

# **SISTEM ZAPOŠLJAVANJA U INSTITUCIJAMA JAVNE UPRAVE: KAKO DO TRANSPARENTNOG I MERITORNOG PROCESA?**

---

Ovaj dokument predstavlja novi mehanizam supervizije u procesima zapošljavanja što je ključan korak u unapređenju zapošljavanja u javnom sektoru, osiguravajući veću transparentnost, integritet i efikasnost u konkursnim procedurama. Kroz jasnu regulaciju, strože procedure, obuke i nadzor, ovaj mehanizam može doprinijeti smanjenju korupcije i nepravilnosti u javnom sektoru, te osigurati pravičan i ravnopravan pristup svim kandidatima.

Sarajevo, 2025.

Publikacija „*Sistem zapošljavanja u institucijama javne uprave: Kako do transparentnog i meritornog procesa?*“ izrađena je uz podršku Projekta „Sprečavanje zarobljavanja institucija i javnih resursa (CERC)“ koji se provodi uz podršku Vlade Ujedinjenog Kraljevstva kroz program UK International Development.

Sadržaj publikacije isključiva je odgovornost Udruženja za borbu protiv korupcije „Transparency International u BiH“ i ne odražava nužno stavove Vlade Ujedinjenog Kraljevstva.

## 1. UVOD

Transparentnost u procesu zapošljavanja u javnoj upravi već dvije decenije predstavlja ozbiljan izazov za vlasti u Bosni i Hercegovini. Jedan od najvećih problema svakako je nedostatak transparentnosti. Naime, shvatanje transparentnosti u kontekstu javne uprave u BiH ograničeno je na objavljivanje tehničkih podataka vezanih za konkurs, poput imena članova komisije i rezultata testiranja. Međutim, istinska transparentnost prevazilazi puko objavljivanje podataka vezanih za proces – ona podrazumijeva da građani (i oni koji ih zastupaju) imaju puni uvid u sve faze procesa zapošljavanja. Javne institucije se finansiraju novcem poreznih obveznika, tako da javnost ima pravo da dobije uvid u provedbu procesa popune upražnjenih radnih mjesta.

Prvi značajan pokušaj ka uvođenju stvarne transparentnosti u proces zapošljavanja napravila je uprava Kantona Sarajevo. Otvaranjem procesa selekcije za posmatrača trećih strana, ova inicijativa predstavljala je važan korak ka povećanju odgovornosti. Nažalost, kao i u mnogo drugih slučajeva, jedna dobra i korisna inovacija nije dugo živjela u praksi, zbog svojih strukturalnih slabosti.

Ovaj dokument se najvećim dijelom zasniva na podacima iz studije Transparency International-a BiH (provedenoj krajem 2024. godine), a ima za cilj da predloži novi model nadzora procesa zapošljavanja kako kroz intervencije u specifičnim elementima tog procesa, tako i kroz intervencije u propisima i procedurama regrutiranja i selekcije kadrova. Kompletan pristup temelji se na potrebi da se zapošljavanje u javnom sektoru vodi principima meritornosti i transparentnosti u svim njegovima fazama.

## 2. SLABOSTI PRETHODNOG MEHANIZMA SUPERVIZIJE

### 2.1. Sukob interesa: Plaćanje supervizora od strane institucija koje vrše zapošljavanje

Jedan od najozbiljnijih nedostataka prethodnog nadzornog mehanizma bila je činjenica da su supervizori bili plaćeni od strane samih institucija koje su trebali nadgledati. Ovakav aranžman stvorio je rizik od sukoba interesa, kompromitirajući sposobnost supervizora da djeluju neovisno i objektivno.

Finansijska naknada za supervizore nije bila zanemariva. U zavisnosti od broja kandidata, prihod supervizora od nadzornih aktivnosti mogao je dostići i do jedne četvrtine njihove redovne plate. Takvi finansijski podsticaji prirodno su izazivali zabrinutost u pogledu nepristrasnosti. Ako je prihod supervizora bio značajno vezan za obim procesa zapošljavanja koje su nadzirali, postojala je inherentna opasnost da ne prijave nepravilnosti ili zloupotrebe iz straha da ne izgube buduće

angažmane. Ova dinamika mogla je dovesti do neke vrste 'kulture pasivnosti' gdje su supervizori izbjegavali suočavanje s nepravilnostima kako bi sačuvali vlastite pozicije.

Neovisan nadzorni mehanizam mora osigurati da oni koji su odgovorni za praćenje praksi zapošljavanja budu finansijski i administrativno odvojeni od institucija koje nadziru. Ovaj dokument predlaže reformu prema kojoj bi neovisno tijelo – poput Ureda za borbu protiv korupcije – upravljalo izborom, obukom i naknadama za supervizore. Na taj način, supervizori ne bi imali nikakve finansijske ili profesionalne zavisnosti od institucija koje nadziru što bi znatno poboljšalo pravičnost i nepristrasnost nadzornog procesa.

