

Primljeno/Submitted: 11.10.2025.  
Prihvaćeno/Accepted: 14.12.2025.

Izvorni znanstveni rad  
Original scientific paper

## **DIGITALNA TRANSFORMACIJA JAVNE UPRAVE I PAMETNE DESTINACIJE: GRAĐANSKO-PRAVNI ASPEKTI**

### **DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AND SMART DESTINATIONS: CIVIL LEGAL ASPECTS**

Hazim Okanović\*

#### **SAŽETAK**

Rad analizira stanje reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini s posebnim naglaskom na implementaciju Akcionog plana reforme javne uprave i ulogu digitalizacije u unapređenju javnih usluga i ostvarivanju građanskih prava. Digitalna transformacija prepoznata je kao ključni faktor jačanja pravne sigurnosti, transparentnosti, efikasnosti i jednakog pristupa korisnicima. Kao primjer dobre prakse ističe se platforma eCitizen, koja omogućava građanima jednostavniju komunikaciju s lokalnom upravom, učešće u javnim raspravama i praćenje rada vlasti, čime se doprinosi boljem upravljanju i odgovornosti institucija. Rad razmatra i povezanost digitalne uprave s razvojem pametnih gradova i pametnih destinacija, posebno u sektoru turizma, gdje digitalne tehnologije doprinose održivosti, personalizaciji usluga i konkurentnosti, uz nužno poštivanje pravne regulative i zaštite podataka. Istraživanje se temelji na analizi literature, strateških dokumenata, anketnom istraživanju u BiH i studiji slučaja Hrvatske, uz kombinaciju kvalitativnih i kvantitativnih metoda.

**Ključne riječi:** digitalna transformacija, e-uprava, pametni gradovi, pametne destinacije, građansko parvo.

#### **ABSTRACT**

This paper analyzes the state of public administration reform in Bosnia and Herzegovina, with a particular focus on the implementation of the Public Administration Reform Action Plan and the role of digitalization in improving public services and the realization of citizens' rights. Digital transformation is recognized as a key factor in strengthening legal certainty, transparency, efficiency, and equal access for users. The eCitizen platform is highlighted as an example of good practice, enabling citizens to communicate more easily with local authorities,

---

\* Docent, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ", Pravni fakultet, e-mail: hazim.okanovic@unvi.edu.ba

participate in public consultations, and monitor the work of public institutions, thereby contributing to better governance and institutional accountability. The paper also examines the link between digital public administration and the development of smart cities and smart destinations, particularly in the tourism sector, where digital technologies support sustainability, service personalization, and competitiveness, while ensuring compliance with legal regulations and data protection requirements. The research is based on an analysis of academic and professional literature, strategic and legislative documents, a survey conducted in Bosnia and Herzegovina, and a case study focusing on Croatia, using a combination of qualitative and quantitative methods.

**Keywords:** digital transformation, e-government, smart cities, smart destinations, civil law.

## UVOD

Digitalna transformacija savremenih država predstavlja nužan preduslov modernizacije javnog sektora i unapređenja upravljanja. Ona ne obuhvata samo primjenu tehnologije, već i promjene u organizaciji rada, donošenju odluka i komunikaciji između institucija i građana. U njenom središtu nalaze se pravna sigurnost, transparentnost i jednak pristup javnim uslugama kao temelj demokratskih vrijednosti. Digitalna transformacija direktno utiče na kvalitet života građana kroz brži pristup uslugama, pojednostavljene procedure i veću transparentnost institucija. Privreda, posebno mala i srednja preduzeća, ostvaruje koristi kroz smanjenje administrativnog opterećenja i bolje poslovne procese. Ovaj proces ima i širi društveni i ekonomski značaj te predstavlja razvojnu priliku za Bosnu i Hercegovinu. Bosna i Hercegovina postupno usklađuje zakonodavstvo i administrativne prakse sa standardima Evropske unije, posebno u oblastima zaštite podataka, elektronske identifikacije i elektronskog potpisa.

Očekivana implementacija digitalnog identiteta i digitalnog novčanika doprinosi jačanju povjerenja i efikasnosti javne uprave. Razvoj digitalne uprave mora biti zasnovan na jasnom i stabilnom pravnom okviru koji garantuje zaštitu prava građana. Digitalni postupci moraju biti jednako zakoniti i provjerljivi kao i tradicionalni. Iako BiH posjeduje osnovnu digitalnu infrastrukturu, proces digitalizacije je i dalje spor i neujednačen. Interes građana za digitalne usluge raste, ali njihova dostupnost još nije u potpunosti prilagođena korisnicima. Pozitivni lokalni primjeri potvrđuju potencijal digitalne participacije građana. Upotreba umjetne inteligencije zahtijeva adekvatan pravni i etički okvir. Koncepti pametnih gradova i pametnih destinacija dodatno povezuju tehnologiju, pravo i održivi razvoj.

U konačnici, digitalna transformacija mora imati jasan cilj – služiti građaninu i jačati vladavinu prava. Digitalna transformacija javne uprave prelazi okvire puke tehnološke implementacije, ona oblikuje i transformira društvene odnose te povjerenje građana u institucije. Empirijski radovi pokazuju da digitalne javne usluge mogu značajno ojačati povjerenje građana i njihovu participaciju u upravljanju (Nurlinah, 2025). Digitalna transformacija ne podrazumijeva isključivo tehničku digitalizaciju postojećih procedura, već transformaciju načina odlučivanja,

interakcije s građanima i ostvarivanja građanskih prava u digitalnom okruženju. Takav pristup u skladu je s konceptom digitalne ere upravljanja, koji naglašava integraciju tehnologije, upravljačkih procesa i pravnog okvira kao temelj savremene javne uprave (Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J., 2006). Stručne analize također naglašavaju da transformacija javne uprave zahtijeva promjene u organizaciji, kulturi i interakcijama s korisnicima, a ne samo tehnološke inovacije (Srivastava, 2025; Millard, 2023). Koncept pametnih gradova u akademskoj literaturi definira se ne samo kroz tehnologiju, već i kroz transparentnost, participaciju i digitalno upravljanje koje uključuje građane Caragliu, A., Del Bo, C. & Nijkamp, P., 2011). U okviru digitalne transformacije javne uprave, pametne destinacije predstavljaju novi model upravljanja koji povezuje tehnologiju, javne usluge i građansko-pravne odnose. Pametne destinacije temelje se na integraciji digitalnih tehnologija, podataka i inovativnih oblika upravljanja s ciljem poboljšanja turističkog iskustva i održivog razvoja destinacije (Buhalis & Amaranggana, 2014).

