zdravstveno osiguranje.

Federalno ministarstvo finansija svake godine objavljuje osnovice za obračun doprinosa za pojedine djelatnosti, dok su stope propisane samim Zakonom. Prema tome, smanjenje stopa doprinosa odnosi se i na radnike, ali i na vlasnike – poduzetnike.

PITANJE: Naša uposlenica je od 22.07.2025. godine ostvarila pravo na porodiljsko odsustvo. Rješenjem Centra za socijalni rad utvrđeno joj je pravo na naknadu od 970,40 KM.

Pravilnikom o platama propisano je da se porodiljama isplaćuje 100% plate, pa je u julu 2025. godine, pored naknade od 970,40 KM, isplaćena i razlika do pune plate.

Od avgusta 2025. godine povećana je osnovica za obračun plata sa 425 KM na 480 KM, čime je povećana i osnovna plata radnice koja je na porodiljskom odsustvu.

Da li joj prilikom obračuna plata za avgust 2025. godine isplaćujemo razliku do pune plate utvrđene u julu 2025. (kada je nastupilo porodiljsko odsustvo), ili razliku do pune plate uvećane po novoj osnovici od avgusta 2025. godine?

ODGOVOR: U skladu s internim aktima, radnica na porodiljskom odsustvu ostvaruje pravo na domirenje plate, tj. na razliku između naknade koju priznaje Centar za socijalni rad i plate koju bi ostvarila da

radi, do 100% plate. Kako se u ovom slučaju ne radi o naknadi koja se utvrđuje na osnovu plate iz prethodnog mjeseca (kao kod bolovanja), već o domirenju do 100% tekuće plate, povećanje osnovice od 01.08.2025. utiče i na radnicu na porodiljskom odsustvu. Dakle, od plate za avgust obračunava se razlika do pune plate uvećane po novoj osnovici. Izuzetak bi bio samo ako je internim aktima izričito propisano da se naknada određuje prema plati isplaćenoj u mjesecu koji prethodi porodiljskom odsustvu, bez valorizacije.

III PITANJA I ODGOVORI IZ OBLASTI INDIREKTNIH POREZA³

PITANJE: Porezni tretman usluge izrade obuće u slučaju kada naručilac iz Italije („kupac“) angažuje poreznog obveznika u Bosni i Hercegovini za vršenje usluge od materijala kupca, a porezni obveznik u Bosni i Hercegovini za te usluge izrade obuće angažuje drugu firmu iz Italije („suproizvođač“), koja će za tu uslugu ispostaviti poresku fakturu poreznom obvezniku u Bosni i Hercegovini, a dobra (gotovu obuću) isporučit će kupcu, pri čemu neće doći do uvoza dobara u Bosnu i Hercegovinu, već će porezni obveznik u Bosni i Hercegovini za tu uslugu ispostaviti poresku fakturu kupcu, a na poreskoj fakturi će uslugu suproizvođača uvećati za svoju zaradu odnosno „provizija“?

ODGOVOR: Članom 3 Zakona o porezu na dodatu vrijednost („Službeni glasnik BiH“, br. 9/05, 35/05, 100/08 i 33/17) propisano je da se PDV, u skladu s odredbama ovog zakona, plaća na promet dobara i usluga koje porezni obveznik u okviru obavljanja svojih djelatnosti izvrši na teritoriji Bosne i Hercegovine uz naknadu, te na uvoz dobara u Bosnu i Hercegovinu. Saglasno članu 8, stav (1) Zakona, prometom usluga, u smislu ovog zakona, smatraju se svi poslovi i radnje izvršene u okviru obavljanja privredne djelatnosti, a koji ne čini promet dobara, iz članova 4–7 ovog zakona. Članom 15, stav (1) Zakona propisano je da se za promet usluga smatra da je izvršen u Bosni i Hercegovini ako obveznik:

3 Rubriku uredila i na pitanja odgovorila: Dr.sc. Milica Vidović, Šef Odsjeka za obradu poreskih prijava u Sektoru za poreze UIO, email: milica.vidovic@uino.gov.ba

1. ima stalno sjedište u Bosni i Hercegovini iz kojeg se pružaju usluge,
2. u nedostatku takvog mjesta ima stalnu adresu ili uobičajeno mjesto stanovanja u Bosni i Hercegovini.

Saglasno članu 20, stav (1) Zakona, porezna osnovica prometa dobara i usluga je oporezivi iznos naknade (u novcu, stvarima ili uslugama) koju obveznik primi ili treba da primi za isporučena dobra ili pružene usluge, uključujući subvencije koje su u neposrednoj vezi sa cijenom tih dobara ili usluga, u koju nije uključen PDV, ako ovim zakonom nije drugačije propisano. Članom 55, stav (1) Zakona propisano je da je obveznik dužan da klijentu izda fakturu ili drugi dokument koji služi kao faktura za svaki promet dobara i usluga, izuzev za promet koji je oslobođen u svrhu PDV-a u smislu članova 24 i 25 ovog zakona. Shodno navedenom, ukoliko porezni obveznik u Bosni i Hercegovini, kojeg je kupac iz Italije angažovao za uslugu izrade obuće od materijala kupca, za tu uslugu angažuje drugu firmu iz Italije, koja će za uslugu izrade obuće njemu ispostaviti poresku fakturu, a porezni obveznik u Bosni i Hercegovini će za tu uslugu ispostaviti poresku fakturu kupcu, pri čemu će na poreskoj fakturi uslugu suproizvođača uvećati za svoju zaradu, u tom slučaju se ne radi o usluzi posredovanja, već o oporezivom prometu koji porezni obveznik u Bosni i Hercegovini vrši, saglasno članovima 3 i 8, a u vezi sa članom 15, stav (1) Zakona. Za taj promet porezni obveznik u Bosni i Hercegovini je dužan da na poreskoj fakturi koju ispostavlja kupcu iz Italije obračuna PDV na osnovicu propisanu članom 20, stav (1) Zakona, a koju čini ukupan iznos naknade koju primi ili treba da primi, u koju nije uključen PDV.

PITANJE: Porezni tretman inženjerskih usluga koje porezni obveznik iz Bosne i Hercegovine namjerava pružati klijentu iz Evropske unije, pri čemu klijent ne želi izvršiti uplatu naknade za tu uslugu direktno na račun poreznog obveznika iz Bosne i Hercegovine, već želi da uplatu izvrši putem escrow servisa koji se nalazi u Sjedinjenim Američkim Državama?

ODGOVOR: Članom 1, stav (1) Zakona o porezu na dodatu vrijednost („Službeni glasnik BiH“, br. 9/05, 35/05, 100/08 i 33/17) propisano je da se ovim zakonom uvodi obaveza i reguliše sistem plaćanja poreza na dodatu vrijednost. Saglasno članu 3 Zakona,

PDV se, u skladu sa odredbama ovog zakona, plaća na promet dobara i usluga koje porezni obveznik u okviru obavljanja svojih djelatnosti izvrši na teritoriji Bosne i Hercegovine uz naknadu, kao i na uvoz dobara u Bosnu i Hercegovinu. Prema odredbi člana 15, stav (2), tačka 4, podtačka c) Zakona, smatra se da je mjesto gdje se vrši promet usluga u Bosni i Hercegovini gdje primalac usluge obavlja djelatnost, ima stalno sjedište, ispostavu, stalnu adresu ili uobičajeno prebivalište, ako se radi o uslugama savjetnika, inženjera, advokata, revizora, računovođa, tumača, obrade podataka i davanja podataka.

Ako usluge navedene u prethodnom stavu pruža obveznik koji ima sjedište ili prebivalište u Bosni i Hercegovini za primaoca usluga koji nema svoje sjedište ili prebivalište u Bosni i Hercegovini, mjestom pružanja usluga, u smislu člana 15, stav (2), tačka 5 Zakona, smatra se mjesto gdje primalac usluge ima sjedište svoje firme ili prebivalište. Članom 70, stav (1) Zakona propisano je da se kombinovana nomenklatura tarifnih oznaka koristi za razvrstavanje proizvoda, dok se standardna klasifikacija djelatnosti koristi za klasifikaciju poslovnih djelatnosti.

Shodno navedenom, ukoliko će porezni obveznik iz Bosne i Hercegovine, a u skladu s propisima kojim je uređena klasifikacija djelatnosti, klijentu iz Evropske unije pružati usluge inženjera, tada će se mjestom pružanja usluga smatrati mjesto gdje primalac ima sjedište (EU), shodno članu 15, stav (2), tačka 4, podtačka c) Zakona. U tom slučaju porezni obveznik iz Bosne i Hercegovine, kao davalac usluge, u svrhu dokazivanja da se usluga vrši stranom državljaninu, a u cilju sticanja uslova za oslobađanje od obaveze obračunavanja PDV-a, dužan je od primaoca usluge uzeti ime i prezime, adresu i broj pasoša za fizičko lice, a za pravno lice potvrditi o registraciji poreznog obveznika, shodno članu 21, stav (9) Pravilnika o primjeni Zakona o porezu na dodatu vrijednost („Službeni glasnik BiH“, br. 93/05, 21/06, 60/06, 6/07, 100/07, 35/08, 65/10, 85/17, 44/20 i 47/22). Pored toga, porezni obveznik iz Bosne i Hercegovine je, u smislu člana 107, stav (2) Pravilnika, u obavezi da prilikom ispostavljanja fakture za izvršene usluge naznači član zakona po kome se obračun PDV-a ne vrši (član 15, stav (2), tačka 4, podtačka c) Zakona).

Ovdje je važno navesti da je članom 16 Zakona propisana mogućnost da Uprava za indirektno/neizravno oporezivanje, radi izbjegavanja dvostrukog

oporezivanja ili neoporezivanja, može u preciziranim slučajevima odrediti mjesto pružanja usluga za usluge iz člana 15, stav (2), tačka 4 Zakona, kao i za usluge iznajmljivanja prevoznih sredstava. Stoga je članom 21, stav (7) navedenog pravilnika propisano da radi izbjegavanja dvostrukog oporezivanja ili neoporezivanja, iz člana 16 Zakona, mjesto prometa za usluge, iz člana 15, stav (2), tačka 4 Zakona i usluge iznajmljivanja prevoznih sredstava jeste mjesto gdje se usluga faktički koristi ili uživa kada isporučilac i/ili primalac ima sjedište preduzeća ili prebivalište izvan Bosne i Hercegovine.

Ukoliko se usluga na koju se odnosi stav (7) koristi ili uživa i unutar i izvan Bosne i Hercegovine, mjesto prometa je mjesto gdje se usluga pretežno koristi ili uživa, shodno članu 21, stav (8) tog pravilnika. Znači, odredbe člana 21, stav (7) i (8) navedenog pravilnika se primjenjuju jedino u slučaju postojanja dvostrukog oporezivanja ili neoporezivanja navedenih usluga u cilju njegovog izbjegavanja.

Navedeno znači da bi se za usluge koje je preduzeće iz Bosne i Hercegovine obavilo za primaoca iz inostranstva, član 21, stav (7) i (8) Pravilnika, mogao primijeniti samo u slučaju kada one ne bi podlijezale oporezivanju porezom na dodatu vrijednost u zemlji primaoca u inostranstvu, a sve u cilju da se izbjegne njihovo neoporezivanje. U slučaju kada predmetne usluge koje ne podliježu oporezivanju u Bosni i Hercegovini podliježu oporezivanju porezom na dodatu vrijednost u zemlji primaoca u inostranstvu, pri čemu ne dolazi do neoporezivanja, niti do dvostrukog oporezivanja, na njih se ne primjenjuje član 21, stav (7) i (8) Pravilnika.

PITANJE: Da li dostavljanje izmijenjene PDV prijave za sobom povlači i dostavljanje izmijenjenog fajla odnosno ispravljenog eKUfa ili eKIFa? Da li dostavljanje izmijenjenog fajla za sobom povlači dostavljanje izmijenjene PDV prijave? Ako obveznik dostavi izmijenjeni fajl, da li je dužan uplatiti administrativnu taksu?

