

ODGOVORNOST I INTEGRITET U ZAPOŠLJAVANJU: NAUČENE LEKCIJE IZ SUPERVIZIJE U PROCEDURAMA ZAPOŠLJAVANJA KANTONA SARAJEVO

Ova analiza procjenjuje mehanizam supervizije u zapošljavanju koji je bio na snazi u Kantonu Sarajevo, fokusirajući se na njegovu efikasnost, izazove i uticaj na proces zapošljavanja. Cilj je uočiti prednosti i nedostatke te ponuditi preporuke za efikasniji nadzor zapošljavanja, s mogućnošću primjene u drugim kantonima radi smanjenja nivoa korupcije u ovoj oblasti.

Sarajevo, 2025.

Publikacija „Odgovornost i integritet u zapošljavanju: Naučene lekcije iz supervizije u procedurama zapošljavanja Kantona Sarajevo“ 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.

SADRŽAJ

UVOD	5
METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	6
I NAČIN FUNKCIONISANJA MEHANIZMA SUPERVIZORA	7
1. Uvođenje mehanizma supervizora – Zakonski okvir, tehnički aspekti, izmjene i način funkcionisanja	7
2. Ciljevi mehanizma supervizora – Razlozi uvođenja i očekivani efekti	9
3. Obim rada supervizora – Ključne aktivnosti, dostupne informacije i nadležnosti	9
4. Podaci o supervizorima	11
5. Način implementacije – Postupak primjene mehanizma u praksi i izazovi.....	13
II ANALIZA MEHANIZMA SUPERVIZIJE NA TEMELJU INFORMATIVNIH RAZGOVORA I ANKETNIH PODATAKA SUPERVIZORA I UREDA ZA BORBU PROTIV KORUPCIJE KANTONA SARAJEVO - identifikacija ključnih nedostataka i prednosti mehanizma supervizora	15
Opšti utisak o mehanizmu supervizije od strane supervizora i provedba mehanizma..	15
Obuka i pripremljenost za ulogu supervizora.....	16
Efekti supervizije na procese zapošljavanja	22
Preventivna funkcija mehanizma supervizije: Sprečavanje institucionalnog zarobljavanja u zapošljavanju kao temelj za rješavanje problema zarobljene države	28
Potencijal za unapređenje	30
Refleksija o ukidanju mehanizma supervizora	33
III ANALIZA STATISTIČKIH PODATAKA UOČENIH NEPRAVILNOSTI U POSTUPKU SUPERVIZIJE	36
SAŽETAK NEDOSTATAKA I PREDNOSTI MEHANIZMA SUPERVIZIJE U KANTONU SARAJEVO	42

Nedostaci.....	42
Prednosti.....	42
PREPORUKE	42
ZAKLJUČAK.....	44

UVOD

Korupcija u zapošljavanju jedan je od najčešćih oblika korupcije u Bosni i Hercegovini, a broj prijava u vezi s njom kontinuirano raste. Dodatno je produbljuju sistemski izazovi u zapošljavanju u javnom sektoru, koji proizlaze iz nedovoljno definisanog regulatornog okvira, političkog uticaja i nedostatka mehanizama odgovornosti. Ovo omogućuje široko rasprostranjene koruptivne prakse koje značajno utiču na transparentnost i efikasnost zapošljavanja.¹ Nejasni i neujednačeni kriteriji zapošljavanja, netransparentni konkursni postupci i slaba kontrola nad primjenom propisa otvaraju prostor za favorizovanje kandidata na osnovu političkih i ličnih veza, umjesto stručnosti i kompetencija.²

Podaci Centra za pružanje pravne pomoći Transparency International u BiH, koji zaprima prijave građana vezane za korupciju, pokazuju da se najviše prijava odnosi na nepravilnosti u zapošljavanju. Kada je riječ o tipu datih nepravilnosti, najčešće se ističu favorizovanje, nepotizam i politički uticaj prilikom zapošljavanja. Ono što je posebno simptomatično kada govorimo o favorizovanju i političkom uticaju prilikom zapošljavanja jeste da isto rezultira političkim zarobljavanjem institucija kroz zapošljavanje stranački podobnih pojedinaca. Institucionalno zarobljavanje dalje vodi stvaranju jednog od najkompleksnijih oblika korupcije - zarobljene države. Pod zarobljenom državom podrazumijeva se situacija kada moćni pojedinci, institucije, kompanije ili grupe, unutar ili van države, koriste korupciju kako bi oblikovali državnu politiku, pravni okvir i ekonomiju u korist sopstvenih privatnih interesa³.

Zapošljavanje u javnim institucijama se često posmatra kao sredstvo za političke stranke da nagrađuju lojalne pristalice, što rezultira zapošljavanjem stranački podobnih osoba, a ne na osnovu zasluga. Na ovaj način se ugrožavaju profesionalizam i efikasnost javne uprave. Iako postoje propisi koji regulišu zapošljavanje, nedostaci u implementaciji su široko rasprostranjeni. Mnogi konkursi za posao su prilagođeni određenim kandidatima, a procesima selekcije često nedostaju jasni kriteriji ili odgovarajući mehanizmi nadzora. Nedovoljan nadzor nad procedurama zapošljavanja omogućava da zloupotrebe ostanu neotkrivene. Čak i kada se utvrde nepravilnosti, odgovori nadležnih institucija često kasne ili su neadekvatni, što slabi odgovornost. Favorizovanje članova porodice ili poznanika je postalo uobičajeno, što dalje produžava nejednakost i smanjuje mogućnosti za kvalifikovane kandidate.

Jedna od vrste nadzora odnosno monitoringa procedura zapošljavanja koja je bila prisutna u Bosni i Hercegovini bio je mehanizam supervizije u zapošljavanju u Kantonu Sarajevo, u periodu od 2019.

¹ Transparency International u BiH, Analiza politika u oblasti zapošljavanja u javnim preduzećima u BiH, 2024

² Transparency International u BiH, Analiza politika u oblasti zapošljavanja u javnim preduzećima u BiH, 2024

³ Transparency International u BiH, Definicija "zarobljene države", <https://ti-bih.org/pojam/zarobljena-drzava/>
Pristupljeno: Decembar, 2024. godine

godine do 2024. godine. Uvođenjem mehanizma supervizije u zapošljavanju, Kanton Sarajevo je nastojao osigurati bolji nadzor procesa zapošljavanja kako bi se smanjile nepravilnosti i korupcija te povećalo povjerenje građana u javne institucije. Ova analiza ima za cilj ocijeniti efikasnost ovog mehanizma i njegovu ulogu u smanjenju institucionalnog zarobljavanja, fokusirajući se na identifikaciju uočenih nepravilnosti, pripremljenost supervizora, te efekte tog mehanizma na ukupne procese zapošljavanja u Kantonu Sarajevo. Dodatno, cilj je i identifikacija ključnih izazova i preporuka za unapređenje monitoringa procedura zapošljavanja, kao i adresiranje problema zarobljenosti institucija, istovremeno istražujući potencijalne reforme koje bi mogle spriječiti dalju politizaciju i osigurati transparentnost i nezavisnost javnog sektora.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Za potrebe analize postignutih rezultata mehanizma supervizije u procesu zapošljavanja u javnom sektoru Kantona Sarajevo, primijenjen je višestruki pristup prikupljanju podataka kako bi se osigurala što veća vjerodostojnost i sveobuhvatnost analize kroz kombinaciju kvantitativne i kvalitativne metode. Statistički podaci traženi su direktno od Ureda za borbu protiv korupcije i upravljanje kvalitetom Kantona Sarajevo (u nastavku: Ured), koji je dostavio djelimične podatke za period od nekoliko mjeseci. S obzirom na to da su dostavljeni podaci za samo nekoliko mjeseci, a sam mehanizam je trajao pet godina, kao alternativni izvor podataka korištene su prethodne analize koje je Ured objavljivao, što je omogućilo osnovni pregled ključnih trendova i rezultata.

Pored statističkih podataka, posebna pažnja posvećena je prikupljanju podataka putem intervjua i anketa. Sprovedeni su strukturirani intervjui s predstavnicima Ureda i supervizorima kako bi se dobile detaljne informacije o njihovim iskustvima i viđenju funkcionisanja mehanizma. Takođe, sprovedene su anonimne ankete među supervizorima s ciljem sagledavanja njihovog razumijevanja uloge, izazova s kojima su se suočavali u procesu, te eventualnih prijedloga za unapređenje sistema monitoringa zapošljavanja. Korištenjem anonimnih anketa dodatno je obezbijeđena otvorenost odgovora i pouzdanost prikupljenih kvalitativnih podataka.

Kvantitativni podaci obuhvataju period mart 2019 – decembar, 2021, 2022., januar-august 2024. godine (podaci za i 2023. godinu nisu bili dostupni obzirom na to da Ured iste nije dostavio, te da isti nisu bili javno objavljeni). Kvalitativni podaci obuhvataju period od početka samog mehanizma supervizije od marta 2019. godine do njegovog ukidanja u augustu 2024. godine, a isti su bazirani na intervjuima sa Uredom i supervizorima.

Dobijena kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih podataka omogućila je analizu mehanizma supervizije iz različitih perspektiva. Kvantitativni podaci pružili su konkretne pokazatelje o načinu implementacije, učestalosti imenovanja supervizora i ukupnim trendovima u zapošljavanju, dok su

kvalitativni podaci pružili dublji uvid u proceduralne aspekte, učinkovitost i izazove. Ova analiza je usmjerena na evaluaciju efikasnosti primjene mehanizma supervizije, identifikaciju ključnih slabosti i izazova u njegovoj implementaciji, te izradu prijedloga za poboljšanje i unapređenje nadzora procedura zapošljavanja. Na kraju, cilj ove analize nije samo ocijeniti mehanizam koji je bio na snazi u Kantonu Sarajevo, već i doprinijeti izgradnji transparentnijih i pravednijih procedura zapošljavanja u javnom sektoru na prostoru cijele Bosne i Hercegovine.

I NAČIN FUNKCIONISANJA MEHANIZMA SUPERVIZORA

1. Uvođenje mehanizma supervizora – Zakonski okvir, tehnički aspekti, izmjene i način funkcionisanja
2. Ciljevi mehanizma supervizora – Razlozi uvođenja i očekivani efekti
3. Obim rada supervizora – Ključne aktivnosti, dostupne informacije i nadležnosti
4. Podaci o supervizorima
5. Način implementacije – Postupak primjene mehanizma u praksi i izazovi -SAŽETAK

1. Uvođenje mehanizma supervizora – Zakonski okvir, tehnički aspekti, izmjene i način funkcionisanja

Vlada Kantona Sarajevo, izvršavajući svoje obaveze propisane izmjenama i dopunama Zakona o radu Federacije BiH, donijela je Uredbu o postupku prijema u radni odnos u zavodima, agencijama, direkcijama i upravnim organizacijama, pravnim licima s javnim ovlaštenjima na teritoriji kantona, grada ili općine, javnim ustanovama i javnim preduzećima čiji su osnivači kanton, grad ili općina, te u privrednim društvima u kojima je kanton, grad ili općina učestvovao sa više od 50% ukupnog kapitala („Službene novine Kantona Sarajevo“, br. 09/19, 21/19 – u daljem tekstu: Uredba⁴). Ova uredba stupila je na snagu u martu 2019. godine. Uredbom su bili uređeni postupci prijema u radni odnos na određeno i neodređeno vrijeme, sadržaj javnih oglasa, formiranje i rad komisija za

⁴ Uredbu o postupku prijema u radni odnos, Službene novine Kantona Sarajevo broj: 12/19, https://mrsri.ks.gov.ba/sites/mrsri.ks.gov.ba/files/9_19_uredba.pdf

provođenje oglasa, imenovanje supervizora i njihove nadležnosti, kao i druga pitanja od značaja za zapošljavanje.⁵

Karakteristično za ovu Uredbu bilo je uvođenje instituta supervizora, novog i do tada nepoznatog mehanizma u postupcima zapošljavanja u dijelu javnog sektora Kantona Sarajevo. Uredbom je bilo predviđeno da Ured imenuje supervizore i njihove zamjenike za nadzor nad provođenjem javnih oglasa, na osnovu Liste supervizora koju je Ured sačinio, a na koju je Vlada Kantona Sarajevo dala saglasnost svojom Odlukom („Službene novine Kantona Sarajevo“, broj: 12/19). Supervizori su bili osobe zaposlene u javnom sektoru Kantona Sarajevo, kao i lica iz nevladinog sektora, akademske zajednice i drugih srodnih oblasti. Uredba je precizirala da supervizor ne može biti osoba zaposlena u Uredu niti kod poslodavca koji provodi zapošljavanje⁶.

Nakon usvajanja, Uredba je prošla kroz nekoliko značajnih izmjena i dopuna. Prva izmjena⁷ uslijedila je samo nekoliko mjeseci nakon njenog stupanja na snagu, s ciljem prilagođavanja određenih odredbi operativnim potrebama i praktičnim izazovima. Dalje izmjene su uslijedile 2021.⁸, 2022.⁹, 2023¹⁰. i konačno 2024.¹¹ godine, kada je mehanizam supervizora ukinut. Naime, tokom 2024. godine donesena je Uredba o izmjenama Uredbe o postupku prijema u radni odnos u javnom sektoru na teritoriji Kantona Sarajevo („Službene novine Kantona Sarajevo“, br. 32/24) gdje je došlo do brisanja članova Uredbe gdje su bile propisane nadležnosti supervizora. Shodno tome, sam proces supervizije se smatra ukinutim i sa po sebi prestaje u svojoj dosadašnjoj nadležnosti.

⁵ Ured za borbu protiv korupcije i upravljanje kvalitetom Kantona Sarajevo. (2021, Februar). *Analiza procesa zapošljavanja u javnom sektoru Kantona Sarajevo – kroz institut supervizora*; <https://www.anticorruptiks.com/obavijesti/19>

⁶ ibid

⁷ Uredbu o postupku prijema u radni odnos, Službene novine Kantona Sarajevo broj: 21/19, https://mrsri.ks.gov.ba/sites/mrsri.ks.gov.ba/files/broj21.vp_-_pdfdownload.pdf

⁸ Uredbu o postupku prijema u radni odnos, Službene novine Kantona Sarajevo broj: 19/21, https://mrsri.ks.gov.ba/sites/mrsri.ks.gov.ba/files/19_21.pdf

⁹ Uredbu o postupku prijema u radni odnos, Službene novine Kantona Sarajevo broj: 10/22, <https://mrsri.ks.gov.ba/sites/mrsri.ks.gov.ba/files/10-22.pdf>

¹⁰ Uredbu o postupku prijema u radni odnos, Službene novine Kantona Sarajevo broj: 28/23, <https://mrsri.ks.gov.ba/sites/mrsri.ks.gov.ba/files/28-23.pdf>

¹¹ Uredbu o postupku prijema u radni odnos, Službene novine Kantona Sarajevo broj: 32/24, <https://www.spomenici-sa.ba/wp-content/uploads/2024/10/Uredba-o-izmjeni-Uredbe-o-postupku-prijema-u-radni-odnos-32-24.pdf>

Uloga supervizora bila je da prati i nadzire pravilnu primjenu odredbi Uredbe i tok postupka po raspisanom javnom oglasu za prijem u radni odnos. U tom procesu, supervizori su imali značajna ovlaštenja i značajnu ulogu u krajnjem ishodu zapošljavanja.¹²

2. Ciljevi mehanizma supervizora – Razlozi uvođenja i očekivani efekti

Mehanizam supervizije imao je za cilj poboljšati transparentnost u procesima zapošljavanja putem uvođenja supervizora koji bi nadzirali postupke zapošljavanja koje provode poslodavci putem javnih oglasa. Supervizor je zamišljen kao dodatni korektivni faktor, kojim proces zapošljavanja u javnom sektoru Kantona Sarajevo dobija novu dimenziju¹³. Uvođenjem supervizora proširio se krug osoba koje su imale uvid u sve korake postupka zapošljavanja, što je imalo za cilj smanjiti mogućnost zloupotreba i favoriziranja u ovim procesima. Supervizija je bila zasnovana na obaveznom javnom oglašavanju radnih mjesta i osiguravala nadzor nad pravilnom primjenom propisanih procedura, čime se težilo pospješivanju pravičnosti i zakonitosti u zapošljavanju u javnom sektoru Kantona Sarajevo.¹⁴

Mehanizam supervizije u zapošljavanju u Kantonu Sarajevo uveden je kroz Uredbu o prijemu u radni odnos Kantona Sarajevo, a Ministarstvo za rad, socijalnu politiku, raseljena lica i izbjeglice Kantona Sarajevo bilo je predlagatelj Uredbe.