## **2.2. Nedostatak neovisnog nadzora**

Prethodni mehanizam nije imao pravi neovisni nadzor, jer su supervizore plaćale iste institucije koje su trebali nadgledati. Ovaj strukturalni nedostatak značio je da je autonomija supervizora bila ugrožena, jer su se mogli naći u situaciji da budu pristrasni prema interesima onih koji su ih imenovali, čime bi se njihova spremnost na dosljednu borbu protiv nepravilnosti smanjila ili skoro potpuno nestala. Nema nikakve dileme da faktor 'dodatne zarade' nosi i određenja iskušenja da se bude tolerantan i blagonaklon prema institucijama koje su omogućile tu zaradu.

Bez sistema vanjske odgovornosti, nije bilo učinkovitih kontrola ponašanja supervizora. To je rezultiralo nadzornim mehanizmom koji je više bio formalnost nego stvarni alat za osiguranje pravednosti. Prava neovisnost može se postići samo prijenosom odabira i upravljanja supervizorima na nepristrasno tijelo koje nije pod utjecajem institucija koje zapošljavaju.

## **2.3. Slaba obuka i nedovoljno razrađeni kriteriji za supervizore**

Mnogi supervizori imenovani u prethodnom sistemu nisu imali potrebnu stručnost za učinkovito praćenje procesa zapošljavanja. Nisu postojali strogi kriteriji za odabir supervizora, a mnogi od njih su imali malo ili nimalo prethodnog iskustva u radu u komisijama za zapošljavanje. Obuka koju su dobili fokusirala se primarno na proceduralne aspekte i bila je, jednostavno, nedovoljna. Umjesto da ih opremi praktičnim znanjima za otkrivanje i suzbijanje korupcije ili nepravilnosti, ova obuka je ostavila dojam da će poznavanje propisa biti dovoljno za uspješnu provedbu novog mehanizma. To je bio ozbiljan nedostatak.

Kao rezultat, supervizori su se često nalazili nespreni za provedbu relativno složenih procedura zapošljavanja ili za učinkovito prijavljivanje nepravilnosti u postupku. Ovaj nedostatak pripremljenosti umanjio je njihovu učinkovitost i, u nekim slučajevima, doveo do pasivnog pristupa

samom nadzoru. Da bi nadzor imao smisla, nužno je uspostaviti jasne kriterije selekcije koji se temelje na principima stručnosti i integriteta. Osim toga, programi obuke moraju se proširiti kako bi pružili sveobuhvatne upute o prepoznavanju i rješavanju nepravilnosti.

#### **2.4. Nedostatak odgovornosti i nedosljedno praćenje**

Jedan od glavnih nedostataka identificiranih u izvještaju TI BiH bila je nedosljedna provedba propisa o zapošljavanju. Iako je pohvalno da su u određenom broju slučajeva supervizori uočavali (i otklanjali!) propuste u primjeni procedura, ipak je jasno da su postojala i ograničenja za reagovanje kada bi primijetili nepravilnosti. Inače, stepen ozbiljnosti sa kojom su institucije reagirale na izvještaje supervizora moguće je ocijeniti kroz činjenicu da je TI BiH utvrdio da je postojala vrlo ograničena komunikaciju između supervizora i institucija nakon obavljenog nadzora. Konkretno, nije postojao standardizirani mehanizam koji bi osigurao da se kršenja pravila dokumentuju, analiziraju i pravovremeno rješavaju.

Nadalje, nedostatak odgovornosti proširio se i na same institucije koje zapošljavaju. Budući da nije bilo značajnih posljedica za institucije koje su kršile procedure zapošljavanja, nepravilnosti su se mogle nastaviti bez stvarnih pokušaja njihovog preveniranja ili odvratanja.

### **3. PREDLOŽENE REFORME ZA TRANSPARENTAN I MERITORAN SISTEM ZAPOŠLJAVANJA**

Nadzor ili praćenje procesa regrutiranja i selekcije ima smisla samo ako je sama procedura usklađena s najboljim praksama. Bez strukturiranog, transparentnog i meritornog procesa, mehanizmi nadzora neće imati željeni uticaj na poboljšanje pravičnosti i odgovornosti. Stoga, prije nego započne diskusija o tome kako poboljšati efikasnost i djelotvornost mehanizma nadzora, potrebno je unaprijediti postojeće procedure zapošljavanja. Uspostavljanjem čvrste, pravedne i transparentne procedure, stvara se temelj na kome se može graditi efikasan sistem nadzora.