ODGOVOR: Član 8. Uputstva o dostavljanju podataka iz knjigovodstvenih evidencija elektronskim putem definiše obavezu dostavljanja ispravljenog fajla, i to na način da je obveznik dužan dostaviti ispravljenu e-Evidenciju nakon što uoči grešku u prethodno dostavljanoj e-Evidenciji za poreski period. To znači da, ukoliko postoji uočena greška

u dostavljenoj evidenciji, obveznik treba da dostavi ispravljenu evidenciju. Ukoliko je dostavljena PDV prijava ispravna i bez grešaka, u tom slučaju ne treba dostavljati izmijenjenu prijavu, nego samo ispravljenu evidenciju. Isto tako, ako je e-Evidencija ispravna, a greška je u PDV prijavi, u tom slučaju treba dostaviti izmijenjenu ili dopunsku PDV prijavu.

Na izmijenjenu PDV prijavu poreski obveznici od 19.03.2025. godine obveznici nisu dužni izvršiti uplatu administrativne takse, a isto važi i za dostavljanje ispravljenog fajla odnosno obveznici ne plaćaju administrativnu taksu. Važno je napomenuti da, ako za neki period obveznik ima više fajlova, kod dostavljanja ispravljenog moraju se svi fajlovi ponovo dostaviti, a ne samo taj „jedan” koji se ispravlja”, odnosno u kojem je uočena greška.

PITANJE:Kako u evidenciji e-Nabavke evidentirati reeksport?

ODGOVOR: U slučaju kada su dobra (roba) kupljena u inostranstvu i prodana takođe u inostranstvu, bez unosa dobara u carinsko područje Bosne i Hercegovine (dobra ne ulaze u carinsko područje BiH), to u tom slučaju nije došlo do prometa na teritoriji Bosne i Hercegovine, niti do uvoza dobara u njeno carinsko područje, takav promet dobara, shodno članu 3 Zakona o porezu na dodatu vrijednost („Službeni glasnik BiH“, br. 9/05, 35/05, 100/08 i 33/17), ne podliježe oporezivanju PDV-om u Bosni i Hercegovini, niti se obračunavaju uvozne dažbine. U tom slučaju je obveznik PDV-a iz Bosne i Hercegovine, u smislu člana 107, stav 2 Pravilnika o primjeni Zakona o porezu na dodatu vrijednost („Službeni glasnik BiH“, br. 93/05, 21/06, 60/06, 6/07, 100/07, 35/08, 65/10, 85/17, 44/20 i 47/22), u obavezi da prilikom ispostavljanja fakture za izvršeni promet dobara izvan Bosne i Hercegovine kupcima iz inostranstva kojima prodaje robu naznači član Zakona po kome se obračun poreza na dodatu vrijednost ne vrši (u konkretnom slučaju član 3, stav (1) Zakona o porezu na dodatu vrijednost).

Uputstvom za popunjavanje PDV prijave s pojašnjenjem načina popunjavanja polja krajnje potrošnje, koja je sastavni dio Pravilnika o izmjenama pravilnika o primjeni Zakona o porezu na dodatu vrijednost („Službeni glasnik BiH“, broj 47/22) propisano je da se u polje 11 PDV prijave unosi vrijednost isporuka i izvršenih usluga za koje je

mjesto prometa izvan Bosne i Hercegovine (reexport dobara i usluge za koje je shodno članu 15 Zakona mjesto prometa izvan BiH). Navedenim Uputstvom je propisano da se u polje 21 PDV prijave pored ostalog unose i nabavke za koje je mjesto prometa izvan Bosne i Hercegovine (reexport). Shodno tome, vrijednost izvršenih isporuka dobara izvan Bosne i Hercegovine (dobra su kupljena i prodana izvan BiH) unose se u polje 11 prijave i u pomoćne evidencije, tj. eKIF, kao i u dodatak uz PDV prijavu u polje II isporuke i PDV obračunat na izlaze u polje pod rednim brojem 1 u kolonu (2) iznos bez PDV-a.

Budući da je podatak unesen u pomoćnu evidenciju eKIF, a radi mogućnosti lakšeg i sistematičnog praćenja svih prihoda evidentiranih kroz pomoćne evidencije, vrijednost na fakturi za predmetnu nabavku unosi se u eKUF, odnosno u polje 21 PDV prijave, bez obzira na to što u konkretnom slučaju

dobra nisu unesena u carinsko područje Bosne i Hercegovine. U poslovnim knjigama ova transakcija treba biti knjižena i kao nabavka i kao isporuka. Reeksport predstavlja prodaju stranom kupcu dobara koja nikad nisu uvezena u Bosnu i Hercegovinu. U evidenciju e-KIF unosi se tip dokumenta 05 (jer se radi o isporuci van BiH stranom licu). Promet je neoporeziv pa će stoga vrijednosti u e-KIF u koloni 11. (Iznos fakture) i koloni 17 (Osnovica za obračun PDV licu koje nije PDV obveznik) biti identične.

Dakle, evidentiranje faktura za reeksport u e-KIF i u e-KUF vrši se na način da se izlazne fakture evidentiraju u e-KIF u koloni 11– Iznos fakture ili dokumenta i 17. koloni, a ulazne fakture (sa tipom dokumenta 05) evidentiraju se u e-KUF u koloni 12 – Iznos fakture ili dokumenta bez PDV-a i u koloni 13 – Iznos fakture ili dokumenta sa PDV-om.



STUDIJSKI PROGRAMI

- FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO
- RAČUNARSTVO I INFORMATIKA
- SAVREMENI MENADŽMENT I DIGITALNO POSLOVANJE
- EKOLOŠKA POLJOPRIVREDA
- TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I GASTRONOMIJA

FINra
VIŠEPOSKOLSKA USTANOVA

Jedinstven spoj teorije i prakse

+387 35 310 390
MITRA TRIFUNOVIĆA UČE 9,
TUZLA 75000
www.finra.edu.ba

AKREDITOVANA

15. STATISTIČKI PODACI I SERVIS ZA PODRŠKU 1

IZVOZ I UVOZ PO STATISTIČKIM PROCEDURAMA, VI 2025

Šifra procedure	Naziv statističke procedure	U hiljadama KM	Učešće u procentima
	UKUPAN IZVOZ	8.431.934	100,00
1	Redovan izvoz	6.710.079	79,60
2	Izvoz nakon unutrašnje obrade	1.713.058	20,30
3	Izvoz na vanjsku obradu	8.797	0,10
	UKUPAN UVOZ	14.682.451	100,00
1	Redovan uvoz	13.510.661	92,00
2	Uvoz nakon unutrašnje obrade	1.161.346	7,90
3	Uvoz na vanjsku obradu	10.444	0,10

IZVOZ I UVOZ PO STATISTIČKIM PROCEDURAMA, VII 2025

Šifra procedure	Naziv statističke procedure	U hiljadama KM	Učešće u procentima
	UKUPAN IZVOZ	9.898.630	100,00
1	Redovan izvoz	7.876.989	79,60
2	Izvoz nakon unutrašnje obrade	2.011.288	20,30
3	Izvoz na vanjsku obradu	10.353	0,10
	UKUPAN UVOZ	17.353.871	100,00
1	Redovan uvoz	15.986.434	92,10
2	Uvoz nakon unutrašnje obrade	1.355.281	7,80
3	Uvoz na vanjsku obradu	12.156	0,10

PROSJEČNE NETO PLAĆE U KM U FEDERACIJI

Prosječne neto plaće u KM u FBiH												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2011.	811	797	823	815	823	822	814	827	820	818	829	834
2012.	828	818	828	827	840	823	829	836	817	837	838	837
2013.	836	817	828	836	846	825	841	835	832	845	836	845
2014.	850	822	831	836	835	827	840	826	824	838	822	847
2015.	834	815	834	833	829	831	840	823	826	827	827	846
2016.	834	825	845	830	837	834	831	846	839	838	851	861
2017.	859	834	867	847	871	861	857	871	850	863	868	875
2018.	888	852	881	872	896	881	891	904	875	899	907	914
2019.	924	895	916	926	938	911	940	932	919	942	932	958
2020.	958	934	947	940	935	953	971	949	971	961	966	993
2021.	974	951	996	990	982	997	995	1000	998	999	1022	1046
2022.	1045	1046	1096	1080	1110	1115	1122	1138	1140	1139	1161	1180
2023.	1208	1193	1265	1233	1277	1262	1257	1281	1264	1285	1310	1296
2024.	1338	1315	1335	1364	1384	1351	1387	1384	1369	1415	1401	1428
2025.	1546	1525	1565	1583	1590	1577						

PROSJEČNE NETO PLAĆE U KM U REPUBLICI SRPSKOJ

Prosječne neto plaće u KM u RS												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2011.	798	804	807	803	816	817	811	813	807	802	813	815
2012.	819	821	814	817	826	818	823	818	804	817	819	818
2013.	811	811	799	798	796	816	803	811	813	808	811	820
2014.	810	822	815	821	818	837	830	825	831	826	827	836
2015.	812	834	831	835	832	843	834	834	834	824	824	834
2016.	816	838	837	832	841	845	838	838	834	837	839	835
2017.	815	848	828	821	837	828	830	832	830	831	832	835
2018.	825	841	840	840	847	849	848	852	881	884	880	891
2019.	887	896	886	896	903	910	912	910	909	910	916	939
2020.	914	957	956	946	950	958	955	962	965	964	969	956
2021.	962	984	978	978	981	978	1019	1025	1026	1027	1030	1038
2022.	1042	1091	1091	1094	1105	1157	1160	1166	1189	1198	1211	1217
2023.	1217	1256	1258	1265	1280	1284	1278	1286	1277	1290	1296	1304
2024.	1312	1392	1394	1400	1403	1426	1416	14611	1412	1420	1420	1438
2025.	1434	1475	1476	1473	1549	1564						

PROSJEČNE NETO PLAĆE U KM U BRČKO DISTRIKTU

Prosječne neto plaće u KM u Brčko distriktu												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2012.	821	817	806	814	827	835	824	822	805	816	816	823
2013.	824	810	815	815	821	820	815	815	806	827	827	831
2014.	824	811	807	820	815	817	813	809	814	812	803	827
2015.	816	806	816	822	821	816	813	819	825	830	824	835
2016.	829	832	842	828	833	833	813	818	833	819	831	838
2017.	833	833	830	822	838	830	843	835	840	849	850	851
2018.	856	842	860	862	873	884	875	879	872	885	892	885
2019.	897	879	885	896	907	900	943	937	928	938	925	934
2020.	953	940	948	951	946	962	948	937	947	948	950	944
2021.	942	944	950	953	949	961	970	964	972	973	972	983
2022.	989	994	1007	1011	1023	1031	1096	1067	1080	1104	1100	1110
2023.	1123	1117	1134	1150	1152	1161	1192	1201	1212	1285	1253	1241
2024.	1279	1281	1285	1296	1308	1329	1341	1343	1364	1373	1373	1377
2025.	1437	1431	1448	1460								

PROSJEČNE NETO PLATE U BOSNI I HERCEGOVINI

Prosječne neto plaće u KM u BiH												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2011.	807	799	818	811	821	820	813	822	814	813	824	828
2012.	826	818	823	823	836	822	827	830	813	831	832	831
2013.	829	815	819	824	832	822	830	828	826	833	828	838
2014.	838	822	826	832	832	829	829	825	826	834	823	843
2015.	828	820	832	833	830	834	838	826	828	826	826	842
2016.	829	829	843	830	838	837	832	843	837	837	847	853
2017.	846	838	854	839	860	851	849	858	844	853	857	862
2018.	870	849	869	863	881	872	878	888	877	894	899	906
2019.	913	895	907	916	926	910	932	925	916	932	928	951
2020.	945	941	950	942	940	955	956	953	962	961	966	988
2021.	969	961	989	985	981	997	1002	1007	1006	1007	1023	1042
2022.	1043	1059	1092	1083	1106	1126	1134	1145	1154	1156	1175	1190
2023.	1209	1211	1260	1241	1275	1265	1275	1280	1264	1285	1304	1297
2024.	1328	1338	1353	1374	1388	1374	1395	1392	1382	1415	1406	1430
2025.	1508	1506	1534	1545	1574	1570						