3. Obim rada supervizora – Ključne aktivnosti, dostupne informacije i nadležnosti

Obim rada supervizora u procesu zapošljavanja u javnom sektoru Kantona Sarajevo obuhvatao je niz ključnih aktivnosti koje su težile unapređenju transparentnosti i odgovornosti u ovom području.

¹² Ured za borbu protiv korupcije i upravljanje kvalitetom Kantona Sarajevo. (2021, Februar). *Analiza procesa zapošljavanja u javnom sektoru Kantona Sarajevo – kroz institut supervizora*; <https://www.anticorruptiks.com/obavijesti/19>

¹³ Ured za borbu protiv korupcije i upravljanje kvalitetom Kantona Sarajevo. (2023, mart). *Analiza antikorupcijskog okruženja u javnom sektoru Kantona Sarajevo za 2022. godinu* Sarajevo, mart; <https://www.anticorruptiks.com/obavijesti/49>

¹⁴ Ured za borbu protiv korupcije i upravljanje kvalitetom Kantona Sarajevo. (2021, Februar). *Analiza procesa zapošljavanja u javnom sektoru Kantona Sarajevo – kroz institut supervizora*; <https://www.anticorruptiks.com/obavijesti/19>

Bitno je naglasiti da supervizor nije mogao biti lice zaposleno u Uredu, kao ni lice zaposleno kod poslodavca koji provodi postupak prijema u radni odnos. Ovo znači da imenovani supervizori nisu zaposlenici Ureda, niti su na bilo koji način direktno povezani sa Uredom. Supervizori su bili osobe većinom zaposlene u javnom sektoru Kantona Sarajevo, a manji broj supervizora dolazio je iz nevladinog sektora i akademske zajednice. Supervizore Uredu su delegirali direktori/rukovodioci institucija (većinom javnog sektora Kantona Sarajevo) i Ured nije imao uticaj na izbor supervizora¹⁵. Ured je institucijama dostavio opće kriterije koje supervizori trebaju ispunjavati, a da su to osobe visokog integriteta i morala. Prema informacijam Ureda za borbu protiv korupcije Kantona Sarajevo kriterije institucijama za predlaganje supervizora definisala je pomenuta Uredba u članu 13. Prema Uredbi, supervizor je fizičko lice, imenovano od strane Ureda za borbu protiv korupcije Kantona Sarajevo. Ured je od institucija tražio da za supervizora predlože osobe koji su ugledni članovi kolektiva, istaknutih moralnih kvaliteta, sa visokim stepenom integriteta, koje su se kao takve dokazale u svom dosadašnjem radu.

Samim tim direktori/rukovodioci, iz reda svojih zaposlenika, delegirali su Uredu supervizore po njima poznatim kriterijima. Nakon što Ured imenuje supervizora za nadzor nad konkretnim postupkom prijema u radni odnos, Ured nije imao više nikakvog uticaja na ovaj proces niti postupanje supervizora u njemu¹⁶.

Nadležnosti supervizora bile su propisane članom 14. Uredbe o postupku prijema u radni odnos u javnom sektoru na teritoriji Kantona Sarajevo. Ovim članom supervizor je bio ovlašten da prati pravilnu primjenu odredbi ove uredbe od postupka javnog oglašavanja za prijem u radni odnos do sačinjavanja liste uspješnih kandidata. Također, supervizor je nadzirao rad Komisije za provođenje postupka prijema u radni odnos, na način da je pratio rad ove komisije, vršio nadzor nad otvaranjem, pregledanjem i ocjenom pristiglih prijava na javni oglas i nadzirao postupak izbora kandidata. Radnje supervizora nakon uočenih nepravilnosti u postupku prijema u radni odnos identične su onim iz ukinute Uredbe.¹⁷ Prema članu 14. stav (2) Uredbe kada supervizor uoči nepravilnosti prilikom provođenja postupka prijema u radni odnos, poduzima sljedeće mjere:

- ⇒ **usmeno obavještava članove komisije o uočenim nepravilnostima i zahtijeva njihovo otklanjanje prije nastavka provođenja postupka prijema u radni odnos, što se zapisnički evidentira;**
- ⇒ **pismeno obavještava poslodavca o uočenim nepravilnostima u slučaju da članovi komisije odbiju otkloniti nepravilnosti i nastave provođenje postupka prijema u radni odnos, sa detaljnim opisom**

¹⁵ Informacije dostavljene od strane Ureda za borbu protiv korupcije Kantona Sarajevo

¹⁶ Informacije dostavljene od strane Ureda za borbu protiv korupcije Kantona Sarajevo

¹⁷ Informacije dostavljene od strane Ureda za borbu protiv korupcije Kantona Sarajevo

- povrede postupka prijema u radni odnos, kako bi poslodavac razmotrio obavijest i utvrdio da li uočene nepravilnosti predstavljaju osnov za poništenje postupka prijema u radni odnos;**
- ⇒ **pismeno obavještava Ured o uočenim nepravilnostima u slučaju da poslodavac u roku od pet dana od dana dostavljanja obavještenja o uočenim nepravilnostima, iste ne otkloni ili ne poništi postupak prijema u radni odnos;**
 - ⇒ **Ured u roku od pet dana od dana prijema obavještenja podnosi zahtjev za inspekcijski nadzor Kantonalnoj upravi za inspekcijske poslove, Inspektoratu rada, zaštite na radu i socijalne zaštite sa informacijom o uočenim nepravilnostima iz obavještenja, koja vezano za ove nepravilnosti, u roku od sedam dana dostavlja Uredu informaciju o rezultatima inspekcijskog nadzora.¹⁸**

Supervizija se provodila kroz fizičko prisustvo supervizora u svim ključnim fazama procesa zapošljavanja, uključujući formiranje komisije, objavu konkursa, otvaranje prijave, prisustvo pismenom i usmenom ispitu te sastavljanje zapisnika o izboru kandidata. Međutim, iako su supervizori dobili uputstva o načinu sprovođenja mehanizma u skladu s prethodno navedenim mjerama, nisu imali jasne smjernice o tome šta se tačno smatra nepravilnostima u procesu zapošljavanja. Nedostatak preciznih kriterija i definisanih pokazatelja nepravilnosti otežavao je njihovu ulogu u prepoznavanju i prijavljivanju mogućih zloupotreba. Dodatno, supervizori nisu raspolagali informacijama o tome u koje dokumente treba da izvrše uvid kako bi identifikovali potencijalne nepravilnosti. Odsustvo ovih ključnih informacija ostavilo je prostor za subjektivne procjene i ograničavajući mogućnost efikasnog otkrivanja i prijavljivanja nepravilnosti u postupku zapošljavanja.

4. Podaci o supervizorima

Prema podacima Ureda, ukupan broj supervizora imenovanih za nadzor nad postupcima zapošljavanja iznosio je okvirno 407, od čega je aktivno djelovalo 350 supervizora. U pogledu stručne spreme, 30 supervizora imalo je srednju stručnu spremu, dok su 250 supervizora imali visoku stručnu spremu. Nadalje, 45 supervizora posjedovalo je zvanje magistra, 9 supervizora zvanje mastera, dok je 30 supervizora imalo doktorat.

¹⁸ Informacije dostavljene od strane Ureda za borbu protiv korupcije Kantona Sarajevo

Ključni princip u odabiru supervizora bio je usklađivanje njihove stručne spreme s traženom spremom iz konkursa. Na primjer, ako je za određeni konkurs poslodavac zahtijevao doktorat, i supervizor je morao imati isti stepen stručne spreme. Međutim, zbog nedovoljnog broja supervizora s potrebnom stručnom spremom u nekim slučajevima, Ured je bio primoran angažovati pojedine supervizore više puta nego što je planirano. Selekcija supervizora vršena je putem softvera koji je, na temelju unaprijed definisanih kriterija, automatski birao supervizore za svaki pojedinačni postupak. Ovaj sistem je osmišljen kako bi osigurao objektivnost i nepristrasnost u dodjeli supervizorskih zadataka, smanjujući mogućnost ručnog uticaja na izbor.

U pogledu kriterija za izbor, svaka zaposlena osoba iz institucija javnog sektora ili nevladinih organizacija mogla je biti imenovana za supervizora, bez obzira na prethodno iskustvo u postupcima zapošljavanja. Institucije koje su predlagale supervizore nisu insistirale na njihovoj stručnosti u poznavanju procedura zapošljavanja. Uvođenje strožijih kriterija pri odabiru supervizora moglo bi doprinijeti unapređenju kvaliteta ovog procesa.

Isplata naknade za supervizore

Nakon donošenja nove Uredbe, Vlada Kantona Sarajevo donijela je i novu Odluku o naknadi za rad supervizora. Ovom odlukom povećala se naknada supervizorima. Donošenje ove odluke je, prema navodima Ureda, posljedica spoznaje da su primanja supervizora niska i da u pojedinim slučajevima njihovi izdaci su veći od iznosa naknade koju primaju, te su se ovom naknadom trebali dodatno motivisati supervizori da bolje i kvalitetnije obavljaju svoju ulogu.¹⁹



¹⁹ Informacije dostavljene od strane Ureda za borbu protiv korupcije Kantona Sarajevo

Grafik 19: Da biste obavljali funkciju supervizora ukoliko za istu ne bi bila obezbijedena naknada?

Kada je riječ percepciji supervizora o naknadi za obavljanje ove funkcije, podaci daju indicaciju da bi 45% ispitanika, od 18 ispitanih, bili voljni obavljati funkciju i bez naknade, dok je 33% bilo nesigurno o tome, dok 22% ne bi preuzelo tu obavezu bez naknade. Ovi podaci mogu ukazivati na interes za obavljanje ove uloge iz profesionalnih ili društvenih razloga, dok istovremeno odražavaju zabrinutost oko nedostatka motivacije ili resursa u slučaju nedostatka nadoknade. S tim u vezi, prilikom odabira supervizora bitno je uzeti u obzir i motivaciju supervizora i istu uzeti kao značajan faktor prilikom izbora supervizora.

5. Način implementacije mehanizma supervizije: Postupak primjene mehanizma u praksi i izazovi (sažetak)

- Mehanizam supervizije uveden je Uredbom o postupku prijema u radni odnos u javnom sektoru KS 2019. godine, koja je propisala obavezno imenovanje supervizora za nadzor nad zapošljavanjem.
- Supervizori su imenovani od strane Ureda, uz saglasnost Vlade KS, a mogli su biti zaposleni u javnom sektoru, nevladinom sektoru, akademskoj zajednici i srodnim oblastima, ali ne u Uredu ili kod poslodavca koji provodi zapošljavanje.
- Cilj mehanizma bio je povećanje transparentnosti zapošljavanja u javnom sektoru, sprječavanje zloupotreba i favorizovanja kandidata te obezbjeđenje zakonitosti procesa zapošljavanja.
- Supervizori su imali zadatak da prate sve ključne faze zapošljavanja, od objave konkursa do liste uspješnih kandidata, te da ukazuju na nepravilnosti komisijama i rukovodiocima institucija kao i da prijavljuju nepravilnosti Uredu ukoliko institucije iste nisu ispravljale.
- Ukupno je imenovano 407 supervizora, od kojih je aktivno djelovalo 350, većinom iz javnog sektora, dok je manji broj bio iz nevladinog sektora i akademske zajednice.
- Mehanizam se suočavao s izazovima poput nejasnih kriterija, ograničenog pristupa dokumentaciji, subjektivnih procjena i nedostatka koordinacije među supervizorima, Uredom i inspekcijским tijelima.

- Mehanizam je ukinut 2024. godine, uz informaciju Ureda da ne planira ponovno uvođenje ovog mehanizma

II ANALIZA MEHANIZMA SUPERVIZIJE NA TEMELJU INFORMATIVNIH RAZGOVORA I ANKETNIH PODATAKA SUPERVIZORA I UREDA ZA BORBU PROTIV KORUPCIJE KANTONA SARAJEVO - *identifikacija ključnih nedostataka i prednosti mehanizma supervizora*

- **Opšti utisak o mehanizmu supervizije od strane supervizora i provedba mehanizma**

Analiza intervju sa supervizorima pokazuje da su njihova prisutnost i blagovremene intervencije doprinjele smanjenju nepravilnosti u postupcima zapošljavanja. Naime, intervju sa supervizorima uključivali su generalni opis mehanizma supervizije, uočene izazove i prednosti te preporuke za poboljšanje. Generalno, supervizori su istakli da je procedura započinjala obukom koju su supervizori ocjenjivali korisnom, jer je pružila osnovne informacije o njihovoj ulozi i samoj Uredbi. Međutim, nedostatak konkretnih kriterija za imenovanje supervizora, nejasnoće u definisanju njihovog rada i nedostatak kontinuiranih obuka često su otežavali proces.

Kriteriji za imenovanje supervizora u većini slučajeva nisu bili jasno definisani ili su se oslanjali samo na moralne i etičke standarde. Nekolicina ispitanika napominje da nisu imali uvid u konkretne smjernice za izbor supervizora te da su samo obavješteni od rukovodioca institucije u kojoj su zaposleni da su imenovani na ovu funkciju. Ovo ukazuje da je postojala potreba za uvođenjem standardizovanih kriterija za izbor supervizora kako bi se osigurala transparentnost i dosljednost, te kako bi i supervizori mogli znati zašto su baš oni odabrani za ovu ulogu ispred institucije.

Većina ispitanika je pozive za imenovanje u postupku supervizije na konkursima dobijala putem dopisa ili elektronskom poštom od Ureda za borbu protiv korupcije Kantona Sarajevo. Nakon preuzimanja potrebne dokumentacije, supervizori su komunicirali direktno s institucijom gdje su obavljali funkciju. Standardna procedura uključivala je prisustvovanje sastancima komisija, praćenje postupka do sastavljanja rang-liste i izvještavanje Uredu o provedenom konkursu.