Novi model je osmišljen da otkloni nedostatke prethodnog sistema kroz uspostavljanje efikasnijeg, odgovornijeg i transparentnijeg procesa zapošljavanja. Promjene su fokusirane na dva ključna aspekta: efikasnost i integritet. Poboljšana efikasnosti temelji se na promjeni načina pismenog i usmenog testiranja, gdje bi esejska pitanja i razgovor o kritičnim kompetencijama bili ključni. S druge strane, ujednačavanje kriterija procjene kandidata (kroz komisije sastavljene od 2 + 3 člana – pri čemu su tri člana neovisna – kao i kroz uvođenje standardnog formulara za procjenu), zatim insistiranje na audio-video snimanju intervjua i konstantnom obukom potencijalnih članova komisija, mogu značajno unaprijediti integritet čitavog procesa. Cilj je stvoriti sistem zapošljavanja

zasnovan na demonstriranim kompetencijama, a ne na političkoj pripadnosti ili ličnim vezama. Kombinacija standardiziranih procjena, neovisnog nadzora i povećane transparentnosti smanjit će mogućnosti za favoritizam i korupciju, čime će se stvoriti pravednije i konkurentnije okruženje u javnom sektoru.

Predloženi mehanizam supervizije u postupcima zapošljavanja u javnom sektoru treba biti institucionalizovan kroz Uredbu o prijemu u radni odnos, koja će biti predložena od strane Ministarstva za rad kantona. Ova Uredba treba osigurati strože procedure, veću transparentnost i efikasnost u cijelom procesu zapošljavanja, a mehanizam supervizije bi trebao uvesti jasne i konkretne korake za monitoring i otkrivanje nepravilnosti u svakom segmentu konkursnih procedura.

- Uvođenje strožih konkursnih procedura

Prvi element novog mehanizma jeste stroži okvir konkursnih procedura. To znači da će biti uvedena obavezna faza pismenog testiranja svih kandidata, koja će biti dodatno podržana intervjuima, a isti će biti snimani radi očuvanja transparentnosti i integriteta cijelog procesa. Pismeno testiranje biće ključna faza jer će omogućiti ravnopravan pristup svim kandidatima, smanjujući mogućnost manipulacija ili favoriziranja određenih kandidata. Pitanja za pismeno testiranje biće generisana automatski pomoću softverskog alata neposredno prije testiranja, čime se osigurava da se pitanja izvlače u trenutku kada je testiranje zakazano i da ne postoji mogućnost curenja informacija prije testa.

- Nadzor i nadležnost Ureda za borbu protiv korupcije

Uvedeni mehanizam supervizije će biti pod nadzorom Ureda za borbu protiv korupcije i upravljanje kvalitetom kantona, koji će imati ključnu ulogu u implementaciji mehanizma. Ured će biti odgovoran za izbor supervizora, njihovu obuku i kontinuirani nadzor njihovog rada. Ovaj korak je bitan za osiguranje da supervizori rade nezavisno, objektivno i u skladu s propisima. Takođe, Ured će biti zadužen za javno objavljivanje izvještaja supervizora, čime se garantuje transparentnost procesa i mogućnost društvenog nadzora.

- Izbor i obuka supervizora

Za obavljanje funkcije supervizora, biće razvijeni jasni kriteriji za odabir kandidata, koji će uključivati relevantne kvalifikacije, profesionalno iskustvo u području zapošljavanja u javnom sektoru, kao i integritet i nepristrasnost. Supervizori će biti birani na osnovu javnog konkursa, a prije nego što

preuzmu svoju dužnost, kandidati će biti obavezni položiti test o poznavanju procesa zapošljavanja u javnom sektoru. Ovaj test će osigurati da supervizori imaju adekvatno razumijevanje pravnog okvira i procedura koji regulišu zapošljavanje. Nakon izbora, supervizori će prolaziti redovne obuke kako bi se osigurala njihova stručnost i ažurnost u novim praksama zapošljavanja. Obuke će biti specijalizirane za određene sektore kao što su zdravstvo, obrazovanje i javna uprava, s ciljem da supervizori budu u potpunosti opremljeni za specifične izazove u različitim oblastima.

- Priručnici i dokumentacija za supervizore

Supervizori će imati na raspolaganju priručnike koji jasno definišu moguće nepravilnosti u procesu zapošljavanja, kako bi mogli pravovremeno reagovati i obavijestiti nadležne organe. Također, biti će im jasno specificirano kojoj dokumentaciji mogu imati pristup, uključujući interne dokumente institucije (poput pravilnika o sistematizaciji), konkursnu dokumentaciju, izvještaje o intervjuima, rezultate pismenih testova i druge relevantne informacije. Supervizori će imati ovlaštenje da u svim fazama konkursne procedure imaju uvid, uključujući fazu izrade javnog oglasa, kako bi isti bio usklađen sa Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta i drugim relevantnim zakonodavstvom. Time će se osigurati da su oglasi pravični, transparentni i da ne favoriziraju određene kandidate.