Pametne destinacije u ovom se kontekstu integriraju kao sektorski model digitalne transformacije lokalne javne uprave s neposrednim utjecajem na građansko-pravne odnose. Iako rad obuhvata više tematskih cjelina - digitalnu transformaciju javne uprave, pametne gradove, pametne destinacije i građansko pravo - njihova povezanost zasniva se na zajedničkom normativnom okviru ostvarivanja građanskih prava u digitalnom okruženju. Digitalna javna uprava predstavlja institucionalni i pravni temelj razvoja pametnih gradova i pametnih destinacija, dok se građansko-pravni aspekti pojavljuju kao povezujući element koji omogućava analizu pravne sigurnosti, jednakog pristupa uslugama i zaštite prava građana na lokalnom nivou (Tasente, T. & Stan, M., 2023).

## **1. GRAĐANSKO-PRAVNI I INSTITUCIONALNI OKVIR DIGITALNE TRANSFORMACIJE JAVNE UPRAVE**

Digitalna transformacija javne uprave predstavlja temeljni proces modernizacije javnog sektora, usmjeren na unapređenje efikasnosti, transparentnosti i dostupnosti javnih usluga, kao i na jačanje odnosa između javne vlasti i građana. U okviru koncepta pametnih destinacija, digitalna rješenja javne uprave omogućavaju integrisano upravljanje javnim resursima, urbanim prostorom i uslugama od javnog interesa, pri čemu javna služba djeluje kao ključni institucionalni nosilac ovih procesa (Dunleavy et al., 2006; Koprić et al., 2016). Time se digitalizacija javne uprave potvrđuje kao strateški instrument savremenog upravljanja, a ne isključivo kao tehničko sredstvo.

Građansko-pravni aspekti digitalne transformacije posebno dolaze do izražaja u pogledu ostvarivanja subjektivnih prava građana, pravne sigurnosti i jednakog pristupa javnim uslugama. Elektronski upravni postupci, automatizovano odlučivanje i digitalne evidencije zahtijevaju jasno normativno uređenje kako bi se osigurala zakonitost postupanja, zaštita ličnih podataka i dostupnost pravne zaštite u digitalnom okruženju (Koprić, Musa, Đulabić, 2017; European Commission, 2020). U tom kontekstu, uloga javne službe ogleda se u primjeni digitalnih alata u skladu s osnovnim načelima građanskog prava i principima dobre uprave. Razvoj pametnih

destinacija dodatno proširuje pravni i institucionalni okvir digitalne javne uprave, jer podrazumijeva intenzivnu upotrebu informaciono-komunikacijskih tehnologija u oblastima turizma, infrastrukture i upravljanja javnim dobrima. Ovi procesi utiču na pravni položaj građana i korisnika javnih usluga, te nameću potrebu uravnoteženja tehnoloških inovacija s zaštitom individualnih prava i javnog interesa (Caragliu, Del Bo, Nijkamp, 2011; Gil-Garcia, Dawes, Pardo, 2018). Stoga se značaj javne službe u digitalnom dobu ogleda u njenoj sposobnosti da osigura pravnu sigurnost i institucionalnu odgovornost u uslovima ubrzane digitalne transformacije.

## **2. STUDIJA SLUČAJA (PRIMJER IZ EU PROSTORA)**

Kao ilustrativan primjer može se navesti Estonija, zemlja s izuzetno visokim nivoom digitalnog razvoja i jednom od najnaprednijih e-uprava u svijetu. Digitalizacija HR procesa u estonskoj javnoj upravi obuhvata e-recruitment, digitalne baze podataka i integrisane sisteme za upravljanje javnim službenicima, čime se postiže visoka efikasnost i transparentnost (Ikromov, 2023). Ovi sistemi omogućavaju sistematsko mapiranje kompetencija, praćenje performansi i planiranje karijernog razvoja zaposlenika. Istovremeno, osigurava se planiranje sukcesije i kontinuitet obavljanja ključnih funkcija. Digitalna rješenja doprinijela su smanjenju administrativnih troškova i ubrzanju procedura zapošljavanja. Povećana transparentnost i dostupnost informacija unaprijedile su odgovornost javnih institucija. Time su smanjeni rizici od korupcije, birokratskih zastoja i neujednačenih praksi. Estonski model potvrđuje da digitalizacija HR funkcija može značajno unaprijediti profesionalnost i kvalitet rada javnog sektora.

## **3. PRIMJERI IZ BIH I ZEMALJA REGIONA**

Proces digitalne transformacije u Bosni i Hercegovini afirmirao se kao strateški prioritet, s posebnim fokusom na prelazak na bespapirno poslovanje. Na 8. GS1 konferenciji „Digitalna ekspanzija: Put BiH u bespapirno poslovanje“, direktor IDDEEA-e dr. Almir Badnjević predstavio je ključne institucionalne i tehnološke iskorake ka evropskim standardima. Elektronska identifikacija i elektronski potpis dobili su puni pravni kapacitet početkom 2024. godine implementacijom digitalnog identiteta. Usklađivanjem sa eIDAS regulativom omogućeno je besplatno generisanje digitalnog identiteta i korištenje kvalifikovanih certifikata. Time je osigurana pravna valjanost elektronskog potpisa ravnopravna potpisu na papiru. Sistem tri nivoa elektronskog potpisa omogućava različite stepene sigurnosti i međunarodnu interoperabilnost. Ipak, tehnička infrastruktura nije dovoljna bez pune integracije e-servisa u javnom i privatnom sektoru. Poseban izazov predstavlja potreba usklađivanja zakonodavstva iz 2006. godine sa eIDAS 2.0 regulativom, kao i ograničeni kadrovski i finansijski kapaciteti. Planirano uvođenje digitalnog novčanika 2025. godine predstavlja značajan iskorak ka sigurnoj elektronskoj identifikaciji i potpisivanju. Digitalni novčanik omogućit će višefaktorsku autentifikaciju i visoku zaštitu podataka. Razvoj digitalne transformacije zavisi i od ulaganja u infrastrukturu, e-

servise i digitalne kompetencije. Primjer Slovenije, koji je predstavio Igor Zorko, pokazuje važnost rane strategije, standardizacije i saradnje javnog i privatnog sektora. U konačnici, prelazak na bespapirno poslovanje predstavlja ključnu osnovu modernizacije BiH i njenog usklađivanja s evropskim digitalnim normama.