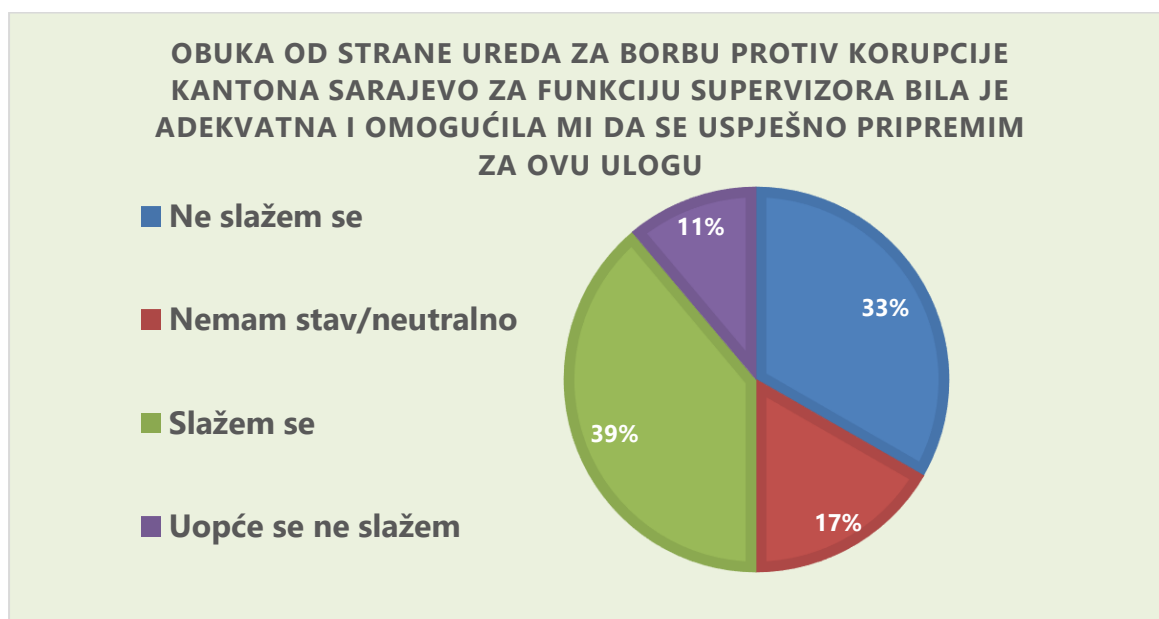
Uprkos zajedničkom okviru, uočene su razlike u pristupu i realizaciji. Na primjer, pojedini supervizori su naglašavali nejasnoće oko početka njihovog rada - da li funkcija počinje pisanjem konkursa ili prvim sastankom komisije - što ukazuje na varijacije u tumačenju nadležnosti. Također, neki supervizori su istakli nedostatak povratnih informacija od Ureda o identifikovanim nepravilnostima ili krajnjem ishodu konkursa

Iz intervju se vidi da je mehanizam zamišljen kao koristan alat za osiguranje integriteta i transparentnosti u procesima zapošljavanja. Međutim, evidentno je da je postojala potreba za

unaprjeđenjem regulative, boljom koordinacijom i definisanjem standardizovane prakse kako bi supervizori imali jasniju podršku u svom radu.

- **Obuka i pripremljenost za ulogu supervizora**

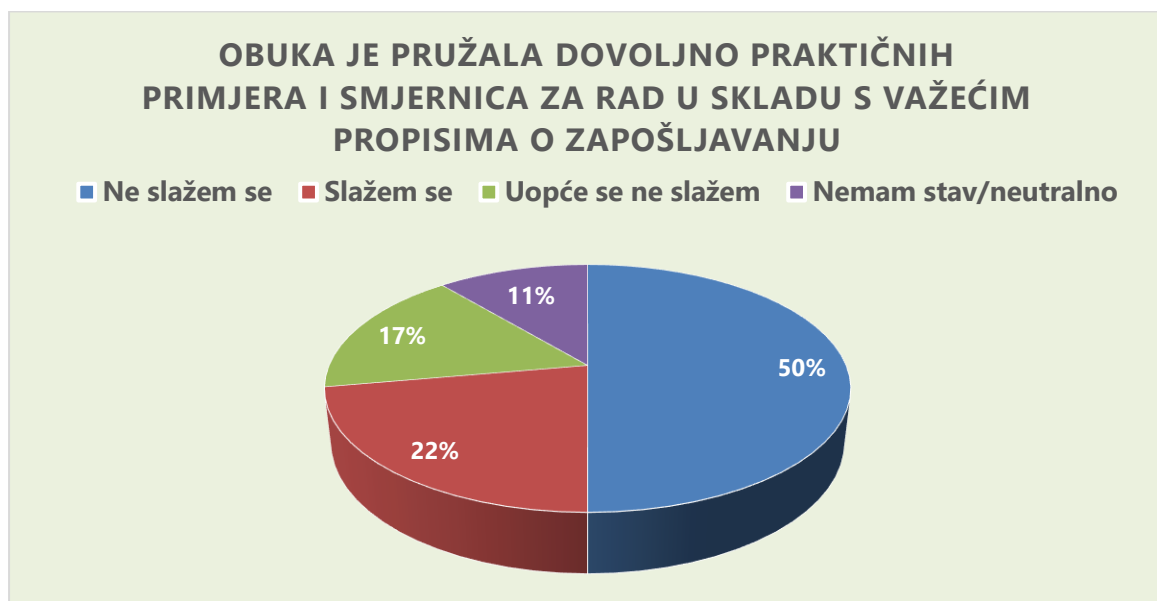
Ovaj segment imao je za cilj analizirati percepcije supervizora o adekvatnosti obuka koje su prethodile obavljanju njihove funkcije, uključujući pripremu od strane Ureda i dodatne edukacije koje su obezbjeđivali njihovi poslodavci. Fokus je bio na ocjeni kvaliteta obuka, pristupu potrebnim resursima, te njihovoj usklađenosti sa zahtjevima funkcije supervizora. Posebna pažnja posvećena je povezanosti između stečenih znanja tokom obuka i uspješnog provođenja mehanizma supervizije u praksi, kao i na značaj kontinuirane edukacije s ciljem efikasnijeg obavljanja postupka supervizije.



Grafik 1: Obuka od strane Ureda za borbu protiv korupcije Kantona Sarajevo za funkciju supervizora bila je adekvatna i omogućila mi je da se uspješno pripremim za ulogu supervizora

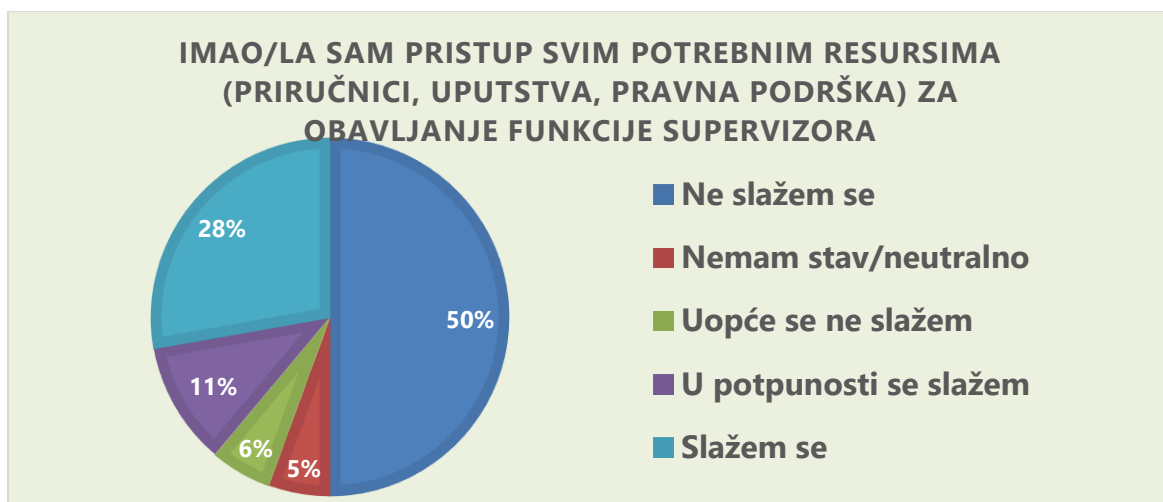
Kada je riječ o adekvatnosti obuke supervizora, na osnovu rezultata, može se zaključiti da je skoro polovina ispitanika (39%) bila zadovoljna obukom koju je organizovao Ured za borbu protiv korupcije Kantona Sarajevo. 33% ispitanika se ne slaže da je obuka bila adekvatna, 11% uopće se ne slaže da je obuka bila adekvatna, a 17% je neutralnog stava. Samim tim, 44% ispitanika nije bilo zadovoljno obukom za provođenje mehanizma supervizije. Ovi podaci pokazuju da je postojala

potreba za unapređenjem sadržaja i formata obuke, kako bi se osigurala bolje pripremljenost za funkciju supervizora.



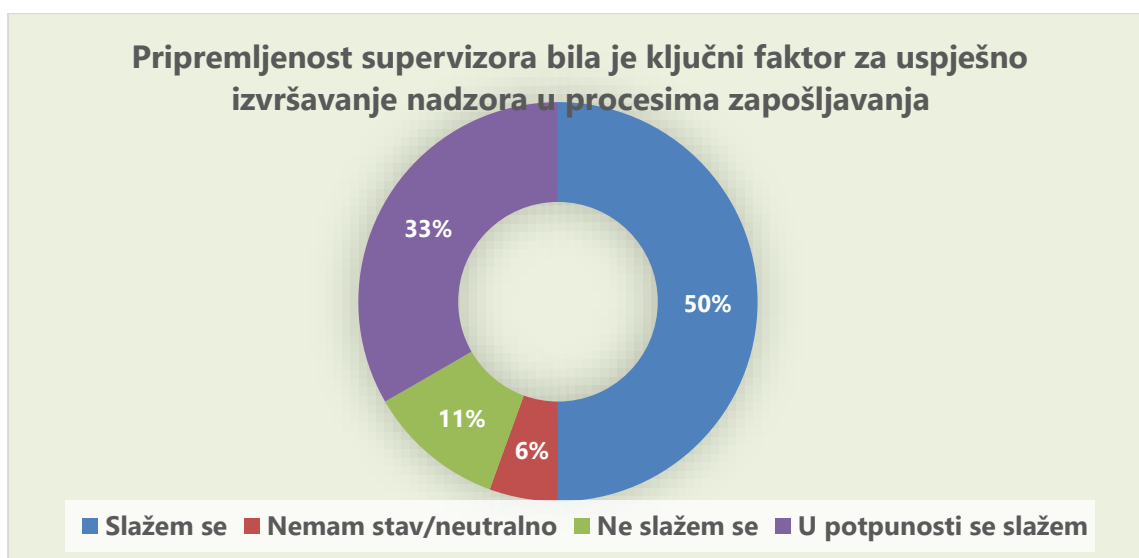
Grafik 2: Obuka je pružala dovoljno praktičnih primjera i smjernica za rad u skladu s važećim propisima o zapošljavanju

Polovina ispitanika (50%) smatra da obuka nije pružila dovoljno praktičnih primjera i smjernica u vezi sa važećim propisima o zapošljavanju, a 17% se uopće ne slaže, što ukazuje na mogući deficit praktične primjene u obuci. Samo 22% smatra da su praktični primjeri bili adekvatni, dok mali broj ispitanika (11%) je ostalo neutralno po ovom pitanju. Ovi rezultati upućuju na potrebu za boljim povezivanjem teorijskog znanja s praktičnim primjenama u obukama kako bi supervizori mogli uočavati nepravilnosti.



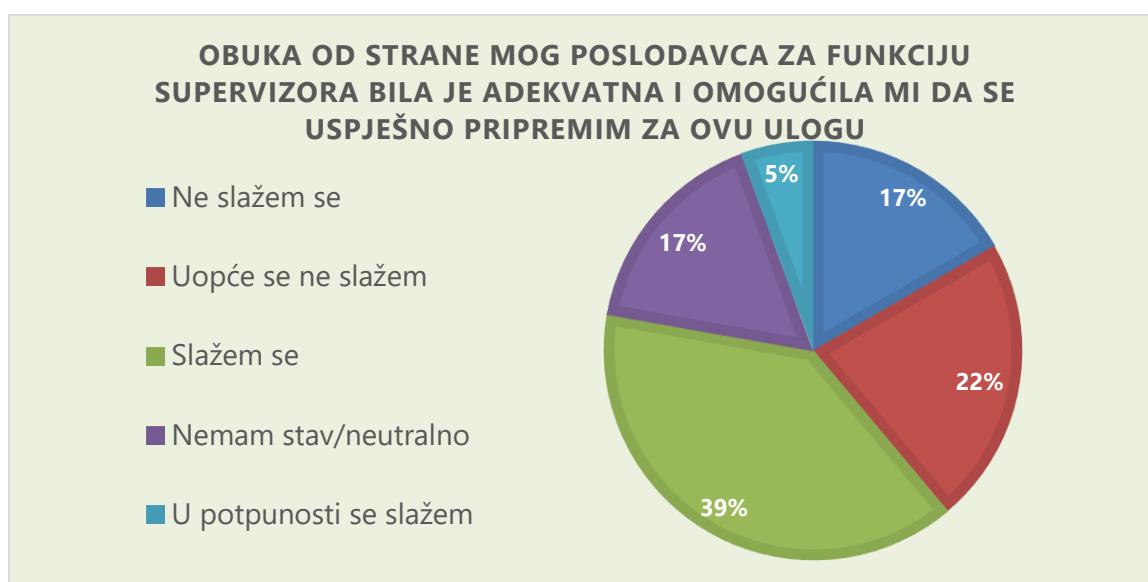
Grafik 3: Imao/la sam pristup svim potrebnim resursima (priručnici, uputstva, pravna podrška) za obavljanje funkcije supervizora

Polovina ispitanika (50%) je izjavila da nije imala adekvatan pristup resursima kao što su priručnici, uputstva i pravna podrška, a 6% uopće se ne slaže što ukazuje na značajan izazov u organizaciji podrške za obavljanje funkcije supervizora. S druge strane, 28% ispitanika je smatralo da je pristup resursima bio zadovoljavajući, dok je manji broj (11%) bio potpuno zadovoljan resursima. Ovaj rezultat ukazuje na potrebu za boljim osiguravanjem potrebnih materijala i pravne pomoći supervizorima.



