

TRANSFORMACIJA TRŽIŠTA OSIGURANJA U BOSNI I HERCEGOVINI: OD REGULATORNE HARMONIZACIJE KA ADAPTIVNOM I SUSTAVU ZASNOVANOM NA PRUDENTNOM UPRAVLJANJU RIZIKOM

Sažetak

Sektor osiguranja i reosiguranja u Bosni i Hercegovini nalazi se u fazi strukturne tranzicije koja nadilazi puko normativno usklađivanje s europskim standardima. Ovaj rad razvija originalni teorijski okvir u kojem se tržište osiguranja promatra kao adaptivni sustav, sposoban za kontinuiranu transformaciju kroz interakciju regulatornih, tržišnih i tehnoloških čimbenika. Analiza pokazuje da tradicionalni regulatorni modeli, utemeljeni na formalnim kapitalnim zahtjevima i linearnim pristupima procjeni rizika, nisu dostatni za upravljanje suvremenim izazovima: od klimatskih promjena i cyber rizika do digitalne disrupcije i promjenjivih očekivanja potrošača.

Polazeći od stvarnih podataka o tržištu osiguranja u Republici Srpskoj i Federaciji BiH, te usporedbom s naprednim regulatornim okvirima (Solventnost II, IFRS 17, AI Act), rad identificira ključne strukturne slabosti: fragmentiranost nadležnosti, nisku razinu penetracije osiguranja, dominantno učešće obveznih vrsta osiguranja i ograničenu kapitalnu snagu pojedinih društava. U središte analize postavlja se prijelaz sa statičnog na dinamički, rizikom vođeni sustav nadzora, utemeljen na načelima proporcionalnosti, vlastite procjene rizika i solventnosti (ORSA) te proaktivnog upravljanja kapitalom.

Poseban naglasak stavljen je na ulogu reosiguranja kao ključnog mehanizma za disperziju koncentriranih i katastrofalnih rizika, te na digitalnu transformaciju kao strukturnu promjenu koja zahtijeva simultano jačanje podatkovne infrastrukture, modernizaciju temeljnih sustava i razvoj novih kompetencija radne snage. Rad zaključuje da održivi razvoj sektora osiguranja u Bosni i Hercegovini ne ovisi isključivo o formalnoj harmonizaciji s pravnom stečevinom EU, već prije svega o izgradnji unutarnje adaptivnosti

* Evropski pokret Banja Luka, e-mail: svetlanakn@yahoo.com

sustava – njegove sposobnosti da anticipira buduće rizike, kontinuirano uči i prilagođava se u uvjetima rastuće neizvjesnosti.

Ključne riječi: sistemske promjene, Solventnost II, ORSA, upravljanje rizicima, digitalna transformacija, reosiguranje, adaptivni sustavi.

Abstract

The insurance and reinsurance sector in Bosnia and Herzegovina is undergoing a structural transition that goes beyond mere regulatory alignment with European standards. This paper develops an original theoretical framework in which the insurance market is viewed as an adaptive system, capable of continuous transformation through the interaction of regulatory, market, and technological factors. The analysis shows that traditional regulatory models, based on formal capital requirements and linear risk assessment approaches, are insufficient for managing contemporary challenges – from climate change and cyber risks to digital disruption and shifting consumer expectations.

Drawing on empirical data from the insurance markets of Republika Srpska and the Federation of BiH, and comparing them with advanced regulatory frameworks (Solvency II, IFRS 17, AI Act), the paper identifies key structural weaknesses: fragmented competencies, low insurance penetration, the dominance of compulsory insurance lines, and the limited capital capacity of individual companies. The analysis focuses on the transition from a static to a dynamic, risk-based supervisory system, grounded in the principles of proportionality, own risk and solvency assessment (ORSA), and proactive capital management.

Special emphasis is placed on the role of reinsurance as a critical mechanism for dispersing concentrated and catastrophic risks, and on digital transformation as a structural change requiring simultaneous strengthening of data infrastructure, core system modernization, and workforce upskilling. The paper concludes that the sustainable development of the insurance sector in Bosnia and Herzegovina depends not only on formal harmonization with the EU acquis but primarily on building internal system adaptability: its capacity to anticipate future risks, continuously learn, and adapt under conditions of growing uncertainty.

Keywords: systemic changes, Solvency II, ORSA, risk management, digital transformation, reinsurance, adaptive systems.

1. Uvod

Osiguranje predstavlja jednu od temeljnih institucija suvremenog financijskog sustava, s nezamjenjivom ulogom u transferu i disperziji rizika, mobilizaciji dugoročnih financijskih sredstava te očuvanju financijske stabilnosti. U kontekstu sve veće globalne neizvjesnosti, obilježene geopolitičkim napetostima, učestalim prirodnim katastrofama, inflatornim pritiscima i tehnološkim poremećajima, otpornost i prilagodljivost sektora osiguranja postaju ključni čimbenici ukupne ekonomske stabilnosti.

Bosna i Hercegovina, kao zemlja u procesu europskih integracija, suočava se s izazovom usklađivanja vlastitog regulatornog okvira za osiguranje sa standardima Europske unije, posebice s direktivom Solventnost II, koja predstavlja najsloženiji i najsveobuhvatniji regulatorni sustav u povijesti industrije osiguranja. Međutim, iskustvo razvijenih tržišta pokazuje da puko prenošenje pravne stečevine EU bez istodobnog razvoja institucionalnih kapaciteta i tržišne kulture nosi rizik od nastanka „regulatornog formalizma“: situacije u kojoj su zakonski propisi ispunjeni na razini slova, ali ne i u duhu, čime se gubi temeljna svrha regulacije: zaštita osiguranika i stabilnost sektora.

Polazeći od te spoznaje, ovaj rad postavlja hipotezu da ključ održivog razvoja sektora osiguranja u Bosni i Hercegovini ne leži isključivo u normativnoj harmonizaciji, već prije svega u transformaciji sustava upravljanja rizicima: od statičnog, formalnog pristupa ka dinamičkom, adaptivnom modelu utemeljenom na načelima prudentnog upravljanja. U tom smislu, rad razvija originalni teorijski okvir zasnovan na konceptu adaptivnih sustava, koji omogućuje sagledavanje sektora osiguranja kao žive, evoluirajuće strukture, sposobne da uči, prilagođava se i anticipira buduće izazove.

Cilj rada je višestruk:

1. Analizirati trenutačno stanje i strukturne karakteristike tržišta osiguranja u Bosni i Hercegovini, s posebnim osvrtom na Republiku Srpsku i Federaciju BiH.
2. Identificirati ključne regulatorne, tehnološke i tržišne trendove koji oblikuju budućnost osiguranja na globalnoj razini, s posebnim naglaskom na Europsku uniju.
3. Razviti konceptualni okvir za prijelaz s formalne regulatorne usklađenosti na sustav temeljen na prudentnom upravljanju rizicima, integrirajući načela Solventnosti II, ORSA procesa, digitalne transformacije i uloge reosiguranja.
4. Izložiti konkretne preporuke za regulatorna tijela, osiguravajuća društva i druge dionike u cilju jačanja stabilnosti, otpornosti i razvojnog potencijala sektora.

Rad se temelji na kvalitativnoj analizi primarnih regulatornih dokumenata (zakoni, direktive, smjernice), sekundarnih statističkih podataka (godišnja izvješća agencija za nadzor osiguranja, izvješća međunarodnih institucija) te relevantne akademske i stručne literature. Metodološki pristup uključuje komparativnu analizu, studiju slučaja i sintezu tj. zaključivanje.

2. Metodološki okvir

Istraživanje je organizirano kao kvalitativna studija slučaja s elementima komparativne i normativne analize. Temeljnu građu čine:

Primarni izvori: Zakon o osiguranju Republike Srpske, Zakon o osiguranju Federacije BiH, godišnja izvješća Agencije za osiguranje Republike Srpske (2020. – 2024.), izvješća Agencije za nadzor osiguranja Federacije BiH, direktive Europske unije (Solventnost II, IDD, AI Act, GDPR), standardi IFRS 17, te smjernice EIOPA-e.