#### **4. STRATEŠKI OKVIRI, IZAZOVI I PRIORITETI DIGITALNE TRANSFORMACIJE U BOSNI I HERCEGOVINI**

Proces digitalne transformacije javne uprave u Bosni i Hercegovini temelji se na tri ključna segmenta: digitalna identifikacija, digitalizacija administrativnih obrazaca i digitalno potpisivanje dokumenata. Digitalna identifikacija omogućava elektronsko prepoznavanje građana i postavljena je kroz sistem digitalnog identiteta, stvarajući osnovu za napredne javne usluge. Digitalizacija obrazaca još uvijek je neujednačena, jer većina institucija transformaciju provodi pojedinačno, što usporava cjelokupni proces. Digitalno potpisivanje tehnički je implementirano, ali njegova puna primjena zavisi od prethodne digitalizacije obrazaca. Bosna i Hercegovina još nije u potpunosti uskladila zakonodavstvo sa eIDAS 2.0, NIS-2 direktivom, DSA, DMA i regulativom za EUDI Wallet, što predstavlja prepreku punoj interoperabilnosti i sigurnosti (NIS2 Directive).

IDDEEA aktivno radi na integraciji institucija, uključujući poreznu upravu i zdravstvene sisteme, a trenutno oko 15.000 građana koristi digitalni identitet za pristup e-uslugama. Projekat digitalnog novčanika napreduje u dvije faze, uz primjenu sigurnosnih standarda i zaštitu ličnih podataka. Razmjena podataka između ključnih registara već je funkcionalna, čime se postavlja temelj nacionalnog interoperabilnog okvira. Uspješna transformacija zahtijeva izgradnju digitalnih kompetencija i nacionalne kampanje digitalne pismenosti. Prioriteti IDDEEA-e uključuju širenje digitalnog identiteta, jačanje interoperabilnosti, integraciju institucija i razvoj naprednih e-servisa uz podršku umjetne inteligencije. Iskustva iz regije, poput Srbije i Hrvatske, pokazuju važnost jasne strategije, koordinacije i tehnološkog napretka za uspjeh digitalne uprave.<sup>1</sup>

#### **5. KOMPARATIVNI PRIKAZ E-UPRAVE KAO PREDUSLOVA I INDIKATORA SAVREMENOG PRISTUPA UPRAVLJANJU JAVNIM POSLOVIMA**

U nastavku je predstavljena tabelarna komparativna analiza razvoja e-uprave u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Srbiji, strukturirana prema ključnim kriterijima. Ova analiza omogućava jasno sagledavanje sličnosti i razlika među državama u pogledu normativnog

---

<sup>1</sup> Intervju sa direktorom Agencije za identifikacione dokumente, evidenciju i razmjenu podataka Bosne i Hercegovine (IDDEEA) obavljen 5.11.2025. godine.

okvira, institucionalnih kapaciteta, digitalne infrastrukture, transparentnosti, nivoa pružanja elektronskih usluga i stepena usklađenosti sa savremenim evropskim standardima. Usporedni pregled pruža uvid u različite faze digitalne transformacije javnih uprava te pokazuje na koji način institucionalni modeli, politička volja i tehnički kapaciteti utiču na dinamiku razvoja e-uprave. Analiza također identifikuje ključne prednosti i izazove sa kojima se svaka država suočava u procesu modernizacije javnih usluga. Ovakav komparativni pristup doprinosi dubljem razumijevanju regionalnih trendova, prepoznaje uspješne prakse i omogućava formuliranje preporuka za unapređenje digitalne administracije u kontekstu savremenih zahtjeva javnog upravljanja. Anketni upitnik obuhvatio je ključne dimenzije razvoja e-uprave: normativni okvir, nacionalne platforme, digitalnu identifikaciju, informacijsku otvorenost i transparentnost, participativno upravljanje, digitalizaciju javnih usluga, tehnološku infrastrukturu, poreske digitalne sisteme, antikorupcijske efekte, administrativnu efikasnost, usklađenost s EU standardima, digitalnu inkluziju, institucionalne kapacitete, političku volju i ukupni nivo digitalne zrelosti.

Tabela 1: Komparativna analiza razvoja e-uprave u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Srbiji

| <b>Kriterij</b>                                      | <b>Bosna i Hercegovina</b>  | <b>Hrvatska</b>   | <b>Srbija</b>  |
|--|---|---|--|
| <b>1. Normativni okvir e-uprave</b>                  | Fragmentiran pravni okvir; nadležnosti podijeljene između entiteta, kantona i države; nedovoljna standardizacija procedura. | Usklađen sa EU regulativom (eIDAS, GDPR); jasni zakoni o e-identifikaciji, e-potpisu i digitalnim uslugama. | Obiman i koherentan pravni okvir (eUprava, eDokument, eIdentifikacija, ePotpis); snažno centralizovan model. |
| <b>2. Nacionalne platforme e-uprave</b>              | Ne postoji jedinstven državni portal; entiteti i lokalne zajednice imaju vlastite sisteme različitog kvaliteta.             | Centralizirani portal <b>e-Građani</b> – preko 100 servisa, visoki standardi interoperabilnosti.            | Nacionalni portal <b>eUprava</b> – preko 900 servisa; centralna pristupna tačka.                             |
| <b>3. Infrastruktura digitalne identifikacije</b>    | Različita rješenja po entitetima; ograničena interoperabilnost.   | Nacionalni sustav e-OI i NIAS – visok nivo sigurnosti, e-identitet priznat u EU.                            | Razvijen sistem elektronske identifikacije, više nivoa autentikacije, digitalni sertifikati i PIN mehanizmi. |
| <b>4. Informacijska otvorenost i transparentnost</b> | Značajne razlike među opštinama; prosječna ocjena ažurnosti web stranica 4,05; transparentnost kontakt                      | Visoka razina otvorenosti; obaveza objave planova, budžeta, odluka i rasprava; snažna                       | Visoka transparentnost na državnom nivou; portali za eNabavke, budžetsku                                     |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|   | podataka 4,09;<br>nedostatak objave radnih rasporeda.  | usklađenost s EU standardima.  | transparentnost i registre; dobro razvijeni digitalni tragovi.  |
| <b>5. Participativno upravljanje</b>                      | Varira među opštinama; informacije o MZ savjetima dostupne, ali neujednačene.  | Razvijeni digitalni alati za konsultacije s javnošću i e-savjetovanja.                       | Uvedene platforme za javna savjetovanja, ali niži nivo participacije nego u Hrvatskoj.  |
| <b>6. Digitalizacija javnih usluga</b>                    | Osnovne usluge dostupne, ali bez jedinstvenog standarda i interoperabilnosti; administrativne razlike utiču na kvalitet. | Širok raspon e-usluga (zdravstvo, školstvo, porezi, EU registri); visoka digitalna zrelost.  | Preko 900 digitalnih servisa; visok nivo automatizacije i centralizacije sistema.   |
| <b>7. Digitalna infrastruktura i tehnološki standardi</b> | Zavisni od lokalnih kapaciteta; velike razlike u kvaliteti web stranica i baza podataka.                                 | Centralizirana državna IT infrastruktura; integrirani registri i standardizirani interfejsi. | Centralne baze podataka, razvijen eID, enkripcija, višefaktorska autentikacija, digitalni potpis.                             |
| <b>8. Poreski i fiskalni digitalni sistemi</b>            | Ograničena upotreba; nedostatak centralizovanog sistema poput ePoreza/ePorezne.  | <b>ePorezna</b> – jedan od najrazvijenijih EU modela digitalnog poreznog upravljanja.        | <b>ePorezi</b> – visoko razvijen portal, integriran s e-fakturama; snažan uticaj na efikasnost i borbu protiv sive ekonomije. |
| <b>9. Antikorupcijski efekti digitalizacije</b>           | Nizak do srednji; ograničen zbog nedostatka potpunog digitalnog traga i nekonzistentne primjene.                         | Visok – digitalizacija značajno smanjuje prostor za korupciju.                               | Visok – smanjenje kontakta službenik–građanin, digitalni tragovi, standardizacija postupaka.                                  |
| <b>10. Administrativna efikasnost</b>                     | Zavisna od opština; nema standardiziranog sistema upravljanja dokumentima i zahtjevima.                                  | Visoka – interoperabilni sistemi, automatizacija i digitalni registri.                       | Vrlo visoka – automatizacija prijava, digitalni obrasci, integracija poreskih i poslovnih registara.                          |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <b>11. Usklađenost s EU standardima</b>        | Djelimična; značajni napori tek predstoje.   | Potpuna, kao članica EU.  | Visoka, iako Srbija nije članica EU; sistem razvijan prema EIF i eIDAS smjernicama. |
| <b>12. Digitalna inkluzija građana</b>         | Neujednačena; digitalni jaz izrazito vidljiv između urbanih i ruralnih sredina.          | Razvijeni programi digitalne inkluzije i obrazovanja.           | Programi u razvoju; broj korisnika e-usluga raste (preko milion).                   |
| <b>13. Institucionalni kapaciteti</b>          | Variraju; ograničeni resursi u većini lokalnih zajednica.                                | Stabilni i profesionalizirani kapaciteti.                       | Jačanje kapaciteta kroz centralizaciju i standardizaciju.                           |
| <b>14. Politička volja i strateški pristup</b> | Nedovoljna centralna koordinacija; reformski procesi spori.                              | Jasna politička podrška digitalizaciji od 2014. nadalje.        | Visoka politička volja; e-uprava jedan od prioriteta javne uprave.                  |
| <b>15. Ukupni nivo digitalne zrelosti</b>      | <b>Nizak do srednji</b> – osnovni elementi postoje, ali su fragmentirani i neujednačeni. | <b>Visok</b> – stabilni sistemi, visok nivo interoperabilnosti. | <b>Srednji do visok</b> – tehnički razvijeni i centralizirani sistemi.              |