PRIHODI ZAPOSLENIH PO OSNOVU NAKNADA, POMOĆI I NAGRADA KOJE SE MOGU ISPLATITI BEZ POREZA

Red. br.	VRSTE ISPLATE	IZNOS KOJI SE NEOPOREZUJE	
1.	NAKNADE TROŠKOVA SLUŽBENOG PUTOVANJA		
1.1.	Dnevnice za službena putovanja su regulisana Uredbom o naknadama troškova za službena putovanja (Službene novine FBiH br. 44/16), Izmjenom u redbe o naknadama troškova za službena putovanja (Službene novine FBiH br. 50/16) i Pravilnikom o izmjeni pravilnika o primjeni zakona o porezu na dohodak (Službene novine FBiH br. 52/16)	25,00 KM	
1.2.	Dnevnice za službena putovanja u inostranstvo su regulisana Uredbom o naknadama troškova za službena putovanja (Službene novine FBiH br. 44/16)	Od 90 - 150 KM - pregled pa zemljama (PRIKAZANO U NASTAVKU)	
1.3.	Dnevnice u zemlji kada je obezbjeđena besplatna ishrana	umanjuje se za 30% dnevnica	
1.4.	Troškovi prijevoza na službenom putovanju	u visini stvarnih troškova	
1.5.	Trpškovi noćenja na službenom putovanju	u visini stvarnih troškova u hotelu, do iznosa odobrenog putnih nalogom	
1.6.	Naknada za korištenje privatnog automobila u službene svrhe	u visini 15% cijene litre benzina BMB 95 po pređenom kilometru	
1.7.	Naknada na ime troškova smještaja ako isti nije obezbijeđen ili se ne koristi	Pripadajuća dnevica se uvećava za 70%	
	Napomena: Isplate zaposlenima preko navedenih iznos tretiraju se kao plaća Isplata po ovim osnovama nezaposlenicima tretiraju se kao primanja od drugih samostalnih djelatnosti.		
2.	NAKNADE OSTALIH TROŠKOVA ZAPOSLENIKA		
2.1.	Troškovi prevoza na posao i s posla ako prevoz nije organiziran (najmanje 1 km, ako nema javnog prijevoza, ako prijevoz nije organiziran i ako nije obezbjeđena mjesečna karta)	do visine cijene mjesečne karte gradskog, prigradskog ili međugradskog javnog prevoza	
2.2.	Naknada za korištenje vlastitog automobila za prevoz na posao i sa posla saglasno unutrašnjim aktima	do 15% cijene jedne litre benzina po pređenom kilometru na odobroj relaciji od mjesta stanovanja do mjesta rada, a najviše do iznosa cijene 1,5 mjesečne karte u javnom saobraćaju	
2.3.	Naknade za ishranu u toku rada (topli obrok) u visini do 1% od 03.10.2016. godine u skladu sa pravilnikom o izmjeni pravilnika o primjeni zakona o porezu na dohodak (Službene novine FBiH br. 52/16)	Od 20.12.2023. do 18.01.2024. (1.285,00x1%)	12,85 KM dnevno
		Od 19.01.2024. do 22.02.2024. (1.310,00x1%)	13,10 KM devno
		Od 23.02.2024. do 21.03.2024. (1.296,00x1%)	12,96 KM dnevno
		Od 22.03.2024. do 23.04.2024. (1.338,00x1%)	13,38 KM dnevno
		Od 24.04.2024. do 16.05.2024. (1.315,00x1%)	13,15 KM dnevno
		Od 17.05.2024. do 20.06.2024. (1.335,00x1%)	13,35 KM dnevno
		Od 21.06.2024. do 23.07.2024. (1.364,00x1%)	13,64 KM dnevno
		Od 24.07.2024. do 20.08.2024. (1.384,00x1%)	13,84 KM dnevno
		Od 21.08.2024. do 19.09.2024. (1.351,00x1%)	13,51 KM dnevno
		Od 20.09.2024. do 17.10.2024. (1.387,00x1%)	13,87 KM dnevno
		Od 18.10.2024. do 21.11.2024. (1.384,00x1%)	13,84 KM dnevno
		Od 22.11.2024. do 19.12.2024. (1.369,00x1%)	13,69 KM dnevno
		Od 20.12.2024. do 23.01.2025. (1.369,00x1%)	13,69 KM dnevno
		Od 24.01.2025. do 18.02.2025. (1.401,00x1%)	14,01 KM dnevno
		Od 19.02.2025. do 20.03.2025. (1.428,00x1%)	14,28 KM dnevno
		Od 21.03.2025. do 17.04.2025. (1.546,00x1%)	15,46 KM dnevno
		Od 18.04.2025. do 20.05.2025. (1.525,00x1%)	15,25 KM dnevno
		Od 21.05.2025. do 17.06.2025. (1.565,00x1%)	15,65 KM dnevno
		Od 18.06.2025. do 22.07.2025. (1.583,00x1%)	15,83 KM dnevno
		Od 23.07.2025. do 19.08.2025. (1.590,00x1%)	15,90 KM dnevno
		Od 20.08.2025. do objave novog podatka (1.577,00x1%)	15,77 KM dnevno
2.4.	Naknada za smještaj rukovodećih državnih službenika, čije je prebivalište udaljeno više od 70 km od sjedišta federalnog organa	u visini 250 KM mjesečno	
2.5.	- Naknada za smještaj i odvojeni život članova Vlade FBiH - Naknada za smještaj i odvojeni život za savjetnike	- u visini 599 KM mjesečno - u visini 399 KM mjesečno	
2.6.	Naknada za rad na terenu pod uslovom da se rad obavlja van mjesta zaposlenja i da traje duže od 30 radnih dana neprekidno	• 20% od iznosa propisane dnevnice ako je osiguran smještaj i ishrana • do visine propisane dnevnice ako je osiguran samo smještaj • do 70% od iznosa propisane dnevnice ako je osigurana samo ishrana	
2.7.	Regres za godišnji odmor	Od 3.10.2016. godine u visini od 50% prosječne neto plaće isplaćene u FBiH u posljednja tri mjeseca prije isplate	
2.8.	Otpremnina prilikom odlaska u penziju	u visini šest neto plaća zaposlenika isplaćenih u prethodnih šest mjeseci ili šest prosječnih neto plaća u FBiH prema zadnjem statističkom podatku, ukoliko je to povoljnije za zaposlenika	

2.9.	Otpremnina u slučaju otkaza ugovora o radu (Zakon o radu u članu br. 111 regulice otpremninu minimalno u iznosu 1/3 prosječne plaće radnika isplaćene u posljednja tri mjeseca prije prestanka ugovora o radu	70% prosječne mjesečne plaće u posljednja tri mjeseca prije prestanka ugovora o radu, za svaku navršenu godinu kod tog poslodavca. Otpremnina ne može biti veća od šest prosječnih mjesečnih plaća isplaćenih radniku u posljednja tri mjeseca prije prestanka ugovora o radu
2.10.	Naknada troškova liječenja zaposlenih, a od 28.01.2010. i članova uže porodice	u visini stvarnih troškova prema dokumentaciji (računu - fakturi).
2.11.	Naknada troškova sahrane u slučaju smrti zaposlenika ili člana njegove uže porodice, a od 28.01.2010. i u slučaju smrti penzionisanog zaposlenika	u visini stvarnih troškova sahrane, a najviše do iznosa 4 prosječne neto plaće u FBiH za prethodna 4 mjeseca
3.	NOVČANE POMOĆI ZAPOSLENICIMA	
3.1.	Novčana pomoć u slučaju nastanka - teškog invaliditeta zaposlenika (najmanje 60% invaliditeta) - teške bolesti zaposlenika ili člana njegove uže porodice - hirurške intervencije na zaposleniku izvršene iz zdravstvenih razloga i po preporuci ljekara	jednokratno u visini tri prosječne plaće zaposlenika isplaćene u prethodna tri mjeseca ili u visini tri prosječne neto plaće isplaćene u FBiH prema posljednjem statističkom podatku, ako je to povoljnije za zaposlenika
<i>Napomena:</i> Ako primanja koja se isplaćuju zaposlenicima prelaze iznose koji se ne oporezuju, razlike se smatraju primanjima od nesamostalnog rada, odnosno plaćom i podliježu obračunu i plaćanju poreza i doprinosa kao na plaće		
4.	PRIHODI KOJI NE ULAZE U DOHODAK	
1.	Pokloni koje poslodavci daju zaposleniku povodom državnih i vjerskih praznika i/ili jubileja firme i slično	do iznosa od 30% prosječne neto plaće u FBiH za taj mjesec na godišnjem nivou
5.	PRIHODI OD NESAMOSTALNE DJELATNOSTI KOJI SI NE SMATRAJU KORISTIMA	
5.1.	Posebna radna odjeća sa znakom poslodavca	
5.2.	Posebni ljekarski pregledi po osnovu posebnih propisa	
5.3.	Sistematski kontrolni ljekarski pregledi za sve zaposlene	
5.4.	Razni oblici obrazovanja i stručnog usavršavanja u vezi sa djelatnostima koji su neophodni za ostvarivanje prihoda poslodavca i sl.	
6.	PRIHODI KOJI SE NE SMATRAJU DOHOTKOM	
1	Prihodi po osnovi sudjelovanja u raspodjeli dobiti privrednih društava (dividende ili udjeli)	
2.	Penzija rezidenta, bilo da je stečena u inostranstvu ili u Bosni i Hercegovini	
3.	Pomoći i druga primanja ostvarena po osnovi posebnih propisa o pravima ratnih vojnih invalida i civilnih žrtava rata, osim plaće	
4.	Socijalne pomoći, primanja odnosno donacije koje fizička lica ostvaruju po osnovu darovanja pravnih i fizičkih lica za dravstvene potrebe (operativne zahvate, liječenja, nabavku lijekova i ortopedskih pomagala), koja nisu plaćena osnovnim, dopunskim ili privatnim zdravstvenim osiguranjem	
5.	Dječiji dodatak i novčana sredstva za opremu novorođenčeta	
6.	Nasljedstva i pokloni na koje se porez plaća po drugim federalnim i kantonalnim propisima	
7.	Prihodi od prodaje imovine koja je korištena u lične svrhe	
8.	Nadoknade štete u slučaju elementarnih nepogoda	
9.	Osiguranje ili druga naknada štete načinjene na imovini, u iznosu koji je upotrijebljen za zamjenu ili popravak oštećene imovine	
10.	Nagrade osvojene, odnosno dobivene u novcu, stvarima i/ili pravima za pokazano znanje u kvizovima i drugim sličnim natjecanjima	
11.	Prihodi zaposlenika po osnovu naknade, pomoći i/ili nagrada, isplaćeni od strane poslodavca za jedan porezni period, najviše do iznosa utvrđenog Pravilnikom o primjeni Zakona o porezu na dohodak ("Službene novine Federacije BiH", br. 67/08 i 4/10)	
12.	Nagrade za izuzetna dostignuća u oblasti obrazovanja, kulture, nauke i dr. koje dodjeljuju organiz vlasti povodom obilježavanja značajnih datuma	
7.	PRIHODI NA KOJE SE NE PLAĆA POREZ NA DOHODAK	
1.	Prihodi po osnovu naknada za vrijeme nezaposlenosti i spriječenosti za rad koji su isplaćeni na teret vanbudžetskog fonda	
2.	Prihodi invalidnih osoba koje su zaposlene u privrednom društvu, ustanovi ili radionici za radno i profesionalno osposobljavanje i rehabilitaciju invalida	
3.	Prihodi po osnovi naknade za tjelesna oštećenja, umanjenu radnu sposobnost i naknada za pretrpljene neimovinske štete	
4.	Prihodi po osnovi naknada šteta uposlenicima po osnovi posljedica nesreće na radu	
5.	Prihodi po osnovi nagrada članovima Akademije nauka i umjetnosti Bosne i Hercegovine i nagrada za tehničko-tehnološke inovacije	
6.	Naknade osuđenim osobama za vrijeme odsluženja kazne u odgojno-popravnim odnosno kazneno-popravnim ustanovama	
7.	Prihodi po osnovi stipendija učenika i studenata na redovnom školovanju, ne veće od 75% prosječne neto plaće po zaposlenom u federaciji, prema posljednjem objavljenom podatku nadležnog organa za statistiku, na mjesečnom nivou	
8.	Prihodi koje ostvare učenici i studenti putem ueničkih i studentskih udruženja tokom jedne kalendarske godine, do iznosa četiri prosječne mjesečne plaće zaposlenih u Federaciji, prema posljednjem objavljenom podatku Federalnog zavoda za statistiku	
9.	Nagrade učenicima i studentima osvojene na natjecanjima u okviru obrazovnog sistema i organiziranim školskim i vanškolskim takmičenjima, do visine dvije prosječne neto plaće po zaposlenom u Federaciji, prema posljednjem objavljenom podatku nadležnog organa za statistiku	
10.	Dobici ostvareni učešćem u nagradnim irama koje organiziraju privredna društva u propagandne svrhe, a koji se isključivo odnose na proizvod ili paket proizvoda iz vlastitog proizvodnog asortimana, ukoliko tržišna vrijednost takvog dobitka ne prelazi iznos od 1.000,00 KM	
11.	Naknade plaće isplaćene licima za vrijeme trajanja prekida posla za koji zaposlenik nije kriv	
12.	Prihodi po osnovu kamate na štednju u bankama, štedionicama i štedno-kreditnim zadrugama, bankovnim računima (žiro račun, devizni račun i dr.) i kamete na državne obveznice	