- Uloga supervizora u praćenju i izvještavanju o nepravilnostima

U slučaju uočenih nepravilnosti u toku konkursne procedure, supervizori su obavezni obavijestiti komisiju i rukovodioca institucije koja organizuje konkurs, s ciljem pravovremenog ispravljanja nepravilnosti. Sve nepravilnosti i nepravilnosti u postupku biti će detaljno opisane u izvještaju supervizora, koji će biti popunjen putem online platforme i dostavljen Uredu za borbu protiv korupcije. Izvještaji supervizora biće potom javno objavljeni, čime se doprinosi transparentnosti i odgovornosti u javnom sektoru. Pored izvještaja koji se dostavljaju Uredu, nepravilnosti uočene tokom konkursne procedure biće prijavljene i nevladinim organizacijama koje imaju ekspertizu u ovoj oblasti. Ove organizacije mogu pružiti dodatni nadzor i mišljenja na postupak zapošljavanja, čime se pojačava transparentnost i smanjuje mogućnost manipulacije.

- Komunikacija sa kandidatima i prijava nepravilnosti

Svaki kandidat na konkursu će dobiti e-mail adresu supervizora, na koju može direktno prijaviti bilo kakve nepravilnosti ili nepravilnosti koje su primijetili tokom procedure. Na ovaj način, svi učesnici u konkursu mogu imati aktivnu ulogu u zaštiti svojih prava i osiguravanju poštenosti procesa. Ako se nepravilnosti potvrde, Ured za borbu protiv korupcije će obavijestiti Inspekciju koja će preduzeti odgovarajuće mjere u skladu sa svojim ovlastima. Ovaj mehanizam omogućava brz i efikasan odgovor na nepravilnosti, čime se dodatno jača povjerenje u javne institucije i transparentnost zapošljavanja.

U slučaju uočenih nepravilnosti tokom konkursne procedure, supervizor je dužan odmah usmeno obavijestiti konkursnu komisiju i zatražiti otklanjanje uočenih propusta, pri čemu se ova komunikacija evidentira u zapisniku. Ukoliko komisija ne ukloni nepravilnosti, supervizor je obavezan da, u roku od 24 sata, podnese pisani izvještaj rukovodiocu institucije koja provodi konkurs, a sam konkurs se obustavlja dok se ne utvrdi osnovanost propusta i dok rukovodilac institucije odluku ne dostavi supervizoru. Obustava konkursa nastavlja ukoliko rukovodilac institucije ne postupi po uputi supervizora. Ako ni rukovodilac institucije ne preduzme odgovarajuće mjere u roku od pet dana od prijema izvještaja, supervizor dostavlja formalni izvještaj Uredu za borbu protiv korupcije koristeći online platformu za dostavljanje izvještaja. Ured je zatim dužan da u roku od pet dana obavijesti Kantonalnu upravu za inspekcijske poslove, koja preuzima dalje postupanje u skladu sa svojim nadležnostima, a konkursna procedura ostaje obustavljena do donošenja konačne odluke inspekcijskog organa. Supervizor mora biti pravovremeno obaviješten o svim koracima i odlukama koje preduzmu Ured i inspekcija. S obzirom na to da se predviđa da sve nepravilnosti budu detaljno opisane u izvještaju supervizora koji se podnosi putem online platforme, neophodno je da ta platforma bude javno dostupna. Također, potrebno je da platforma transparentno prikazuje informaciju o tome da li je Ured postupio po prijavi supervizora, te u slučaju da nije da se jasno obrazlože razlozi za takvo nepostupanje. Dodatno, na istoj platformi potrebno je objaviti i informaciju o ishodu postupanja nadležne inspekcije.

U nastavku je dato detaljnije obrazloženje predloženih mjera:

### **3.1 Pismeni ispit: Organizovanost i analitičke sposobnosti**

Budući pristup pismenom dijelu stručnog ispita treba napustiti postojeću praksu opcijskih odgovora, jer se time ne stiče uvid u kvalitete kandidata, osim što možemo pretpostaviti da oni koji osvoje potrebni broj bodova (za prolazak na usmeni ispit) imaju solidan memorijski potencijal. Pitanja za pismeni dio ispita trebaju biti esejskog karaktera kako bi se procijenila sposobnost kandidata da analiziraju određene realne situacije i dileme, kao i da svoja mišljenja artikuliraju na efikasan način.

Prijedlog je da se ispit sastoji od tri esejska pitanja:

- Jedno pitanje o opštoj javnoj upravi kako bi se procijenilo razumijevanje kandidata u pogledu principa dobre uprave (good governance);
- Dva pitanja koja se tiču radnog mjesta za koje se konkuriše, kako bi se mogle procijeniti tražene kompetencije;

Pored navedenog, neophodno je kreirati veći broj pitanja koja bi bila unešena u bazu pitanja odakle bi bila generisana za svako pojedinačno testiranje, i to ne ranije od dva sata prije početka, kako bi se spriječilo njihovo 'curenje' i osigurala pravičnost.