Izvor: Autor

Kako se može vidjeti iz gornje tabele, Hrvatska ima najrazvijeniju e-upravu zahvaljujući EU standardizaciji, interoperabilnim sistemima i vrlo visokim nivoima transparentnosti. Srbija je razvila snažnu tehničku i institucionalnu infrastrukturu e-uprave, naročito u fiskalnom i poreskom sistemu, te predstavlja najbliži regionalni primjer modernizacije javne uprave. Bosna i Hercegovina je u procesu razvoja, ali napredak je neujednačen zbog složene državne strukture, fragmentiranog zakonodavstva i različitih lokalnih kapaciteta.

## 6. NEGATIVNI ASPEKTI DIGITALIZACIJE

Jedan od negativnih primjera digitalizacije u javnoj upravi odnosi se na konkurs za zapošljavanje u školama Kantona Sarajevo raspisan 27.10.2025., koji izaziva sumnju u zakonitost i ustavnost postupka. Identificirane nepravilnosti ukazuju na moguće povrede upravnog postupka, ustavnih garancija i obaveza javne administracije. Tokom trajanja konkursa mijenjane su postavke EMIS sistema, što je suprotno načelima zakonitosti i pravne sigurnosti (Pejić, 2015). Borković (2002) ističe da takve intervencije predstavljaju nedopušteni uticaj na upravni tok. Ustav BiH garantira jednak pristup javnim funkcijama, a organi vlasti moraju štiti jednake šanse i spriječiti diskriminaciju (Trnka i Marković, 2010). Odbijanje javnih isprava, poput PIO/MIO potvrda iz Republike Srpske i Brčko Distrikta, krši jedinstveni pravni poredak

BiH (Rešetar, 2018.; Vodinelić, 2012). Sudska praksa, uključujući AP 953/05 i AP 1226/06, potvrđuje zabranu razlikovanja građana po entitetskom prebivalištu. EMIS sistem nije bio stabilan niti testiran, što povećava rizik od proceduralne zloupotrebe (Zgaga, 2019; Shapiro, 2020). Javnim priznanjem da su postavke sistema mijenjane dodatno je potvrđen rizik narušavanja integriteta postupka (Perry i Christensen, 2015). Sve ukazuje na realnu sumnju u zakonitost konkursa i potrebu hitnog upravnog nadzora. Odgovornost institucija uključuje zaštitu prava kandidata i sprječavanje sličnih zloupotreba u budućnosti. Ovaj slučaj pokazuje koliko su upravni sistemi osjetljivi na tehničke propuste i institucionalni pritisak. Transparentnost, jednakost i zakonitost svakog postupka ključni su za povjerenje građana u javnu upravu u BiH.

## **7. DIGITALNI MONITORING PRIRODNIH RESURSA – PRIMJER GRADA ČAPLJINA**

Digitalna javna uprava predstavlja temelj razvoja pametnih destinacija – savremenih zajednica koje koriste napredne tehnologije radi unapređenja kvalitete života stanovnika, efikasnog upravljanja resursima i očuvanja prirodnog okruženja. Savremeni trendovi pokazuju da digitalna transformacija više nije proces ograničen na administrativne procedure, već sveobuhvatan model upravljanja koji povezuje tehnološki razvoj, ekološku održivost i društvenu odgovornost. U tom smislu, iskustva iz Bosne i Hercegovine i šireg regionalnog prostora ukazuju na ubrzano uvođenje konkretnih rješenja koja potvrđuju potencijal digitalnih tehnologija u unapređenju funkcioniranja lokalnih zajednica.

Primjeri poput sistema SMART Water u Parku prirode Hutovo blato – koji se oslanja na umjetnu inteligenciju i senzorske mreže za praćenje kvalitete voda – ilustriraju kako se digitalni alati koriste u zaštiti okoliša i racionalnom upravljanju prirodnim resursima. Slične inicijative razvijaju se i na području Čapljine, gdje se posebna pažnja posvećuje modernizaciji infrastrukture, digitalnom upravljanju energijom, otpadom i komunalnim uslugama. Regionalna iskustva gradova poput Ljubljane, Zagreba i Novog Sada pokazuju da primjena naprednih tehnologija može značajno unaprijediti urbane sisteme, od pametnog saobraćaja i energetike do efikasnog korištenja javnih površina i integriranog prostornog planiranja. Ovi primjeri potvrđuju da pametne destinacije nisu samo tehnološki koncept, već i društveni, ekološki i upravljački okvir koji omogućava održivi razvoj lokalnih zajednica.