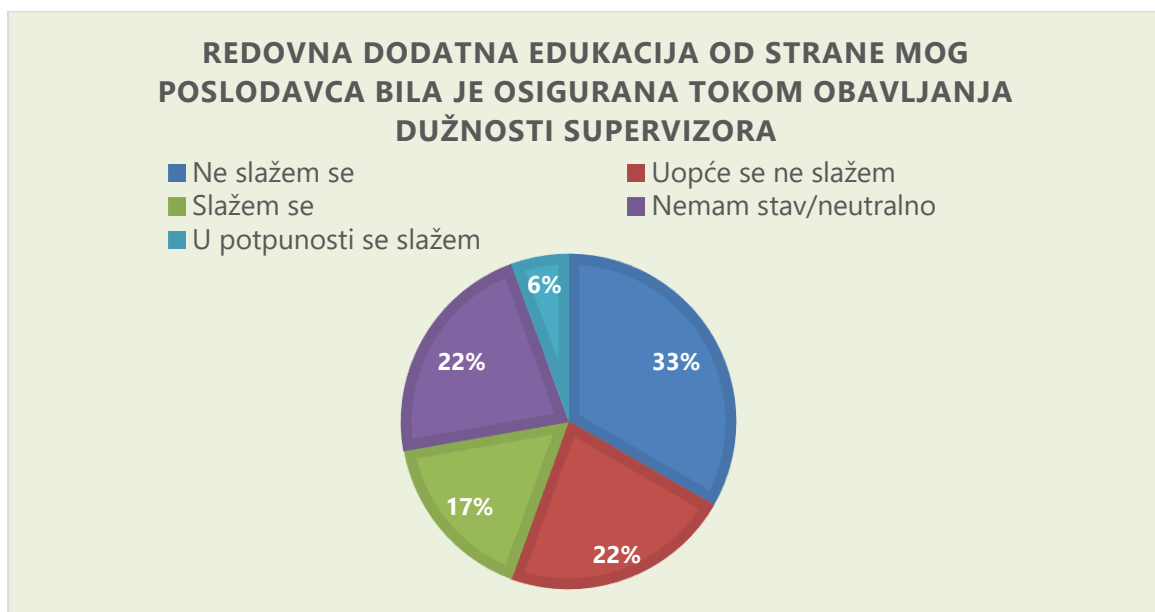
Grafik 4: Pripremljenost supervizora bila je ključni faktor za uspješno izvršavanje nadzora u procesima zapošljavanja

11% ispitanika smatra da pripremljenost supervizora nije bila presudna, dok 6% ispitanika nije imalo stav o ovoj tvrdnji. Dodatnih 33% smatra da je pripremljenost bila vrlo važna, dok najveći broj ispitanika, 50%, se slaže da je pripremljenost supervizora ključni faktor za uspješno izvršavanje nadzora. Ovo ukazuje na značaj adekvatne pripreme u vršenju nadzora i u obukama se treba osigurati detaljna i temeljita priprema supervizora.



Grafik 5: Obuka od strane mog poslodavca za funkciju supervizora bila je adekvatna i omogućila mi da se uspješno pripremim za ovu ulogu

Veći broj ispitanika (39%) je smatrao da je obuka od strane poslodavca bila adekvatna i da im je omogućila uspješnu pripremu za funkciju supervizora. S druge strane, 22% ispitanika se nije uopće slagalo s ovom tvrdnjom, a 17% se nije slagalo. Manji broj (5%) smatra da je obuka bila izuzetno korisna. Rezultati sugerišu da su poslodavci većinom ponudili osnovnu obuku, ali postoje prostor za dalja poboljšanja u obučavanju.



Grafik 6: Redovna dodatna edukacija od strane mog poslodavca bila je osigurana tokom obavljanja dužnosti supervizora

Ovaj odgovor je uglavnom negativan, jer je 33% ispitanika izjavilo da nije bila osigurana redovna dodatna edukacija, a 22% se u potpunosti složilo da redovna edukacija od strane poslodavca nije bila osigurana. Ovo ukazuje na ozbiljan nedostatak kontinuirane podrške supervizorima tokom obavljanja funkcije, što može negativno uticati na efikasnost u nadzoru i potrebnu prilagodljivost na nove izazove. Iako 17% ispitanika smatra da je dodatna edukacija bila zadovoljavajuća, samo 6% je izrazilo potpuni entuzijazam prema ovom aspektu, problem neadekvatne edukacije ostaje izražen.

Intervjui supervizora su pokazali da većina supervizora smatra da obuke nisu bile dovoljne da ih pripreme za stvarne izazove u radu. Početna obuka bila je oskudna, a izmjene propisa koje su uslijedile nisu bile praćene dodatnim edukacijama. Neki ističu da ni njihovi poslodavci nisu organizovali obuke, zbog čega su morali imati samostalne pripreme. Početna obuka fokusirala se na proceduralne aspekte, bez dubljeg ulaska u specifičnosti struke ili praktične aspekte posla. Dodatno, pojedini supervizori su naveli da uvodno predstavljanje mehanizma ne može zamijeniti konkretnu obuku, dok su tokom rada morali tražiti pomoć nadležnih institucija.

Predloženo je više razmjene iskustava između supervizora, kao i organizovanje fokus grupa za razjašnjavanje različitih praksi i primjerima iz rada. Potrebno je uvođenje kontinuirane edukacije, formalnih provjera znanja, i edukacija koje povezuju teoriju s praksom. Programi bi trebali uključivati detaljna objašnjenja zakonskih procedura i pravilnika koji se primjenjuju u različitim konkursnim procedurama, uz prilagođavanje obuke specifičnostima struka. Naime, često je naglašavano da

različite struke prate različita pravila koja su nepoznata supervizorima koji ne dolaze iz datih struka, poput obrazovanja i zdravstva. Također je naglašena potreba za uključivanjem kriterija prilagođenih različitim branšama, uz dobro osmišljene sisteme za dodjelu uloga supervizorima. Osnovni fokus edukacija trebao bi biti na propisima i praktičnim smjernicama relevantnim za različite konkursne procese.

Zaključuje se da postoji značajna potreba za detaljnijim programima obuka, koji bi supervizorima omogućili bolju pripremljenost i efikasnost u obavljanju svojih zadataka. Kontinuirana edukacija, fokus na specifičnosti struke i veća primjena praktičnih primjera bili su ključni su za unapređenje ovog sistema, te uslovljavanje supervizora formalnim provjerama znanja bi omogućilo adekvatnu primjenu mehanizma supervizije.

SAŽETAK: *Pripremljenosti supervizora i obuke*

Rezultati istraživanja u dijelu pripremljenosti supervizora i obuka, pokazuju da je mehanizam supervizora u ovom dijelu imao veći broj nedostataka. Skoro polovina ispitanika smatra da obuke organizovane od strane Ureda za borbu protiv korupcije nisu bile dovoljno korisne. Naime, oko 40% učesnika ankete izjavilo je da obuke nisu bile adekvatne, a posebno su istaknuli nedostatak praktičnih primjera i smjernica. Ova praznina u pripremi značajno otežava njihov rad na terenu.

Većina ispitanika smatra da početne obuke nisu bile dovoljno sadržajne, fokusirane su na proceduralne aspekte bez praktičnih smjernica, a izmjene propisa nisu bile praćene dodatnim edukacijama. Pristup potrebnim resursima (priručnici, pravna podrška) također je ocijenjen kao nedovoljan. Nedostatak kontinuirane edukacije i podrške istaknut je kao ključni problem.

Supervizori predlažu više razmjene iskustava, organizovanje fokus grupa i uvođenje programa koji uključuju teorijska i praktična znanja prilagođena specifičnostima različitih struka. Potreban je detaljniji pristup zakonskim procedurama i konkursnim pravilnicima, te bolja organizacija uloga supervizora. Preporučuje se uvođenje redovnih provjera znanja i kontinuirane obuke kako bi se osigurala efikasnija primjena mehanizma supervizije i doprinos transparentnosti procesa zapošljavanja.

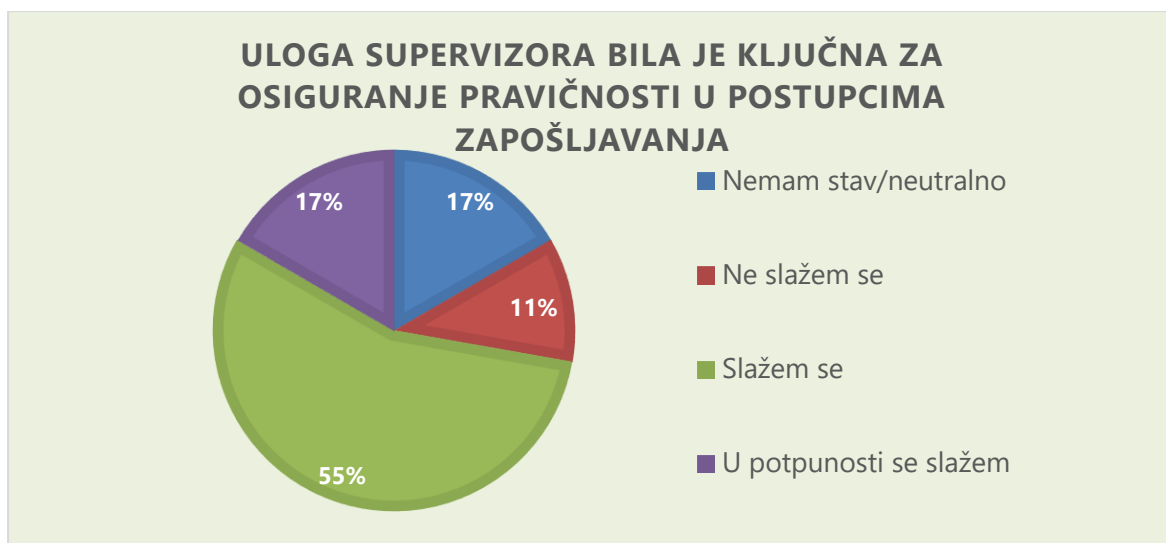
6. Efekti supervizije na procese zapošljavanja

U ovom dijelu analize, fokus istraživanja je na ulozi i doprinosima mehanizma supervizije u unapređenju transparentnosti, pravičnosti i efikasnosti u zapošljavanju. Ključni cilj ovog dijela istraživanja je procjena efikasnosti supervizije u prevenciji nepravilnosti, s naglaskom na smanjenje mogućnosti za institucionalno zarobljavanje koje ugrožava objektivnost i zaslužnost u zapošljavanju.



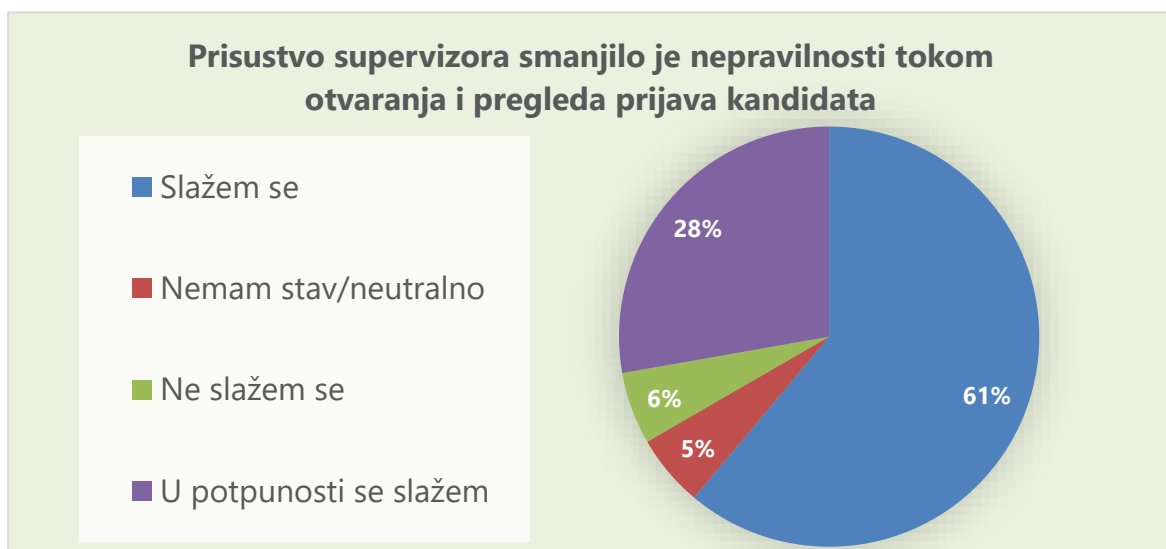
Grafik 7: Funkcija supervizora značajno je doprinosila unapređenju transparentnosti u procesima zapošljavanja

Većina ispitanika (56%) smatra da je funkcija supervizora imala značajan doprinos unapređenju transparentnosti, što može ukazivati na to da je sama funkcije nadzora bila dovoljno efektivna. Dodatno, 28% ispitanika u potpunosti smatra da je funkcija supervizora pozitivno doprinijela transparentnosti, dok 5% se ne slaže, a 11% ispitanika je neutralno. Ovi podaci pokazuju da je mehanizam supervizora pozitivno uticao na nivo transparentnosti u postupcima zapošljavanja, a dodatno je postojala potreba za jačanjem uloge supervizora u smanjenju nepravilnosti u procesima zapošljavanja.



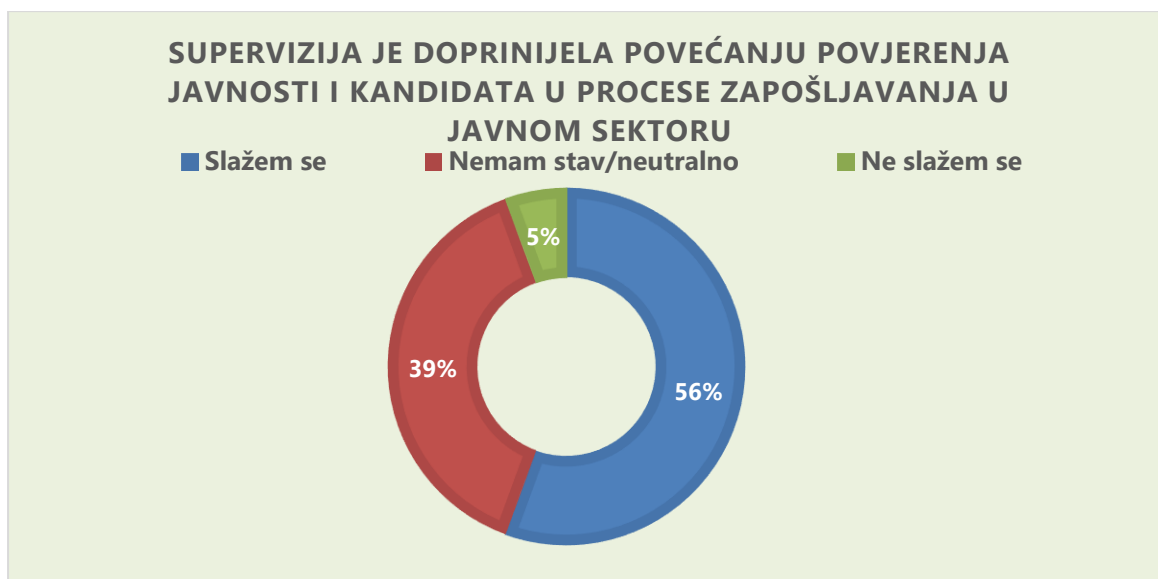
Grafik 8: Uloga supervizora bila je ključna za osiguranje pravičnosti u postupcima zapošljavanja

Odgovori ispitanika pokazuju da većina smatra da je uloga supervizora bila važna za osiguranje pravičnosti u postupcima zapošljavanja, s 55% ispitanika koji se slažu i 17% koji se potpuno slažu. Međutim, 11% ispitanika nije se slagalo sa ovom tvrdnjom, dok 17% nije imao jasan stav. Ovo ukazuje na opći konsenzus o značaju supervizije u osiguravanju pravičnosti, iako postoje i mišljenja koja ukazuju na moguća poboljšanja u tom smislu.