Pismeni ispit bi trebao činiti 60% ukupnog broja bodova, dok bi usmeni ispit nosio 40% bodova. Na ovaj način bi se poslala jasna poruka da je sposobnost analitičkog promišljanja i pismenih komunikacijskih vještina primarna kod prijema, ali da i ponašajne kompetencije imaju svoju značajnu vrijednost. Naravno, institucija koja provodi testiranje treba svakom pojedinačnom kandidatu koji pristupi pismenom ispitu dodijeliti šifru, kako bi se spriječila pristrasnost članova komisije. Konačno, članovi komisije bi, po okončanju pismenog testiranja, imali sastanak na kome bi utvrdili šta treba da sadrže odgovori za najviše ocjene (npr. ocjene 8,9,10 na skali od 0-10), koji odgovori bi predstavljali neki srednji kvalitet i bivali ocijenjeni nekom srednjom ocjenom (5,6,7), a koji bi odgovori bili na granici minimuma ili ispod nje (od 0 do 4). Naravno, odredba da kandidati koji ne osvoje 70% bodova (F BiH nivo) na pismenom ispitu nemaju pravo izlaska na usmeni ispit treba biti zadržana.

Inače, kompletan postupak zapošljavanja, od objave javnog konkursa, preko prikupljanja prijava i testiranja, pa do objave liste uspješnih kandidata, treba biti u nadležnosti ili Agencije za državnu službu Federacije BiH, ili institucije na kantonalnom nivou koja u svom mandatu ima nadležnosti za provođenje procedura zapošljavanja.

### **3.2 Audio-video snimanje intervjua**

Potrebno je da ubuduće svi intervjui budu predmet audio-video snimanja, kako bi se osigurala dosljednost i pravičnost u tretmanu kandidata. Snimci bi bili povjerljivi i pohranjeni na sigurno mjesto, te dostupni isključivo kandidatima koji su bili dio testiranja i žele potražiti pravdu kroz žalbeni postupak ili na nadležnom sudu.

Ako u predviđenom roku ne bude podnesenih žalbi, snimci će biti obrisani u skladu s propisima o zaštiti ličnih podataka. Ova mjera će spriječiti potencijalne manipulacije rezultatima intervjua i osigurati objektivnu osnovu za pregled žalbi, odnosno sudsko odlučivanje. Važno je naglasiti da ukoliko dođe do bilo kakvih tehničkih problema ili propusta koji rezultiraju nekompletnim snimanjem intervjua, kompletan postupak usmenog dijela stručnog ispita se ima ponoviti.

Cjelokupan proces bio bi povjeren instituciji koja ima nadležnost nad provođenjem procesa zapošljavanja. Na primjer, ukoliko je za procedure zapošljavanja državnih službenika u Kantonu Sarajevo nadležna Agencija za državnu službu FBiH, onda je obaveza Agencije da osigura sve tehničke i ljudske resurse neophodne za nesmetano snimanje intervjua. Naravno, ADS FBiH može od Vlade KS zatražiti refundaciju troškova nabavke opreme koja je neophodna za realizaciju ove procedure.

### **3.3 Standardizirana procjena kandidata na intervjuu**

Prijedlog je da se uvede formular za procjenu kandidata kako bi se minimizirale razlike u bodovanju među članovima komisije. Kao što je rečeno, intervju bi činio 40% konačne ocjene čime bi se osigurala ravnoteža između pismenih i usmenih procjena.

Kao što je već pojašnjeno, kriteriji za ocjenjivanje (i pismenog i usmenog testa) morali bi biti unaprijed definirani (odmah po okončanju pismenog testa), evidentirani u poslovniku o radu komisije i, naravno, dosljedno primijenjivani na sve kandidate. Članovi komisija za odabir bili bi obavezni obrazložiti svoje ocjene korištenjem standardnih kriterija, čime bi se spriječile proizvoljne razlike u bodovanju. Kod usmenog testiranja, potrebno je primijeniti praksu kompetencijskog testiranja koja se s uspjehom primjenjuje na nivou državne službe BiH. Upotreba pitanja zasnovanih na ponašajnim kompetencijama dodatno će poboljšati objektivnost procesa procjene.