Iako razvoj digitalne javne uprave u Bosni i Hercegovini napreduje, proces je opterećen brojnim strukturnim izazovima. Fragmentirani zakonski okvir i nepostojanje jedinstvene državne strategije otežavaju implementaciju standardiziranih digitalnih rješenja, dok ograničeni institucionalni kapaciteti i neujednačena tehnološka infrastruktura dodatno usporavaju procese modernizacije. Poseban problem predstavlja digitalni jaz između urbanih i ruralnih područja, što otežava ravnomjeran pristup javnim uslugama i savremenim tehnologijama. Nedostatak digitalnih kompetencija među dijelom javnih službenika i građana, kao i sigurnosni izazovi u pogledu zaštite podataka, dodatno komplikuju digitalnu transformaciju i zahtijevaju systemske mjere unapređenja. Prevazilaženje navedenih izazova zahtijeva koordiniranu međusektorsku

saradnju, ulaganje u digitalnu infrastrukturu i obrazovanje, kao i uspostavljanje jasnih pravnih mehanizama koji garantuju transparentnost i zaštitu privatnosti. Digitalna transformacija javne uprave uspješna je samo u onoj mjeri u kojoj je praćena odgovarajućim institucionalnim i društvenim kapacitetima.

Posebno je značajan primjer Deranskog jezera, koje se nalazi u okviru Hutovog blata i dijelom na teritoriji grada Čapljine. Ovo jezero predstavlja osjetljiv hidrološki sistem koji reagira na promjene u režimu voda i kvaliteti otjecanja iz okolnih izvora. Upravo zbog njegove ekološke specifičnosti, primjena naprednih tehnologija od ključne je važnosti za praćenje i očuvanje ovog prostora. Korištenje savremenih metoda digitalnog monitoringa – uključujući multiparametarske sonde, satelitske snimke i druge senzorske tehnologije – omogućava kontinuirano praćenje parametara poput temperature vode, pH vrijednosti, koncentracije kisika i drugih fizikalno-hemijskih karakteristika. Takvi podaci pružaju pouzdanu osnovu za upravljanje vodnim resursima, identifikaciju potencijalnih rizika i pravovremeno reagovanje na ekološke prijetnje. Održiv pristup upravljanju Deranskim jezerom podrazumijeva dugoročno planiranje, interdisciplinarni rad stručnjaka i integraciju digitalnih alata koji omogućavaju preciznije razumijevanje ekoloških procesa. Primijenjeni modeli nadzora usporedivi su s praksama u drugim regionalnim destinacijama, poput Skadarskog i Plitvičkih jezera, gdje digitalna rješenja imaju značajnu ulogu u očuvanju biološke raznolikosti i upravljanju ekosistemima izloženim klimatskim i antropogenim pritiscima.

S obzirom na prirodne karakteristike područja i važnost Hutovog blata za lokalnu zajednicu, očekuje se da će Čapljina u narednim godinama intenzivirati primjenu pametnih tehnologija u javnim uslugama i upravljanju okolišem. Uvođenje sistema energetski efikasne rasvjete, naprednih modela upravljanja otpadom, senzorskih mreža za nadzor zraka i vode te digitalizacija komunalnih i administrativnih usluga može doprinijeti većoj transparentnosti, boljoj dostupnosti javnih servisa i višem kvalitetu života stanovništva. U procesu transformacije posebno je važno uključivanje mladih generacija, koje posjeduju savremena digitalna znanja i predstavljaju ključni resurs za inovacije. Njihov razvojni potencijal može biti u potpunosti iskorišten samo kroz sistemsku podršku, unapređenje obrazovnih programa i otvaranje prostorā za praktičnu primjenu stečenih vještina.

Primjeri regionalnih centara pokazuju da se kroz promišljeno planiranje i integraciju tehnologije mogu značajno unaprijediti urbani i prirodni sistemi. Pametni modeli upravljanja saobraćajem, potrošnjom energije, zelenim površinama i vodnim resursima, kao i upotreba obnovljivih izvora energije, predstavljaju rješenja koja se mogu prilagoditi lokalnim prilikama u Čapljini i drugim zajednicama u BiH. Ove prakse potvrđuju da se digitalna transformacija može uspješno integrirati s prirodnim pejzažima, doprinoseći očuvanju okoliša i stvaranju održivih destinacija. Digitalno potpomognuto upravljanje Deranskim jezerom i širim područjem Hutovog blata predstavlja primjer savremenog, odgovornog i održivog pristupa upravljanju prirodnim resursima. Kombinacija stručnog znanja, tehnoloških rješenja i uključivanja lokalne zajednice osigurava stabilnu osnovu za dugoročnu zaštitu ovog ekosistema i stvaranje pametnih, održivih destinacija orijentiranih prema budućnosti.

## 8. CILJEVI I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja bio je analizirati stanje reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini, s posebnim fokusom na implementaciju Akcionog plana reforme i prikaz primjera pametnih destinacija. U istraživanju su korištene kombinovane metode: analiza zakonskih i strateških dokumenata, anketno istraživanje provedeno u BiH te studija slučaja sa posebnim osvrtom na Hrvatsku. Digitalizacija se posmatra kao sredstvo jačanja pravne sigurnosti, transparentnosti i efikasnosti javne uprave. Primjeri poput platforme eCitizen pokazuju kako građani mogu aktivno učestvovati u donošenju odluka, prijavljivanju problema i nadzoru rada institucija, čime digitalna uprava postaje alat za demokratsko, odgovorno i uključivo upravljanje. Istraživanje je imalo za cilj ispitati percepcije građana o digitalnoj transformaciji javne uprave i razvoju pametnih destinacija u Bosni i Hercegovini. Provedeno je anketiranjem, koristeći pitanja oblikovana prema Likertovoj skali. U istraživanju je učestvovalo 100 ispitanika, od čega 50% građana, 25% zaposlenih u javnoj upravi, 15% iz privatnog sektora i 10% studenata. Anketno istraživanje provedeno je korištenjem strukturiranog upitnika sastavljenog od 15 tvrdnji oblikovanih prema Likertovoj skali (od 1 - u potpunosti se ne slažem do 5 - u potpunosti se slažem), pri čemu su pitanja obuhvatila ključne dimenzije digitalne transformacije javne uprave i njenih građansko-pravnih implikacija. Upitnik je obuhvatio pitanja o dostupnosti digitalnih usluga, transparentnosti rada institucija, povjerenju u zaštitu podataka, digitalnoj uključenosti i razvoju pametnih destinacija. Detaljan prikaz anketnih pitanja dat je u prilogu rada. Demografska struktura uzorka obuhvatila je građane, zaposlene u javnoj upravi, predstavnike privatnog sektora i studente, čime je osiguran višedimenzionalni uvid u percepcije digitalne transformacije iz perspektive korisnika i pružalaca javnih usluga.