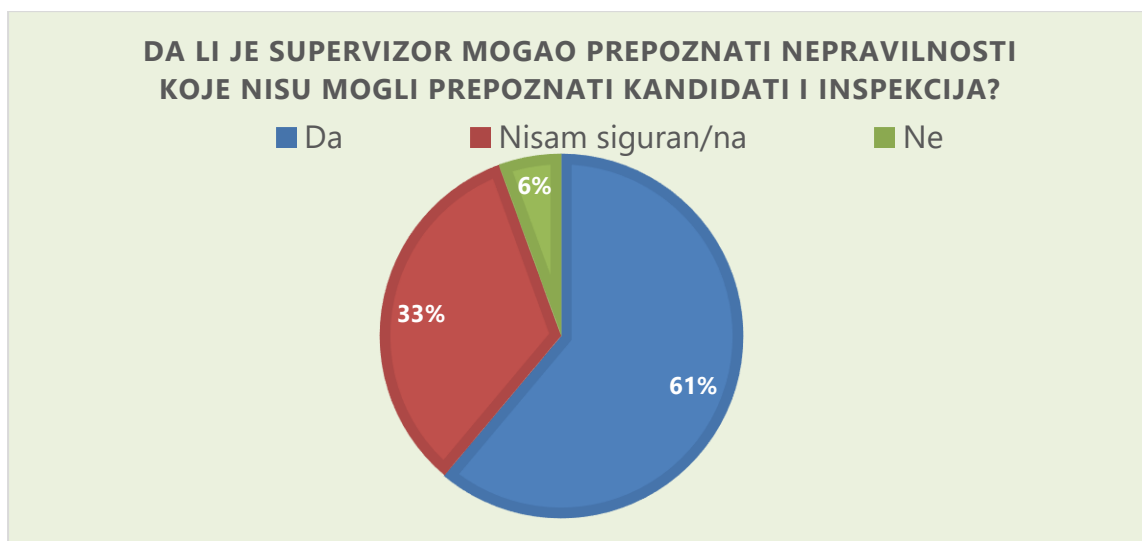
Grafik 9: Prisustvo supervizora smanjilo je nepravilnosti tokom otvaranja i pregleda prijava kandidata

Rezultati pokazuju da je prisustvo supervizora u procesu otvaranja i pregleda prijave kandidata imalo najpozitivniji uticaj, jer se čak 89% ispitanika slaže da je smanjen broj nepravilnosti. Od toga, 28% ispitanika se potpuno slaže, dok 61% se slaže s ovom tvrdnjom. Ovi podaci ističu nadzor supervizora kao ključnu funkciju koja je imala najveći uticaj na smanjenje nepravilnosti u ovom početnom dijelu postupka zapošljavanja, potvrđujući njegovu efikasnost u unapređenju transparentnosti procesa.



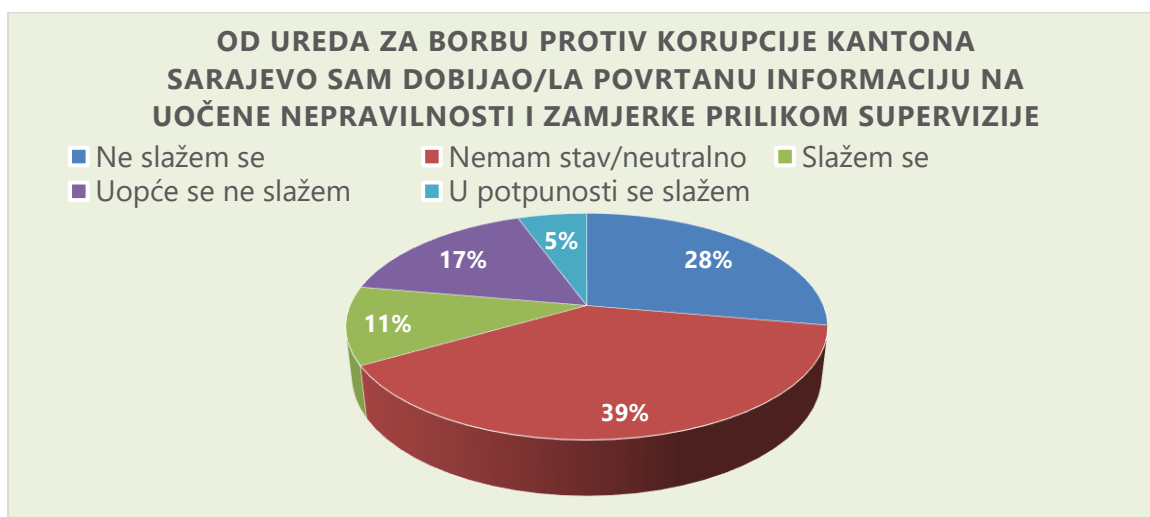
Grafik 10: Supervizija je doprinijela povećanju povjerenja javnosti i kandidata u procese zapošljavanja u javnom sektoru

Rezultati ukazuju na to da većina ispitanika smatra da je supervizija povećala povjerenje u procese zapošljavanja, sa 56% ispitanika koji se slažu. Ipak, 5% nije bilo saglasno s ovom tvrdnjom, dok je 39% ispitanika bilo neutralno. Ovaj rezultat pokazuje da je prema percepciji supervizora u velikoj mjeri povećano povjerenje u procese zapošljavanja, ali postoji prostor za dodatno jačanje ovog povjerenja, posebno među onima koji su neutralni ili nesaglasni.



Grafik 11: Da li je supervizor mogao prepoznati nepravilnosti koje nisu mogli prepoznati kandidati i inspekcija?

Većina ispitanika (61%) smatra da je supervizor bio sposoban prepoznati nepravilnosti koje nisu mogle biti uočene od strane kandidata ili inspekcije, što govori u prilog efikasnosti supervizije. Samo 33% ispitanika nije bilo sigurno, dok je 6% smatralo da supervizor nije bio u mogućnosti uočiti te nepravilnosti. Ovo naglašava vrijednost ove funkcije u identifikaciji problema koji mogu promaknuti drugim subjektima uključenim u proces zapošljavanja.

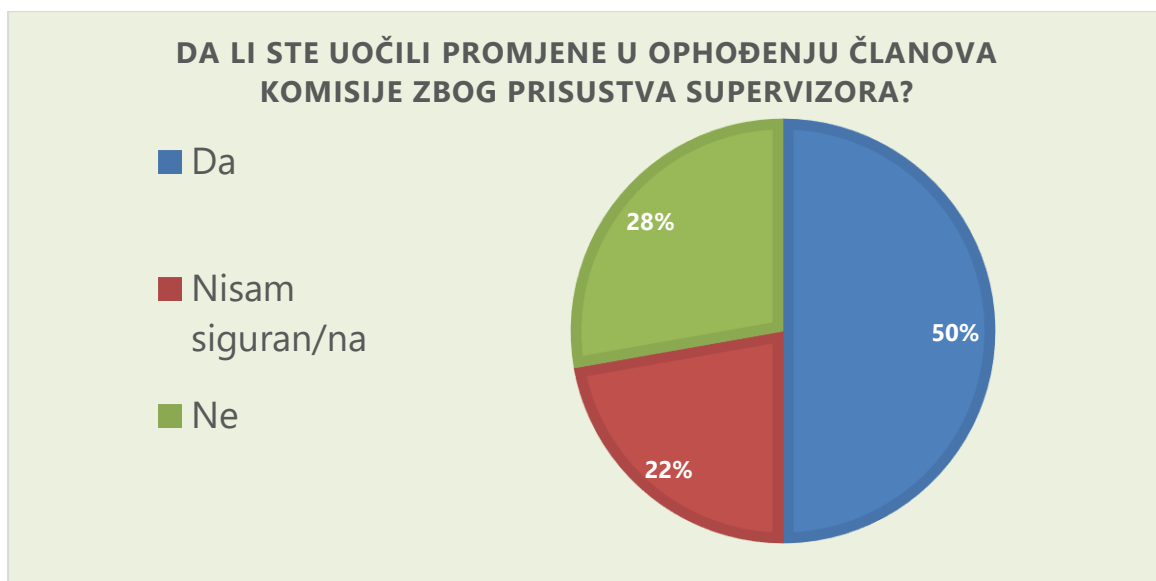


Grafik 12: Od Ureda za borbu protiv korupcije Kantona Sarajevo sam dobio/la povratnu informaciju na uočene nepravilnosti i zamjerke prilikom supervizije

Ovdje postoji veća disperzija u odgovorima. Dio ispitanika (39%) je bio neutralna u odgovorima na ovo pitanje, dok je 11% ispitanika izjavilo da se slaže da su dobijali povratne informacije, a 5% potpuno slaže s tvrdnjom. S druge strane, 28% se ne slaže sa tvrdnjom, a 17% se uopće ne slaže sa tvrdnjom, što ukazuje da većina ispitanika nije bila zadovoljna sa komunikacijom sa Uredom. Ovi rezultati ukazuju na varijacije u komunikaciji između supervizora i Ureda, što je moglo negativno uticati na učinkovitost ovog mehanizama nadzora.

Kada je riječ o efektima supervizije na procese zapošljavanja, kroz intervju je naglašeno da je uloga supervizora značajno je doprinijela pravednijem zapošljavanju kroz nadzor procedura, pružajući eksternu perspektivu i jačajući poštovanje pravila. Prisustvo supervizora stvorilo je atmosferu ozbiljnosti i opreznosti kod članova komisije, a njihov rad bio je sigurniji i precizniji zbog prisustva nezavisnog posmatrača. U slučajevima kada je supervizor pratio cijeli proces od teksta konkursa do završetka, iako je proces trajao duže, učinak na kvalitet zapošljavanja bio je evidentan. Supervizori su također identificirali i ispravljali tehničke greške u procedurama, a poslodavci su, zahvaljujući njihovom prisustvu, pokazivali veći oprez, čime su se prevenirale moguće nepravilnosti. Mehanizam supervizije smatra se korisnim jer je omogućio da konkursne procedure ne ostanu u potpunosti unutar jedne institucije. Dodatno, prisustvo supervizora osiguravalo je tehničku ispravnost procesa, sprečavajući situacije u kojima bi kandidati mogli biti diskriminirani npr. zbog nepotpune dokumentacije.

Prisustvo supervizora imalo je primjetan utjecaj na ponašanje članova komisija. Poštovanje procedura i formalno-pravni okvir postali su prioritet u radu komisija, koje su pokazivale visoku pažnju i profesionalizam. Prisustvo supervizora doprinosilo je opreznijem i formalnijem radu, a članovi komisija bili su bolje pripremljeni i pažljiviji tokom cijelog postupka. Zahvaljujući prisustvu supervizora, mnogi članovi komisija prilagodili su se standardima koje je ovaj mehanizam nametnuo, bez većih odstupanja.



Grafik 13: Da li ste uočili promjene u ophođenju članova komisije zbog prisustva supervizora?

Rezultati ovog pitanja pokazuju da 50% ispitanika priznaje da je prisustvo supervizora imalo učinka na ponašanje članova komisije, što ukazuje na uspješan uticaj nadzora na sprječavanje nepravilnosti. S druge strane, 28% ispitanika nije primijetilo promjene, dok 22% nije bilo sigurno.

Komisije su uglavnom slijedile preporuke supervizora tokom cijele procedure zapošljavanja, poštujući propisane procedure i pridržavajući se predloženih pravila. Često su tražile savjete i komentare supervizora kako bi osigurale da postupci budu zakoniti i transparentni. Dobre prakse, poput biranja pitanja neposredno prije ispitivanja, dodatno su osigurale pravednost. Pridržavanje preporuka supervizora odražava visok nivo povjerenja u njihovu stručnost i važnost njihove uloge u postupcima zapošljavanja.

Prisustvo supervizora značajno je smanjilo mogućnost nepravilnosti tokom otvaranja i pregleda prijave kandidata, osiguravajući da očite nepravilnosti ne prođu nezapaženo. Uloga supervizora dodatno je doprinijela ozbiljnosti postupka zapošljavanja, jer je njihova prisutnost uticala na transparentnije bodovanje i postupanje, uključujući i osjetljiva pitanja poput bodova za posebne kategorije. Prisustvo supervizora preveniralo je nepoželjne radnje, a dodatna kontrola ulijevala je povjerenje u ispravnost postupka, kako komisijama tako i poslodavcima. U određenim slučajevima, iskustvo i sugestije supervizora donijele su dodatnu vrijednost procesu.

Nepravilnosti su rijetko prijavljivane Uredu jer su se većinom propusti rješavali direktno na sastancima komisija. U slučajevima kada je postojala sumnja ili tehnička greška, problem je obično odmah otklanjan uz direktnu saradnju između supervizora i komisija. Prilike za značajnije

neregularnosti bile su minimizirane putem pravovremenog reagovanja i kontinuirane kontrole tokom cijelog procesa.

Supervizori su se suočavali s nedostatkom obuke, što ih je često prisiljavalo na samostalno istraživanje informacija i dodatne pripreme, naročito za specijalizirane sektore. Proceduralni nedostaci, poput nedefinisanog postupanja u slučaju nepojavljivanja kandidata ili neprecizno regulisanog žalbenog procesa, otežavali su efikasan rad. Također, opterećenje velikim konkursima i odgovornost koja je uključivala široki spektar struka činili su rad supervizora izazovnim. Nedovoljno jasni procesi, uključujući situacije kada neki supervizori nisu prisustvovali prvim sastancima, istaknuti su kao jedan od izazova. Pojedini supervizori osjećali su da uloga nadilazi njihovu stručnost, što je dodatno ukazivalo na potrebu za poboljšanjem regulatornih rješenja i institucionalne podrške.

PREVENTIVNA FUNKCIJA MEHANIZMA SUPERVIZIJE: Sprečavanje institucionalnog zarobljavanja u zapošljavanju kao temelj za rješavanje problema zarobljene države

Kroz intervjuje supervizora se naročito istakla njihova percepcija da je mehanizam supervizije bio preventivni mehanizam. Naime, to pokazuje da preventivna uloga mehanizma supervizije predstavlja jedan od ključnih faktora u osiguravanju pravednosti, transparentnosti i profesionalnosti u procesima zapošljavanja. Iz odgovora supervizora jasno je da je njihovo prisustvo imalo značajan efekat na ponašanje komisija, koje su, pod vanjskim nadzorom, bile opreznije, pažljivije i profesionalnije. Ova preventivna karakteristika omogućila je da se nepravilnosti, bilo tehničke ili proceduralne, rješavaju pravovremeno i u okviru samih komisija, čime su minimizirane prilike za prijavu nepravilnosti Uredu.

Važnost preventivne uloge ogleda se u njoj sposobnosti da onemogući nastanak nepravilnosti prije nego što iste stvore štetu. U kontekstu javne uprave i procesa zapošljavanja, ovo je posebno važno jer nepravilnosti mogu biti prvi korak ka zarobljavanju institucija. Zarobljavanje institucija odnosi se na situacije kada se ključne procedure i odluke podređuju uskim političkim, ekonomskim ili ličnim interesima, što narušava integritet institucija, smanjuje povjerenje građana i ugrožava demokratske procese, a što se često može dešavati kroz tzv „namještanje konkursa“.

Mehanizam supervizije, sa svojim preventivnim karakterom, djelimično je djelovao kao barijera protiv ovakvih zloupotreba. Prisustvo supervizora stvaralo je atmosferu odgovornosti i profesionalizma među članovima komisija, osiguravajući da se konkursne procedure provode u skladu s pravnim normama. Zatim, vanjska perspektiva koju donose supervizori doprinosila je identifikaciji potencijalnih problema na vrijeme, prije nego što su oni eskalirali u ozbiljne povrede

procedure ili zakonitosti. Pored toga, mehanizam supervizije mogao je da jača institucionalnu otpornost na pritiske, bilo političke ili druge vrste.