Sekundarni izvori: Statistički podaci o premijama, štetama i pokazateljima bilanci društava za osiguranje (izvješća Hanfe, XPRIMM, Swiss Re Institute, Deloitte), analitički radovi domaćih i međunarodnih autora te izvještaji sektora (McKinsey, Insurance Europe, OECD, IAIS).

Metodološki postupak uključuje:

1. Deskriptivnu analizu postojećeg regulatornog okvira i strukture tržišta osiguranja u BiH.
2. Komparativnu analizu kojom se uspoređuju ključni pokazatelji tržišta BiH s tržištima u regiji (Hrvatska, Srbija) i razvijenim tržištima EU.
3. Normativnu analizu koja identificira nesukladnosti između postojećeg regulatornog okvira i načela Solventnosti II, te predlaže smjerove prilagodbe.
4. Sintezu koja integrira nalaze iz različitih izvora u jedinstveni konceptualni okvir adaptivnog sustava upravljanja rizicima.

Ograničenja istraživanja proizlaze iz činjenice da se analiza temelji na sekundarnim podacima, pri čemu nisu provedena primarna empirijska istraživanja (npr. ankete osiguravatelja ili osiguranika). Nadalje, budući da se neki propisi (poput IFRS 17 u BiH) još nisu u potpunosti primijenili, analiza se djelomično oslanja na planske dokumente i prognoze.

3. Analiza stanja tržišta osiguranja u Bosni i Hercegovini

3.1. Strukturne karakteristike tržišta

Tržište osiguranja u Bosni i Hercegovini karakterizira visoka fragmentacija, niska razina penetracije i izrazita koncentracija premija u obveznim vrstama osiguranja. Prema podacima Agencije za osiguranje Republike Srpske i Agencije za nadzor osiguranja Federacije BiH, ukupno obračunata premija na tržištu BiH u 2024. godini iznosila je približno 555 milijuna eura, što predstavlja rast od 10,3 % u odnosu na prethodnu godinu. Unatoč tom rastu, udio premije osiguranja u bruto domaćem proizvodu iznosi tek oko 2,2–2,5 %, što je znatno ispod prosjeka EU (7–9 %) i ispod razine zemalja u regiji (Hrvatska ~3,2 %, Srbija ~2,8 %).

Tablica 1. Osnovni pokazatelji tržišta osiguranja u BiH (2024. godine)

Pokazatelj	Republika Srpska	Federacija BiH	BiH ukupno
Ukupna premija (mil. €)	~ 258	~ 297	~ 555
Godišnji rast premije	8,3 %	12,1 %	10,3 %
Udio neživotnih osiguranja	79,4 %	82,1 %	80,8 %
Udio životnih osiguranja	20,6 %	17,9 %	19,2 %
Broj društava za osiguranje	14	15	29
Penetracija (premija/BDP)	2,3 %	2,1 %	2,2 %

Izvor: Godišnja izvješća agencija za osiguranje RS i FBiH, obrada autora.

Najveći udio u strukturi premije i dalje čini osiguranje od odgovornosti za upotrebu motornih vozila, koje u RS sudjeluje s 55,1 %, a u FBiH s 52,6 % ukupne premije neživotnih osiguranja. Ovakva struktura upućuje na nedovoljnu razvijenost dobrovoljnih oblika osiguranja (imovinska, životna, zdravstvena, osiguranja od elementarnih nepogoda), što smanjuje stabilnost sektora i čini ga prekomjerno osjetljivim na promjene u segmentu obveznog osiguranja.

3.2. Financijski pokazatelji i adekvatnost kapitala – primjer Republika Srpska (2020. do 2024. godina)

Pokazatelji bilanci društava za osiguranje u RS pokazuju rast ukupne aktive s 542 milijuna KM (2020. godine) na 575,4 milijuna KM (2021. godine), odnosno rast od 6,2 %. Najznačajniji dio aktive čine dugoročni financijski plasmani (55,7 % u 2021. godini) i nekretnine (22,2 %). Pokazatelji likvidnosti (koeficijent tekuće likvidnosti iznad 1) i solventnosti (adekvatnost kapitala

porasla je s 15,4 % na 16,1 %) upućuju na to da su društva u promatranom razdoblju zadržala osnovnu financijsku stabilnost.

Međutim, detaljnija analiza pokazuje određene trendove koji zahtijevaju pažnju:

Profitabilnost: Neto dobit smanjena je s 31,7 milijuna KM (2020. godine) na 30,4 milijuna KM (2021. godine), dok je neto gubitak tekuće godine porastao s 0,2 milijuna KM na 2,6 milijuna KM, što ukazuje na povećanu disperziju rezultata među društvima.

Efikasnost: Odnos troškova i prihoda porastao je s 88,3 % (2020. godine) na 89,4 % (2021. godine), što sugerira izazove u kontroli troškova.

Zaduženost: Ukupne obveze porasle su za 7,9 %, pri čemu su dugoročne obveze zabilježile rast od 229,9 % (uglavnom zbog rasta dugoročnih financijskih obveza prema povezanim društvima).

Stabilnost: Koeficijent pokrivenosti vlastitim kapitalom smanjen je s 16,3 % na 14,5 %, što ukazuje na smanjenu sposobnost apsorpcije potencijalnih gubitaka iz vlastitih izvora.

Pokazatelji bilanci društava za osiguranje u RS pokazuju rast ukupne poslovne aktive s 653,65 milijuna KM (2023. godine) na 696,88 milijuna KM (2024. godine), odnosno rast od 6,6 %. Najznačajniji dio aktive i dalje čine dugoročni financijski plasmani (51,4 % u 2024. godini) i nekretnine (20,0 %). Pokazatelji likvidnosti (opća likvidnost od 5,1 % u 2024. godini, prema izvješću Agencije) i solventnosti (ratio solventnosti povećan je sa 64,3 % na 64,9 %) upućuju na to da su društva zadržala osnovnu financijsku stabilnost, uz blago poboljšanje.

Detaljnija analiza pokazuje sljedeće trendove:

Profitabilnost: Neto dobit povećana je s 30,37 milijuna KM (2023.) na 38,75 milijuna KM (2024.), što predstavlja rast od 27,6 %. U 2024. godini sva društva za ostvarila su neto dobitak, dok neto gubitak nije zabilježen ni u jednoj od promatranih godina. Time je u potpunosti eliminiran gubitak koji je u 2021. godini iznosio 2,6 milijuna KM.

Efikasnost: Odnos ukupnih rashoda i ukupnih prihoda smanjen je s 90,2 % (2023.) na 88,4 % (2024.), što ukazuje na poboljšanje kontrole troškova i veću operativnu učinkovitost. Istodobno, kombinirani ratio za neživotna osiguranja smanjen je s 82,1 % (2023.) na 79,5 % (2024.), što je znatno ispod granice od 100 % i pokazuje stabilan pozitivan rezultat iz poslovanja osiguranja.

Zaduženost: Ukupne obveze porasle su za 3,8 % (s 322,86 milijuna KM na 335,16 milijuna KM), što je znatno sporiji rast nego u prethodnom razdoblju (7,9 % između 2020. i 2021.). Dugoročne obveze smanjene su za 7,2 % (s 11,89 milijuna KM na 11,04 milijuna KM), čime je zaustavljen prethodni nagli rast od 229,9 % zabilježen 2020. – 2021. To ukazuje na smanjenje ovisnosti o dugoročnom zaduživanju.

Stabilnost: Koeficijent pokrivenosti vlastitim kapitalom (omjer kapitala i ukupne aktive) povećan je s 26,3 % (2023.) na 27,5 % (2024.), čime je prekinut negativan trend iz prethodnog razdoblja (kada je pao s 16,3 % na 14,5 %). Rast kapitala (11,5 %) nadmašio je rast aktive (6,6 %), što ukazuje na jačanje kapitalne baze i veću sposobnost apsorpcije potencijalnih gubitaka.

Dodatni pokazatelji rentabilnosti također bilježe poboljšanje: povrat na aktivu (ROA) porastao je s 4,7 % (2023.) na 5,6 % (2024.), a povrat na kapital (ROE) s 17,6 % na 21,3 %. Premija po zaposlenom povećana je s 197.758 KM na 228.582 KM, što svjedoči o rastu produktivnosti.

