

# Sukob interesa u odnosima s javnostima

---

**Biondić, Maja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:631400>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-31**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

Diplomski rad br. XX/MM/2020

## Sukob interesa u odnosima s javnostima

Maja Biondić, 1163/336D

Varaždin, veljača 2021. godine

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za odnose s javnostima

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnostima

PRISTUPNIK Maja Biondić

MATIČNI BROJ 1163/336D

DATUM 25. 2. 2021

KOLEGIJ Etika u odnosima s javnostima

NASLOV RADA Sukob interesa u odnosima s javnostima

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Conflict of interest in public relations

MENTOR dr. sc. Tvrtko Jolić

ZVANJE docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc. dr. sc. Darijo Čerepinko - predsjednik
2. doc. dr. sc. Gordana Lesinger - članica
3. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić - mentor
4. izv. prof. dr. sc. Nikša Sviličić - zamjenski član
- 5.

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 205/OJ/2021

OPIS

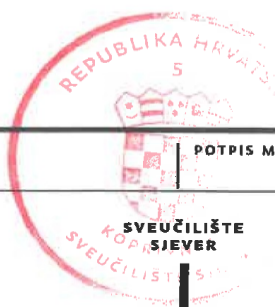
Sukob interesa predstavlja ozbiljan izazov obavljanju dužnosti u skladu s moralnim i zakonskim odredbama. Iako se o sukobu interesa najčešće govori u kontekstu obavljanja javnih i političkih službi, od njega nije izuzeta ni jedna domena poslovanja, pa tako ni odnosi s javnostima. Cilj je ovoga rada istražiti fenomen sukoba interesa u javnim i poslovnim odnosima, s posebnim naglaskom na područje odnosa s javnostima.

U ovom radu istražiti će se i analizirati:

- pojam sukoba interesa
- pravni okvir koji uređuje sukob interesa
- etička načela relevantna za problem sukoba interesa
- studija slučaja iz prakse odnosa s javnostima.

ZADATAK URUČEN 10.09.2020.

POTPIS MENTORA





# Sveučilište Sjever

**Odjel za Odnose s javnostima**

**Diplomski rad br. XX/MM/2020**

## **Sukob interesa u odnosima s javnostima**

**Student**

Maja Biondić, 1163/336D

**Mentor**

doc.dr.sc. Tvrtko Jolić

Varaždin, veljača 2021. godine

## **Sažetak**

Ovaj rad govori o sukobu interesa, posebno u kontekstu odnosa s javnošću. Temeljni problem koji se razmatra u radu je, kako prepoznati, pa onda i spriječiti sukob interesa u sektorima koji su posebno skloni sukobu interesa.

Cilj ovog rada je ukazati na važnost etičkog promišljanja u poslovnom svijetu, a posebno osnažiti svijest morala kod javnog i društvenog djelovanja.

Uvodno se pokušava definirati etika, poslovna etika i moral, korupcija. Sljedeća cjelina definira sukob interesa prema Zakonu o sprječavanju sukoba interesa i važnim propisima Povjerenstva za sprječavanje sukoba interesa. Analizira se sukob interesa na konkretnom slučaju u kojem je Sud časti HUOJ pokrenuo postupak. I na kraju se donosi zaključak koje metode primijeniti i kako spriječiti sukob interesa u javnim djelovanjima.

*Ključne riječi: etika, moral, poslovna etika, korupcija, sukob interesa*

## Summary

This paper discusses conflicts of interest in the context of public relations. The fundamental problem discussed in the paper is how to identify and prevent conflicts of interest in sectors that are particularly prone to conflicts of interest.

The aim of this paper is to point out the importance of ethical thinking in the business world and to strengthen the awareness of morality in public and social action.

The introduction tries to define ethics, business ethics and morals, corruption. The following section defines the conflict of interest according to the Law on the Prevention of Conflicts of Interest and important regulations of the Commission for the Prevention of Conflicts of Interest. The conflict of interest is analyzed in a specific case in which the Court of Croatian Public Relations Association initiated proceedings. Finally, a conclusion is made as to which methods to apply and how to prevent conflicts of interest in public actions.

*Key words: ethics, morality, business ethics, corruption, conflict of interest*

# Sadržaj

1.	Uvod.....	4
1.1.	Predmet i cilj rada .....	4
1.2.	Metodologija rada i cilj rada .....	5
1.3.	Sadržaj i struktura rada.....	5
2.	Etika .....	6
2.1.	Poslovana etika.....	7
2.1.1.	Korupcija.....	8
2.2.	Etika poslovanja i društvena odgovornost .....	111
3.	Sukob interesa.....	144
3.1.	Načela rješavanja i/ili sprječavanja sukoba interesa .....	16
3.2.	Zakon i propisi o sprječavanju sukoba interesa.....	16
3.3.	Sukob interesa u zemljama razvijene demokracije .....	17
3.4.	Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa.....	20
4.	Odnosi s javnostima.....	21
4.1.	Sukob interesa u odnosima s javnostima	
4.2.	Društvena odgovornost u odnosima s javnostima.....	24
5.	Hrvatska udruga za odnose s javnošću .....	25
6.	Etički kodeks.....	26
6.1.	Etički kodeks Međunarodne udruge poslovnih komunikatora.....	26
6.2.	Etički kodeks Hrvatske udruge za odnose s javnošću.....	27
6.3.	Sud časti .....	29
6.3.1.	Sud časti HUOJ.....	29
7.	Studija slučaja .....	30
7.1.	Metoda istraživanja studijom slučaja .....	31
7.2.	Slučaj u kojem je Sud časti HUOJ pokrenuo postupak.....	32
7.2.1.	Smjernice i preporuke kojim predvodio Sud časti HUOJ.....	39
7.2.2.	Studija slučaja .....	40
7.2.3.	Smjernice Suda časti HUOJ za upravljanje sukobom interesa .....	42
7.2.4.	Preporuke Suda časti HUOJ-u.....	43
8.	Rasprava.....	44
8.1.	Zaključak rasprave .....	48
9.	Zaključak.....	49
10.	Literatura.....	51