SAŽETAK: Efekti supervizije na procese zapošljavanja

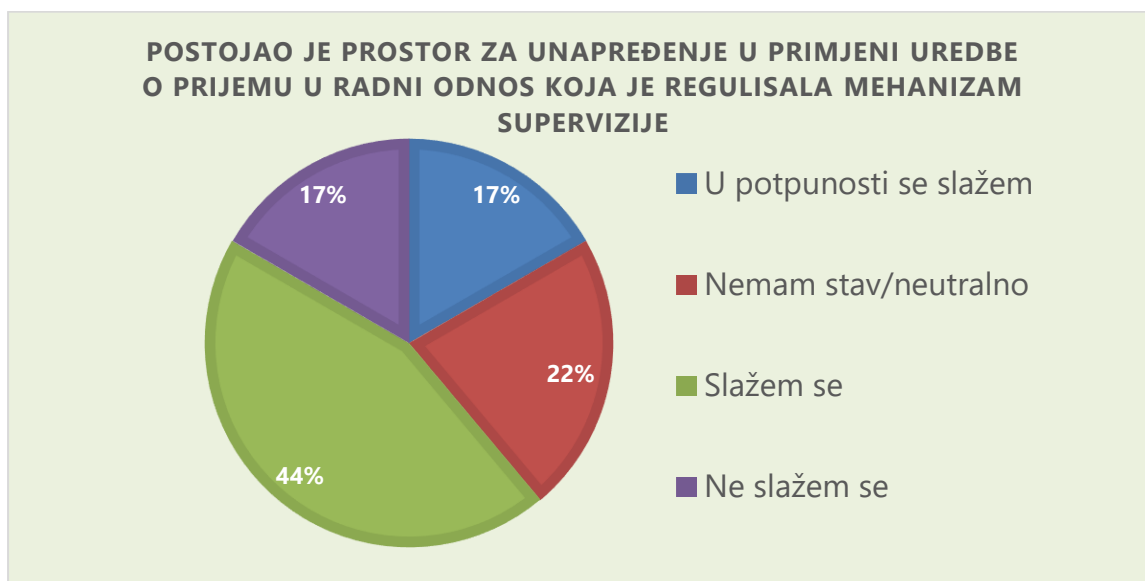
Većina ispitanika slaže se da je supervizija bila bitna za osiguranje pravičnosti u zapošljavanju, jer je nadzor procedura unaprijedio poštovanje pravila i stvorio ozbiljnu atmosferu.

Supervizori su pomogli u prepoznavanju tehničkih grešaka, omogućili bolju pripremu komisija i povećali preciznost i pravednost u evaluaciji kandidata. Njihovo prisustvo smanjilo je mogućnost nepravilnosti u pregledima prijava i bodovanju, a komisije su obično sljedile njihove preporuke. Neregularnosti su rijetko prijavljivane jer su uglavnom riješavane direktno na sastancima komisija.

Zaključuje se da je mehanizam supervizije imao preventivnu funkciju, smanjujući mogućnosti za institucionalno zarobljavanje i zloupotrebe unutar zapošljavanja. Pomažući u stvaranju odgovornosti, supervizori su mogli doprinijeti smanjenju političkog uticaja u procesima zapošljavanja, što je važan korak u jačanju profesionalnosti i transparentnosti javnih institucija.

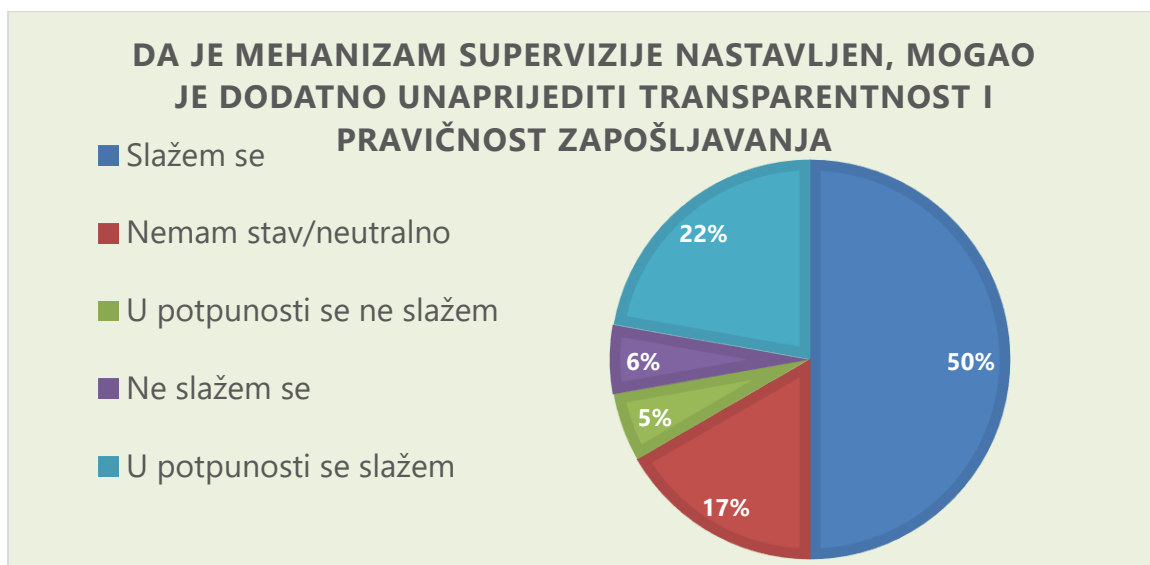
- **Potencijal za unapređenje**

U ovom dijelu analiziran je potencijal za unapređenje mehanizma supervizije kroz iskustva i stavove ispitanika. Fokus je stavljen na identifikaciju prostora za poboljšanje postojećeg modela, uz naglasak na potrebu usklađivanja regulative i osnaživanja kapaciteta za nadzor. Cilj je ukazati na konkretne smjerove reforme kako bi mehanizam supervizije bio efikasniji i održiviji u budućnosti.



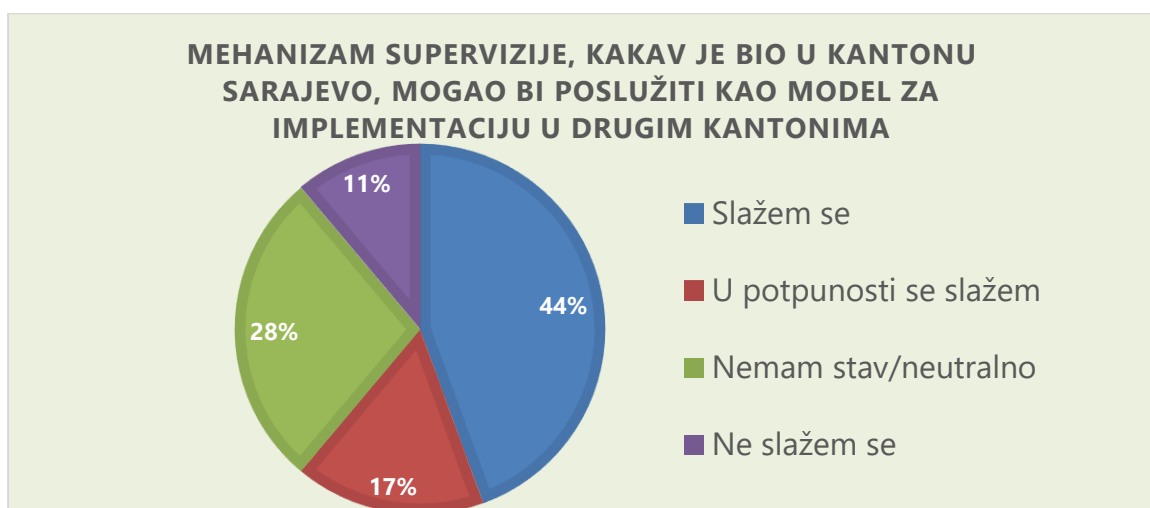
Grafik 12: Postojao je prostor za unapređenje u primjeni Uredbe o prijemu u radni odnos koja je regulisala mehanizam supervizije

Podaci pokazuju da većina ispitanika (61%) smatra da postoji prostor za unapređenje u primjeni Uredbe, s 44% koji se slažu i 17% koji se potpuno slažu. 22% ispitanika je bilo neutralno, a samo mali broj (17%) smatra da nije bilo prostora za poboljšanje. Ovi odgovori sugerišu potrebu za dodatnim usklađivanjem regulativa koje bi unaprijedile efikasnost supervizije i dodatno omogućile bolje funkcionalnosti mehanizma.



Grafik 13: Da je mehanizam supervizije nastavljen, mogao je dodatno unaprijediti transparentnost i pravičnost zapošljavanja

Većina ispitanika (72%) smatra da je nastavak mehanizma supervizije mogao dodatno unaprijediti transparentnost i pravičnost zapošljavanja, sa 50% koji se slažu i 22% koji se potpuno slažu. Samo 6% smatra da nastavak mehanizma ne bi donio dodatne koristi, dok je 17% neutralno. Ovi rezultati ukazuju na široku saglasnost o tome da bi nastavak primjene supervizije mogao imati dugoročne pozitivne efekte na proces zapošljavanja.



Grafik 14: Mehanizam supervizije, kakav je bio u Kantonu Sarajevo, mogao bi poslužiti kao model za implementaciju u drugim kantonima

Odgovori pokazuju visok stepen slaganja s tvrdnjom da bi mehanizam supervizije u Kantonu Sarajevo mogao poslužiti kao model za druge kantone, s 44% ispitanika koji se slažu i 17% koji se potpuno slažu. Samo 11% ispitanika smatra da takav mehanizam ne bi mogao biti primjenjiv u drugim kantonima, dok je 28% neutralnih. Ovi rezultati sugerišu da se implementacija sličnog sistema nadzora u drugim područjima BiH smatra korisnom i mogućom, što ukazuje na mogućnosti šire primjene ovog modela

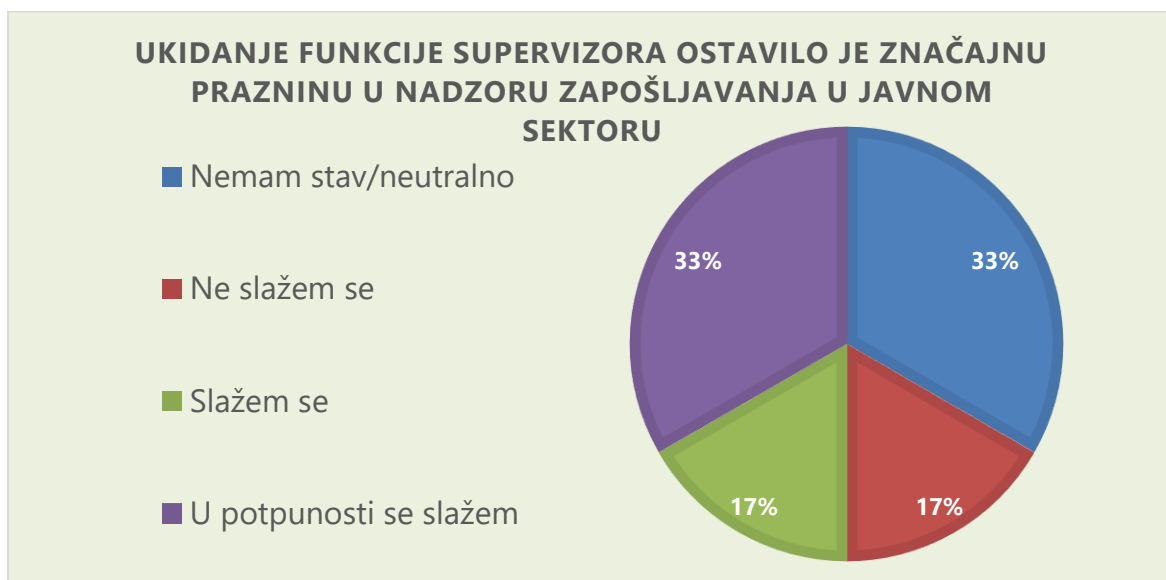
SAŽETAK: *Potencijal za unapređenje*

Podaci ukazuju na postojanje značajnog potencijala za unapređenje u primjeni Uredbe o prijemu u radni odnos koja uključuje mehanizam supervizije. Polovina ispitanika (50%) smatra da postoji prostor za poboljšanja regulative kako bi se povećala efikasnost i funkcionalnost supervizije. Nadalje, 70% učesnika vjeruje da bi nastavak primjene ovog mehanizma dodatno unaprijedio transparentnost i pravičnost procesa zapošljavanja.

Dodatno, postoji visoka saglasnost (70%) da bi mehanizam supervizije iz Kantona Sarajevo mogao poslužiti kao model za implementaciju u drugim kantonima. Ovi rezultati sugerišu da bi dalja primjena i prilagođavanje ovakvog modela mogla značajno doprinijeti unaprjeđenju standarda zapošljavanja u BiH.

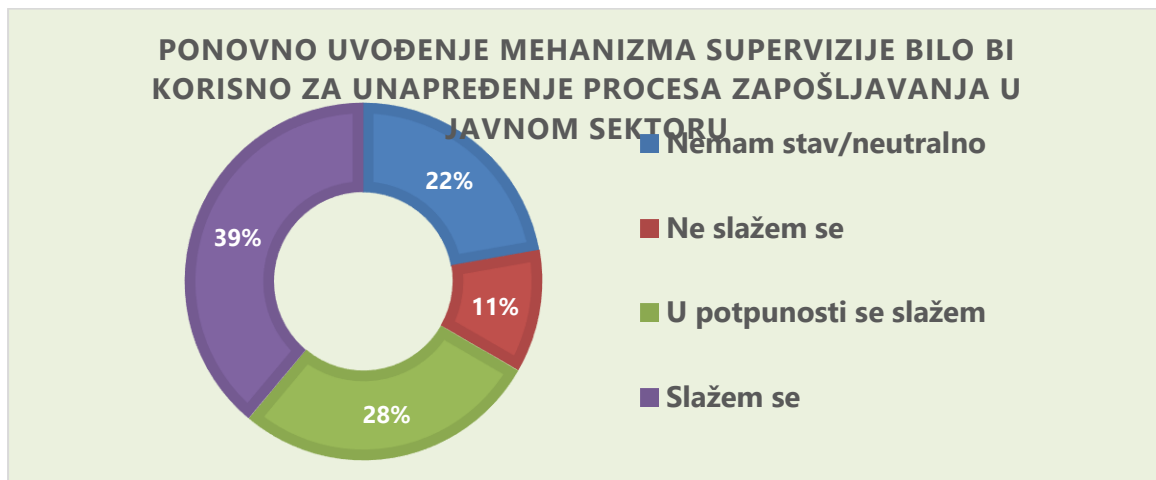
- **Refleksija o ukidanju mehanizma supervizora**

Mehanizam supervizije u zapošljavanju ukinut je u augustu 2024. godine uz obrazloženje Ureda da nije bio dovoljno efikasan u prevenciji ili otkrivanju zloupotreba u postupcima prijema u radni odnos. Međutim, nalazi ove analize ukazuju da je njegova ključna vrijednost ležala upravo u preventivnoj funkciji - većina uočenih nepravilnosti rješavana je tokom trajanja konkursne procedure, zahvaljujući prisustvu supervizora, dok je potvrđena tvrdnja da je broj prijavljenih nepravilnosti Uredu bio nizak. Posebno je zabrinjavajuće što Ured za borbu protiv korupcije nikada nije zatražio povratnu informaciju od supervizora niti proveo formalnu evaluaciju učinaka ovog mehanizma. Stoga se postavlja legitimno pitanje na osnovu kojih pokazatelja je donesena ocjena o njegovoj neefikasnosti. Odsustvo sistematične evaluacije ukazuje na ozbiljan propust u procjeni javnih politika i naglašava potrebu za odgovornijim pristupom u donošenju odluka koje imaju dugoročne posljedice po transparentnost i integritet zapošljavanja u javnom sektoru.