Zaključno, za razliku od razdoblja 2020. – 2021. koje je obilježeno padom profitabilnosti i rastom troškova, razdoblje 2023. – 2024. donosi oporavak i poboljšanje većine ključnih financijskih pokazatelja sektora osiguranja Republike Srpske, uz zadržavanje likvidnosti i solventnosti na zakonom propisanoj razini.

3.3. Regulatorni okvir i njegova ograničenja

Regulatorni okvir osiguranja u BiH uređen je entitetskim zakonima, koji propisuju minimalne kapitalne zahtjeve, pravila za formiranje tehničkih pričuva, te načela upravljanja i nadzora. Iako su oba entiteta u proteklom desetljeću poduzela značajne korake u usklađivanju s europskim standardima, postojeći sustav još uvijek ne inkorporira u potpunosti koncept rizicima zasnovanog nadzora.

Ključna ograničenja postojećeg regulatornog okvira uključuju:

- Kapitalni zahtjevi temelje se prvenstveno na visini premije i tehničkih pričuva, bez dovoljnog uvažavanja stvarnog profila rizika pojedinog društva (koncentracijski rizik, rizik katastrofe, operativni rizik).
- Upravljanje rizicima nije sustavno integrirano u strateško odlučivanje; ORSA proces je tek u fazi uvođenja, bez jasnih smjernica za analizu scenarija i testiranje otpornosti na stres.
- Transparentnost i tržišna disciplina ograničene su jer ne postoji obveza javnog objavljivanja detaljnih izvješća o solventnosti i upravljanju rizicima (*Solvency and Financial Condition Report – SFCR*).
- Nadzor je fragmentiran između dviju entitetskih agencija, bez mehanizama za koordinirano djelovanje u slučaju prekograničnih rizika ili sistemskih kriza.

Ova ograničenja ne umanjuju nužno kratkoročnu stabilnost sektora, ali predstavljaju prepreku za dugoročni razvoj, posebice u kontekstu sve složenijih rizika s kojima se osiguravatelji suočavaju.

4. Sustav solventnosti II kao referentni okvir za transformaciju

4.1. Temeljna načela i struktura

Solventnost II (Direktiva 2009/138/EZ) predstavlja temeljni regulatorni okvir za osiguranje u Europskoj uniji, uveden 2016. godine. Njegova arhitektura počiva na tri međusobno povezana stupa:

1. Prvi stup

Kvantitativni zahtjevi: Obuhvaća pravila za vrednovanje imovine i obveza (po tržišnim vrijednostima), izračun tehničkih pričuva (najbolja procjena + marža za rizik) te kapitalne zahtjeve: minimalni kapitalni zahtjev (MCR) i zahtijevani solventni kapital (SCR). SCR se izračunava primjenom standardne formule ili internog modela, a odražava stvarni profil rizika društva.

2. Drugi stup

Kvalitativni zahtjevi i nadzor: Uvodi obvezu uspostave učinkovitog sustava upravljanja, koji uključuje ključne funkcije (aktuarska, upravljanje rizicima, usklađenost, interna revizija) i ORSA proces. ORSA zahtijeva od društava da kontinuirano procjenjuju vlastitu solventnost u odnosu na strategiju poslovanja, profil rizika i planirani razvoj.

3. Treći stup

Transparentnost i tržišna disciplina: Propisuje obvezu javnog objavljivanja izvješća o solventnosti i financijskom stanju (SFCR) te redovito izvještavanje nadzornih tijela (regularni i ad-hoc nadzorni izvještaji). Time se omogućuje usporedivost među društvima, jača povjerenje investitora i osiguranika te potiče tržišna disciplina.

Za razliku od tradicionalnih regulatornih modela, Solventnost II polazi od načela proporcionalnosti (zahtjevi se prilagođavaju veličini, složenosti i rizičnom profilu društva) i *principle-based* pristupa (propisuju se ciljevi i načela, a ne iscrpna pravila), čime se ostavlja prostor za prilagodbu specifičnostima pojedinog tržišta i poslovnog modela.

4.2. Sličnosti i razlike u odnosu na postojeći okvir u BiH

Iako domaći propisi već prepoznaju neke od stupova Solventnosti II, poput kapitalnih zahtjeva, tehničkih pričuva i temeljnih funkcija upravljanja, usporedba prikazana u Tablici 2. otkriva da postojeći okvir ipak ne jamči potpunu rizicima prilagođenu kapitalnu adekvatnost. Zahtjevi su još uvijek nedovoljno osjetljivi na stvarne razlike u profilima rizika pojedinih društava. Nadalje, integrirano upravljanje rizicima nije zaživjelo u praksi: ORSA se ne provodi sustavno, a mnoge upravljačke funkcije ostaju formalne. Konačno, tržišna disciplina ostaje slaba jer nedostaje javno objavljivanje SFCR izvješća, što ograničava usporedivost i transparentnost.

Tablica 2. Usporedba ključnih regulatornih elemenata: BiH vs. Solventnost II

Element	Postojeći okvir u BiH	Solventnost II
Vrednovanje imovine/obveza	Povijesni trošak, djelomično fer vrijednost	Fer vrijednost (tržišna)
Tehničke pričuve	Propisane metodologije (npr. linearna premija)	Najbolja procjena + marža za rizik (diskontirano)
Zahtjevi kapitala	Minimalni kapital (fiksni iznos) + premijski pragovi	SCR (rizicima prilagođen), MCR (apsolutni prag)
Upravljanje rizicima	Opće obveze, bez ORSA	Integrirani sustav upravljanja, ORSA obvezan
Nadzor	Entitetske agencije, ograničena koordinacija	Nacionalna nadzorna tijela + EIOPA (koordinacija)
Transparentnost	Godišnja izvješća (financijska)	SFCR (javno), RSFR (regulatorno)

Izvor: Obrada autora prema Zakonima o osiguranju RS i FBiH te Direktivi Solventnost II.

Rezimirajući gore navedeno slijedi da, su pojedini elementi Solventnosti II već zastupljeni tj. inkorporirani u domaćem zakonodavstvu (npr. zahtjevi za kapitalom, tehničke pričuve, osnovne funkcije upravljanja), postojeći okvir ne osigurava u potpunosti:

- Rizicima prilagođenu adekvatnost kapitala (zahtjevi kapitala nisu dovoljno osjetljivi na razlike u profilu rizika),
- Integrirano upravljanje rizicima (ORSA nije sustavno implementiran, funkcije upravljanja često su formalne),
- Tržišnu disciplinu (nedostaje javna objava SFCR izvješća, ograničena je usporedivost).

4.3. Potencijalne koristi i izazovi implementacije

Implementacija načela Solventnosti II u Bosni i Hercegovini nosi višestruke potencijalne koristi:

- Stabilnost i otpornost: Rizicima prilagođeni kapitalni zahtjevi osiguravaju da društva drže kapital razmjeran stvarnim rizicima, čime se smanjuje vjerojatnost insolventnosti.
- Usklađenost s EU standardima: Harmonizacija regulatornog okvira s europskim pravnim stečevinama ključna je za proces pristupanja EU i za atraktivnost tržišta za strane investitore.
- Poboljšano upravljanje: ORSA i druge kvalitativne mjere potiču razvoj profesionalne kulture upravljanja rizicima, što dugoročno doprinosi učinkovitosti i konkurentnosti.
- Transparentnost: Javno objavljivanje SFCR izvješća povećava povjerenje osiguranika, omogućuje usporedbu između društava i jača tržišnu disciplinu.

Međutim, izazovi implementacije nisu zanemarivi. Oni uključuju:

- Posljedice koje se tiču kapitala: Uvođenje SCR može rezultirati povećanjem kapitalnih zahtjeva za određena društva, posebice ona s koncentriranim portfeljima ili visokim rizičnim profilom. Manja društva mogu biti suočena s potrebom dokapitalizacije.
- Institucionalni kapaciteti: Entitetske agencije za nadzor osiguranja moraju razviti stručne kapacitete za procjenu internih modela, ORSA izvješća i kvalitativnih elemenata upravljanja. Također, potrebno je osigurati učinkovitu koordinaciju između dvaju entiteta.
- Operativni troškovi: Implementacija Solventnosti II zahtijeva značajna ulaganja u IT sustave, podatkovnu infrastrukturu, edukaciju zaposlenika i vanjske konzultante. Za manja društva ti troškovi mogu biti proporcionalno veći.
- Kulturološke promjene: Prijelaz s formalne usklađenosti na stvarno upravljanje rizicima zahtijeva promjenu načina razmišljanja na svim razinama organizacije: od uprave do operativnih djelatnika.