# 1. Uvod

Čini li uistinu "prilika lopova"? Kada se ljudi nađu u situaciji da postupe neetično, kada dođu u priliku ili dobiju mogućnost da donesu odluku koja će njima donijeti korist, a štetu drugom ili drugima, radi li se o unutarnjoj krivoj moralnoj prosudbi ili je pak motivacija za djelovanje u drugom smjeru od ispravnog? Jesu li ljudi svjesni svojih etičkih odnosno neetičkih postupaka i koliko takvo neetično ponašanje šteti zajednici?

Tema ovog diplomskog rada je sukob interesa u odnosima s javnostima. Kako su odnosi s javnostima sve više prisutni u gotovo svim sferama poslovanja, očekuje se da stručnjaci za odnose s javnošću djeluju etično i profesionalno te svako suprotno ponašanje teško narušava standarde profesije. Kako bi se tako nešto spriječilo propisani su etički kodeksi, koji kada se poštuju i kada se primjenjuju njihova načela, pokazatelji su vrijednosti jedne organizacije. U radu će se razmatrati Etički kodeks Međunarodne udruge poslovnih komunikatora, čija načela važe diljem svijeta, Etički kodeks Hrvatske udruge za odnose s javnošću, u kojem je naglašena transparentnost i sukob interesa te će oni biti ključne smjernice ovog rada. Kako se cjelokupan rad bavi problematikom sukoba interesa koji prouzrokuje ogromne štete javnom proračunu i ugledu države, u radu su kao dodatna literatura korišteni: brošura *Sukob interesa* Ministarstva pravosuđa Republike Hrvatske, Zakon i propisi o sprječavanju sukoba interesa, Zakon o državnim službenicima i Zakon o Vladi Republike Hrvatske. Ostala literatura korištena je u obliku knjiga, časopisa za poslovnu etiku i internetskih izvora. U svrhu istraživanja kod izrade diplomskog rada koristila se metoda studije slučaja.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je sukob interesa u odnosima s javnostima. Odnosi s javnostima čija je funkcija u društvu sve veća, jer djeluju u svim sferama društva pa tako i u javnom sektoru, trebali bi imati odgovornost prema javnosti u smislu etičkog djelovanja. Naglasak na to je zbog toga što se često odnosi s javnostima opisuju u negativnom kontekstu, smatra se da zastupaju posebne interese i da šire neistinu kako bi komunikacijskim manipulacijama štitili organizacije koje su meta medija, ali sve na štetu javnog interesa (Day 2004: 13).

Cilj ovog rada je prikazati koliko je važno prepoznati situacije mogućih i potencijalnih sukoba interesa u svim sferama društva, kao i znati postupati u takvim situacijama. Da bi struka za odnose s javnošću održala svoju reputaciju i profesionalnu nepristranost treba se držati osnovnih temelja u odnosima s javnosti, a to je poduka i nepristrano informiranje javnosti te kulturom osobne odgovornosti voditi računa o javnom interesu.



## **1.2. Metodologija rada**

U izradi diplomskoga rada koristiti će istraživačka metoda studije slučaja. Studiju slučaja može se definirati i kao empirijsko istraživanje, a predmet istraživanja može biti osoba, situacija ili događaj kao osnovna jedinica analize. U radu, predmet istraživanja je potencijalni sukob interesa stručnjaka u odnosim s javnostima. Predstaviti će se problem, probati prikupiti svi relevantni podaci, postaviti istraživačka pitanja i na temelju dobivenih odgovora i prikupljenih informacija analizirati će se slučaj i donijeti zaključak.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je izrađen u deset cjelina. Nakon uvodne djela rada koji obrazlaže što je predmet i cilj rada te pregled sadržaja i strukture rada, druga cjelina čitatelja uvodi u osnove etike, morala, poslovne etike i društvene odgovornosti, korupcije i njezine zastupljenosti u Hrvatskoj. U trećoj cjelini definira se Sukob interesa, koja su načela rješavanja i/ili sprječavanja sukoba interesa, nadalje donosi što utvrđuje Zakon i propisi za sprječavanje sukoba interesa te koje je tijelo nadležno za rješavanje sukoba interesa. Četvrta cjelina govori o Odnosima s javnošću, njihovim počecima i njihovom svrhom. Nastavlja se o Hrvatskoj udruzi za odnose s javnošću. Šesta cjelina govori o etičkom kodeksu općenito te etičkim kodeksima odnosa s javnostima na međunarodnoj razini i u Hrvatskoj. Zatim se u sedmoj cjelini obrađuje Studija slučaja u kojem je Sud časti HUOJ pokrenuo postupak, koje je smjernice Sud časti izdao za upravljanjem sukoba interesa te čime se predvodio i koje je preporuke propisao. Nakon rasprave u osmoj cjelini, deveta cjelina donosi zaključak. Na kraju rada nalazi se popis literature koja je korištena za potrebe rada.

## 2. Etika

Etika dolazi od grčke riječi *ethos* - što znači običaj, karakter, boravište, zavičaj, ponašanje i vladanje. Opće prihvaćena definicija etike je znanost o moralu, odnosno kakav bi čovjek trebao da bude. Etika je filozofska disciplina koja propitkuje čovjekovo ponašanje i traži odgovore na pitanja "što je dobro i što treba činiti", a njena bit je da pojedinac i društvo usvoje i "žive" istinske vrijednosti na svim područjima ljudskog djelovanja.