### **3.4 Jačanje komisija za selekciju**

Kad govorimo o reformi procesa zapošljavanja državnih službenika, nemoguće je preskočiti pitanje komisija za odabir. Prvo, ove komisije trebaju biti formirane od strane institucije koja provodi postupak, npr. ADS FBiH. Drugo, komisije trebaju imati pet članova – tri neovisna stručnjaka odabrana sa liste koju bi održavala ADSFBiH i dva člana koja imenuje rukovodilac institucije koja vrši popunu. Osnovna zadaća članova komisije koji dolaze iz institucije u kojoj se nalazi upražnjeno radno mjesto, jeste da osiguraju poznavanje specifičnih zahtjeva radnog mjesta.

Neovisni stručnjaci bili bi odabrani kroz transparentan i konkurentan proces na osnovu stručnosti i integriteta. Sastav komisije bi se redovno preispitivao kako bi se spriječili eventualni sukobi interesa, a bio bi uveden i obavezni program obuke za potencijalne članove komisija u cilju poboljšanja njihove sposobnosti da vrše procjenu kandidata na pravičan i meritoran način.

## **4. USPOSTAVLJANJE OTVORENOG MEHANIZMA NADZORA (SUPERVIZIJE)**

U cilju osiguranja efikasne primjene predloženog procesa prijema, neophodno je imati funkcionalan sistem nadzora odnosno supervizije čitavog procesa. Dosadašnji sistem nije uspio obezbijediti željenu transparentnost. Zapravo, kao što je studija TI BiH pokazala, kompletan mehanizam nikad nije ni dobio priliku da na pravi način bude 'oči i uši' građana u postupcima zapošljavanja u institucijama KS.

Kako bi mehanizam supervizije ispunio svoju osnovnu ulogu – da pruži uvid javnosti u pravičnost sistema selekcije kadrova – a da, pri tome, ne stvara dodatne finansijske troškove, potrebno je

poduzeti nekoliko mjera o kojima će biti govora u ovom poglavlju. Važno je naglasiti da je vršenje nadzora nad zapošljavanjem u javni sektor jedna vrsta građanske dužnosti, a ne prilika za dodatnu zaradu. Naravno, od supervizora se ne može očekivati da svoje osnovne troškove vezane za dolazak i rad (hrana i prevoz) plaćaju sami, ali svaka druga nadoknada je upitna. Ukoliko ne bude dovoljno kvalifikovanih pojedinaca iz redova organizacija civilnog društva, državnih službenika, akademskih i društvenih radnika, itd., koji bi provodili nadzor motivirani vlastitom posvećenošću pravdi, integritetu, pa i boljitku svoje zemlje, onda je čitav mehanizam poprilično deplasiran. Kome se onda osigurava transparentnost i zašto?

Dodatno, kao alternativni model, moguće je razmotriti i uvođenje naknade za obavljanje supervizije, s jasno definiranim ograničenjima i u skladu s raspoloživim budžetskim sredstvima. Ova naknada ne bi imala karakter profesionalnog angažmana, već bi predstavljala kompenzaciju za izdvojeno vrijeme, posebno u složenijim i vremenski zahtjevnijim konkursnim procedurama.

#### **4.1 Supervizori iz civilnog društva**

Stub budućeg sistema supervizije treba da čine organizacije civilnog društva, koje bi prošle isti proces izbora kao i drugi supervizori.

Supervizori mogu i da dolaze iz reda građana, putem prijavljivanja Uredu za borbu protiv korupcije KS, ali je neophodno da ispunjavaju osnovne uslove: da su punoljetni državljani BiH, da imaju visoku stručnu spremu, i da se protiv njih ne vodi krivični postupak (ovu potvrdu bi trebalo ukinuti kao obavezu čim se steknu uslovi da Ured za borbu protiv korupcije samostalno povuče ovaj podatak iz odgovarajuće baze). Ispunjavanje ovih uslova ne garantuje sticanje statusa supervizora, jer se ulazak na listu zasniva na konkurencijskoj proceduri. U ovom slučaju, treba bodovati stručnost i iskustvo kandidata (maksimalno 50%), dok bi ostatak dolazio kroz rezultate testiranja koje bi bilo slično postojećem testu opšteg znanja koji se radi u proceduri zapošljavanja na radna mjesta državnih službenika u FBiH.

Broj ljudi na listi i njihov profil trebaju biti određeni funkcionalnim potrebama institucija. Lista se treba ažurirati svake dvije godine, a eventualni incidenti (ili slučajevi neprimjerenog ponašanja) izazvani od strane supervizora sankcionisali bi se trajnom zabranom vršenja nadzora.

Sve osobe koje ispunjavaju uslove (i imaju želju) da vrše nadzor, moraju proći kroz jednodnevnu obuku koju organizuje Ured za borbu protiv korupcije. Kroz ovu obuku se budućim supervizorima predočava važnost procesa u kome učestvuju, i pružaju im se praktične informacije i savjeti kako da se ponašaju i na koje pojave da naročito obrate pažnju.