5. Od statičnog ka adaptivnom sustavu: teorijski okvir za transformaciju

5.1. Pojam adaptivnog sustava u kontekstu osiguranja

Teorija kompleksnih adaptivnih sustava, razvijena u okviru evolucijske biologije, ekonomije i organizacijskih znanosti, nudi koristan konceptualni okvir za razumijevanje transformacije sektora osiguranja. Za razliku od statičnih, linearnih sustava koji teže ravnoteži i reagiraju na promjene s vremenskim odmakom, adaptivni sustavi karakterizirani su:

- Sposobnošću učenja tj. kontinuiranim prikupljanjem, analizom i integracijom informacija iz okoline u procese donošenja odluka.
- Nelinearnom dinamikom što znači da se promjene se ne odvijaju proporcionalno podražajima; male promjene mogu imati velike učinke, a sustav može pokazivati ponašanja koja nisu jednostavno predvidiva iz ponašanja pojedinačnih dijelova.
- Otpornošću (*resilience*) odnosno sposobnošću da apsorbira šokove i nastavi funkcionirati, prilagođavajući se novim uvjetima, umjesto da teži povratku u prethodno stanje.
- Samoorganizacijom ili tranzicijskim pojavama koje proizlaze iz interakcije autonomnih agenata (društava, regulatora, osiguranika, posrednika) bez potrebe za središnjom kontrolom.

Primjena ovog okvira na sektor osiguranja omogućuje da se transformacija ne promatra kao jednokratni projekt usklađivanja s propisima, već kao trajni proces izgradnje unutarnjih kapaciteta za suočavanje s neizvjesnošću. U tom

smislu, ključna pitanja nisu samo „jesmo li implementirali Solventnost II?“ nego i „kako naša društva uče iz prošlih iskustava?“, „kako se prilagođavaju novim vrstama rizika?“, „koliko su otporna na neočekivane šokove?“.

5.2. Od formalne usklađenosti do prudentnog upravljanja rizicima

Prudentno upravljanje rizicima (*prudent risk management*) nadilazi tradicionalni pristup koji se svodi na ispunjavanje minimalnih zakonskih zahtjeva. Ono uključuje:

- Proaktivno prepoznavanje rizika tako da umjesto pasivnog praćenja regulatornih lista rizika, društva razvijaju vlastite metodologije za identifikaciju novonastalih rizika (klimatskih, cyber, geopolitičkih) prije nego što oni postanu materijalni.
- Dinamičko upravljanje kapitalom odnosno kapital se ne promatra samo kao sredstvo za ispunjavanje regulatornih pragova, već kao strateški resurs koji se alocira prema promjenjivom profilu rizika i poslovnim prilikama. To uključuje aktivno korištenje reosiguranja, alternativnih oblika kapitala i diverzifikacije.
- Integrirano donošenje odluka što podrazumijeva da procjene rizika i solventnosti (ORSA) postaju sastavni dio strateškog planiranja, a ne izolirana vježba izvještavanja. Odluke o proizvodima, cijenama, ulaganjima i reosiguranju donose se uz puno razumijevanje njihovog utjecaja na ukupni rizični profil.
- Kontinuirano učenje i prilagodba: Sustavi upravljanja rizicima redovito se revidiraju na temelju povratnih informacija iz okoline (npr. nakon velikih šteta, promjena u zakonodavstvu, tehnoloških pomaka) i usvajanja dobrih praksi.

Prijelaz s formalne usklađenosti na prudentno upravljanje rizicima nije linearan proces. On zahtijeva istodobno djelovanje na više razina:

- Regulatornoj razini: Postavljanje jasnih načela i ciljeva, omogućavanje proporcionalnosti, poticanje transparentnosti i razvoj nadzornih kapaciteta usmjerenih na stvarnu procjenu rizika, a ne samo na formalnu provjeru dokumenata.
- Razini društava: Razvoj kulture upravljanja rizicima koja počinje na razini uprave, ulaganje u podatkovnu infrastrukturu i stručne kadrove, te integracija ORSA u strateško planiranje.
- Razini tržišta: Poticanje konkurencije temeljene na kvaliteti upravljanja rizicima i transparentnosti, razvoj tržišta reosiguranja, te jačanje profesionalnih standarda (aktuari, interni revizori, upravitelji rizicima).

6. Digitalna transformacija kao strukturna promjena

6.1. Utjecaj umjetne inteligencije i velikih podataka

Digitalna transformacija predstavlja jednu od najdubljih strukturnih promjena u povijesti sektora osiguranja. Primjena umjetne inteligencije (AI), strojnog učenja, analitike velikih podataka i Interneta stvari (IoT) mijenja temeljne procese:

- Procjena rizika: AI omogućuje analizu širokog spektra podataka (telematika, satelitske snimke, društvene mreže) za precizniju segmentaciju rizika i personalizaciju cijena. Primjerice, u osiguranju automobila, telematika omogućuje tarifiranje temeljeno na stvarnom ponašanju vozača, a ne samo na statističkim kategorijama.
- Obrada šteta: Automatizacija obrade jednostavnih šteta putem chatbotova i mobilnih aplikacija smanjuje vrijeme obrade s dana na minute, poboljšavajući iskustvo korisnika. Napredni algoritmi za otkrivanje prijevara mogu analizirati milijune transakcija i identificirati sumnjive obrasce koje ljudski analitičari ne bi primijetili.
- Upravljanje odnosima s klijentima: Personalizirane ponude temeljene na analizi ponašanja, prediktivni modeli za identifikaciju klijenata sklonih odlasku te chatbotovi za 24/7 podršku postaju standard.
- Operativna učinkovitost: Automatizacija rutinskih zadataka (unos podataka, generiranje izvješća, usklađivanje) oslobađa ljudske resurse za složenije, dodanu vrijednost.

Prema izvješću Deloittea iz 2025. godine, iako je većina osiguravatelja pokrenula pilot projekte u području umjetne inteligencije, tek je mali broj uspio izvući značajnu poslovnu vrijednost na razini cijelog društva. Razlozi uključuju fragmentiranost podataka, zastarjele temeljne sustave, nedostatak stručnih kadrova te regulatornu neizvjesnost.

6.2. Izazovi podatkovne infrastrukture i modernizacije sustava

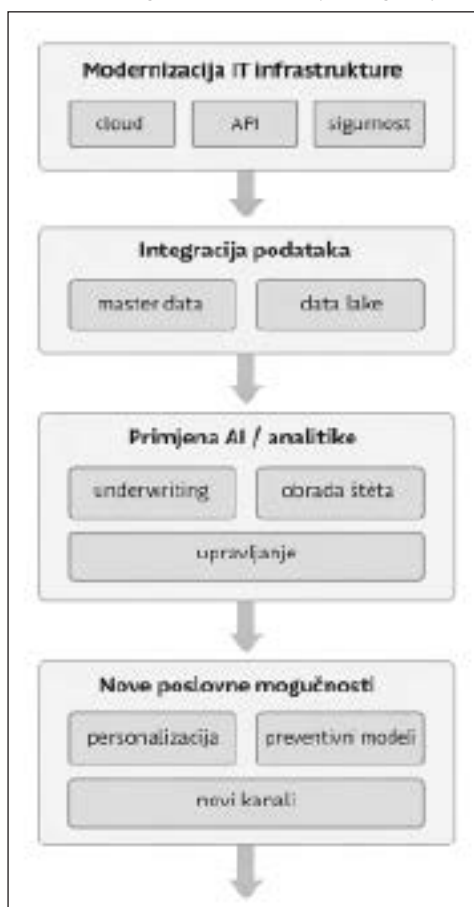
Uspješna digitalna transformacija zahtijeva čvrstu podatkovnu infrastrukturu. Mnoga osiguravajuća društva u BiH još uvijek se suočavaju s izazovima:

- Fragmentirani podaci: Podaci o policama, štetama, klijentima i financijskim transakcijama često se nalaze u odvojenim, međusobno neintegriраниm sustavima, što onemogućuje cjelovit uvid i naprednu analitiku.
- Zastarjeli temeljni sustavi: Neka društva i dalje koriste naslijeđene sustave razvijene prije više desetljeća, koji nisu prilagođeni za integraciju s modernim tehnologijama (API-ji, *cloud*) i čije je održavanje skupo i nefleksibilno.