Temeljno etičko pitanje kreće od onog ljudskog pitanja samom sebi, što je ispravno činjenje?, i u svakoj novoj situaciji postavlja se iznova. Iako se pred tim pitanjem, ne dobiva odgovor kako trebamo odlučiti, pitanje koje se postavlja trebalo bi navesti na prosudbu hoće li ishod biti dobar ili loš, hoće li osjećaj te činidbe donijeti zadovoljstvo ili kajanje. Prema tome, etičku ispravnost treba sagledati zaključkom. Koji je motiv, a navodi na odluku? Etika smatra vrlinom ono djelovanje iza kojeg stoje ispravni motivi. Ona sama po sebi ne propisuje ništa, ali naučava dobro. Iako naučava dobro, ne može svijesti nametnuti dobro (Hartmann 2003: 37, 41).

Etičko-moralni fenomen od svojih početaka imao je za zadaću samoosvješćivanje čovjeka na njegovom povijesnom putu, međuljudskih odnosa unutar zajednice, a ti su odnosi najdublji sastavni dio cjelokupnog čovjekova života. Pojedinac unutar zajednice uvijek bi se trebao iznova propitkivati kako se odnosi prema drugima i svojoj zajednici tokom cijelog svog života da se ne bi posve izgubio, što je u današnjem svijetu i načinu života vrlo vjerojatno (Kangrga 2004: 352,353).

Sokrat kao začetnik onoga što se naziva moralnošću i kao svoje osnovno načelo istaknuo je „Spoznaj samog sebe“. I pravo pitanje o moralu počinje sa pitanjem samom sebi, kakav sam to ja čovjek? (Kangrga 2004: 16)

Moral je ono što ljudi čine, a općeprihvatljivo je od strane društva sa stajališta načela dobra. Moral dolazi od latinske riječi *mos, moris* i znači običaj, ponašanje, ćudoređe. Predstavlja skup nepisanih društvenih pravila o načinu ponašanja u ljudskoj zajednici, određenoj društvenoj skupini i međusobnim odnosima općenito te predstavlja ispravnost, poštenje, krepost, vrlinu i etiku uopće. Moralno društvo ne čini pojedinac, ali svakako pojedinac prenosi dobro. Ljudi se oduvijek organiziraju i formiraju zajednice, a pojedinac u njoj poprima njezine vrijednosti. Vrijednosti koje počivaju na socijalnim, pravednim, kulturnim i korisnim postupanjima, odnosno na svemu onome što je dobro i nosi dobro organizaciji.

„Ako ne želiš biti puka životinja, onda kao čovjek ili pravo, osviješteno ljudsko biće i možeš i moraš na sebe preuzeti neke obaveze u odnosu spram drugim ljudima i vlastitom životu uopće“ (Kangrga 2004: 236).

Prema Aristotelu, kao pravom osnivaču etike kao filozofske discipline, vrlina se ne može naučiti iz teorije već iz prakse – biti dobar. Dobro treba prakticirati u životu, jer dobro cjelokupnog društva ne čini pojedinac, ali ga pojedinac prenosi.

Ako je netko je izvrstan poznavalac etičke teorije, nitko ne garantira da taj isti stručnjak za etiku ne čini loša djela. „Hegel kaže da iz pukog znanja ne mora slijediti i djelovanje“ (Kangrga 2004: 20).

Prema tome klasifikacija etike bila bi na najjednostavniji način:

„1. etika duha – načelna ili osjećajna etika, ono što smo mi

2. etika slova ili doslovna etika, etika pisanog ili verbalnog pravila, norme, zakona, kodeksa,,  
(Bebek, Kolumbić 2000: 6).

Etika se dijeli na: - metaetiku

- normativnu

- primijenjenu

Meteetika istražuje značenje dobra, odnosno istražuje moralne vrijednosti, ali ih ne prosuđuje, već analizira. „Glavno metodologijsko načelo metaetike jest tzv. vrijednosna neutralnost, koja podrazumijeva da »filozof morala ne smije moralizirati«, tj. on je ravnodušan prema utvrđenim činjenicama (neutralni promatrač) i samo zahvaljujući tomu njegovi iskazi dobivaju status objektivnosti.“ Zbog navedene neutralnosti i objektivnost temelj je za etičko donošenje odluka, kodeksa i standarda (Day 2004: 21).

Normativna etika opisuje općeprihvaćena moralna načela po kojima trebamo živjeti.

Primijenjena ili praktična etika odgovara na pitanja kako primijeniti moralna načela u svakodnevnom životu.

## **2.1. Poslovna etika**

Poslovna etika kao i njezin značaj kroz povijest se uvelike mijenjao. Iako je poslovna etika kao pojam bila prisutna i u najranijim poslovnim transakcijama, dugo se smatrala da je tek prolazni trend. Kroz godine poduzeća su uvođila etičke kodekse, postavljala etičke povjerenike i naglašavala važnost društveno odgovornog poslovanja, međutim, to nije zadovoljavalo vrlo složenu pravnu regulativu i sve veći interes javnosti za njihovim transparentnim poslovanjem (Vig 2019: 19).