## 9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Analiza ankete obuhvatila je stavove ispitanika o dostupnosti, funkcionalnosti i transparentnosti digitalnih javnih usluga, povjerenju u institucionalne kapacitete i digitalnoj uključenosti.

Tabela 2: Anketna pitanja, ključni nalazi i zaključci

| <b>GRAFIKON / PITANJE</b>                 | <b>KLJUČNI NALAZI</b>  | <b>ZAKLJUČAK / IMPLIKACIJE</b>         |
|---|--|--|
| <b>1. GRUPE ISPITANIKA</b>                | Građani 50%, javna uprava 25%, privatni sektor 15%, studenti 10% | Uzorak dominantno predstavlja građane. |
| <b>2. DOVOLJAN BROJ DIGITALNIH USLUGA</b> | Negativni 52%, neutralni 15%, pozitivni 24%                      | Potrebno proširenje digitalnih usluga. |

|   |                              |   |
|---|------------------------------|---|
| <b>3. JEDNOSTAVNOST KORIŠTENJA</b>          | Pozitivni 42%, negativni 39% | Potrebno poboljšati UX/UI i edukaciju.                      |
| <b>4. POUZDANOST SERVISA</b>                | Negativni 64%                | Potrebna stabilnost i tehnička poboljšanja.                 |
| <b>5. DIGITALIZACIJA SMANJUJE KORUPCIJU</b> | Pozitivni 55.3%              | Građani vide digitalizaciju kao mehanizam transparentnosti. |
| <b>6. POVJERENJE U ZAŠTITU PODATAKA</b>     | Pozitivni 43.94%             | Potrebno jačanje sigurnosnih standarda.                     |
| <b>7. ZAKONSKA ZAŠTITA</b>                  | Pozitivni 55.31%             | Potreba jačanja implementacije zakona.                      |
| <b>8. KOMUNIKACIJA S INSTITUCIJAMA</b>      | Pozitivni 69.69%             | Građani prepoznaju koristi digitalne komunikacije.          |
| <b>9. DIGITALNE VJEŠTINE GRAĐANA</b>        | Pozitivni 86.51%             | Digitalna pismenost je visoka.                              |
| <b>10. PODRŠKA NA PLATFORMAMA</b>           | Pozitivni 59.09%             | Potrebno standardizirati korisničku podršku.                |
| <b>11. JEDNAKE MOGUĆNOSTI</b>               | Negativni 63%                | Izražen digitalni jaz.                                      |
| <b>12. EDUKACIJA SLUŽBENIKA</b>             | Pozitivni 91%                | Edukacija službenika je glavni nedostatak.                  |
| <b>13. LOKALNA DIGITALNA RJEŠENJA</b>       | Negativni 65%                | Lokalne zajednice zaostaju.                                 |
| <b>14. PAMETNE DESTINACIJE</b>              | Pozitivni 69%                | Građani snažno podržavaju digitalizaciju destinacija.       |
| <b>15. DIGITALIZACIJA U BIH</b>             | Negativni 57%                | Građani smatraju da napredak ide sporo.                     |
| <b>16. DEMOGRAFIJA ISPITANIKA</b>           | 63% muškaraca i 37% žena     |   |

Izvor: Autor

Rezultati direktno odražavaju građansko-pravne aspekte, uključujući pristup javnim uslugama, zaštitu prava građana, jednakost pred zakonom i povjerenje u administrativne institucije. Ključne stavke koje direktno povezuju rezultate ankete s građansko-pravnim implikacijama su: dostupnost digitalnih usluga i smanjenje administrativnih prepreka, jednak pristup svim građanima i smanjenje digitalnog jaza, povjerenje u zaštitu podataka i sigurnost

elektronskih servisa, transparentnost i smanjenje korupcije kroz digitalne alate, kvaliteta komunikacije s institucijama i digitalna participacija građana, te edukacija službenika za efikasnu implementaciju prava građana u digitalnom okruženju. Ove stavke ukazuju na to da digitalna transformacija može osnažiti građanska prava i pravnu sigurnost samo uz koordiniranu institucionalnu podršku i usklađene zakonske okvire. Ukupan uzorak, sastavljen većinom od građana (50%) i predstavnika javne uprave (25%), omogućava reprezentativan uvid u stavove onih koji su istovremeno korisnici i pružatelji digitalnih javnih usluga. Statistički pokazatelji, uključujući visoku internu konzistentnost skale (Cronbach  $\alpha = .828$ ), značajne rezultate Chi-kvadrat testa ( $p < .001$ ) i snažan regresijski model ( $R = .785$ ;  $R^2 = .616$ ), potvrđuju pouzdanost prikupljenih podataka i čvrstinu istraživačkog modela.

U pogledu dostupnosti digitalnih usluga, nalazi pokazuju izraženu skepsu građana: više od polovine ispitanika smatra da u BiH ne postoji dovoljan broj funkcionalnih digitalnih servisa (52% negativnih odgovora). Ovaj stav dodatno se potvrđuje rezultatima koji ukazuju da se online servisi opisuju kao nepouzdana i nestabilni (64% negativnih procjena). Iako dio ispitanika prepoznaje olakšanu komunikaciju s institucijama zahvaljujući digitalnim kanalima (69,69% pozitivnih odgovora), opća percepcija dostupnosti i konzistentnosti digitalnih usluga ostaje problematična. Kad je riječ o transparentnosti i borbi protiv korupcije, građani procjenjuju digitalizaciju kao mehanizam koji može doprinijeti smanjenju neformalnih praksi i povećanju odgovornosti institucija (55,3% pozitivnih odgovora). Ovaj nalaz se uklapa i u rezultate regresijske analize, prema kojoj promjene u digitalnim uslugama, institucionalnim kapacitetima i digitalnoj uključenosti značajno utiču na percepciju općeg smjera digitalne transformacije u BiH. Pitanje povjerenja u zaštitu ličnih podataka i zakonsku regulativu pokazuje umjereno pozitivan trend: 43,94% ispitanika smatra da se njihovi podaci štite adekvatno, dok preko polovine izražava povjerenje u postojeći zakonski okvir (55,31%). Međutim, dio ispitanika ostaje rezervisan, naročito po pitanju praktične primjene propisa, što upućuje na potrebu za transparentnijim institucionalnim praksama i jačanjem kibernetičke sigurnosti.