#### **4.2 Osnovna pravila ponašanja u toku procesa supervizije**

Supervizori bi imali obavezu da:

- suzdržavaju se od bilo kakvog miješanja u proces provedbe testiranja, osim u slučajevima očiglednog narušavanja odredbi postupka testiranja;
- u slučaju narušavanja odredbi imaju obavezu da postupaju na način kako je to bilo propisano mehanizmom supervizije u KS;
- održavaju povjerljivost identiteta kandidata i članova komisije.

Za svoj rad, posmatrači neće primati nikakvu novčanu naknadu iz budžeta KS, osim pokrivanja troškova prevoza i hrane, ukoliko je neophodno zbog dužine rada ili mjesta boravka supervizora. Maksimalan broj supervizora bit će određen na osnovu kapaciteta prostora u kojem se održava selekcija. Izvještaji posmatrača bit će dostupni javnosti putem zvanične web stranice Ureda za borbu protiv korupcije KS.

### **5. PRAVNI I INSTITUCIONALNI OKVIR ZA IMPLEMENTACIJU**

Dobro definiran pravni i institucionalni okvir ključan je za uspješnu implementaciju predloženih reformi zapošljavanja. Iako postojeći pravni okvir koji reguliše zapošljavanje u Kantonu Sarajevo pruža solidnu osnovu, praktična rješenja zahtijevaju značajna poboljšanja kako bi ispunila svoju osnovnu svrhu.

Osiguravanje transparentnosti i meritornosti u procesima zapošljavanja zahtijevat će da:

- funkcija nadzora bude smještena unutar tijela za borbu protiv korupcije u svakom kantonu (ili unutar nadležnog ministarstva);
- nadzor kao proces bude koordiniran između tijela koje je zaduženo za implementaciju propisa o zapošljavanju i tijela koje je zaduženo za superviziju;
- pravni osnov bude suštinski zadržan, ali da se koriguju konkretna rješenja.

### **6. PREPORUKE ZA JAČANJE PROCESA SELEKCIJE**

Dobro strukturiran proces zapošljavanja sam po sebi nije dovoljan da garantuje pravičnost i transparentnost, osim ako nije podržan kontinuiranim poboljšanjima i mehanizmima nadzora. Preporuke u ovom odjeljku fokusiraju se na jačanje sistema kako bi bio otporan na korupciju, favoritizam i razne vidove neefikasnosti. Ključni aspekti uključuju poboljšanje kriterija i obuke za supervizore, unapređenje institucionalne odgovornosti i jačanje angažmana civilnog društva u

nadzoru. Implementacijom ovih preporuka, Kanton Sarajevo (odnosno druge institucije) može uspostaviti okvir zapošljavanja koji daje prednost meritokraciji, štiti javni interes i jača povjerenje u javnu upravu.

Kako bi se na optimalan način zaštitili principi transparentnog i meritornog sistema zapošljavanja, potrebno je provesti sljedeće preporuke:

### **6.1 Poboljšanje selekcije i obuke supervizora**

Kako bi mehanizam nadzora bio efikasan, ključno je poboljšati proces odabira supervizora i unaprijediti njihovu obuku. Supervizori igraju ključnu ulogu u očuvanju integriteta procesa zapošljavanja i selekcije, što znači da moraju biti odabrani na temelju jasno definiranih, objektivnih kriterija i opremljeni neophodnim vještinama za izvršavanje svojih zadataka. U tom smislu potrebno je:

- Jasno definirati kriterije za dobivanje statusa supervizora, osiguravajući da se za ovaj angažman biraju profesionalci s relevantnim iskustvom u praćenju ili neposrednom provođenju testiranja i selekcije kadrova, zatim oni sa višegodišnjim iskustvom u javnoj upravi (najmanje 5 godina), kao i osobe koje su se bavile pitanjima anti-korupcije i jačanja integriteta;
- Proces selekcije učiniti transparentnim i zasnovanim na konkurencijskoj proceduri, uz jasno određene kriterije odabira i javno dostupnu listu imenovanih supervizora;
- Uvesti obavezne programe obuke za članove komisija za selekciju supervizora. Ovi programi trebaju obuhvatiti etičke smjernice, pravne okvire, standardizovane tehnike procjene i najbolje prakse u nadzoru zapošljavanja.
- Implementirati sistem certifikacije, koji bi zahtijevao da supervizori periodično prolaze procjene i obnavljaju obuku kako bi održali svoju kredibilnost.

### **6.2 Jačanje odgovornosti i povjerenja javnosti**

Funkcionalan sistem zapošljavanja zavisi od odgovornosti i povjerenja javnosti. Kako bi se ovi principi dodatno osnažili, potrebno je uvesti mehanizme koji osiguravaju kontinuirani nadzor, transparentnost i pravovremenu reakciju na potencijalne nepravilnosti. U tom smislu potrebno je:

- Uspostaviti redovne revizije procesa zapošljavanja, koje će provoditi nezavisno tijelo, poput Ureda za borbu protiv korupcije. Ove revizije trebaju ocjenjivati usklađenost sa zakonskim procedurama, identificirati obrasce nepravilnosti i predlagati korektivne mjere.