Poslovna etika predstavlja skup moralnih pravila i vrijednosti koje usmjeravaju osobu u donošenju ispravnih poslovnih odluka. Smatra se kako uspješno poduzeće ne nastoji smo ostvariti

dobit, već sa svojim etičnim vrijednostima uz poznavanje i poštivanje zakona, pridonijeti i zadovoljstvu zajednice, odnosno cjelokupnog društva. Uspješni menadžeri i osobe na visokim funkcijama osim visoke stručnosti trebale bi biti i pravične. Sebičnost, pohlepa i nezasitnost smatraju se jednim od gorućih rizika etike. Kada postoji prevelik rizik da privatni interes prevagne nad javnim, tada počinje i rizik od korupcije, a korupcija predstavlja ozbiljne probleme (Vig 2019: 20, 71, 98).

### **2.1.1. Korupcija**

Kako pojam korupcija pokriva vrlo široke oblike, sukob interesa se svakako može pronaći u njima. Iako nije svaki slučaj sukoba interesa korupcija, sukob interesa je svakako plodno tlo za korupciju (Prkut et al. 2014: 6). Ako korupciju definira svaki oblik zlorabe ovlasti bilo da se radi o osobnoj ili skupnoj koristi, bilo da se radi o javnom ili privatnom sektoru, elementi definicije sukoba interesa svakako se pronalaze u ovakvom širokom određenju. Međutim, mjere koje se poduzimaju kod politike upravljanja sukobom interesa uvelike se razlikuju od onih antikorupcijskih mjera.

U Hrvatskoj, Zakonom o sprječavanju sukoba interesa nema pravnih posljedica, a sankcije su iznimno blage i to u obliku opomene ili obustave isplate dijela neto mjesečne plaće, dok visina kazne ovisi o težini posljedice povrede Zakona (od 2.000,00 do 40.000,00 kuna), iako se tim Zakonom želi postići sprječavanje ponašanja koje donosi milijune (Kušan 2004: 2).

Sprječavanjem postupaka koji dovode do sukoba interesa sprječava se i korupcija.

Korupcija ili podmitljivost u pravnom smislu definira se kao kazneno djelo zlorabe povjerenja ili dužnosti koju pojedinac obavlja radi stjecanja materijalne ili nematerijalne koristi na koju nema pravnu osnovu ili radi osobnog probitka u zamjenu za neki akt ili propust u obavljanju javne dužnosti.

2002.g. Hrvatski sabor prihvatio je Nacionalni program za suzbijanje korupcije, koji se temelji na međunarodnim iskustvima o mjerama za njezinu prevenciju. Temeljem tog akta donesene su zakonske i druge mjere za suzbijanje korupcije: osnivanje USKOK-a (Ured za suzbijanje korupcije i organiziranoga kriminaliteta), izmjena propisa o javnim nabavama, reforma pravosuđa, preustroj policije, sloboda medija, pravo na dostupnost informacija, financiranje političkih stranaka.

Postoje različite inicijative (Ujedinjeni narodi, Vijeće Europe, OECD), institucije (Antikorupcijska konferencija, Globalni forum) i udruge (Transparency International) koje korupciju smatraju globalnom prijetnjom te djeluju na usklađivanju međunarodnih aktivnosti za suzbijanje korupcije. Hrvatska je potpisala i ratificirala mnoge međunarodne dokumente koji

reguliraju borbu protiv korupcije: Kaznenopravnu konvenciju o korupciji i Građanskopravnu konvenciju o korupciji te Konvenciju o pranju novca (Hrvatska enciklopedija 2021).

Na slici 1. prikazan je logo Transparency International nevladine organizacije koja se bori za povećavanje transparentnosti rada institucija i za sprječavanje zlouporaba javnih ovlasti u privatne svrhe, a posvećena povećavanju odgovornosti i suzbijanju nacionalne korupcije.



*Slika 1. Logo Transparency International*

Izvor: Transparency International Hrvatska

Svake godine Transparency International objavljuje rang listu zemalja prema razini korupcije u javnom sektoru, na čijoj ljestvici Republika Hrvatska zauzima visoko mjesto korumpirane zemlje.

Iako se posljednjih godina sve više govori o transparentnom djelovanju, društveno odgovornom ponašanju i sprječavanju sukobu interesa, Indeks percepcije korupcije (Corruption Perceptions Index – CPI) pokazuje da se sve navedeno, uglavnom ne primjenjuje u praksi.

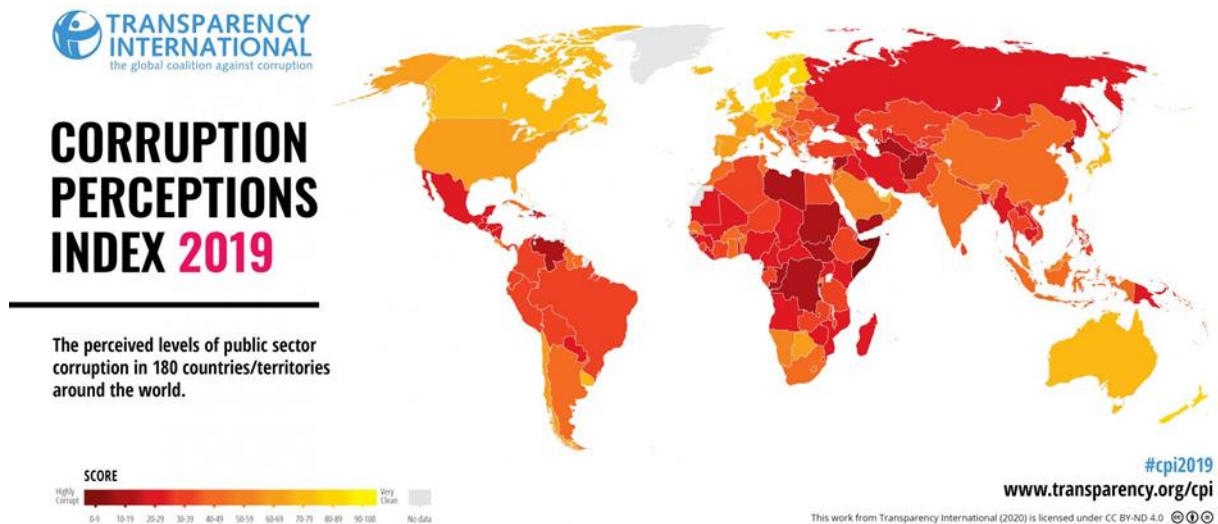
U studenom 2018., savjetnik predsjednika Hrvatske gospodarske komore g. Marko Jurčić, na konferenciji pod nazivom *Jačanje integriteta i usklađenosti u poslovanju - Sukob interesa* rekao je: "Ako želimo napredovati i ostvariti prosječan rezultat zemalja Europske unije, potrebno je dodatno povećati transparentnost i omogućiti nadzor neovisnih tijela i javnosti. Stoga je važno da kao gospodarstvenici i građani budemo ne samo osviješteni o štetnosti korupcije, već da odlučno djelujemo, na svim razinama, kako u javnom tako i privatnom sektoru, na njezinom iskorjenjivanju." (HGK 2018).