SPISAK DRŽAVA SA UTVRĐENIM IZNOSOM DNEVNICE¹

Redni broj	Naziv zemlje	Iznos dnevnice KM
1	ALBANIJA	110
2	ALŽIR	100
3	ANGOLA	140
4	ARGENTINA	120
5	ARMENIJA	100
6	AUSTRALIJA	120
7	AUSTRIJA	120
8	AFGANISTAN	100
9	BANGLADES	110
10	BAHREIN	110
11	BELGIJA	120
12	BENIN	100
13	BJELORUSIJA	100
14	BOCVANA	90
15	BOLIVIJA	100
16	BRAZIL	120
17	BUGARSKA	100
18	BURKINA FASO	100
19	BURUNDI	100
20	CENTRALNOAFRIČKA REPUBLIKA	110
21	CRNA GORA	100
22	CAD	130
23	CESKA	110
24	ČILE	110
25	DANSKA	140
26	DOMINIKANSKA REPUBLIKA	110
27	DZIBUTI	110
28	EGIPAT	100
29	EKVADOR	100
30	ESTONIJA	90
31	ETIOPIJA	110
32	FILIPINI	110
33	FINSKA	120
34	FRANCUSKA	120
35	GABONSKA REPUBLIKA	100
36	GANJA	120
37	GRČKA	110
38	GVAJANA	100
39	GVATEMALA	100
40	GVINEJA (PAPUA NOVA GVINEJA)	100
41	GVINEJA (REPUBLIKA EKVATORIJALNA GVINEJA)	120
42	GVINEJA (REPUBLIKA GVINEJA)	100
43	GVINEJA BISAO (REPUBLIKA GVINEJA BISAO)	120
44	HAITI	120
45	HONDURAS	100
46	HONG KONG	140
47	HRVATSKA	110
48	INDIJA	100
49	INDONEZIJA	110
50	IRAK	100
51	IRAN	100
52	IRSKA	130
53	ISLAND	150
54	ITALIJA	120
55	IZRAEL	130
56	JAPAN	150
57	JEMEN	100
58	JORDAN	110
59	JUŽNA KOREJA (REPUBLIKA KOREJA)	130
60	KAMBODŽA	90
61	KAMERUN	110
62	KANADA	120
63	KATAR	110
64	KENIJA	110
65	KINA	130
66	KIPAR	110
67	KOLUMBIJA	110
68	KONGO	130
69	KOSTARIKA	110
70	KUBA	100
71	KUVAJT	110
72	LAOS	90

¹ Uredba o naknadama troškova za službena putovanja, koja je na snazi od 16.06.2016.

73	LESOTO	90
74	LETONIJA	100
75	LIBANON	100
76	LIBERIJA	100
77	LIBIJA	100
78	LITVANIJA	110
79	LUKSEMBURG	130
80	MAĐARSKA	100
81	MADAGASKAR	100
82	MAKEDONIJA	90
83	MALAVI	100
84	MALEZIJA	90
85	MALI	100
86	MALTA	100
87	MAROKO	100
88	MAURITANIJA	100
89	MEKSIKO	100
90	MIJANMAR	100
91	MONGOLIJA	110
92	MOZAMBIK	120
93	NAMIBIJA	90
94	NEPAL	90
95	NIGER	110
96	NIGERIJA	120
97	NIKARAGVA	100
98	NIZOZEMSKA	130
99	NORVEŠKA	130
100	NOVI ZELAND	130
101	NJEMACKA	120
102	OBALA SLONOVACE	130
103	OMAN	110
104	PAKISTAN	100
105	PANAMA	100
106	PARAGVAJ	100
107	PERU	100
108	POLJSKA	100
109	PORTORIKO	90
110	PORTUGAL	110
111	RUANDA	110
112	RUMUNIJA	100
113	RUSKA FEDERACIJA	120
114	SAD	130
115	SALVADOR	100
116	SAO TOME I PRINCIPE	100
117	SAUDIJSKA ARABIJA	110
118	SEJSELI	130
119	SINGAPUR	130
120	SIJERA LEONE	100
121	SIRIJA	100
122	SJEVERNA KOREJA (DEMOKRATSKA NARODNA REPUBLIKA KOREJA)	100
123	SLOVACKA	110
124	SLOVENIJA	110
125	SOMALIJA	90
126	SRBIJA	100
127	SUDAN	110
128	SURINAM	100
129	SPANIJA	120
130	SRI LANKA	100
131	ŠVEDSKA	130
132	ŠVAJCARSKA	150
133	TAJLAND	110
134	TAJVAN	130
135	TANZANIJA	100
136	TOGO	110
137	TRINIDAD I TOBAGO	110
138	TUNIS	90
139	TURSKA	110
140	UJEDINJENI ARAPSKI EMIRATI	120
141	UGANDA	100
142	UJEDINJENO KRALJEVSTVO	140
143	UKRAJINA	110
144	URUGVAJ	130
145	VENECUELA	90
146	VIJETNAM	110
147	DR KONGO	90
148	ZAMBIJA	100
149	ZIMBABVE	100
150	SVE DRUGE DRŽAVE	90

**OBRAČUN POREZA NA DOHODAK I DOPRINOSA PO VAŽEĆIM PROPISIMA U FBIH
(STOPE, OSNOVICE, LIČNI ODBICI, NAJNIŽA SATNICA I OSNOVICA ZA OBRAČUN
DOPRINOSA, RAČUNI BUDŽETA I VANBUDŽETSKIH FONDOVA U FBIH)**

STOPA POREZA NA DOHODAK		
Stopom od 10% poreza na dohodak oporezuju se prihodi od: nesamostalne i samostalne djelatnosti, imovine i imovinskih prava i ulaganja		
STOPE DOPRINOSA		
Stope doprinosa za obračun kod nesamostalnog rada - iz bruto plaće	Stope doprinosa za samostalne poduzetnike	
17,0% za PIO 12,5% za doprinos ZO <u>1,5% za doprinos od nezaposlenosti</u> 31,0% ukupne stope doprinosa iz bruto plaće	19,5% za PIO 16,5% za doprinos ZO <u>2,0% za doprinos od nezaposlenosti</u> 36,0% ukupne stope doprinosa na osnovicu za obračun	
Na teret poslodavca - na bruto plaću	Osnovica za obračun doprinosa samostalnih djelatnosti u 2025. godini	
2,5% za PIO 4,0% za doprinos ZO <u>0,5% za doprinos od nezaposlenosti</u> 10,5% ukupne stope doprinosa iz bruto plaće Dodatni doprinos za PIO: 2,00% za zaposlenika raspoređenog na radno mjesto na kojem se 12 mjesečni rad računa kao 14 mjeseci staža, 3,00% za zaposlenika raspoređenog na radno mjesto na kojem se 12 mjesečni rad računa kao 15 mjesečni staž, 6,00% za zaposlenika raspoređenog na radno mjesto na kojem se 12 mjesečni rad računa kao preko 15 mjesečni staž Doprinosi iz i na bruto plaću se plaćaju na dan isplate plaća, a najkasnije posljednjeg dana narednog mjeseca	Obveznici	Mjesečna osnovica
	Samostalna djelatnost slobodnog zanimanja	2.329,00 KM
	Samostalna djelatnost obrta i sredne jelatnosti	1.376,00 KM
	Djelatnost poljoprivrede i šumarstva, koja porez na dohodak utvrđuje na osnovu poslovnih knjiga	614,00 KM
	Samostalna djelatnost trgovca pojedinca	614,00 KM
Napomena: Od 01.01.2014. godine uplata doprinosa za ZO iz i na platu se vrši na dva uplatna računa: 10,2% od ukupno obračunatog iznosa plaća se u korist Zavoda ZO i reosiguranje FBIH 89,8% od ukupno obračunatog iznosa plaća se u korist Zavoda ZO kantona		

OSNOVICE ZA POSEBNE OBVEZNIKE:		PAUŠALCI	
• Zaposlenike kod nerezidenata FBIH, kod humanitarnih organizacija nerezidenata FBIH, zaposlenici u inozemstvu, minimalan iznos 2.117,00 KM (plaćeni doprinosi do 10-tog u mjesecu za protekli mjesec). • Zaposlenike upućene na rad ili stručno usavršavanje u inozemstvu od strane rezidenta FBIH, minimalan iznos 2.117,00 KM (plaćanje posebnog doprinosa za ZO - Odluka Vlade, i plaćanje doprinosa istovremeno sa isplatom plaće)	Samostalna djelatnost obrta ili samostalna djelatnost slobodnog zanimanja koja porez na dohodak plaća paušalno	1.164,00 KM	
	Nisko akumulacijske djelatnosti tradicionalnih esnafskih zanata, ukoliko se obavlja samostalna djelatnost obrta u skladu sa propisima o porezu na dohodak, i dohodak po tom osnovu plaća paušalno	529,00 KM	
	Samostalna djelatnost poljoprivrede i šumarstva, ukoliko porez na dohodak plaća paušalno	529,00 KM	
	Samostalna djelatnost taksi prevoza, koji plaćaju paušalno	529,00 KM	
	Samostalna djelatnost trgovca pojedinca, koji plaćaju paušalno	614,00 KM	
OSNOVICA ZA NISKOAKUMULATIVNE DJELATNOSTI: Za obveznike doprinosa iz člana 6., tačka 10. Zakona o doprinosima (tekstilna, kožarska, industrija obuće, rudnici uglja i niskoakumulativne djelatnosti tradicionalnih esnafskih zanata), mjesečna osnovica za obračun doprinosa		635,00 KM	
NAPOMENA: Samostalni poduzetnici mogu izabrati i višu osnovicu uvećanu za 2, odnosno 3 puta. Plaćanje doprinosa se vrši do 10-tog u mjesecu za protekli mjesec.			
Stopa doprinosa na primanja od druge samostalne djelatnosti i povremene nesamostalne djelatnosti: Ugovori o djelu, ugovori o autorskom djelu (honorari), naknada članovima nadzornih odbora, angažman naučnika, umjetnika, stručnjaka, novinara, sudskih vještaka, trgovačkih putnika, agenata, sportskih sudija, delegata i dr. koji ove djelatnosti obavljaju pored neke svoje osnovne djelatnosti ili samostalnog rada, kao i menadžerski ugovori			
Na teret obveznika (iz osnovice) 4% za osnovno zdravstveno osiguranje: • 10,2% od ukupno obračunatog iznosa plaća se u korist Zavoda ZO i reosiguranja FBIH • 89,8% od ukupno obračunatog iznosa plaća se u korist Zavoda ZO kantona Napomena: Osnovica je bruto ugovoreni iznos umanjen za priznate troškove (20% priznatih troškova kod ugovora o djelu i 30% priznatih troškova kod autorskih honorara). Oplaćanje doprinosa se vrši istovremeno sa isplatom ugovorene naknade		Na teret isplatioca (na osnovicu) 6% za PIO Napomena: Plaćanje doprinosa se vrši istovremeno sa isplatom ugovorene naknade.	