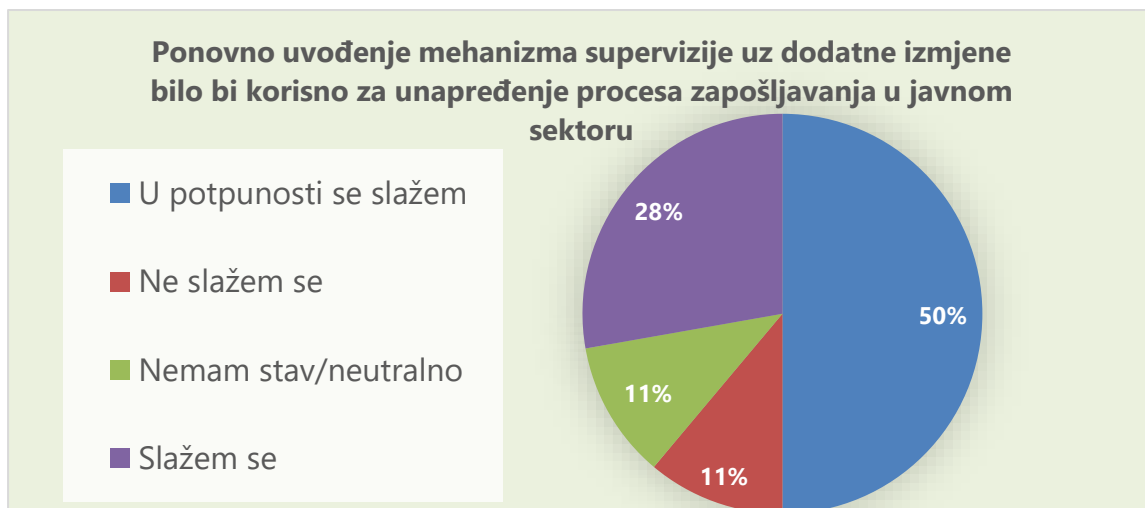
Grafik 15: Ukidanje funkcije supervizora ostavilo je značajnu prazninu u nadzoru zapošljavanja u javnom sektoru

Ispitanici su podijeljeni u svojim odgovorima na pitanje o ukidanju funkcije supervizora. Dio ispitanika (33%) nije imao stav ili bio neutralan, dok 33% smatra da je ukidanje funkcije ostavilo prazninu, a 17% smatra da je ukidanje značajno ugrozilo nadzor, a 17% je stava da ukidanje mehanizma nije ostavilo negativan efekat na nadzor u procesu zapošljavanja. Odgovori na ovo pitanje su podijeljeni, što ukazuje na moguću nejasnoću ili nesuglasice u vezi s ovim pitanjem, s tim da je većina supervizora smatrala da je ukidanje mehanizma ostavilo prazninu u nadzoru nad zapošljavanjem u Kantonu Sarajevo.



Grafik 16: Ponovno uvođenje mehanizma supervizije bilo bi korisno za unapređenje procesa zapošljavanja u javnom sektoru

U pitanju ponovnog uvođenja mehanizma supervizije, polovina ispitanika (67%) se slaže sa tvrdnjom da bi ponovno uvođenje mehanizma supervizije bilo korisno, od kojih se 28% u potpunosti slaže, a 39% se slaže. S druge strane, 11% smatra da to nije korisno, dok je 22% ispitanika neutralno. Ovaj rezultat sugerira da većina vidi vrijednost u povratku ove funkcije.



Grafik 17: Ponovno uvođenje mehanizma supervizije uz dodatne izmjene bilo bi korisno za unapređenje procesa zapošljavanja u javnom sektoru

Ovdje imamo najizraženiji pristup povratku funkcije supervizora. Većina ispitanika, njih 78% (kroz 50% koji se u potpunosti slažu i 28% koji se slažu) smatra da bi izmjene u mehanizmu dodatno unaprijedile proces zapošljavanja. Suprotno tome, 11% se ne slaže s tvrdnjom, dok 11% nije imalo jasnu poziciju. Ovi odgovori ukazuju na mišljenje da bi povratak sa dodatnim izmjenama mogao donijeti veću efikasnost u kontroli zapošljavanja.

Razlozi za ukidanje mehanizma supervizije koji su navedeni u intervjuiima uglavnom se odnose na percepciju niske efikasnosti, praktične poteškoće i moguće nezakonite aktivnosti. Neki ispitanici smatraju da je mehanizam supervizije postao prepreka za nezakonito ponašanje, jer su supervizori vršili stalan nadzor koji je otežao neregularno zapošljavanje. Drugi su naveli da je supervizorima bilo teško nositi se sa velikim nivoom odgovornosti, a neki su iznijeli sumnje u to da bi proces mogao biti zloupotrijebljen radi zapošljavanja u suprotnosti sa zakonitim procedurama.

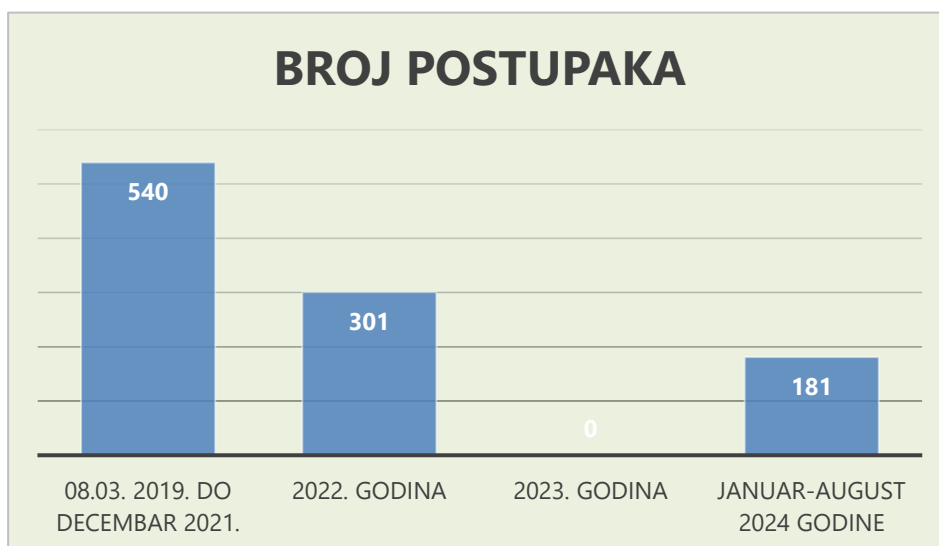
Kako bi se funkcija supervizora poboljšala i možda ponovo uvela, prijedlozi uključuju veće ovlasti za supervizore, poput mogućnosti da se aktivno uključe tokom intervjua i da se obuke organizuju barem jednom godišnje. Takođe, istaknuta je potreba za izmjenom Uredbe koja bi olakšala funkcionisanje mehanizma. Veći broj obuka, uz uvodjenje obaveza o obavještanju poslodavaca, kao i smanjenje broja supervizora, takođe su predloženi kako bi se unaprijedila odgovornost supervizora. Neki smatraju da bi anonimnost supervizora trebala biti obavezna kako bi se smanjila mogućnost pritisaka, te ističu potrebu za dodatnim specijalizovanim obukama. Osim toga, razmatrano je angažovanje dva supervizora na svakom postupku kako bi se osigurao precizniji nadzor. Pored toga, predloženo je da kriteriji za raspoređivanje supervizora na različite sektore budu jasnije definisani prema specifičnostima radnih mjesta.

III ANALIZA STATISTIČKIH PODATAKA UOČENIH NEPRAVILNOSTI U POSTUPKU SUPERVIZIJE

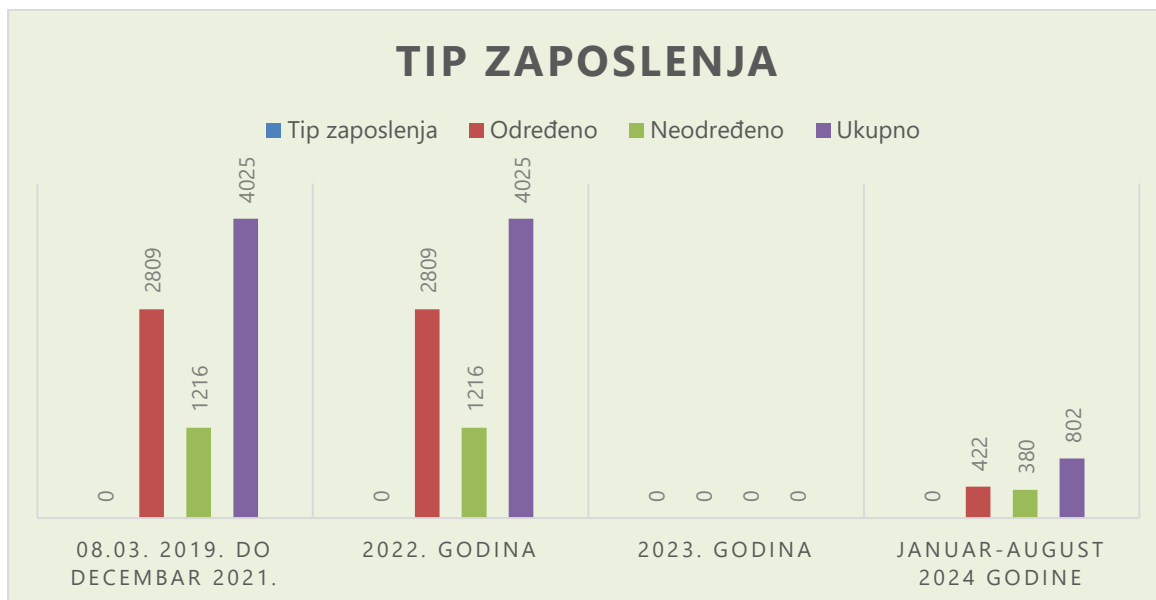
Analiza statističkih podataka vezanih za nadzor i superviziju u postupcima prijema u radni odnos obuhvata broj provedenih postupaka prijema u radni odnos, raspodjelu radnika zaposlenih na određeno i neodređeno vrijeme, podatke o uočenim nepravilnostima supervizora, te broju i vrstama poništenih postupaka. Statistički pregled se fokusira na tri vremenska okvira: mart 2019. – decembar 2021., 2022., i januar – august 2024. godine, dok podaci za 2023. godinu nisu bili dostupni.

Broj postupaka prijema u radni odnos

Obzirom na dostupne podatke, primjetno je da je broj postupaka prijema u radni odnos od 2019. godine uglavnom bio konzistentan.



- **Broj radnika za koje je raspisan konkurs na određeno i neodređeno vrijeme**



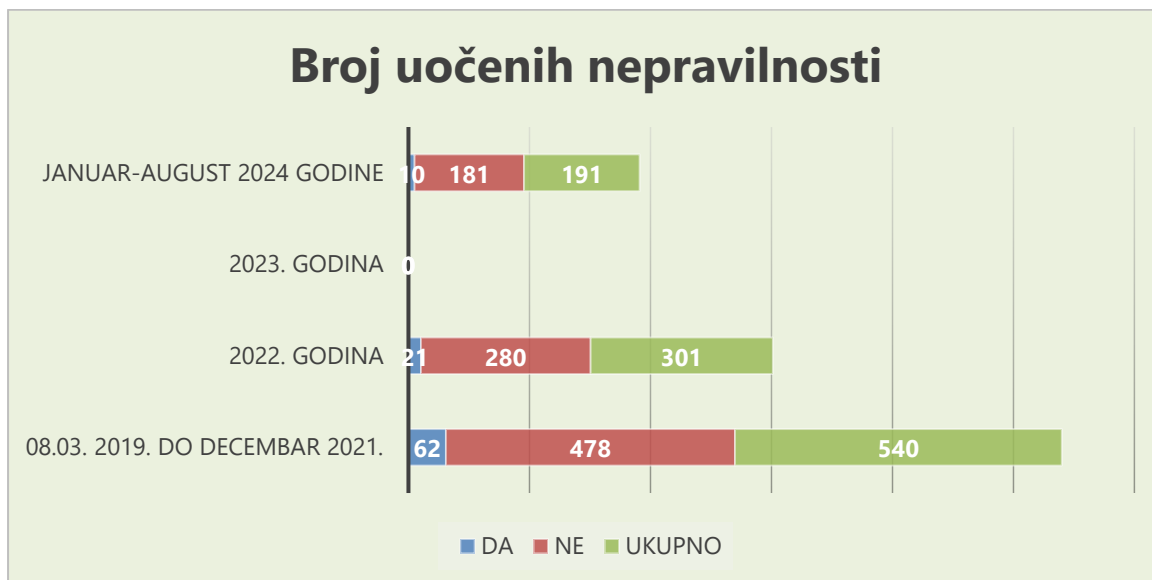
Podaci o broju zapošljanih lica za period od 2019. do 2024. godine pokazuju značajne fluktuacije u pogledu broja zaposlenih na određeno i neodređeno vrijeme. U periodu od marta 2019. do decembra 2021. godine, ukupan broj zaposlenih iznosio je 4025, a od toga je 2809 zaposlenih bilo na određeno, dok je 1216 bilo na neodređeno vrijeme. U 2022. godini, ukupan broj zaposlenih prema podacima Ureda 4.025, s 2.809 na određeno i 1.216 na neodređeno vrijeme, što ukazuje na značajan porast broja zaposlenih. Međutim, u periodu od januara do augusta 2024. godine, broj zaposlenih drastično je opao na 422 zaposlenih na određeno i 380 na neodređeno vrijeme. Nedostatak podataka za 2023. godinu otežava preciznu analizu, ali ukazuje na značajne varijacije u zapošljavanju. Na osnovu ovih procjena, moglo bi se razviti precizno predviđanje koliko će puta godišnje biti angažovani supervizori i na osnovu toga postaviti okvirni budžet za te aktivnosti. Dodatno, podaci o zapošljavanju pružaju moguću procjenu opterećenosti supervizora u odnosu na konkurse, te samim tim povećavaju nivo transparentnosti i u odnosu na supervizore pri čemu supervizori mogu imati jasnu sliku u očekivanom broj konkursa za superviziju.