*Slika 2.* Infografika: indeks korumpiranosti za 2018. – Hrvatska

Izvor: Portal Indeks.hr

Prema indexu percepcije korumpiranosti, Hrvatska u 2018.g. zauzima 60. mjesto s 48 bodova. U 2019.g. Hrvatska je pala na 63. mjesto s 47 bodova, što znači da je rezultat još lošiji, u odnosu na 2018.g.



*Slika 3. Infografika: korupcija u svijetu*

Izvor: Lider Medija

„Iako je korupcija prisutna u mnogim zemljama svijeta, na razvijenim tržištima ona je iznimka, a na nerazvijenima, nažalost, još uvijek praksa koja kratkoročno pridonosi profitu, ali dugoročno veliku štetu i trošak poslovanja, ne samo poduzeću nego i zemlji u kojoj se takvo poslovanje prakticira.“ (Vig 2019: 102).

Prema podacima Svjetske banke poduzeća i pojedinci plaćaju više od 1 trilijuna američkih dolara mita svake godine. Posljedice su vrlo negativne za sve zemlje u kojima se pojavljuje, uključujući sprečavanje razvoja, destimulaciju stranih ulaganja, narušavanje tržišnog natjecanja, povećanje siromaštva, kršenje ljudskih prava, povećanje troškova poslovanja, smanjenje kvalitete proizvoda i usluga, uništavanje povjerenja u institucije te ometanje poštenog i učinkovitog poslovanja. Stoga korupcija nije samo pitanje etike, nego nešto što si poslovi svijet više ne može i ne smije dozvoliti (Vig 2019: 103,104).

## **2.2. Etika poslovanja i društvena odgovornost**

Poslovnu etiku definira pravednost, društvena odgovornost, poštena konkurentnost u pravnom i moralnom smislu. Ako se djeluje moralno u redovnim životnim situacijama, ništa ne bi trebalo navoditi da se u sferi poslovanja djeluje drugačije. Ukoliko je stav pojedinca da u životu ne obmanjuje, ne laže, ne potkrada, ne pljačka ili ucjenjuje i u poslovnom svijetu bi trebao djelovati tako. Međutim, u poslovnom svijetu nepravda nerijetko nadjača moralnu svijest. Skandali koji se događaju u velikim korporacijama kao primjerice prevare, moralno upitne odluke, uskraćivanje

prava radnicima, zagađenje okoliša ili iscrpljivanje prirodnih izvora, nisu više pitanje samo osobnog morala već i korporacijsko društvene odgovornosti. Realno, prvi cilj poslovanja jest profit, iako je interes svakog dionika različit. Primjerice:

- Vlasnici dionica ili poduzeća prije svega žele temeljem uloženog kapitala povećati profit.
- Menadžeri žele biti konkurentniji na tržištu
- Potrošači kvalitetne i jeftinije proizvode i usluge
- Zaposlenici žele radno mjesta i bolju plaću
- Lokalne političke zajednice i država, žele dobit od poreza kako bi sredstva mogli ulagati za opće dobro

I zato je društvena odgovornost obaveza svih koji posluju da uz cilj povećavanja profita povećavaju i pozitivan utjecaj svog poslovanja na društvo.



*Slika 4. Carrollova piramida društvene odgovornosti*

Izvor: Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost

Piramida Archiea B. Carrola pokazuje četiri dimenzije društvene odgovornosti koje su utjecale na poslovanje svijet, odnosno zajednicu uopće. Prikazao je da uspješno poslovanje mora počivati na društvenoj, etičnoj i ekološkoj odgovornosti.

Poduzeća koja ostvaruju društvenu odgovornost, ostvaruju je sa slijedećim odnosima:

- „odnos prema vlasnicima - donositi profit
- odnos među zaposlenicima - jednakost mogućnosti i sigurnost radnog mjesta



- odnos prema kupcima i klijentima - sigurnost proizvoda i prava potrošača
- odnos prema okolišu - ne štetiti cjelovitosti, ravnoteži i ljepoti okoliša, pravima životinja, proizvoditi onečišćenje
- odnos prema zajednici - pomagati lokalnoj zajednici ili svjetskoj zajednici u sferi svoje proizvodnje ili pružanja usluga“ (Krkač 2007: 230).

I to su temelji poslovne etike i etike društvene odgovornosti.