LIČNI ODBICI PREMA ČLANU 24. ZAKONA O POREZU NA DOHODAK

Lični odbitak	Faktor ličnog odbitka	Iznos ličnog odbitka	
		Mjesečno	Godišnje
Osnovni lični odbitak	1,00	300,00	3.600,00
Izdržavani bračni drug, odnosno uzdržavani partner u izvanbračnoj zajednici (zajednica u najmanje 3 god.)	0,50	150,00	1.800,00
Izdržavani bivši bračni drug, kojemu obveznik plaća alimentaciju	0,50	150,00	1.800,00
Izdržavano prvo dijete	0,50	150,00	1.800,00
Izdržavano drugo dijete	0,7	210,00	2.520,00
Izdržavano treće i svako sljedeće dijete	0,9	270,00	3.240,00
Izdržavanje djece iz prethodnog braka, za koje obveznik plaća alimentaciju	0,5; 0,7; 0,9	150,00 - 270,00	1.800,00 – 3.240,00
Ostali izdržavani članovi uže porodice koji sa obveznikom žive u zajedničkom domaćinstvu (smatraju se roditelji poreznog obveznika i roditelji njegovog bračnog druga, te preci i potomci u prvoj liniji)	0,3	90,00	1.080,00
Utvrđena lična invalidnost i utvrđena invalidnost svakog izdržavanog člana uže porodice	0,3	90,00	1.080,00

Napomena: Ne smatraju se izdržanim članovima uže porodice (roditelji poreskog obveznika i roditelji njegovog bračnog druga, preci i potomci u prvoj liniji), niti izdržavanom djecom i bračnim drugom osobe čija oporeziva primanja, primanja na koje se ne plaća porez i druga primanja koja se u smislu Zakona o porezu na dohodak ne smatraju dohotkom, prelaze iznos 300,00 KM, odnosno 3.600,00 KM godišnje u godini u kojoj se utvrđuje porez na dohodak.

NAJNIŽA PLAĆA ZA 2025. GODINU

“Službene novine F BiH”, broj 104/24 od 31.12.2024.

od 01. januara do 31. decembra 2025. godine utvrđuje se u neto iznosu **od 1.000,00 KM**

Bez obzira da li se radi o punom ili ne punom radnom vremenu ili radu kod dva ili više poslodavaca osnovica za obračun doprinosa ne može biti niža od najniže plaće.

Napomena: Kolektivnim ugovorom za djelatnosti tekstilne, kožarsko-prerađivačke, gumarske i industrije obuće u Federaciji BiH (Službene novine FBiH, br. 76/18) utvrđena je najniža satnica, prije oporezivanja, koja ne može biti manja od 2,48 KM. Kolektivni ugovor je zaključen 18.09.2018. godine, a stupio je na snagu 27.09.2018. godine

RAČUNI KANTONALNIH BUDŽETA U F BiH

Redni broj	KANTON	Naziv banke	Broj računa
1.	Unsko-sanski kanton	UniCredit Bank d.d.	338-000-22100058-77
2.	Posavski kanton	UniCredit Bank d.d.	338-000-22104571-21
3.	Tuzlanski kanton	NLB Tuzlanska banka d.d. Tuzla	132-100-02560000-80
4.	Zeničko-dobojski kanton	ASA Banka d.d. Sarajevo	134-010-00000016-72
5.	Bosansko-podrinjski kanton	NLB Tuzlanska banka d.d. Tuzla	132-731-04102931-54
6.	Srednjobosanski kanton	ASA Banka d.d.	134-113-0360000-194
7.	Hercegovačko-neretvanski kanton	UniCredit Bank d.d.	338-000-22000059-53
8.	Zapadnohercegovački kanton	UniCredit Bank d.d.	338-000-22000040-13
9.	Kanton Sarajevo	Bosna Bank International d.d.	141-196-53200084-75
10.	Kanton 10	Raiffeisen bank d.d. BiH	161-020-00335600-61

RAČUNI VANBUDŽETSKIH FONDOVA

I) Zavod za zdravstveno osiguranje

R.br.	Zavodi za zdravstveno osiguranje	Naziv banke	Broj računa
1.	Zavod zdravstvenog osiguranja i reosiguranja F BiH	Union banka d.d. Sarajevo	102-050-00000640-18
2. Kantonalni zavodi za zdravstveno osiguranja			
2.1.	Unsko-sanski kanton	UniCredit Bank d.d.	338-500-22751661-53
2.2.	Posavski kanton	Raiffeisen Bank d.d. BiH	161-080-00026400-20
2.3.	Tuzlanski kanton	UniCredit Bank d.d.	338-440-22124691-66
2.4.	Zeničko-dobojski kanton	ASA Banka d.d. Sarajevo	134-010-00000021-57
2.5.	Bosansko-podrinjski kanton	Privredna banka Sarajevo d.d.	101-140-00732527-19
2.6.	Srednjobosanski kanton	UniCredit Bank d.d.	338-000-22100307-09
2.7.	Hercegovačko-neretvanski kanton	NOVA BANKA AD Banja Luka	555-000-00048732-98
2.8.	Zapadnohercegovački kanton	ADDIKO BANK	306-003-00006482-68
2.9.	Kanton Sarajevo	IntesaSanPaolo Bank d.d. BiH	154-921-20146172-45
2.10.	Kanton 10	INTESA SANPAOLO BANKA D.D. BiH	154-921-20048246-10

II) Zavodi za zapošljavanje

R.br.	Zavodi za zapošljavanje	Naziv banke	Broj računa
1.	Federalni zavod za zapošljavanje	Raiffeisen Bank d.d. BiH	161-000-005285700-03
2. Kantonalne službe za zapošljavanje			
2.1.	Unsko-sanski kanton	UniCredit Bank d.d.	338-000-22100129-58
2.2.	Posavski kanton	ADDIKO BANK	306-04200009586-97
2.3.	Tuzlanski kanton	NLB Tuzlanska banka d.d. Tuzla	132-100-03110200-32

2.4.	Zeničko-dobojski kanton	ASA Banka d.d. Sarajevo	134-010-00001075-96
2.5.	Bosansko-podrinjski kanton	Privredna banka Sarajevo d.d.	101-140-00004638-22
2.6.	Srednjobosanski kanton	UniCredit Bank d.d.	338-000-22100281-87
2.7.	Hercegovačko-neretvanski kanton	Raiffeisen bank d.d. BiH	161-020-00138001-91
2.8.	Zapadnohercegovački kanton	UniCredit Bank d.d.	338-000-22000102-21
2.9.	Kanton Sarajevo	Intesa Sanpaolo Bank	154-921-20101710-56
2.10.	Kanton 10	UniCredit Bank d.d.	338-000-22000344-71

III) Federalni zavod za penzijsko i invalidsko osiguranje

Naziv banke	Broj računa
UniCredit Bank d.d. Sarajevo	102-050-00001066-98

Napomena: U “Službenim novinama F BiH” broj 88/0 od 04.12.2020. godine, objavljen je Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o načinu uplate, pripadnosti i raspodjele javnih prihoda u Federaciji Bosne i Hercegovine. Izmjena se odnosi da od 01.01.2021. godine u platni nalog se obavezno unosi budžetska organizacija Federalnog zavoda za penzijsko i invalidsko osiguranje **5102001**.



STUDIJSKI PROGRAMI

- FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO
- RAČUNARSTVO I INFORMATIKA
- SAVREMENI MENADŽMENT I DIGITALNO POSLOVANJE
- EKOLOŠKA POLJOPRIVREDA
- TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I GASTRONOMIJA



FINra
VISOKOŠKOLSKA USTANOVA

Jedinstven spoj teorije i prakse

+387 35 310 390

MITRA TRIFUNOVIĆA UČE 9,
TUZLA 75000

www.Finra.edu.ba

ŠIFRE OPĆINA

- A) za plaćanje javnih prihoda u Federaciji BiH (direktni porezi)
B) za plaćanje Upravi za indirektno oporezivanje (indirektni porezi)

OPĆINA	Šifra općine	
	A	B
BOSANSKO-PODRINJSKI KANTON		
Goražde	033	124
Foča	134	121
Pale	136	154
KANTON 10		
Livno	055	142
Tomislavgrad	028	166
Kupres	052	141
Glamoč	032	123
Bosansko Grahovo	013	105
Drvar	027	120
HERCEGOVAČKO-NERETVANSKI KANTON		
Čapljina	021	112
Čitluk	023	114
Jablanica	041	132
Konjic	049	139
Grad Mostar	180	146
Neum	107	147
Prozor-Rama	073	156
Ravno	207	157
Stolac	086	162
POSAVSKI KANTON		
Orašje	068	153
Odžak	066	151
Domaljevac-Samac	012	118
KANTON SARAJEVO		
Hadžići	038	129
Ilijaš	040	131
Centar	077	111
Ilidža	078	130
N. Sarajevo	079	150
Vogošća	080	174
Novi Grad	108	148
Stari Grad	109	161
Trnovo	093	179
SREDNJOBOSANSKI KANTON		
Bugojno	017	107
Busovača	018	108
Donji Vakuf	026	119
Dobretići	050	117
Fojnica	030	122
Gornji Vakuf- Uskoplje	034	125
Jajce	042	133
Kiseljak	046	136
Kreševo	051	140

OPĆINA	Šifra općine	
	A	B
Novi Travnik	065	149
Travnik	091	167
Vitez	100	173
TUZLANSKI KANTON		
Banovići	001	103
Gračanica	035	126
Gradačac	036	127
Kalesija	044	135
Kladanj	047	137
Čelić	056	113
Lukavac	057	143
Srebrenik	085	160
Tuzla	094	168
Živinice	106	178
Doboj Istok	128	115
Sapna	138	159
Teočak	142	164
UNSKO-SANSKI KANTON		
Bihać	003	104
Bosanska Krupa	008	101
Bosanski Petrovac	011	102
Cazin	019	110
Ključ	048	138
Sanski Most	076	158
Velika Kladuša	097	171
Bužim	124	109
ZAPADNO-HERCEGOVAČKI KANTON		
Široki Brijeg	054	163
Grude	037	128
Ljubuški	059	144
Posušje	070	155
ZENIČKO-DOBOJSKI KANTON		
Breza	016	106
Kakanj	043	134
Maglaj	060	145
Olovo	067	152
Tešanj	090	165
Vareš	096	170
Visoko	098	172
Zavidovići	102	175
Zenica	103	176
Žepče	105	177
Doboj Jug	132	116
Usora	025	169

NAPOMENA: Sve šifre općina (A) upotrebljavati samo za uplatu javnih prihoda na depozitne račune u Federaciji BiH, poreza na dobit, poreza na dohodak, kao i ostalih naknada, kazni i doprinosa po federalnim, odnosno kantonalnim propisima. Isto tako ove šifre upotrebljavati za uplatu indirektnih poreza stvorenih po entitetskom zakonu, a koji su bili na snazi do 31.12.2004. godine, te poreza na promet proizvoda i usluga, koji se u 2005. godini nisu uplaćivali na jedinstveni račun javnih prihoda indirektnih poreza BiH.