Analiza digitalnih kompetencija građana pokazuje jedan od najpozitivnijih nalaza u istraživanju: čak 86,51% ispitanika ocjenjuje da posjeduje adekvatne digitalne vještine za korištenje online usluga. Ovo je dokaz da ograničenja digitalne transformacije ne potiču od korisnika, nego prvenstveno od institucija. Istovremeno, rezultati ukazuju na značajan jaz u digitalnoj uključenosti, 63% ispitanika smatra da starije osobe i stanovnici ruralnih sredina nemaju jednake mogućnosti za pristup digitalnim servisima, što digitalni razvoj čini neravnomjernim i potencijalno diskriminatornim. Podrška i korisničke instrukcije na digitalnim platformama ocijenjene su relativno pozitivno (59,09%), ali uz primjetnu potrebu za standardizacijom i kvalitetnijim uputama. S druge strane, gotovo jednoglasna većina ispitanika (91%) smatra da službenici javne uprave nemaju dovoljno znanja da adekvatno koriste digitalne alate ili pruže podršku građanima. Ovo se pokazuje kao jedan od najkritičnijih strateških izazova digitalne transformacije. U domenu pametnih destinacija, rezultati ukazuju na izrazito pozitivnu percepciju važnosti digitalizacije lokalnih zajednica: 69% ispitanika smatra da ulaganje u pametne destinacije predstavlja značajan dio ukupne digitalne transformacije. Uprkos tome, 65%

ispitanika navodi da lokalne zajednice još uvijek ne koriste savremena digitalna rješenja, što sugerira neravnomjeran razvoj i nedovoljnu koordinaciju digitalnih inicijativa. Konačno, opći stav o smjeru digitalizacije u BiH ostaje pretežno negativan. Više od polovine ispitanika (57%) smatra da BiH nije na dobrom putu u pogledu modernizacije javne uprave, uprkos visokom stepenu digitalne spremnosti građana i prepoznatljivim benefitima digitalnih rješenja. Ovaj nesklad između sposobnosti građana, očekivanja i stvarnih institucionalnih kapaciteta ukazuje na strukturne izazove koji zahtijevaju reformske intervencije i strateški pristup upravljanju digitalnom transformacijom.

Rezultati istraživanja potvrđuju hipotezu (H0) da građani BiH pretežno pozitivno percipiraju korisnost digitalne transformacije javne uprave, ali istovremeno ukazuju na ključne građansko-pravne izazove: ograničen pristup digitalnim uslugama, neravnomjernu zaštitu prava i jednakosti, nedostatnu tehničku pouzdanost sistema te neujednačene kapacitete institucija za pružanje usluga u skladu s pravnim standardima. Podaci pokazuju da, iako građani imaju visoku spremnost i digitalne kompetencije, punu realizaciju njihovih prava, poput transparentnog pristupa informacijama, jednakosti pred zakonom i sigurnog elektronskog potpisivanja, ograničavaju institucionalne slabosti i tehnički propusti.

Pouzdanost upitnika potvrđena je Cronbachovim alfa koeficijentom, dok je analiza svih 15 pitanja omogućila identifikaciju prioriteta za jačanje pravne sigurnosti, zaštite podataka i jednakosti građana u digitalnom okruženju. Rezultati stoga direktno povezuju percepciju građana s potrebom unapređenja pravnog i institucionalnog okvira digitalne uprave, naglašavajući strateško planiranje, koordinaciju i ulaganje kao preduvjete za ostvarivanje građanskih prava u digitalnom kontekstu.

Tabela 3: Cronbach's Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .828             | .818   | 15         |

Izvor: Autor

Kao što se može vidjeti, Cronbachov alfa koeficijent pokazuje prosječnu korelaciju između svih vrijednosti na skali. Cronbachov alfa koeficijent predstavlja mjeru interne konzistentnosti skale, koja odražava stepen međusobne povezanosti stavki, zasnovan na prosječnoj inter-item korelaciji i ukupnom broju stavki. Kako bi odgovorili na pitanja upitnika, ispitanici su imali priliku zaokružiti jedan od ponuđenih brojeva na skali od (1) U potpunosti se ne slažem do (5) U potpunosti se slažem.

Hipotetički okvir je u nastavku:

H0: Građani BiH imaju pretežno pozitivnu percepciju o korisnosti digitalne transformacije javne uprave, ali istovremeno smatraju da postoje značajni nedostaci u dostupnosti digitalnih usluga, institucionalnim kapacitetima i digitalnoj uključenosti.

H1: Građani BiH smatraju da digitalna transformacija javnih institucija donosi značajne koristi u pogledu transparentnosti, komunikacije i unapređenja javnih usluga.

H2: Građani BiH imaju ograničeno povjerenje u institucionalne kapacitete, sigurnosne standarde i regulatorni okvir vezan za digitalizaciju javne uprave.

H3: Građani BiH pokazuju visok nivo digitalne spremnosti, ali istovremeno percipiraju značajne razlike u digitalnoj uključenosti među različitim društvenim grupama.

Tabela 4: Deskriptivna statistika

|                |         | H0    | H1    | H2     | H3    |
|----------------|---------|-------|-------|--------|-------|
| N              | Valid   | 100   | 100   | 100    | 100   |
|                | Missing | 0     | 0     | 0      | 0     |
| Mean           |         | 3,36  | 3,60  | 3,17   | 3,72  |
| Std. Deviation |         | 0,919 | 1,071 | 1,0318 | 0.933 |
| Minimum        |         | 1     | 1     | 1      | 1     |
| Maximum        |         | 5     | 5     | 5      | 5     |

Izvor: Autor

Prosječna ocjena od 3,36 ukazuje na blago pozitivan, ali i dalje pretežno neutralan stav ispitanika prema glavnoj hipotezi. Iako rezultat pokazuje tendenciju ka saglasnosti, on ne dostiže prag koji bi se mogao tumačiti kao jasno 'Uglavnom se slažem'.

Tabela 5: Chi-Square test

|                    | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 43.184 <sup>a</sup> | 16 | .000                              |
| Likelihood Ratio   | 51.465              | 16 | .000                              |
| N of Valid Cases   | 100                 |    |                                   |

Izvor: Autor

Hi-kvadrat test pokazuje statistički značajne razlike u distribuciji odgovora ( $\chi^2 = 43,184$ ;  $p < 0,001$ ). Međutim, budući da 72% očekivanih frekvencija ima vrijednosti manje od 5, rezultat  $\chi^2$  testa nije pouzdan i ne može se koristiti za donošenje validnih zaključaka o odnosu između posmatranih varijabli.