- Nedostatak standardizacije: Ne postoji jedinstveni standard za razmjenu podataka između osiguravatelja, posrednika, reosiguravatelja i regulatora, što otežava automatizaciju i povećava troškove.

Regulatorna ograničenja podrazumijevaju da GDPR i domaći propisi o zaštiti podataka postavljaju stroge zahtjeve za obradu osobnih podataka, što može ograničiti korištenje AI-a u nekim područjima (npr. genetsko testiranje u životnom osiguranju). EIOPA u svojim smjernicama naglašava potrebu za ravnotežom između inovacije i zaštite potrošača.

Slika 1. Proces digitalne transformacije u osiguranju



Izvor: Obrada autora prema analizi Deloitte, McKinsey i EIOPA.

6.3. Ljudski kapital i promjena kulture

Tehnologija sama po sebi nije dovoljna. Uspješna transformacija zahtijeva i promjenu u načinu razmišljanja, vještinama i organizacijskoj kulturi. Ključni izazovi u području ljudskog kapitala uključuju:

- Generacijski jaz – npr. dugogodišnji zaposlenici s iskustvom u tradicionalnim procesima često nemaju digitalne kompetencije, dok mlađi naraštaji s izvrsnim tehnološkim znanjem često nemaju dovoljno razumijevanja o specifičnosti osiguranja i regulatornog okvira.
- Nedostatak specijaliziranih profila – npr. na tržištu postoji oskudica eksperata koji kombiniraju znanje osiguranja s vještinama u području podatkovne znanosti, AI-a i kibernetičke sigurnosti.
- Kulturološke barijere – npr. u mnogim društvima još uvijek prevladava kultura „tako se oduvijek radilo“, otpor prema promjenama i nevoljkost prema eksperimentiranju.
- Upravljanje promjenama – npr. implementacija novih tehnologija često nailazi na otpor jer zaposlenici percipiraju AI kao prijetnju radnim mjestima, umjesto kao alat koji im može pomoći da se fokusiraju na složenije i dodanu vrijednost.

Prema istraživanju Deloittea o globalnim trendovima ljudskog kapitala (2025. godine), dok 90 % rukovoditelja u osiguranju prepoznaje hitnost preoblikovanja ponude vrijednosti zaposlenicima (*employee value proposition*) kako bi odražavala suradnju čovjeka i stroja, tek 25 % njih poduzelo je konkretne korake za unapređenje ljudskih vještina. Uspješna transformacija zahtijeva ne samo prekvalifikaciju, već i promišljanje o tome kako oblikovati radna iskustva u kojima ljudi i AI smisleno surađuju.

7. Upravljanje suvremenim rizicima: klimatski, cyber i koncentracijski rizici

7.1. Klimatski rizici i jaz u pokriću

Klimatske promjene predstavljaju jedan od najvećih izazova za sektor osiguranja u 21. stoljeću. Prema podacima Europskog nadzornog tijela za osiguranje i strukovno mirovinsko osiguranje (EIOPA), Europa je od 1980. godine zabilježila trostruko povećanje broja ekstremnih vremenskih događaja, s ukupnim ekonomskim gubicima od oko 270 milijardi eura samo u 2023. godini. Unatoč tome, udio osiguranih gubitaka iznosi tek oko 25 %, što ukazuje na značajan jaz u zaštiti ili pokriću (*protection gap*).

U Bosni i Hercegovini, osiguranje od elementarnih nepogoda (poplava, potresa, požara) još je uvijek nedovoljno razvijeno. Poplave koje su pogodile zemlju 2014. godine uzrokovale su štete procijenjene na više od 2 milijarde

eura, od čega je osigurano tek oko 5 do 10 %. Premije za osiguranje imovine od elementarnih rizika često su visoke u odnosu na kupovnu moć stanovništva, a svijest o potrebi za takvim osiguranjem još uvijek je niska.

Tablica 3. Pokazatelji jaza u pokrću za odabrane prirodne katastrofe u Europi (2023. godine)

Vrsta katastrofe	Ekonomski gubici (mlrd. €)	Osigurani gubici (mlrd. €)	Udio osiguranih gubitaka
Poplave	45,2	12,8	28,3 %
Oluje (vjetar)	38,7	22,5	58,1 %
Šumski požari	8,3	1,9	22,9 %
Suše	12,4	1,2	9,7 %
Ukupno	104,6	38,4	36,7 %

Izvor: EIOPA, „Leveraging insurance to shore up Europe’s climate resilience“, 2024. godine

Za smanjenje jaza pokrća ključne su sljedeće mjere:

- Javno-privatna partnerstva gdje država može djelovati kao osiguratelj posljednje instance (npr. kroz nacionalne sheme osiguranja od katastrofa) ili sufinancirati premije za ugrožena područja, čime se smanjuje cijena osiguranja i povećava dostupnost.
- Potpore za prilagodbu (*impact underwriting*) što znači da osiguravatelji mogu nuditi popuste na premije klijentima koji poduzmu mjere za smanjenje rizika (npr. ugradnja protupožarnih vrata, podizanje kuća na stupove u poplavnim područjima, sadnja pojasne vegetacije).
- Unapređenje modeliranja kao npr. potrebno je razviti modele rizika koji uključuju klimatske scenarije (ne samo povijesne podatke) i omogućuju precizniju procjenu vjerojatnosti i intenziteta budućih događaja.
- Informiranje ili pokretanje edukacijske kampanje o važnosti osiguranja imovine od elementarnih rizika, osobito u područjima s visokom izloženošću.

7.2. Cyber rizici i sigurnosni izazovi

Sve veća digitalizacija poslovanja osiguravatelja i njihovih klijenata donosi i nove rizike. Cyber napadi, uključujući *ransomware*, krađu podataka i uskraćivanje usluga (DDoS), predstavljaju rastuću prijetnju. Prema izvješću Swiss Re Institute, globalni cyber gubici rastu prosječno 15–20 % godišnje, a jaz između ukupnih ekonomskih gubitaka i osiguranih iznosi više od 90 %.

Osiguravatelji se suočavaju s dvojnim izazovom:

1. Kao primatelji rizika: Moraju razviti proizvode za cyber osiguranje koji adekvatno pokrivaju rizike, a istovremeno upravljati vlastitom izloženošću akumulaciji velikih gubitaka (npr. uslijed sistemskog napada na više osiguranika istovremeno).

2. Kao subjekti nadzora: Moraju zaštititi vlastite IT sustave i podatke osiguranika od napada. Visokoprofilni incidenti u industriji (npr. napad na američkog osiguravatelja 2024., koji je kompromitirao podatke milijuna korisnika) pokazuju da su i same osiguravajuće kuće ranjive.

U kontekstu Bosne i Hercegovine, cyber osiguranje je još u povojima, a kapaciteti za procjenu i upravljanje cyber rizicima u domaćim društvima ograničeni. S obzirom na sve veću digitalizaciju gospodarstva i javne uprave, očekuje se rast potražnje za ovom vrstom pokrića, što zahtijeva pravovremenu pripremu regulatora i industrije.

7.3. Uloga reosiguranja u disperziji koncentriranih rizika

Reosiguranje predstavlja ključni mehanizam za upravljanje koncentracijskim i katastrofalnim rizicima, posebice u malim i otvorenim tržištima poput BiH. Prijenosom dijela rizika na reosiguravatelje, primarni osiguravatelji mogu:

- Smanjiti fluktuaciju rezultata ili zaštititi se od pojedinačnih velikih šteta ili akumulacije šteta iz katastrofalnih događaja.
- Osloboditi kapital tj. smanjiti zahtjeve kapitala (SCR) za rizike prenesene na reosiguravatelje, čime se oslobađa kapital za pisanje novih poslova.
- Pristupiti stručnosti odnosno iskoristiti znanje i iskustvo reosiguravatelja u procjeni složenih rizika (npr. cyber, klimatskih) i razvoju proizvoda.