Neetičnost u poslovanju uzrokuje propast poduzeća ili u najmanju ruku dolazi do neuspjeha poslovanja, dovodi do nepovjerenja investitora, banaka, kazni koje donose gubitke i sudske troškove. Međutim, nemoralni menadžeri i njihovo djelovanje, koje je najčešće motivirano pohlepom i sebičnim ciljevima vezanim uz vlastitu korist, pronalaze razne načine kako bi zaobišli zakon. (Vig 2019: 20). Velike i nemilosrdne korporacije, kao i manja poduzeća kojima je nemoral standardna pojava u poslovanju i koje postoje isključivo zbog profita, trebale bi već shvatiti kako je dugoročno isplativije djelovati i poslovati na temeljenim etičkim načelima, a temeljna etička načela su:

1. *korisnost* - povećanje količine dobra
2. *pravo-* priznavanje ljudskog dostojanstva i ljudskih prava uopće
3. *pravednost-* ogledava se u raspodjeli postignutih dobara

Poštivanjem i primjenjivanjem navedenog, stvara se i bolje društvo. Kada se govori o dobrom društvu misli se na društvo koje je produktivno, koje ima za cilj jačanje konkurentnosti i ostvarenje vlastitih razvojnih potencijala. Društvo koje ima dobre namjere u smislu razvoja infrastrukture, izgradnje, obnove. Društvo koje želi doprinijeti bržem gospodarskom oporavku. A ono što usporava gospodarski rast i narušava učinkovitost javnih rashoda naziva se korupcija.

*„Vjerojatnije je da će korupcija cvjetati tamo gdje su demokratski temelji slabi i, kao što smo vidjeli u mnogim zemljama, gdje nedemokratski i populistički političari mogu iskoristiti svoju korist“ - Delia Ferreira Rubio, predsjedateljica Transparency Internacionala (Vig 2019: 106).*

Prema definicijama korupcije, druga definicija, definira korupciju kao „moralnu pokvarenost“. Jedan od oblika korupcije je korištenje sukoba interesa za stjecanje koristi, koji je u skladu s općeprihvaćenom definicijom korupcije koja glasi: „zloupotreba moći radi vlastite koristi“ (Europski semestar 2019: 2).

### 3. Sukob interesa

Sukob interesa definiramo kao situaciju u kojem pojedinac koji obnaša javnu dužnost dolazi u priliku da svojom odlukom ili drugim djelovanjem pogoduje sebi ili sebi bliskim osobama, društvenim skupinama ili organizacijama nauštrb interesa javnosti ili osoba koje su mu dale povjerenje.

Kada dužnosnik ima privatni ili osobni interes dovoljno da ti interesi mogu utjecati na njegovo obnašanje javne ili poslovne dužnosti i on ne može objektivno vršiti svoju službenu dužnost govorimo o sukobu interesa. Najčešće je to financijski interes, ali može biti i to da se protežira promaknuće, zapošljavanje ili sličan drugi interes. Problem se javlja kad privatni interes sukobljava sa službenom dužnosti. Kod sukoba interesa ne mora nužno osoba biti pristrana, može biti samo karika, primjerice ne može da se oduprije, već čini ono što njezin poslodavac očekuje od nje.

U definiciji postoje tri ključna elementa sukoba interesa:

1. Privatni ili osobni interes – uglavnom su financijske prirode, ali ima i drugih oblika. Primjerice, kada svoj položaj koriste za osobni probitak ili probitak osobe koja je s njim ili s njom povezana, bilo kao član obitelji, radni kolega, prijatelj ili osoba s kojom ima interesnu poveznicu. Još jedan oblik osobnog interesa je i kada se da prednost nečemu što predstavlja sredstvo za ostvarenje njegovog/njezinog interesa;
2. Problem sukoba interesa nastaje kada se privatni interes miješa sa obvezama koje pojedinac obavlja temeljem službene dužnosti i time utječe na druge (klijente, zaposlenike, suradnike, itd.);
3. Kada osobni interes utječe ili se čini da utječe na osobnu prosudbu ili motivaciju u ispunjavanju organizacijskih obaveza tada dolazi do sukoba interesa. Moralna osoba koja želi izbjeći štetu organizaciji ili profesiji kršeći svoju službenu dužnost zbog osobnog interesa, radi ono što jest dužnost službe koju obnaša i racionalno prosuđuje je li to što radi dobro za organizaciju. Sukobi interesa moralno su štetni jer narušavaju povjerenje koje je od izuzetne važnosti i nosi svoju vrijednost za bilo koju organizaciju ili kooperativni odnos. I kao ključan element ove definicije jest da sve što dovodi osobni interes u sukob s interesom organizacije je sukob interesa. (MacDonald 2002: 68)

## Sukob interesa i javno povjerenje

### Profesionalno obavljanje službenih dužnosti

ostvarenje interesa svih građana



javni interes



povjerenje građana

### Neprofesionalno obavljanje službenih dužnosti

ostvarenje interesa jednog ili skupine građana



privatni ili posebni interes



pad povjerenja građana

*Slika 5. Odnos sukoba interesa i povjerenja građana*

Izvor: Gong istraživački centar

U Republici Hrvatskoj povjerenje građana u institucije duboko je poljuljano, a time i u osnovne elemente demokracije. Zakonom o sprječavanju sukoba interesa i politikom njegova upravljanja trebalo je povratiti povjerenje javnosti. Međutim, početkom 2021.g. Visoki upravni sud donio je pravomoćnu presudu kojom uvelike smanjuju ovlasti Povjerenstva za sukob interesa. Predsjednica Povjerenstva Nataša Novaković, izjavila je: "Visoki upravni sud je svojom zadnjom odlukom osporio mogućnost Povjerenstva da propituje odluke koje se temelje na povredi načela i u ovom trenutku Povjerenstvo to ne može raditi. Bilo bi loše da Povjerenstvo kao neovisno tijelo nestane." (Dnevnik.hr 2021). Dok Vlada RH najavljuje usvajanje novog Zakona o sprječavanju sukoba interesa u kojem će se „utvrditi Povjerenstvo kao neovisno i nepristrano tijelo koje će biti jak antikorupcijski alat" (MPU 2021).