Ove šifre općina (B) upotrebljavati samo za uplatu javnih prihoda indirektnih poreza BiH i one nisu relevantne za raspodjelu prihoda, te se koriste samo za potrebe statistike i popunjavanja naloga za plaćanje.

KALENDAR DIREKTNIH POREZA U FBIH				
POREZ NA DOBIT				
(mjesečno obračunavanje i plaćanje akontacije, a godišnje utvrđivanje konačne obaveze)				
Ko?	Vrsta obaveze	Dokument	Primalac	Rok
SVA PRAVNA LICA	Prijava poreza na dobit	Obrazac PR-PD	Porezna uprava- nadležna ispostava	30. mart naredne godine u odnosu na godinu za koju se prijava odnosi
	Plaćanje mjesečne akontacije utvrđene u Prijavi poreza na dobit	Virmanski nalog	Uplatni račun javnih prihoda	Do kraja narednog mjeseca u odnosu na mjesec na koji se odnosi obaveza
POREZ NA DOHODAK I DOPRINOSI				
(mjesečno obračunavanje i plaćanje)				
Ko?	Vrsta obaveze	Dokument	Primalac	Rok
SAMOSTALNI PODUZETNICI	Plaćanje doprinosa za zaposlene kod poduzetnika	Virmanski nalog	Uplatni račun javnih prihoda	Do kraja narednog mjeseca u odnosu na mjesec na koji se obračun vrši
	Plaćanje poreza na dohodak za zaposlene kod poduzetnika	Virmanski nalog	Uplatni račun javnih rashoda	Zajedno sa isplatom plaće
	Prijavljivanje plaćenog poreza na dohodak i doprinosa za zaposlene kod poduzetnika	Specifikacija (Obrazac 2001)	Porezna uprava- nadležna ispostava	Istovremeno sa plaćanjem poreza na dohodak i doprinosa (zbirno za sve zaposlenike)
	Prijavljivanje plaćenog poreza na dohodak i doprinosa za zaposlene kod poduzetnika	MIP-1023	Porezna uprava- nadležna ispostava	Do 15-og narednog mjeseca u odnosu na mjesec za koji je plaćanje izvršeno (pojedinačno za svakog zaposlenika)
	Plaćanje doprinosa za poduzetnika	Virmanski nalog	Uplatni računi javnih prihoda	Do 10-og narednog mjeseca u odnosu na mjesec na koji se plaćanje vrši
	Prijavljivanje plaćenog doprinosa za poduzetnika	Specifikacija (Obrazac 2002)	Porezna uprava- nadležna ispostava	Do 10-og narednog mjeseca u odnosu na mjesec na koji se plaćanje vrši
	Obračunavanje godišnje obaveze poreza na dohodak za vlasnike radnje	Godišnja prijava poreza na dohodak (Obrazac GPD-1051)	Porezna uprava- nadležna ispostava	30. mart naredne godine u odnosu na godinu za koju se prijava odnosi
	Plaćanje akontacije poreza na dohodak za vlasnika radnje	Virmanski nalog	Uplatni računi javnih prihoda	Do 15-og narednog mjeseca
	Prijava isplaćenih plaća i plaćenog poreza na dohodak za zaposlenike	GIP-1022	Porezna uprava- nadležna ispostava	28/29. februar naredne godine za prethodnu
SVA PRAVNA LICA- REZIDENTI	Plaćanje doprinosa za zaposlene u pravnom licu	Virmanski nalog	Uplatni računi javnih prihoda	Do kraja narednog mjeseca u odnosu na mjesec na koji se obračun vrši
	Plaćanje poreza na dohodak za zaposlene u pravnom licu	Virmanski nalog	Uplatni računi javnih prihoda	Zajedno sa isplatom plaće
	Prijavljivanje plaćenog poreza na dohodak i doprinosa za zaposlene u pravnom licu- rezidente	Specifikacija (Obrazac 2001-A)	Porezna uprava- nadležna ispostava Uplatni računi javnih prihoda	Istovremeno sa plaćanjem poreza na dohodak i doprinosa (zbirno za sve zaposlenike)
	Prijavljivanje plaćenog poreza na dohodak i doprinosa za zaposlene u pravnom licu- nerezidente	Specifikacija (Obrazac 2001-A)	Porezna uprava- nadležna ispostava Uplatni računi javnih prihoda	Istovremeno sa plaćanjem poreza na dohodak i doprinosa (zbirno za sve zaposlenike)
	Prijavljivanje obračunate plaće, porez na dohodak i doprinosa za zaposlene u pravnom licu	MIP-1023	Porezna uprava- nadležna ispostava	Do 15-og narednog mjeseca u odnosu na mjesec za koji su se uplate desile
	Prijava isplaćenih plaća i plaćenog poreza na dohodak za zaposlene u pravnom licu	GIP-1022	Porezna uprava- nadležna ispostava	28/29. februar naredne godine za prethodnu
PRAVNA LICA- NEREZIDENTI	Plaćanje poreza na dohodak i doprinosa za zaposlene u pravnom licu	Virmanski nalog	Uplatni računi javnih prihoda	Do 10-og narednog mjeseca

KALENDAR INDIREKTNIH POREZA U FBiH				
POREZ NA DODATNU VRIJEDNOST (mjesečno obračunavanje, izvještavanje i plaćanje)				
Ko?	Vrsta obaveza	Dokument	Primalac	Rok
PDV OBAVEZNIK	Ispostavljanje porezne fakture	Porezna faktura	Kupac-primalac dobara ili usluga	Zadnji datum u mjesecu
	Prijem i evidentiranje faktura od dobavljača	Faktura ili drugi važeći dokument o prijemu	PDV obaveznik	Do 10-tog narednog mjeseca
	Sastavljanje i podnošenje PDV prijave	PDV prijava	UINO- Regionalni centar	Do 10-tog narednog mjeseca
	Plaćanje PDV-a	Virmanski nalog	UINO- Jedinstveni račun	Do 10-tog narednog mjeseca
AKCIZE				
Ko?	Vrsta obaveza	Dokument	Primalac	Rok
Uvoznik naftnih derivata	Plaćanje putarine i akcize	Virmanski nalog	Jedinstveni račun UINO	Prilikom uvoza prema JCI
Proizvođač naftnih derivata	Prijava putarine i akcize	Obrazac PDA	UINO Regionalni centar	Do 10-tog narednog mjeseca
	Plaćanje putarine i akcize	Virmanski nalog	Jedinstveni račun	
Uvoznici i proizvođači duhanskih preradevina	Prijava akcize (proizvođači)	Obrazac PDA	UINO Regionalni centar	Do 10-tog narednog mjeseca
	Plaćanje akcize	Virmanski nalog	Jedinstveni račun	Prilikom preuzimanja markice
Uvoznici i proizvođači alkohola i alkoholnih pića	Prijava akcize (proizvođači)	Obrazac PDA	UINO Regionalni centar	Do 10-tog narednog mjeseca
	Plaćanje akcize	Virmanski nalog	Jedinstveni račun	Prilikom uvoza prema JCI
Uvoznici i proizvođači bezalkoholnih pića	Prijava akcize (proizvođači)	Obrazac PDA	UINO Regionalni centar	Do 10-tog narednog mjeseca
	Plaćanje akcize	Virmanski nalog	Jedinstveni račun	Prilikom uvoza prema JCI
Uvoznici i proizvođači piva	Prijava akcize (proizvođači)	Obrazac PDA	UINO Regionalni centar	Do 10-tog narednog mjeseca
	Plaćanje akcize	Virmanski nalog	Jedinstveni račun	Prilikom uvoza prema JCI
Uvoznici kafe i preradevina od kafe	Plaćanje akcize	Virmanski nalog	Jedinstveni račun	Prilikom uvoza prema JCI

NAZIVI I VRSTE PRIHODA U FBIH

NAZIV PRIHODA		VRSTA PRIHODA
POREZ NA PROMET PROIZVODA I USLUGA- (porez u krajnjoj potrošnji nastao do 31.12.2005.g)		
1	Porez na promet proizvoda po stopi od 20% - (osim trošarinskih proizvoda i proizvoda na koje se porez plaća po drugim stopama)	715131
2	Porez na promet proizvoda i usluga po stopi od 10%, osim proizvoda iz rednog broja 3., 4. i 5.	715132
3	Porez na promet naftnih derivata po stopi od 10% (naftnog plina u bocama i kontejnerima i mazuta)	715912
4	Porez na promet energenata po stopi od 10% (el. energija, uglj, drvo, zemni plin)	715913
5	Porez na promet osnovnih proizvoda poljoprivrede, ribarstva i proizvoda koji služe za ljudsku ishranu (proiz. za ishranu, prirodne min. i izv. vode, gazir. i negaz.vode, sokovi bez konzerv, osim kafe)	715914
6	Porez na promet proizvoda za koje porezni obveznik ne posjeduje vjerodostojnu dokumentaciju	715136
7	Porez na promet osnovnih proizvoda za građevinarstvo i porez na promet usluga u građevinarstvu	715915
8	Kaznena kamata	715137
9	Porez na promet usluga osim usluga u građevinarstvu (iz vrste prihoda 715915)	715141
Napomena: Porez na promet pod tačkom 1 do 9 upućuje se na depozitni račun javnih prihoda proračuna kantona, a u platni nalog upisati šifru općine prema mjestu obavljenog prometa/usluge.		
POREZ NA DOBIT		
1	Porez na dobit	711211
2	Porez po odbitku	711212
3	Porez na dobit banaka	711911
4	Porez na dobit mikrokreditnih organizacija	711912
5	Porez na dobit društva za osiguranje	711913
6	Porez na dobit društva za reosiguranje	711914
7	Porez na dobit pravnih osoba iz oblasti elektroprivrede	711915
8	Porez na dobit pravnih osoba iz oblasti pošte i telekomunikacije	711916
9	Porez na dobit pravnih osoba iz oblasti igara na sreću	711917
10	Porez po odbitku	711918
11	Ostali porezi na dobit pojedinaca i preduzeća	711919
Napomena: Porez na dobit pod tačkom 1. i 2. uplaćuje se prema kan. budžetu., a 3. do 11. prema Budžetu FBiH.		
POREZ NA DOHODAK		
1	Prihodi od poreza na dohodak fizičkih osoba od nesamostalne djelatnosti	716111
2	Prihodi od poreza na dohodak fizičkih osoba od samostalne djelatnosti	716112
3	Prihodi od poreza na dohodak fizičkih osoba od imovine i imovinskih prava	716113
4	Prihodi od poreza na dohodak fizičkih osoba od ulaganja kapitala	716114
5	Prihodi od poreza na dohodak fizičkih osoba na dobitke od nagradnih igara i igara na sreću	716115
6	Prihodi od poreza na dohodak od drugih samostalnih djelatnosti iz članka 12. stavak (4) Zakona o porezu na dohodak	716116
7	Prihodi od poreza na dohodak po konačnom obračunu	716117
ZAOŠTALE UPLATE POREZA (obaveze za razdoblje do 31.12.2008.g.)		
1	Porez na plaću i druga osobna primanja	713111
2	Porez na dodatna primanja	713113
3	Porez na dobit od privrede i profesionalne djelatnosti	711111
4	Porez na dobit od poljoprivredne djelatnosti	711112
5	Porez na osnovu autorskih prava, patenata i tehničkih unapređenja	711113
6	Porez na ukupan prihod od fizičkih osoba	711114
7	Porez na prihod od imovine i imovinskih prava	711115
8	Porez na dobitke od igara na sreću	715211
9	Poseban porez na plaću za zaštitu od prirodnih i drugih nesreća	719114
10	Poseban porez za zaštitu od prirodnih i drugim nesreća po osnovu ugovora o djelu i privremenih i povremenih poslova	719115
POREZ NA IMOVINU		
1	Porez na imovinu od fizičkih osoba	714111
2	Porez na imovinu od pravnih osoba	714112
3	Porez na imovinu za motorna vozila	714113
4	Porez na nasljeđe i poklone	714121
5	Porez na promet nepokretnosti- fizičkih osoba	714131
6	Porez na promet nepokretnosti- pravnih osoba	714132
7	Ostali porezi na imovinu	714191