Tabela 6: Višestruka linearna regresija za metodu gdje svi prediktori ulaze u model istovremeno

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|----------|-----|-----|---------------|
| 1     | .785 <sup>a</sup> | .616     | .552              | .644                       | .616            | 9.721    | 14  | 85  | .000          |

Izvor: Autor

Tabela prikazuje rezultate višestruke linearne regresije u kojoj su svi prediktori istovremeno uključeni u model. Vrijednost  $R = 0,785$  ukazuje na snažnu povezanost između seta nezavisnih varijabli i zavisne varijable 'BiH ide u dobrom smjeru kada je riječ o digitalizaciji javnih institucija'. Koeficijent determinacije ( $R^2 = 0,616$ ) pokazuje da regresijski model objašnjava 61,6% varijanse percepcije ispitanika o smjeru digitalizacije javnih institucija. Model je statistički značajan ( $F(14,85) = 9,721$ ;  $p < 0,001$ ), što znači da prediktorske varijable u cjelini značajno doprinose objašnjenju zavisne varijable.

## ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja ukazuju na to da digitalna transformacija javne uprave u Bosni i Hercegovini predstavlja važan strateški proces koji može unaprijediti transparentnost, efikasnost i dostupnost javnih usluga. Analiza pokazuje da građani generalno pozitivno ocjenjuju potencijale digitalizacije, posebno u pogledu unapređenja komunikacije s institucijama, ubrzavanja procedura i jačanja transparentnosti, ali istovremeno prepoznaju značajne prepreke u njenoj praktičnoj primjeni. Među ključnim izazovima izdvajaju se nedovoljno razvijeni institucionalni kapaciteti, ograničeni digitalni servisi, nedostatak jedinstvenih standarda i neujednačen nivo digitalne uključenosti u društvu.

Komparativna analiza iskustava Hrvatske, Srbije i Estonije potvrđuje da uspjeh digitalne transformacije zavisi od jasnog normativnog okvira, uspostavljenih interoperabilnih platformi, kontinuiranog razvoja digitalnih kompetencija i dosljedne političke podrške. U odnosu na ove modele, Bosna i Hercegovina posjeduje pojedinačne tehnološke iskorake, poput digitalnog identiteta i kvalifikovanog elektronskog potpisa, ali im nedostaje potpuna integracija u širi sistem javne uprave. Istraživanje je također pokazalo da građani prepoznaju korist pametnih rješenja u javnoj upravi i pametnim destinacijama, ali ističu da njihova primjena zavisi od boljeg institucionalnog povezivanja i modernizacije javnih politika.

U kontekstu hipotetičkog okvira, rezultati istraživanja potvrđuju sve tri postavljene hipoteze. Prvo, H0 je potvrđena, jer ispitanici imaju pretežno pozitivnu percepciju o korisnosti digitalne transformacije, ali istovremeno ukazuju na ozbiljna ograničenja u dostupnosti servisa, institucionalnoj spremnosti i digitalnoj uključenosti stanovništva. Drugo, H1 je potvrđena, budući da se većina ispitanika slaže da digitalna rješenja doprinose većoj transparentnosti, efikasnijoj komunikaciji između građana i institucija te općem unapređenju javnih usluga. Konačno, H2 je također potvrđena, jer rezultati ukazuju na izraženu rezerviranost građana prema

institucionalnim kapacitetima, sigurnosnim standardima i regulatornim okvirima, što pokazuje da povjerenje u institucionalne temelje digitalizacije još nije dovoljno izgrađeno.

Sveukupno, istraživanje potvrđuje da je Bosna i Hercegovina na putu digitalne transformacije, ali da je za njen uspjeh potrebna snažnija koordinacija institucija, modernizacija zakonodavstva, stabilna digitalna infrastruktura i ulaganje u razvoj ljudskih resursa. Digitalizacija javne uprave i razvoj pametnih destinacija predstavljaju ključne poluge modernizacije i dugoročne konkurentnosti, ali njihov puni potencijal može biti ostvaren tek kroz integrisan, interoperabilan i inkluzivan pristup koji uključuje sve aktere – institucije, privredu, akademsku zajednicu i građane.

## LITERATURA

1. Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2014). *Smart tourism destinations*. In Z. Xiang & I. Tussyadiah (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*. Springer. (pp. 553–564).
2. Borković, I. (2002). *Upravno pravo*. Zagreb: Narodne novine.
3. Caragliu, A., Del Bo, C., & Nijkamp, P. (2011). Smart cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, 18(2), 65-82.
4. *Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2 Directive)*: Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj> (Pristup: 6.12.2025).
5. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead-long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.
6. Dunleavy, P. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
7. European Commission. (2020). *eGovernment Benchmark 2020: eGovernment that works for the people*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
8. Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public management review*, 20(5), 633-646.
9. Ikromov, A. (2023). *The Digital Platforms for Public Administration: A Critical Analysis of Estonian Case*. Available at: <https://ssrn.com> (Pristup: 6.12.2025).
10. Koprić, I., et al. (2016). *Uprava i javne politike: javna uprava u europskom kontekstu*. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
11. Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V. and Lalić Novak, G. (2016). *Upravna znanost – Javna uprava u savremenom evropskom kontekstu*. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

12. Millard, J. (2023). Impact of digital transformation on public governance. European Union, Luxembourg.
13. Nurlinah, Ansar, M. C., & Chowdhury, K. (2025). Impact of government digital transformation on citizen trust and participation: evidence from Gowa Regency, Indonesia. *Frontiers in Human Dynamics*, 7, 1700582.
14. Pejić, M. (2015). Upravni postupak u Bosni i Hercegovini. Sarajevo: Fakultet za javnu upravu.
15. Perry, J. L., & Christensen, R. K. (2015). *Handbook of public administration*. John Wiley & Sons.
16. Rešetar, B. (2018). 'Valjanost javnih isprava u unutrašnjem pravnom prometu BiH', *Pravni život*, 67(3).
17. Shapiro, A. M. (2018). Design, control, predict: Cultural politics in the actually existing smart city (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania).
18. Srivastava, A., Narang, A., Arora, S. V., Johri, M., Thakur, S. S., Sharma, K., ... & Rathore, A. S. (2025). Digital Transformation In Public Administration: Policy, Governance, And Social Implications. *Vascular and Endovascular Review*, 8(14s), 104-112.
19. Trnka, K. and Marković, Č. (2010). *Ustavno pravo Bosne i Hercegovine*. Sarajevo: Fakultet političkih nauka.
20. Taseņte, T. & Stan, M. (2023). Citizen-centric smart cities: The role of public administration. *Croatian and Comparative Public Administration*, 23(4), 721–742.
21. Vodinelić, V. (2012). *Građansko pravo – Opći dio*. Beograd: Službeni glasnik.
22. Zgaga, P. (2019). 'Education governance and ICT systems', *UNESCO Policy Papers*.