Zadnji je čas da se uredi sustav upravljanja sukobom interesa kako bi se vratilo narušeno povjerenje građana. „Na politiku upravljanja sukobom interesa stoga treba gledati kao na mehanizam pomoću kojeg se podiže razina rizičnosti upuštanja u kriminalne aktivnosti postavljanjem jasnih pravila postupanja za sve etički opterećene situacije. Gledano iz perspektive teorije racionalnog izbora, korupciju treba od najisplativijeg i najučinkovitijeg načina osiguranja osobnog bogatstva i/ili položaja, učiniti onim najrizičnijim i najneisplativijim“ (Prkut et al. 2014: 6).

### **3.1. Načela rješavanja i/ili sprječavanja sukoba interesa**

Navedena načela rješavanja i/ili sprječavanja sukoba interesa nalaze se u brošuri koju je izdalo Ministarstvo pravosuđa:

„1. Služenje javnom interesu:

- strogo se pridržavati zakona bez osvrtnja na osobnu korist
- spriječiti ili maksimalno ograničiti utjecaj privatnih interesa
- niti tražiti niti prihvatiti bilo koji oblik nezakonite dobiti (koji bi mogao utjecati na obavljanje službene dužnosti)

2. Podržavanje transparentnosti i nadzora

- kompromitirajuće interese i veze osobe u eventualnom sukobu interesa objaviti na odgovarajući način kako bi se omogućio primjeren nadzor i pronašlo rješenje
- promicati nadzor postupaka prevladavanja sukoba interesa unutar zakonskog okvira

3. Promicanje individualne odgovornosti i davanje osobnog primjera

- djelovanje dužnosnika i službenika treba služiti kao primjer drugim dužnosnicima, službenicima i cjelokupnoj javnosti
- ohrabrivati objavu pitanja vezanih uz sukob interesa i donošenje prikladnih mjera za zaštitu tih objavlivanja od zlorabe drugih

4. Stvaranje organizacijske kulture koja neće tolerirati sukob interesa

- podržavati otvorenu komunikaciju i dijalog s ciljem ostvarenja i promicanja osobnog integriteta“ (Ministarstvo pravosuđa: 15).

### **3.2. Zakon i propisi o sprječavanju sukoba interesa**

„Zakonom o sprječavanju sukoba interesa uređuje se:

(1) Sprječavanje sukoba između privatnog i javnog interesa u obnašanju javnih dužnosti, uređuju se obveznici postupanja prema odredbama ovog Zakona, obveza podnošenja i sadržaj izvješća o imovinskom stanju, postupak provjere podataka iz tih izvješća, trajanje obveza iz ovog Zakona, izbor, sastav i nadležnost Povjerenstva za odlučivanje o sukobu interesa te druga pitanja od značaja za sprječavanje sukoba interesa.

(2) Svrha ovog Zakona je sprječavanje sukoba interesa u obnašanju javnih dužnosti, sprječavanje privatnih utjecaja na donošenje odluka u obnašanju javnih dužnosti, jačanje integriteta, objektivnosti, nepristranosti i transparentnosti u obnašanju javnih dužnosti te jačanje povjerenja građana u tijela javne vlasti.“ (Zakon o sprječavanju sukoba interesa čl.1, NN 26/11, 12/12, 126/12, 48/13, 57/15, 98/19).

U Zakonu o sprječavanju sukoba interesa propisana su načela djelovanja dužnosnika:

„(1) Dužnosnici u obnašanju svoje dužnosti moraju biti časni, pošteni, savjesni, odgovorni i nepristrani, a pri tome čuvati vlastitu vjerodostojnost i dostojanstvo povjerene im dužnosti te povjerenje građana.

(2) Dužnosnici su osobno odgovorni za svoje djelovanje u obnašanju javnih dužnosti na koje su imenovani, odnosno izabrani prema tijelu ili građanima koji su ih imenovali ili izabrali.

(3) Dužnosnici ne smiju koristiti javnu dužnost za osobni probitak ili probitak osobe koja je s njima povezana. Dužnosnici ne smiju biti ni u kakvom odnosu ovisnosti prema osobama koje bi mogle utjecati na njihovu objektivnost.

(4) Građani imaju pravo biti upoznati s ponašanjem dužnosnika kao javnih osoba, a koje su u vezi s obnašanjem njihove dužnosti.“ (Zakon o sprječavanju sukoba interesa čl.5, NN 26/11, 12/12, 126/12, 48/13, 57/15, 98/19).

„TEMELJNO NAČELO sprječavanja sukoba interesa nalaže da u obnašanju dužnosti službene osobe ne smiju svoj privatni interes stavljati iznad javnog interesa. Privatni interes službenih osoba predstavlja njihov odnos prema vlastitoj imovini, prema poslovima i aktivnostima koje obavljaju uz svoje službene dužnosti (vezane uz aktivnosti u poslovnim subjektima, primjerice trgovačkim društvima, znanstvenim, kulturnim, športskim i drugim asocijacijama, udrugama i sl.), te njihovim osobnim odnosima prema drugima (obiteljskim, prijateljskim, interesnim i sl.) koji mogu stvoriti situaciju sukoba interesa.“ (Ministarstvo pravosuđa: 2).