OSTALI POREZI		
1	Ostali porezi	719111
2	Porez na potrošnju u ugostiteljstvu od pravnih osoba	719116
3	Porez na potrošnju u ugostiteljstvu od fizičkih osoba	719117
NAKNADE I PROVIZIJE		
1	Provizije za detašmane	722111
2	Federalne administrativne provizije	722112
3	Putničke provizije - naknade za unapređenje zrakoplovnog prometa u Federaciji BiH	722113
4	Federalna provizija za korištenje autoceste (cestarine)	722114
5	Posebna provizija za izmirenje duga za isporuku prirodnog gasa	722115
6	Provizija za uspostavu rezervi naftnih derivata	722116
7	Federalne sudske provizije od pravnih osoba	722211
8	Federalne sudske provizije od fizičkih osoba	722212
9	Federalne provizije i naknade za pokriće troškova kontrole kvaliteta poljoprivrednih proizvoda u vanjskom prometu	722411
10	Naknade za pokrivanje troškova i utvrđivanje zdravstvene ispravnosti životnih namirnica i predmeta opće upotrebe koji se uvoze	722412
11	Naknade troškova branitelja po službenoj dužnosti	722414
12	Naknade ostalih troškova kaznenog postupka	722415
13	Naknada za korištenje cestovnog zemljišta i obavljanje pratećih djelatnosti uz auto ceste i brze ceste u FBiH	722417
14	Naknada prisilnog izvršenja putem druge osobe o trošku subjekta nadzora- FUZIP	722418
15	Federalna naknada za obavljanje obavezne kontrole pošiljki mineralnih đubriva pri uvozu u FBiH	722419
16	Federalne naknade za obavezni zdravstveni pregled bilja u prometu preko teritorije Federacije	722512
17	Federalne naknade za izvršeni veterinarsko- sanitarni pregled u prometu preko teritorije Federacije	722513
18	Naknada za troškove postupka distribucije bilateralnih transportnih dozvola dodjeljenih domaćim prijevoznicima	722517
19	Naknada po osnovi tehničkih pregleda građevina i po osnovi stručnih ispita	722518
20	Naknade za korištenje objekta sigurnosti u unutrašnjim i teritorijalnim vodama BiH	722562
21	Naknada domaćih i stranih brodara za prijevoz putnika preko morskog akvatorija Neum- Klek	722563
22	Naknade za polaganje stručnih ispita	722591
23	Naknade za obrasce koje izdaju kapetanije	722594
24	Naknade za baždarenje čamca	722596
25	Naknade za pregled čamca	722596
26	Federalna naknada od izdanih licenci, uvjerenja, certifikata i stručnih publikacija	722597
27	Naknade za privređivanje igara na sreću	722598
28	Mjesečna naknada za privređivanje igara na sreću (kladionice, automati, kasina, internet igre) i naknade za postavljanje uređaja za priremu klađenja	722599
29	Naknade za priremu igara za sreću koji pripadaju budžetu FBiH	722481
30	Naknade za privremeno obustavljanje održavanja polaska ili reda vožnje	722564
31	Kantonalne administrativne provizije	722121
32	Kantonalne sudske provizije	722221
33	Kantonalne komunalne provizije	722311
34	Kantonalne naknade	722421
35	Naknade za korištenje poljoprivrednog zemljišta u nepoljoprivredne svrhe	722422
36	Prihodi po osnovu " Dječije nedjelje"	722425
37	Naknade za troškove smještaja korisnika u ustanove socijalne zaštite	722426
38	Naknade za parkiralište	722427
39	Ostale kantonalne naknade	722429
40	Federalne naknade za uvjerenje o veterinarsko-zdravstvenom stanju životinja iz uvoza	722511
41	Federalna naknada za izvršenje veterinarsko-zdravstvenog pregleda i kontrolu u zemlji	722514
Napomena: Naknade po broju 40. i 41., ukoliko ih obavlja nadležna kantonalna veterinarska inspekcija, uplaćuju se na račun javnih prihoda kantonalnih budžeta kojem teritorijalno pripada kantonalna veterinarska inspekcija koja izdaje uvjerenje, a ukoliko kontrolu obavlja veterinarska organizacija javni prihod uplaćuje se na račun te ovlaštene organizacije.		
42	Naknade za korištenje podataka pregleda katastra	722515
43	Naknade za vršenje usluga iz oblasti mjerenja i katastra	722516
44	Naknade za tehnički pregled vozila koja pripada Budžetu Federacije	722416
45	Naknade za tehnički pregleda vozila koja pripadaju kantonu	722424
OPĆINSKE NAKNADE I PROVIZIJE		
1	Općinske administrativne provizije	722131
2	Općinske provizije za držanje psa	722132
3	Provizija za ovjeravanje dokumenata	722133
4	Provizija za vjenčanje i druge civilne registracije	722134
5	Druge općinske administrativne provizije	722135

6	Općinske sudske provizije	722231
7	Troškovi ostalih sudskih postupaka	722794
8	Troškovi vještačenja u sudskim i administrativnim postupcima	722795
9	Općinske komunalne provizije	722321
10	Općinske komunalne naknade za istaknutu kompaniju	722322
11	Ostale općinske komunalne naknade i pristojbe	722329
12	Naknade za dodjeljeno zemljište	722431
13	Naknade za osiguranje od požara	722432
14	Naknade za uređenje građevinskog zemljišta	722433
15	Naknade za korištenje građevinskog zemljišta	722434
16	Naknade po osnovi prirodnih pogodnosti-najma	722435
17	Naknade po osnovu tehničkog pregleda građevina	722436
18	Naknada za postupak legalizacije javnih površina i građevina	722437
19	Naknade za zauzimanje javnih površina	722461
20	Naknade i kazne za parkiranje	722462
21	Naknade za zakup javnih površina od kafića, restorana, kioska i pijaca	722463
22	Naknade za skladištenje građevinskog materijala, kampovanja, pristaništa i javnih manifestacija	722464
23	Naknade za reklame postavljene na javnim površinama	722465
24	Općinske komunalne naknade u skladu sa kantonalnim propisima za posebne namjene	722441
25	Naknade za izgradnju i održavanje javnih skloništa	722442
26	Naknada za korištenje hidroakumulacionog objekta izgrađenog na potopljenom području	722443
27	Naknade za prihode ostvarene radom termoelektrana	722444
28	Ostale općinske naknade	722449
DOPRINOSI		
1	Doprinosi za penzijsko i invalidsko osiguranje	712112
2	Dodatni doprinosi za penzijsko i invalidsko osiguranje	712114
3	Doprinosi za penzijsko i invalidsko osiguranje koje za nezaposlene osobe plaćaju kantonalne službe za zapošljavanje	712131
4	Doprinosi za zdravstveno osiguranje	712111
5	Dodatni doprinosi za zdravstveno osiguranje	712115
6	Doprinosi za zdravstveno osiguranje radnika na radu u inozemstvu	712191
7	Doprinosi za zdravstveno osiguranje poljoprivrednika	712132
8	Doprinos za zdravstveno osiguranje koje za nezaposlene osobe plaćaju kantonalne službe za zapošljavanje	712133
9	Doprinosi za zdravstveno osiguranje osobama kojima je priznat izbjeglički status	712134
10	Doprinos za osiguranje od nezaposlenosti	712113
11	Sredstva za volontere radi osiguranja za slučaj povrede ba radu ili profesionalne bolesti	712124
12	Sredstva za pripravnike radi osiguranja za slučaj povrede na radu i profesionalne bolesti	712125
13	Doprinos za zdravstveno osiguranje koji plaćaju nadležni organi za osobe koje se nalaze u statusu socijalne potrebe	712135
14	Doprinosi za zdravstveno osiguranje branitelja i članova njihovih obitelji čiji obračun i uplatu vrše nadležni organi sukladno propisu	712136
15	Doprinosi za zdravstveno osiguranje ličnim sredstvima (dobrovoljno osiguranje)	712193
16	Doprinos za dobrovoljno penzijsko i invalidsko osiguranje	712194
17	Doprinos za penzijsko i invalidsko osiguranje na potvrde od druge samostalne djelatnosti i povremenog samostalnog rada	712126
18	Doprinosi za zdravstveno i potvrda od druge samostalne djelatnosti i povremenog samostalnog rada	712116



REGLED PROPISA FBiH, RS, BRČKO DISTRIKT BiH I BiH

SLUŽBENE NOVINE
FEDERACIJE BiH 2025. GODINA
- od broja 54/25 do broja 68/25 -**Broj 54, 18.07.2025. godine**

- U ovom broju Službenih novina nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju

Broj 55, 23.07.2025. godine**FEDERALNI ZAVOD ZA STATISTIKU**

- Prosječna isplaćena mjesečna neto plaća po zaposlenom ostvarena u Federaciji Bosne i Hercegovine za maj 2025. godine iznosi 1.590 KM.
- Prosječna isplaćena mjesečna neto plaća po zaposlenom ostvarena u Federaciji Bosne i Hercegovine za period mart 2025. godine - maj 2025. godine iznosi 1.579 KM.
- Prosječna isplaćena mjesečna bruto plaća po zaposlenom ostvarena u Federaciji Bosne i Hercegovine za maj 2025. godine iznosi 2.480 KM.

Broj 56, 25.07.2025. godine

- U ovom broju Službenih novina nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju

Broj 57, 30.07.2025. godine

- U ovom broju Službenih novina nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju

Broj 58, 01.08.2025. godine
VLADA FEDERACIJE BOSNE I
HERCEGOVINE

- Uredbu o izmjenama Uredbe o mjerama finansijske pomoći privatnim poslodavcima, obrtima i ostalim

samostalnim djelatnostima u Federaciji Bosne i Hercegovine u cilju održavanja postojećih radnih mjesta za 2025. Godinu (Ova uredba stupa na snagu narednog dana od dana objavljivanja u "Službenim novinama Federacije BiH", a primjenjivat će se od 01.07.2025. godine..)

- Uredbu o izmjenama i dopunama Uredbe o isplati pomoći radnicima od strane poslodavca (Ova uredba stupa na snagu danom donošenja i bit će objavljena u "Službenim novinama Federacije BiH", a počinje se primjenjivati od 01.08.2025. godine..")

Broj 59, 06.08.2025. godine

- U ovom broju Službenih novina nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju

Broj 60, 08.08.2025. godine**FEDERALNO MINISTARSTVO FINANSIJA**

- Pravilni o izmjeni Pravilnika o primjeni zakona o porezu na dohodak (Ovaj pravilnik stupa na snagu narednog dana od dana objavljivanja u "Službenim novinama Federacije BiH".)

Broj 61, 13.08.2025. godine

- U ovom broju Službenih novina nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

Broj 62, 15.08.2025. godine

- U ovom broju Službenih novina nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

Broj 63, 20.08.2025. godine**FEDERALNI ZAVOD ZA STATISTIKU**

- Prosječna isplaćena mjesečna neto plaća po zaposlenom ostvarena u Federaciji Bosne

i Hercegovine za juni 2025. godine iznosi 1.577 KM.