U skladu s načelima Solventnosti II, reosiguranje se tretira kao alat za upravljanje rizicima, ali uz zahtjev da se adekvatno procjeni kreditni rizik reosiguravatelja (rizik da reosiguravatelj neće biti u mogućnosti ispuniti svoje obveze). Stoga je za domaća društva ključno ne samo imati reosiguravajuće programe, nego i osigurati da su reosiguravatelji visokog kreditnog rejtinga i da su ugovori o reosiguranju pravno čvrsti i izvršivi.

U Bosni i Hercegovini, većina društava za osiguranje ima uspostavljene reosiguravajuće programe s vodećim međunarodnim reosiguravateljima (Munich Re, Swiss Re, Hannover Re i dr.). Međutim, stupanj korištenja reosiguranja varira, a neka manja društva mogu biti prekomjerno izložena koncentracijskim rizicima zbog ograničenih kapaciteta za kupnju reosiguranja ili nedovoljnog razumijevanja njegove uloge.

8. Regulatorni i institucionalni izazovi primjene suvremenih standarda u BiH

8.1. Fragmentacija nadležnosti i potreba za koordinacijom

Jedan od ključnih strukturnih izazova za transformaciju sektora osiguranja u BiH jest fragmentacija nadležnosti između dvaju entiteta. Osiguranje je u nadležnosti entiteta (Republika Srpska i Federacija BiH), pri čemu svaki entitet

ima vlastiti zakon o osiguranju, vlastitu agenciju za nadzor i vlastita pravila. Iako postoje mehanizmi međuentitetske suradnje, oni nisu dostatni za uspostavu jedinstvenog regulatornog okvira koji bi osigurao dosljednu primjenu načela Solventnosti II i omogućio učinkovit nadzor rizika.

Fragmentacija ima nekoliko negativnih posljedica:

- Različiti rokovi implementacije tako je primjerice, IFRS 17 odgođen je u FBiH do 2026., a u RS do 2027. godine, što stvara nejednake uvjete poslovanja i otežava usporedbu financijskih izvještaja.
- Administrativno opterećenje jer društva koja posluju u oba entiteta (ili planiraju proširenje) suočavaju se s dvostrukim zahtjevima za licenciranje, izvještavanje i nadzor.
- Ograničeni kapaciteti obzirom da dvije manje agencije imaju manje resursa za razvoj specijaliziranih stručnih kapaciteta (aktuari, upravljanje rizicima, IT nadzor) nego što bi imala jedna jedinstvena agencija.
- Nedostatak sustavnog i sveobuhvatnog pristupa npr. otežano je praćenje koncentracije rizika na razini cijele države, procjena systemske stabilnosti i koordinirano djelovanje u kriznim situacijama.

Kako bi se prevladala fragmentacija, potrebno je razmotriti modele jače koordinacije, uključujući:

- Harmonizaciju zakona kroz usklađivanje entitetskih zakona o osiguranju do razine koja omogućuje jednake uvjete poslovanja i usklađenu primjenu međunarodnih standarda.
- Uspostavu zajedničkih tijela ili formiranje zajedničkih radnih grupa za razvoj podzakonskih akata, smjernica i nadzornih praksi, s mogućnošću daljnjeg jačanja prema jedinstvenom nadzornom tijelu na razini države.
- Razmjenu podataka i informacija putem uspostave tehničkih platformi za razmjenu podataka između agencija, osiguravatelja i reosiguravatelja, uz poštivanje standarda zaštite podataka.

U kontekstu Bosne i Hercegovine, ostvarenje navedenih ciljeva zahtijeva ne samo usklađeno djelovanje entitetskih razina (Republike Srpske i Federacije Bosne i Hercegovine), već i čvrstu političku potporu, međuentitetsku ekonomsku suglasnost te jasno definiranu strategiju razvoja cjelokupnog sektora osiguranja.

8.2. Implementacija IFRS 17 i izazovi računovodstvene harmonizacije

IFRS 17 „Ugovori o osiguranju“ predstavlja novi međunarodni računovodstveni standard koji zamjenjuje dosadašnji privremeni standard IFRS 4. Njegov cilj je osigurati da subjekti pružaju relevantne informacije koje vjerno prikazuju ugovore o osiguranju, čime se korisnicima financijskih izvještaja omogućuje procjena učinaka ugovora na financijski položaj, rezultate i novčane tokove.

Za razliku od IFRS 4, koji je dopuštao značajnu raznolikost u računovodstvenim praksama, IFRS 17 uvodi jedinstveni model mjerenja (opći model, pojednostavljeni model alokacije premije za ugovore s pokrićem do jedne godine, te model varijabilnih naknada za ugovore s izravnim sudjelovanjem). Ključne novine uključuju:

- Mjerenje tehničkih pričuva kao zbroja najbolje procjene budućih novčanih tokova, diskontirane uz korištenje stopa koje odražavaju karakteristike obveza, i marže za rizik te marže ugovorne usluge (*contractual service margin*).
- Razdvajanje komponenti ugovora (osiguravajuća, investicijska, uslužna) i njihovo različito računovodstveno tretiranje.
- Priznavanje dobiti tijekom trajanja ugovora (a ne u trenutku primitka premije), kroz raspoređivanje marže ugovorne usluge.

Implementacija IFRS 17 zahtijeva značajne promjene u računovodstvenim sustavima, procesima i podatkovnoj infrastrukturi osiguravatelja. Prema procjenama, mnoga društva u regiji, uključujući BiH, nisu bila spremna za primjenu standarda od 1. siječnja 2023. (kako je prvotno bilo planirano), što je dovelo do odgoda. Odgoda do 2026./2027. godine daje dodatno vrijeme za pripremu, ali zahtijeva intenzivne napore, osobito za manja društva s ograničenim resursima.

Tablica 4. Pregled toka implementacije ključnih regulatornih i računovodstvenih standarda u BiH

Standard / propis	Planirana primjena u EU	Status u BiH
Solventnost II	2016. godina	Djelomično usklađeno; ORSA u fazi uvođenja; SCR nije u potpunosti implementiran
IFRS 17	2023. godina	Odgodeno: FBiH 2026. godina, RS 2027. godina
IDD (Direktiva o distribuciji osiguranja)	2018. godina	Ugrađeno u entitetske zakone
GDPR	2018. godina	Usklađeno putem Zakona o zaštiti osobnih podataka na državnoj razini
AI Act (EU)	2026. godina	Nije prenesen; prati se razvoj
DORA (Digital Operational Resilience Act)	2025. godina	Nije prenesen; relevantno za ICT upravljanje rizicima

Izvor: Obrada autora prema izvješćima agencija i regulatornim dokumentima.

8.3. Kapaciteti nadzornih tijela i tržišnih sudionika

Uspješna transformacija sektora osiguranja ne ovisi samo o propisima, nego i o kapacitetima institucija zaduženih za njihovu provedbu i nadzor. Agencije za osiguranje u RS i FBiH zapošljavaju relativno mali broj stručnjaka (oko 20–30 svaka), što ograničava mogućnost provođenja dubinske analize ORSA izvješća, procjene internih modela, nadzora nad upravljanjem rizicima i provođenja stres testova.

S druge strane, ni sama osiguravajuća društva nisu jednako spremna za transformaciju. Dok vodeća društva (uglavnom ona u stranom vlasništvu) imaju pristup znanju i resursima matičnih kuća, manja domaća društva često nemaju razvijene funkcije upravljanja rizicima, aktuarske odjele, niti IT infrastrukturu potrebnu za implementaciju složenih zahtjeva. To stvara rizik od „dvostruke brzine“ – gdje će velika društva napredovati, a mala stagnirati ili biti prisiljena na konsolidaciju.

Konsolidacija tržišta, iako potencijalno korisna za stabilnost i učinkovitost, nosi i rizike – smanjenje konkurencije, moguće otpuštanje radnika te složene postupke pripajanja i preuzimanja. Stoga je važno da regulator prati kretanja na tržištu i osigura da konsolidacija ne dovede do stvaranja dominantnih igrača s prekomjernom tržišnom moći.