- Objavljivati godišnje izvještaje sažetka nepravilnosti i poboljšanja, koji će biti dostupni javnosti. Ovi izvještaji trebaju pružiti uvid u trendove, istaknuti najbolje prakse i navesti mjere poduzete u odgovoru na kršenja procedura, čime bi se jačalo povjerenje javnosti u sistem.
- Poboljšati komunikaciju između supervizora i Ureda za borbu protiv korupcije kako bi se olakšalo pravovremeno izvještavanje o nepravilnostima i osiguralo da se pritužbe rješavaju bez odlaganja. Treba implementirati strukturirani mehanizam povratnih informacija koji će omogućiti supervizorima da dobiju smjernice i podršku u složenim slučajevima.
- Uvesti mehanizam zaštite uzbunjivača kako bi se podstaklo prijavljivanje zloupotreba bez straha od odmazde. Osiguravanje povjerljivosti i sigurnosti prijave ključno je za ohrabrivanje pojedinaca da iznesu informacije o nepravilnostima.

### **6.3 Institucionalizacija mehanizma nadzora**

Organizacije civilnog društva i nezavisni supervizori moraju biti integrisani u proces nadzora zapošljavanja kako bi osigurali dodatne slojeve odgovornosti i angažman javnosti.

- Formalno integrisati nadzor OCD-a u procedure zapošljavanja, dajući akreditovanim organizacijama pravo da posmatraju procese selekcije i izvještavaju o poštivanju utvrđenih procedura. Ovo će osigurati šire učesće javnosti i pojačati kontrole protiv favoritizma i manipulacije.
- Održavati javnu bazu podataka o procjeni procesa zapošljavanja, koja bi sadržavala informacije o procedurama zapošljavanja, rezultatima i povratnim informacijama supervizora bez kršenja prava na privatnost kandidata. Ovo bi omogućilo zainteresiranim stranama, uključujući medije i međunarodne aktere, da prate trendove i zagovaraju poboljšanja gdje je to potrebno.
- Razviti jasne smjernice i obuku za supervizore iz OCD osiguravajući da razumiju svoju ulogu, ograničenja i odgovornosti u izvještavanju. Posmatrači bi trebali biti obavezni pridržavati se etičkih standarda i sporazuma o povjerljivosti kako bi zaštitili prava kandidata dok promovišu transparentnost.
- Uspostaviti redovne sastanke između vladinih institucija i OCD-a kako bi se razgovaralo o nalazima iz praćenja procesa zapošljavanja, identifikovale oblasti za poboljšanje i zajednički razvile preporuke za unapređenje transparentnosti i pravičnosti.

## 7. ZAKLJUČAK

Predloženi model predstavlja značajan korak naprijed u borbi protiv korupcije i nepotizma u procesima zapošljavanja u javnom sektoru Kantona Sarajevo. Uvođenjem testiranja na bazi eseja, snimanjem intervjua, standardizacijom kriterija evaluacije i osiguranja nezavisnog nadzora, ovaj sistem ima potencijal da principe meritornosti i transparentnost podigne na nivo kakav građani zaista zaslužuju. Cilj je da se kroz efikasan pravni okvir, a u kombinaciji s kontinuiranim nadzorom i angažmanom javnosti, osigura dugoročni uspjeh ovog mehanizma.

Ključna komponenta predloženih reformi je uspostava otvorenog i neovisnog nadzora koji sprječava neprimjerene uticaje i favoriziranje kandidata. Poboljšanjem rada članova komisija za selekciju, integracijom standardiziranih evaluacija kandidata i snažnijim oslanjanjem na učešće organizacija civilnog društva u nadzoru, ovaj pristup jača povjerenje u javne institucije.

Osim toga, ove mjere imaju snagu da doprinesu profesionalizaciji javne uprave, privlačenju najkompetentnijih pojedinaca u državnu službu i poboljšanju ukupnog kvaliteta upravljanja u Kantonu Sarajevo.

Međutim, uspjeh ovih reformi zavisit će od podrške donosilaca odluka, posvećenosti zakonodavaca (i drugih kreatora propisa), kao i riješenosti institucija i aktera civilnog društva da istraju u borbi za transparentnost i integritet upravnih struktura u BiH. Kontinuirana evaluacija i prilagođavanje bit će neophodni za dalji razvoj sistema i rješavanje novih izazova. Ako se pravilno implementira, ovaj model može poslužiti kao obrazac za šire reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini, postavljajući nove standarde pravičnosti, odgovornosti i dobrog upravljanja u javnom sektoru.