- Prosječna isplaćena mjesečna neto plaća po zaposlenom ostvarena u Federaciji Bosne i Hercegovine za period april 2025. godine - juni 2025. godine iznosi 1.583 KM..
- Prosječna isplaćena mjesečna bruto plaća po zaposlenom ostvarena u Federaciji Bosne i Hercegovine za juni 2025. godine iznosi 2.458 KM.

Broj 64, 22.08.2025. godine

- U ovom broju Službenih novina nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

Broj 65, 27.08.2025. godine

- U ovom broju Službenih novina nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

Broj 66, 29.08.2025. godine

- U ovom broju Službenih novina nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

Broj 67, 03.09.2025. godine

- U ovom broju Službenih novina nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

Broj 68, 05.09.2025. godine

- U ovom broju Službenih novina nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

SLUŽBENI GLASNIK BIH 2025. GODINA - od broja 42/25 do broja 53/25-

Broj 42, 18.07.2025. godine

- U ovom broju Službenog glasnika nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

Broj 43, 22.07.2025. godine

- U ovom broju Službenog glasnika nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

Broj 44, 25.07.2025. godine

AGENCIJA ZA STATISTIKU BOSNE I HERCEGOVINE

- Prosječna isplaćena mjesečna neto plaća po zaposlenom ostvarena u Bosni i Hercegovini za maj 2025. godine iznosi 1 574 KM..
- Prosječna mjesečna bruto plaća po zaposlenom ostvarena u Bosni i Hercegovini za maj 2025. godine iznosi 2 441 KM.

Broj 45, 29.07.2025. godine

- U ovom broju Službenog glasnika nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

Broj 46, 01.08.2025. godine

- U ovom broju Službenog glasnika nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

Broj 47, 05.08.2025. godine

- U ovom broju Službenog glasnika nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

Broj 48, 08.08.2025. godine

- U ovom broju Službenog glasnika nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju

Broj 49, 15.08.2025. godine

- U ovom broju Službenog glasnika nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju

Broj 50, 22.08.2025. godine

AGENCIJA ZA STATISTIKU BOSNE I HERCEGOVINE

- Prosječna mjesečna bruto plaća po zaposlenom ostvarena u Bosni i Hercegovini za juni 2025. godine iznosi 2 435 KM.
- Prosječna isplaćena mjesečna neto plaća po zaposlenom ostvarena u Bosni i Hercegovini za juni 2025. godine iznosi 1 570 KM.

Broj 51, 29.08.2025. godine

- U ovom broju Službenog glasnika nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

Broj 52, 02.09.2025. godine

- U ovom broju Službenog glasnika nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

Broj 53, 05.09.2025. godine

- U ovom broju Službenog glasnika nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

**SLUŽBENI GLASNIK
BRČKO DISTRIKTA
BOSNE I HERCEGOVINE
- od broja 25/25 do broja 29/25 -**

Broj 25, 15.07.2025. godine

- U ovom broju Službenog glasnika nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

Broj 26, 18.07.2025. godine

- U ovom broju Službenog glasnika nema propisa značajnih za finansijsko-računovodstvenu profesiju.

Broj 27, 29.07.2025. godine**SKUPŠTINA BRČKO DISTRIKTA BIH**

- Zakon o izmjenama Zakona o igrama na sreću Brčko distrikta Bosne i Hercegovine

(Ovaj Zakon stupa na snagu osmog dana od dana objave u „Službenom glasniku Brčko distrikta Bosne i Hercegovine“)

Broj 28, 06.08.2025. godine**SKUPŠTINA BRČKO DISTRIKTA BIH**

- Odluka o izmjeni Budžeta Brčko distrikta BiH za 2025. godinu (Ova odluka stupa na snagu danom donošenja i bit će objavljena u Službenom glasniku Brčko distrikta Bosne i Hercegovine).

DIREKCIJE ZA FINANSIJE

- Pravilnik o dopuni Pravilnika o računovodstvu i finansijskom izvještavanju (Ovaj Pravilnik o dopuni Pravilnika o računovodstvu i finansijskom izvještavanju stupa na snagu osmog dana od dana objave u „Službenom glasniku Brčko distrikta Bosne i Hercegovine“).

Broj 29, 26.08.2025. godine**DIREKCIJE ZA FINANSIJE**

- Pravilnik o izmjeni Pravilnika o računovodstvu i finansijskom izvještavanju (Ovaj Pravilnik o dopuni Pravilnika o računovodstvu i finansijskom izvještavanju stupa na snagu osmog dana od dana objave u „Službenom glasniku Brčko“)



STUDIJSKI PROGRAMI

- FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO
- RAČUNARSTVO I INFORMATIKA
- SAVREMENI MENADŽMENT I DIGITALNO POSLOVANJE
- EKOLOŠKA POLJOPRIVREDA
- TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I GASTRONOMIJA

FINra
VIŠEŠKOLSKA USTANOVA

Jedinstveni spoj teorije i prakse

AKREDITOVANA

+387 35 310 390

MITRA TRIFUNOVIĆA UČE 9,
TUZLA 75000

www.finra.edu.ba

UPUTE AUTORIMA

Međunarodno indeksiran naučno-stručni časopis "Poslovni konsultant" objavljuje stručne i naučne radove iz područja ekonomije i biznisa. Uredništvo časopisa prima samo neobjavljene radove. Radovi se dostavljaju na jednom od naših jezika (bosanskom, srpskom i hrvatskom) u A4 formatu, elektronskom poštom (e-mailom). Uredništvo pridržava pravo da rad redakcijski prilagodi propozicijama i standardima časopisa i književnog jezika, odnosno engleskog jezika, kao i zahtjevima **EBSCO Publishing-a**, gdje je indeksiran časopis.

Rukopisi se upućuju elektronskim putem na e-mail:

finconsult@bih.net.ba; selma@finconsult.ba

Da bi radovi bili objavljeni, moraju zadovoljiti navedene kriterije:

I. PODACI O AUTORU:

1. Obim radova (uključujući sažetak, popis literature, bilješke i mjesta za grafičke priloge) smije iznositi najviše jedan autorski arak (do 16 kucanih stranica A4 formata).
2. Na početku rada treba navesti titulu, ime i prezime autora, sa osnovnim podacima autora u fusnoti (npr: Dr. sc. Ime Prezime¹).
3. U fusnoti na istoj stranici navodi se titula, ime i prezime autora, naziv ustanove u kojoj je autor zaposlen, te e-mail adresa.

II. FORMATIRANJE TEKSTA RADA:

4. Cijeli tekst treba biti u Times New Roman fontu, veličina 12, bez proreda.
5. Uvod i zaključak ne numerisati.
6. Prvi red pasusa ne uvlačiti.
7. Sve fusnote su bez proreda, Times New Roman 10.
8. Naslov rada pisati velikim slovima, kao i naslove poglavlja, a podnaslove malim slovima.

III. TABLICE I SLIKE:

9. Tablice i slike unose se na predviđeno mjesto u radu.
10. Tablice i slike moraju biti izražene crno-bijelo.
11. Za tablice preporučujemo crna slova na bijeloj pozadini, bez sivih nijansi.
12. Tablice i slike ne smiju biti skenirane.
13. Sve slike treba dostaviti odvojeno od samog rada, u **cdr i pdf formatu**
14. Obavezno navesti izvor ispod svake slike/tablice.
15. Formatiranje slika treba biti usklađeno, dakle sve slike i tabele u radu trebaju da budu koherentne, da čine jednu vizuelnu cjelinu (korištenje iste

vrste i veličine slova u naslovu slike, korištenje istih ili sličnih stilskih elemenata)

16. Kao i u tekstu rada, u slikama koristiti font Times New Roman, prikladne veličine

IV. REFERENCE, FUSNOTE, LITERATURA:

17. Reference citiranih dijelova teksta navode se u tekstu, a ne u bilješkama. Reference se stavljaju u zagrade i sadrže prezime autora, godinu izdanja i, u slučaju navoda, stranicu, na primjer: (Babi, 2005) odnosno (Babi, 2005, 129) ili se navodi redni broj citiranog djela u popisu literature.
18. Bilješke (fusnote) se označavaju arapskim brojkama u tekstu i pozicioniraju se na istoj stranici na dnu teksta.
19. U popisu literature navode se svi korišteni izvori, i to abecednim redom prema prezimenima autora i hronološkim redom za radove istog autora. Ako su korišteni izvori istog autora s istom godinom izdanja, treba ih razlikovati u zagradi iza godine izdanja. Ukoliko je više autora zajedničkog rada, na ovom se mjestu navode prezimena sa početnim slovom imena abecednim redom. Koristite se sljedećim primjerima:

Za knjige:

Vukonić, B., (2005), Naziv knjige, izdavač.

Za časopise:

Novković, S., (1999), Transition from self-management to employee ownership in Croatia: A Survey, *Ekonomika istraživanja*, 12 (1-2): 57-68. (12 označava volumen/ godište/ časopisa, (1) broj sveska unutar godišta, a 57-68 paginaciju rada u tekstu).

V. KLJUČNE RIJEČI RADA:

Navesti do najviše osam riječi na našem i engleskom jeziku.

VI. SAŽETAK I NASLOV RADA:

Sažetak rada treba sadržavati do 100 riječi (do pola stranice kucanog teksta A4 formata). U sažetku se navode svrha i ciljevi rada, metode, struktura rada, osnovni rezultati i zaključak o mogućoj primjeni rezultata. Svaki rad mora imati sažetak na nekom od naših jezika i engleskom jeziku. Naslov rada treba imati i englesku verziju.

VII. KOTIZACIJA:

Cijena kotizacije za objavu rada u međunarodno indeksiranom naučno-stručnom časopisu Poslovni konsultant je 200 KM.

Uplatom kotizacije pokrivamo troškove recenzije i preloma teksta.

CJENOVNIK OGLAŠAVANJA U NAUČNO-STRUČNOM ČASOPISU «POSLOVNI KONSULTANT» ZA 2025. GODINU

Shvatajući Vaš interes i vođeni željom da uspostavimo i kontinuirano održavamo poslovne i partnerske odnose, želimo Vam ponuditi da kao korisnik i pretplatnik našeg međunarodno indeksiranog naučno-stručnog časopisa iskoristite mogućnost da u 2025. godini, na stranicama Poslovnog konsultant-a jedanput besplatno predstavite Vaše preduzeće ili objavite propagandnu poruku. Također Vam pružamo mogućnost da kao pretplatnik časopisa objavljujete Vaše propagandne poruke i druge informacije po povoljnijim cijenama (uz veće popuste).

Časopis izlazi 10 puta godišnje u printanoj i elektronskoj verziji, a distribuira se na području cijele BiH, čiji su čitaoci uglavnom računovođe, revizori, finansijski direktori i generalni direktori preduzeća.

Format stranice	Cijena	Cijena za kontinuirano oglašavanje uz 40% popusta (7-10) izdanja)
1/1 unutarnje stranice	250,00 KM	150,00 KM
1/1 unutarnja stranica zadnje korice	450,00 KM	270,00 KM
1/1 unutarnja stranica prednje korice	500,00 KM	300,00 KM
1/1 vanjska stranica zadnje korice	550,00 KM	350,00 KM

Napomena: Cijene su izražene bez PDV-a

TELEVIZIJA

SLON

C 54 UHF

e**x**tra

6 f19

*Volim te
kad me slušaš
i gledaš*

Slon
RADIO

89 MHz

www.rtvslon.ba

Ul. Dr. Mustafe Mujbegovića br. 83

Tel/fax: +387 35 205 205

e-mail: rtvslon@rtvslon.ba

UNIVERZITET UNIVERSITY

FINIRIA

TUZLA

unique blend of theory and practice



FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO



RAČUNARSTVO I INFORMATIKA



**SAVREMENI MENADŽMENT
I DIGITALNO POSLOVANJE**



EKOLOŠKA POLJOPRIVREDA



**TURIZAM, UGOSTITELJSTVO
I GASTRONOMIJA**



Jedinstven spoj teorije i prakse



www.finra.edu.ba