- **Broj izvršilaca prema stručnoj spremi**

STRUČNA SPREMA	08.03. 2019. do decembar 2021.	2022. godina	2023. godina	Januar- august 2024 godine
DOKTOR NAUKA	1	5	Podaci nisu dostupni	23
MAGISTAR NAUKA	9	2	Podaci nisu dostupni	13
MASTER	9	8	Podaci nisu dostupni	5
VSS-VII STEPEN	996	120	Podaci nisu dostupni	203
BACHELOR 240 ECTS	4	3	Podaci nisu dostupni	10
BACHELOR 180 ECTS	6	3	Podaci nisu dostupni	15
VŠS-VI STEPEN	18	3	Podaci nisu dostupni	5
SSS-IV STEPEN	1112	84	Podaci nisu dostupni	180
SSS-III STEPEN	417	21	Podaci nisu dostupni	90
KV-KVALIFICIRAN RADNIK	517	22	Podaci nisu dostupni	55
PKV -POLUKVALIFICIRAN RADNIK	103	10	Podaci nisu dostupni	24
VKV	0	7	Podaci nisu dostupni	22
NK-NEKVALIFICIRAN RADNIK	834	17	Podaci nisu dostupni	180
UKUPNO	4025	300	Podaci nisu dostupni	802

U kontekstu mehanizma supervizije, podaci koji se odnose na stručnu spremu zaposlenih mogu pružiti jasnu sliku i potrebne stručne spreme supervizora. Obzirom da minimalna struka supervizora mora odgovarati traženoj struci kandidata na konkursu, iz datih podataka je vidljivo da je najčešće potrebna struka VSS-VII stepen, zatim SSS-IV stepen, te NK, što može pružiti okvir za najpotrebnije kvalifikacije supervizora.

- **Uočene nepravilnosti supervizora - broj**



Podaci o uočenim nepravilnostima supervizora pokazuju konzistentnost u broju istih, te su niski u odnosu na ukupan broj provednih postupaka.

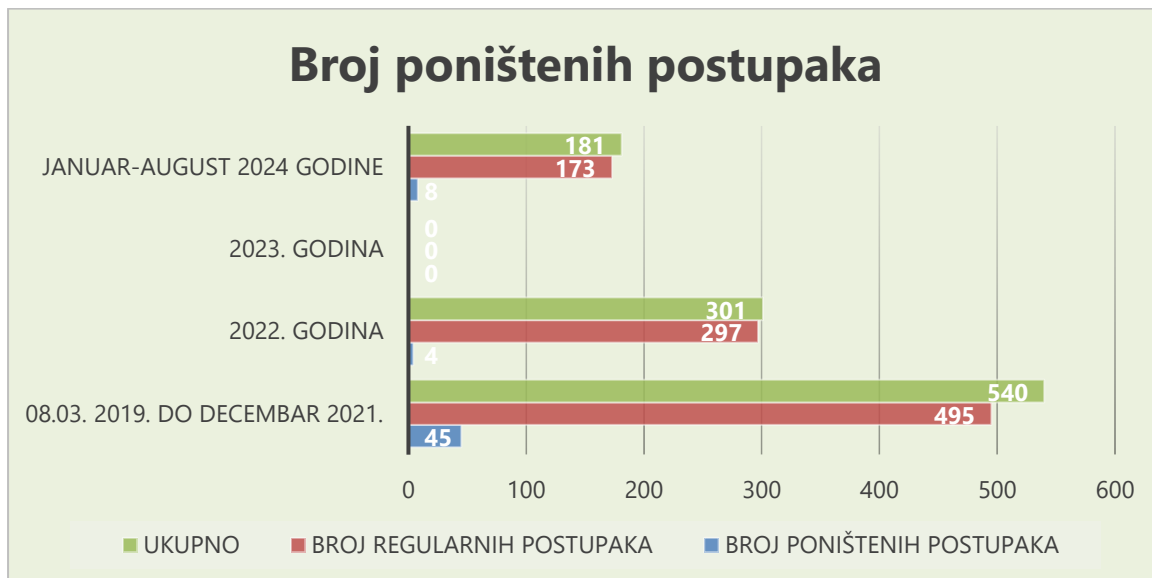
- **Uočene nepravilnosti supervizora - vrsta**

BROJ PONIŠTENIH POSTUPAKA	08.03. 2019. do januar 2021.	2021. godina	2022. godina	2023. godina	Januar-august 2024 godine
Zahtjev ne sadrži opis poslova i potrebne uslove za radno mjesto (član 13. stav (3))	1	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni
Različitost opisa poslova i uslova za obavljanje u Pravilniku i tekstu javnog oglasa	1	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni
Primjena drugog propisa	3	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni

Neusklađenost Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji sa odredbama Uredbe (član 21.)	1	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni
Nepravilnosti u radu Komisije	1	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni
Nepostojanje potrebe za prijemom u radni odnos	1	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni
Nepodnošenje zahtjeva za izuzeće člana Komisije (član 10. stav (1	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni
Neobjavljivanje javnog oglasa istovremeno u dnevnim novinama i na Internet stranici	2	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni
Javni oglas raspisan prije upućivanja zahtjeva Uredu	1	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni	Podaci nisu dostupni

Na osnovu dostupnih podataka o uočenim nepravilnostima supervizora, uočavaju se različite vrste nepravilnosti, uključujući nepostojanje odgovarajućih opisa poslova i uslova za radno mjesto, nepravilnosti u radu komisija, neusklađenost sa pravilnicima i potrebom za prijemom u radni odnos, te kažnjenje sa objavljivanjem javnih oglasa. Iako su podaci dostupni samo za dvije godine, tipovi prijavljenih nepravilnosti ukazuju na širok spektar administrativnih grešaka i propusta koji mogu uticati na transparentnost i zakonitost zapošljavanja, a upitno je da li bi isti mogli biti dostupni bez datog mehanizma. Dodatno, ovi podaci ukazuju i na širok spektar nepravilnosti u koje bi supervizori trebali biti upućeni. Važno je istaknuti da je broj uočenih nepravilnosti bio prilično nizak. Ovaj podatak je adresiran i tokom intervjua sa supervizorima, koji su naglasili da većinom nisu imali prijave nepravilnosti, jer su iste bile rješavane tokom same procedure zapošljavanja. Naime, procedura supervizije predviđala je da, ukoliko supervizor uoči nepravilnost, ista bude prvo adresirana komisiji. Ukoliko komisija nije uklonila nepravilnost, ona se dalje adresira rukovodiocu institucije, a u slučaju da rukovodilac ne reaguje, prijava se šalje Uredu. Supervizori su isticali da su komisije uglavnom usvajale njihove preporuke i efikasno uklanjale uočene nepravilnosti u postupku zapošljavanja što ukazuje na to da je funkcija supervizora bila prije svega preventivna.

Broj poništenih postupaka



Podaci o poništenim i regularnim postupcima za period od 2019. do augusta 2024. godine pokazuju da većina postupaka prolazi bez poništenja, ali su uočene promjene u njihovom broju i proporcijama kroz posmatrane periode. U periodu od marta 2019. do decembra 2021. godine od ukupno 540 postupka, 45 je poništeno, što čini približno 9%, dok je u 2022. godini zabilježeno samo 4 poništena postupka, odnosno 1,3% svih postupaka te godine. U prvih osam mjeseci 2024. godine broj poništenih postupaka raste na 8, što iznosi 4,4% ukupnog broja. Istovremeno, ukupan broj postupaka bilježi pad, sa 540 u 2019-2021. godini na 301 u 2022. i 181 u periodu januar-august 2024. godine. Nedostatak podataka za 2021. i 2023. godinu otežava sagledavanje ukupnog trenda i identifikaciju uzroka ovih promjena. Ovi podaci upućuju na potrebu dodatnog monitoringa i analize razloga za poništenje postupaka, jer oni i dalje predstavljaju pokazatelj administrativnih grešaka, proceduralnih propusta ili nezakonitih praksi u zapošljavanju.

SAŽETAK NEDOSTATAKA I PREDNOSTI MEHANIZMA SUPERVIZIJE U KANTONU SARAJEVO

Nedostaci

Obrada podataka iz intervjua sa supervizorima ukazuje na nekoliko ključnih nedostataka i prednosti mehanizma supervizije u zapošljavanju. Među glavnim nedostacima, najistaknutiji je nedostatak odgovarajuće obuke i specifičnih instrukcija za supervizore. Ispitanici ističu kako je nedostatak obuke otežao efikasno obavljanje supervizorske uloge, s naglaskom na nužnost više razmjena iskustava i organizovanja fokus grupa. Takođe, pomenuto je da bi bilo korisno unaprjeđivati regulatorni okvir, na primjer, kroz izmjene Uredbe koja bi precizno regulisala nejasne situacije poput slučajeva kada se nijedan kandidat ne pojavi ili kada na obavijest nije moguće uputiti žalbu. Problemi u koordinaciji između supervizora, posebno zbog raznolikosti sektora, također su izazvali poteškoće jer je teško naći jednog supervizora koji je upućen u sve specifičnosti različitih djelatnosti. Osim toga, neki supervizori su se suočili s prijetnjama, što dodatno ukazuje na potrebu za boljom zaštitom i podrškom.

Prednosti

S druge strane, prednosti mehanizma supervizije uglavnom se odnose na povećanje profesionalnosti i odgovornosti u procesima zapošljavanja. Supervizori su imali važnu preventivnu ulogu, smanjujući mogućnost „namještanja konkursa“ i osiguravajući pravnu sigurnost tokom procedura. Kontrola nad radom komisija osigurala je da se procedura sprovodi u skladu sa zakonodavstvom, smanjujući mogućnost nepravilnosti, dok je prisutnost eksternog supervizora smanjila mogućnost pritisaka, jer nije bilo jasno tko će biti imenovan na tu funkciju. Osim toga, prisustvo supervizora doprinijelo je ozbiljnijem pristupu komisija, vođenju precizne hronologije, blagovremenim obavještavanjima, kao i praćenju rokova, što je sve doprinosilo većoj profesionalnosti i smanjenju mogućnosti za nepravilnosti.

PREPORUKE

- ⇒ **Potrebno je jasno definisati kriterije za imenovanje supervizora, uključujući minimalnu stručnu spremu, iskustvo u upravljanju konkursnim procesima i poznavanje relevantnih zakonskih procedura.**
- ⇒ **Potrebno je jasnije definisati kriterije za raspoređivanje supervizora na sektore prema specifičnostima radnih mjesta i sektora u kojima nadziru postupke zapošljavanja.**

- ⇒ **Potrebno je uključiti dodatne obuke prilagođene specifičnostima sektora (npr. obrazovanje, zdravstvo) kako bi se povećala stručnost supervizora.**
- ⇒ **Potrebno je razviti sveobuhvatan program obuka za supervizore s fokusom na praktične smjernice i specifične primjere iz konkursnih postupaka.**
- ⇒ **Potrebno je uvesti redovne dodatne edukacije i radionice za supervizore kako bi se prilagodili promjenama u zakonodavstvu i praksi.**
- ⇒ **Potrebno je osigurati supervizorima pristup priručnicima, uputstvima i pravnoj podršci.**
- ⇒ **Potrebno je unaprijediti komunikaciju između Ureda i supervizora, uključujući povratne informacije na primijecene nepravilnosti.**
- ⇒ **Potrebno je revidirati Uredbu o prijemu u radni odnos kako bi se uklonili postojeći nedostaci i omogućila veća efikasnost mehanizma supervizije.**
- ⇒ **Potrebno je razmotriti formalizaciju procedura za evaluaciju učinka supervizije i identifikaciju najboljih praksi.**
- ⇒ **Potrebno je objavljivanje izvještaja o zapošljavanju i nalazima supervizora na javno dostupnim platformama.**
- ⇒ **Potrebno je uvesti formalne protokole za postupanje supervizora u slučaju uočenih nepravilnosti.**
- ⇒ **Potrebno je jasno definisati proceduru supervizije sa tačno naznačenim koracima učešća u konkursnoj proceduri i naznačiti sve ovlast supervizora**

ZAKLJUČAK

Mehanizam supervizije, uveden 2019. godine u Kantonu Sarajevo, predstavljao je pionirski korak u unapređenju transparentnosti i borbi protiv korupcije u procesima zapošljavanja u javnom sektoru. Cilj mehanizma bio je stvoriti pravedan, transparentan i meritokratski okvir za konkursne procedure, čime bi se smanjila politizacija zapošljavanja i eliminisale nepravilnosti poput favorizovanja, nepotizma i zloupotreba položaja.

Iako je mehanizam donio značajne koristi, kao što su smanjenje uočenih nepravilnosti, poboljšanje ponašanja komisija i povećanje povjerenja u konkursne procese, analiza je identificirala niz nedostataka koji su limitirali njegovu punu efikasnost. Prvenstveno, kriteriji za imenovanje supervizora nisu bili dovoljno detaljno definisani, što je dovelo do varijacija u njihovoj pripremljenosti. Obuke organizovane od strane Ureda za borbu protiv korupcije ocijenjene su nedovoljnima, često fokusirane na teorijske aspekte bez praktičnih primjera, dok su kontinuirane edukacije bile zanemarene. Supervizori su se često oslanjali na samostalnu pripremu, što je dodatno opterećivalo njihov rad.

Istraživanje je također ukazalo na ograničenost komunikacije između supervizora i Ureda, što je otežavalo prijenos povratnih informacija o uočenim nepravilnostima i smanjenje operativnih poteškoća na terenu. Nedostatak jasnih procedura u slučaju ozbiljnijih nepravilnosti u radnim konkursima, te nemogućnost sistemске evaluacije učinka supervizora dodatno su oslabili potencijal mehanizma.

I pored ovih izazova, rezultati istraživanja pokazuju da je prisustvo supervizora doprinijelo ozbiljnijem i odgovornijem ponašanju konkursnih komisija, minimiziranju nepravilnosti i podizanju profesionalnih standarda u javnom sektoru. Mehanizam je omogućio veću transparentnost kroz eksterne kontrole i kreirao osnove za sistematski pristup borbi protiv institucionalnog zarobljavanja, koje predstavlja ključan oblik korupcije u Bosni i Hercegovini.

Ukidanje mehanizma 2024. godine stvorilo je vakuum u nadzoru konkursnih procedura, otvarajući prostor za potencijalno povećanje nepravilnosti i opadanje povjerenja javnosti u sistem zapošljavanja. Mnogi akteri, uključujući supervizore, smatraju da bi obnova mehanizma, uz neophodne izmjene i unapređenja, značajno doprinijela borbi protiv korupcije i povećanju odgovornosti javnog sektora.

Samim tim, jasno je da mehanizam supervizije ima izuzetan potencijal, kako u lokalnom kontekstu Kantona Sarajevo, tako i kao model za širenje u druge kantone i nivoe uprave. Njegovo unapređenje treba uključiti jasnije kriterije za izbor supervizora, sveobuhvatnije i kontinuirane obuke, bolju logističku podršku i transparentniju komunikaciju između supervizora i nadležnih tijela. Povratak ovog mehanizma, uz usklađivanje sa savremenim izazovima i standardima, mogao bi značajno

doprinositi jačanju profesionalizma, meritokratije i povjerenja građana u javne institucije u Bosni i Hercegovini.

Prevenција nepravilnosti u procesima zapošljavanja ima širu dimenziju i direktno doprinosi rješavanju problema zarobljavanja države, jednog od najvećih izazova za demokratiju i razvoj društva. Transparentno, meritokratsko i pravedno zapošljavanje ključni su elementi za izgradnju profesionalne, odgovorne i nezavisne javne uprave. Takva uprava postavlja temelj za suzbijanje institucionalnog zarobljavanja i stvaranje otpornijeg sistema javne uprave koji dugoročno jača povjerenje građana u institucije i doprinosi smanjenju političkog uticaja na zapošljavanje. Upravo kroz preventivnu ulogu, mehanizam supervizije predstavlja alat ne samo za unaprjeđenje procedura zapošljavanja, već i za smanjenje institucionalnog zarobljavanja koje je osnova zarobljene države.