9. Implikacije za regulatornu politiku i tržišne aktere

Rezultati analize upućuju na nekoliko ključnih zaključaka koji imaju izravne implikacije za regulatornu politiku i upravljanje na razini društava.

9.1. Od formalne usklađenosti ka stvarnoj otpornosti

Dosadašnji pristup regulatornoj harmonizaciji u BiH često se svodio na prenošenje europskih direktiva u domaće zakonodavstvo uz minimalne prilagodbe. Iako je to nužan prvi korak, on nije dostatan za postizanje stvarne otpornosti sektora. Otpornost nije samo pitanje kapitala, već i sposobnosti da se anticipiraju, apsorbiraju i prilagode novim rizicima.

Stoga bi regulatorni fokus trebao biti pomaknut s provjere formalne usklađenosti (tzv. *compliance checking*) na procjenu kvalitete upravljanja rizicima i strateške usmjerenosti društava. To uključuje:

- Procjenu ORSA procesa i to ne samo da li je ORSA izvješće dostavljeno, nego i koliko je ono integrirano u strateško planiranje, koliko su scenariji realni i ambiciozni te kako se nalazi ORSA koriste u donošenju odluka.
- Testiranje otpornosti na stres (*stress testing*) kroz redovito provođenje analiza različitih scenarija (npr. istovremeni pad tržišta, katastrofalna šteta, likvidnosni šok) i procjena sposobnosti društava da izdrže ekstremne, ali vjerojatne događaje.

- Nadzor nad upravljanjem rizicima Ocjena adekvatnosti sustava upravljanja rizicima, uključujući kulturu preuzimanja rizika, neovisnost ključnih funkcija i mehanizme interne kontrole.

9.2. Proporcionalnost kao vodeće načelo

S obzirom na različitost veličine, složenosti i rizičnog profila društava koja posluju na tržištu BiH, načelo proporcionalnosti mora biti središnje u implementaciji novih standarda. To znači da se zahtjevi ne primjenjuju mehanički jednako na sva društva, već se prilagođavaju njihovoj veličini, prirodi poslovanja i rizičnom profilu.

Proporcionalnost se može ostvariti kroz:

- Pojednostavljene zahtjeve za mala društva poput primjerice, mogućnosti korištenja pojednostavljene standardne formule za izračun SCR-a, izuzeće od obveze razvoja internog modela, fleksibilniji rokovi za dostavu izvješća.
- Postupno uvođenje ili fazna implementacija zahtjeva, pri čemu se najprije uvode kvalitativni zahtjevi (upravljanje rizicima, ORSA), a tek potom kvantitativni (SCR).
- Poticanje suradnje kroz mogućnost da mala društva koriste zajedničke resurse (npr. *outsourcing* aktuarske funkcije, dijeljene platforme za izveštavanje) kako bi smanjila troškove implementacije.

9.3. Uloga reosiguranja u stabilizaciji tržišta

Reosiguranje se često promatra isključivo kao alat za upravljanje rizicima na razini pojedinačnog društva. Međutim, ono ima i važnu makroprudencijalnu ulogu: disperzijom rizika izvan granica domaćeg tržišta, reosiguranje smanjuje vjerojatnost sistemske krize uzrokovane koncentracijom rizika.

Za regulatorna tijela to znači da bi trebala:

- Poticati adekvatnu upotrebu reosiguranja putem smjernica koje objašnjavaju kako reosiguranje može optimizirati zahtjeve kapitala (uz istodobno upravljanje kreditnim rizikom reosiguravatelja).
- Pratiti koncentraciju reosiguranja tj. identificirati slučajeve u kojima više domaćih društava prenosi rizike na istog reosiguravatelja, što može stvoriti novu točku koncentracije rizika.
- Održati pravnu sigurnost i to kroz jasne odredbe o priznavanju reosiguranja u regulatornom kapitalu i pravila o izvršivosti ugovora o reosiguranju.

9.4. Digitalizacija i podatkovna suverenost

Digitalna transformacija donosi ne samo prilike za učinkovitost i inovacije, nego i pitanja podatkovne suverenosti, sigurnosti i etike. Osiguravatelji prikupljaju sve veće količine osjetljivih podataka o svojim klijentima (zdravstveni,

financijski, lokacijski, biometrijski), što ih čini metom cyber napada i izvorom potencijalne zlouporabe.

Regulatori i društva moraju zajednički raditi na uspostavi okvira koji će:

- Osigurati transparentnost što podrazumijeva da klijenti moraju biti jasno informirani o tome koji se podaci prikupljaju, kako se koriste i s kim se dijele.
- Sprečavati diskriminaciju npr. algoritmi za procjenu rizika ne smiju dovoditi do nezakonite diskriminacije (bilo na temelju rase, etničke pripadnosti, spola ili genetskih predispozicija i sl.).
- Omogućiti prenosivost podataka pri čemu klijenti trebaju imati pravo na prijenos svojih podataka drugom osiguratelju, što potiče konkurenciju i omogućuje bolju usporedbu ponuda.
- Zaštititi od cyber prijetnji kao što je uvođenje obveznih standarda kibernetičke sigurnosti (u skladu s EU DORA okvirom) i redovitim testiranjem otpornosti.

10. Preporuke za politiku i praksu

Na temelju provedene analize, moguće je dati sljedeće preporuke za regulatorna tijela, osiguravajuća društva i druge dionike u Bosni i Hercegovini.

10.1. Preporuke za regulatorna tijela (agencije za osiguranje)

1. Razviti detaljan plan implementacije Solventnosti II u fazama i s jasnim rokovima, prioritetima kao i mjerilima uspjeha. Plan treba uključivati:
 - Jačanje kvalitativnog nadzora (upravljanje rizicima, ORSA) u prvoj fazi.
 - Postupno uvođenje kvantitativnih zahtjeva (SCR) uz korištenje pojednostavljene standardne formule prilagođene domaćem tržištu.
 - Redovito testiranje otpornosti na stres (stres testove) za sva društva.
2. Ojačati međuentitetsku koordinaciju kroz:
 - Uspostavu zajedničkih radnih grupa za izradu smjernica i podzakonskih akata.
 - Razvoj zajedničke platforme za prikupljanje i analizu podataka o tržištu.
 - Usklađivanje rokova i sadržaja zahtjeva za izvještavanje.
3. Povećati stručne kapacitete agencija kroz:
 - Specifične programe edukacije za nadzornike o ORSA, aktuarskim metodama, upravljanju rizicima i IT nadzoru.
 - Suradnju s EIOPA-om i drugim europskim nadzornim tijelima putem programa tehničke pomoći.
 - Razvoj smjernica za procjenu internih modela i kvalitativnih elemenata upravljanja.

4. Promicati transparentnost i tržišnu disciplinu uvođenjem obveze javnog objavljivanja izvješća o solventnosti i financijskom stanju (SFCR) za sva društva, u standardiziranom formatu koji omogućuje usporedbu.
5. Osigurati proporcionalnost kroz:
 - Pojednostavljene zahtjeve za mala društva (npr. izuzeće od obveze razvoja internog modela, fleksibilniji rokovi).
 - Mogućnost korištenja zajedničkih resursa (*outsourcing* aktuarske funkcije, dijeljene IT platforme).

10.2. Preporuke za osiguravajuća društva

1. Integrirati upravljanje rizicima u strateško planiranje jer ORSA ne smije biti samo izvještajna vježba, već alat koji pomaže u donošenju odluka o razvoju proizvoda, cijenama, ulaganjima i reosiguranju.
2. Ulagati u podatkovnu infrastrukturu i modernizaciju sustava obzirom da bez čvrstih temelja (kvalitetnih podataka, integriranih sustava, sigurnosne arhitekture), napredne tehnologije poput AI-a neće donijeti očekivanu vrijednost.
3. Razvijati kompetencije zaposlenika kroz:
 - Programe prekvalifikacije za postojeće zaposlenike (osposobljavanje za rad s novim tehnologijama, razumijevanje rizika).
 - Zapošljavanje stručnjaka s profilima u području podatkovne znanosti, aktuarskih metoda i upravljanja rizicima.
 - Promicanje kulture kontinuiranog učenja i eksperimentiranja.
4. Optimizirati reosiguravajuće programe odnosno redovito preispitivati adekvatnost reosiguranja s obzirom na promjene u profilu rizika, kapitalnim zahtjevima i tržišnim uvjetima. Osigurati da su reosiguravatelji visokog kreditnog rejtinga i da su ugovori pravno čvrsti.
5. Poboljšati transparentnost prema klijentima putem jasne komunikacije o tome što police pokrivaju, a što ne, kako se formiraju cijene, kako se obrađuju štete i koja su prava osiguranika u slučaju spora.

10.3. Preporuke za druge dionike

1. Ministarstva financija i entitetske vlade trebaju osigurati adekvatna sredstva za jačanje kapaciteta nadzornih tijela i poticati harmonizaciju zakonodavstva između entiteta.
2. Udruženja osiguravatelja trebaju igrati aktivnu ulogu u pripremi sektora za nove standarde, kroz organizaciju edukacija, razvoj zajedničkih smjernica i promicanje dobrih praksi.
3. Akademska zajednica može doprinijeti kroz istraživanja primijenjena na domaće tržište, razvoj kurikuluma koji prate potrebe industrije (aktuarske znanosti, upravljanje rizicima, podatkovna znanost) i suradnju s regulatorima na analizi tržišnih trendova.

4. Udruženja potrošača trebaju pratiti razvoj tržišta, informirati građane o njihovim pravima i sudjelovati u javnim raspravama o regulatornim promjenama.

Provedba svih prethodno navedenih mjera pretpostavlja postojanje političke volje na entitetskim razinama, međusobnu ekonomsku suglasnost Republike Srpske i Federacije Bosne i Hercegovine, kao i usvajanje sveobuhvatne strategije dugoročnog razvoja sektora osiguranja.

11. Zaključak

Sektor osiguranja i reosiguranja u Bosni i Hercegovini nalazi se na raskrižju. S jedne strane, suočava se s istim globalnim izazovima kao i razvijena tržišta: klimatskim promjenama, cyber prijetnjama, digitalnom disrupcijom i sve zahtjevnijim potrošačima. S druge strane, suočen je s vlastitim strukturnim ograničenjima: fragmentiranom regulativom, niskom razinom penetracije, koncentracijom na obvezna osiguranja i ograničenim kapacitetima nadzora i tržišnih sudionika.

Ovaj rad pokazao je da puka regulatorna harmonizacija s europskim standardima, iako nužna, nije dovoljna za osiguranje dugoročne stabilnosti i održivog razvoja sektora. Ključ uspjeha nalazi se u dubljoj transformaciji odnosno prijelazu sa statičnog, formalnog pristupa usklađenosti na dinamički, adaptivni sustav utemeljen na načelima prudentnog upravljanja rizicima.

Takva transformacija zahtijeva istodobno djelovanje na više razina:

1. Regulatornoj razini: Jačanje nadzornih kapaciteta, uvođenje rizicima prilagođenih zahtjeva kapitala, promicanje transparentnosti i tržišne discipline, te osiguravanje proporcionalnosti kako bi zahtjevi bili primjereni veličini i složenosti društava.
2. Razini društava: Razvoj kulture upravljanja rizicima, ulaganje u podatkovnu infrastrukturu i modernizaciju sustava, te kontinuirano ulaganje u ljudski kapital.
3. Razini tržišta: Poticanje konsolidacije tamo gdje ona povećava stabilnost i učinkovitost, razvoj tržišta reosiguranja i jačanje profesionalnih standarda.

Solventnost II, IFRS 17, AI Act i drugi europski okviri nisu sami sebi svrha. Oni su alati ili instrumenti koji, ako se pravilno implementiraju i prilagode domaćem kontekstu, mogu pomoći u izgradnji otpornijeg, transparentnijeg i učinkovitijeg sektora osiguranja. Međutim, njihova implementacija ne smije biti mehanička. Potrebno je razumjeti temeljna načela koja ih vode, zaštitu osiguranika, stabilnost tržišta, učinkovito upravljanje rizicima, i prilagoditi ih specifičnostima bosanskohercegovačkog tržišta.

Budućnost sektora ovisi o sposobnosti svih dionika: regulatora, osiguravatelja, reosiguravatelja, posrednika, akademske zajednice i potrošača da zajednički rade na izgradnji sustava koji nije samo usklađen s propisima, već je istinski otporan, inovativan i usmjeren na dugoročnu vrijednost. To nije jednokratni projekt, već trajni proces učenja, prilagodbe i unapređenja tj. proces transformacije od regulatorne harmonizacije prema adaptivnom sustavu zasnovanom na prudentnom upravljanju rizikom.

Literatura

1. Agencija za osiguranje Republike Srpske. (2025). *Godišnji izvještaj o stanju sektora osiguranja u Republici Srpskoj za 2024. godinu*. Banja Luka.
2. Agencija za nadzor osiguranja Federacije Bosne i Hercegovine. (2025). *Izvještaj o stanju na tržištu osiguranja u Federaciji BiH za 2024. godinu*. Sarajevo.
3. Alihodžić, A. (2020). Specifičnosti ugovora o osiguranju i šta donosi primjena MSFI 17 u tom pogledu. *FINra Visoka škola za finansije i računovodstvo Tuzla*.
4. Četojević, G. (2022). Primjena MSFI 17 na konkretnim primjerima osiguranja Republike Srpske. *Zaštita i sigurnost*, 3(2), 113–126.
5. Deloitte. (2025). *2026 Global insurance outlook: Changing customer expectations, broker consolidation, and the importance of modernization could reshape the insurance landscape*. Deloitte Development LLC.
6. EIOPA. (2024). *Leveraging insurance to shore up Europe's climate resilience*. European Insurance and Occupational Pensions Authority.
7. EIOPA. (2025). *Digital Transformation in Insurance: lessons learned and future priorities*. European Insurance and Occupational Pensions Authority.
8. Ghetu, D. (2025, 19. veljače). STATISTICS: Bosnia market expanded by over 10 % during 2024 to EUR 555 million. *XPRIMM*.
9. Ghetu, D. (2025, 19. veljače). STATISTICS: Croatian market increased to almost EUR 2 billion at the end of 2024. *XPRIMM*.
10. Ghetu, D. (2025, 8. svibnja). STATISTICS: Serbia FY2024: Property and motor insurance lines grew at a doubled-digit pace. *XPRIMM*.
11. IAIS. (2025). *Global Insurance Market Report*. International Association of Insurance Supervisors.
12. Insurance Europe. (2026, 3. prosinca). *Insurers welcome Digital Omnibus and call for clearer EU digital rules*.
13. Kovačević, V., & Miličević, V. (2019). Uticaj primjene MSFI 17 na finansijske izvještaje društava za osiguranje u Republici Srpskoj. *Inovacije u poslovanju*, 7(2), 35–44.
14. McKinsey & Company. (2025, 15. srpnja). *The future of AI in the insurance industry*.
15. Novaković, B. (2019). Solvency II – prepreke i izazovi u primeni. *Journal of Accounting and Business Challenges*, 5(1).

16. OECD. (2025). *Global Insurance Market Trends*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
17. Poufinas, T., & Siopi, E. (2024). Investment Portfolio Allocation and Insurance Solvency. *Journal of Risk and Financial Management*.
18. Stockholm Environment Institute. (2026). *Insurance and reinsurance under climate stress*.
19. Swiss Re Institute. (2025, 9. srpnja). *Sigma 2/2025: World insurance: A riskier, more fragmented world order*.
20. Zakon o osiguranju Republike Srpske (Službeni glasnik RS, broj 17/05, 01/06, 64/06, 74/10, 47/17, 58/19).
21. Zakon o osiguranju Federacije Bosne i Hercegovine (Službene novine FBiH, broj 23/17 i 103/21).

NAPOMENA: Rad je izrađen na temelju dostupnih podataka i izvora zaključno s ožujkom 2026. godine. Svi podaci o tržištu osiguranja u Bosni i Hercegovini za 2024. i 2025. godinu temelje se na preliminarnim izvješćima agencija i stručnim publikacijama. Konačni revidirani podaci mogu se razlikovati, ali ne utječu na kvalitativne zaključke rada.