Osoba koja se nalazi u sukobu interesa trebala bi ga obznaniti, a potom se izuzeti iz situacije u kojoj bi moglo doći do sukoba interesa ili sumnje u sukob interesa (npr. izuzeti se od donošenja odluke).

### **3.3. Sukob interesa u zemljama razvijene demokracije**

U nastavku rada prikazani su primjeri kako su i u zemljama razvijene demokracije političari i nositelji visokih funkcija skloni iskoristiti poziciju za svoju korist:

- 2012.g. nakon što je Državno odvjetništvo u Hannoveru zatražilo ukidanje imuniteta kako bi moglo pokrenuti istražni postupak protiv njemačkog predsjednik Christiana Wulffa jer je „Državno odvjetništvo je ustvrdilo da postoji dovoljno naznaka koje ukazuju da je Wulff 2007., dok je još obnašao funkciju premijera njemačke savezne zemlje Donje Saske, izvlačio prednost od svog poznanstva s jednim filmskim producentom koji je Wulffu i njegovoj supruzi svojevremeno platio boravak u jednom luksuznom hotelu na mondenom njemačkom otoku, a on sam je istovremeno od pokrajine Donje Saske dobio jamstva za jedan poslovni kredit.“ (Deutsche Welle 2012). Iako su Wulffovi odvjetnici tvrdili da je Wulff platio boravak na otoku u gotovini Wulff podnio ostavku.

- Francuska ministrica vanjskih poslova Michele Alliot-Marie, 2011.g. podnijela je ostavku francuskom predsjedniku Nicolasu Sarkozyju zbog odmora u tuniskom ljetovalištu dok su u toj zemlji trajali protuvladini prosvjedi te je prihvatila dva puta letjeti privatnim zrakoplovom poslovnog čovjeka i suradnika u međuvremenu svrgnutog tuniskog predsjednika Zinea al-Abidinea Ben Alija. BBC navodi da je gospodin Sarkozy bio je teško posramljen zbog te afere. (BBC News 2011)
- Jedna od najpoznatijih afera je ona još iz 1994 g. kada je Mona Ingeborg Sahlin obnašala dužnost ministrice, a službenu karticu koristila u privatne svrhe. Kada su švedski mediji otkrili kako je na službenu karticu platila dvije čokolade i pelene, odstupila je i javno se ispričala u medijima prije nego što je istraga uopće pokrenuta. Iako je kasnije utvrđeno kako nije bila riječ o prevari, nego nemarnom odnosu prema financijama. (Jutarnji list 2016).

Svi gore navedeni su zbog pritiska javnosti nakon afera dobrovoljno odstupili s dužnosti.

- 13.1.2021.g. Estonski premijer Juri Ratas najavio je ostavku zbog optužbi za korupciju protiv njegove stranke. Iako je glavni tužitelj rekao da nema saznanja da je Ratas znao što se događa. Inače, pravosudne vlasti u toj članici Europske unije pokrenule su istragu o državnom zajmu za nekretninski projekt, a Ratas je najavio ostavku jer želi preuzeti političku odgovornost i omogućiti da se razjasne optužbe. (Telegram 2021).

Može li se u Hrvatskoj ostvariti tako visok standard poštivanja javnog interesa, kao u drugim zemljama Europske unije u kojima se sukob interesa smatra najvećom prijetnjom stabilnosti demokratskih institucija i tržišne ekonomije. (Kušan 2003: 4)



#### Novaković: Zbog stanja u Hrvatskoj morali smo se obratiti stranim institucijama

PREDSJEDNICA Povjerenstva za odlučivanje o sukobu interesa Nataša Novaković ponudila je da će Povjerenstvo usatoč prozvika državnih dužnosnika nastaviti raditi kao i do sada te da su se zbog stanja u Hrvatskoj i novog zakona o sprečavanju sukoba interesa obratili stranim institucijama.

ponedjeljak 14.10.2019.



#### Plenković ponovno na dnevnom redu Povjerenstva za odlučivanje o sukobu interesa

DANAS u 10:00 počinje 65. sjednica Povjerenstva za odlučivanje o sukobu interesa.

petak 11.10.2019.



#### Povjerenstvo za sukob interesa odlučuje o Plenkoviću zbog poslova kuma i šogora

POVJERENSTVO za odlučivanje o sukobu interesa trebalo bi u petak odlučiti je li premijer Andrej Plenković povrijedio načelo djelovanja time što je propustio deklarirati svoju kumsku povezanost s Igorom Pokazom.



#### Milanović bezumno troši i nikom ne polaže račune

ZORAN MILANOVIĆ očito ima nešto što bi se moglo nazvati sindromom profesionalnih branitelja: uvjeren je da mu pripada mnogo toga državnog i da nikome nije dužan polagati račune.

petak 28.8.2020.



#### DORH će istražiti mladu HDZ-ovu načelnicu. Ministar: Nemam ni mrvicu tolerancije

POVJERENSTVO za odlučivanje o sukobu interesa otvorilo je predmet u slučaju načelnice Lovreča Anite Nosić.

petak 7.2.2020.



#### Plenković imenovao prijatelja na čelo HEP-a, Povjerenstvo ga neće istraživati

POVJERENSTVO za odlučivanje o sukobu interesa odlučilo je da neće pokrenuti postupak protiv premijera Andreja Plenkovića, koji je prijavljen da je na mjesto predsjednika Uprave HEP-a imenovao svog stranačkog prijatelja Franu Barbarića.



*Slika 6. Naslovi na vodećem portalu Indeks.hr*

Izvor: Portal Index.hr

U brošuri koju je izdalo Ministarstvo pravosuđa RH navedeno je da su „najčešći oblici sukoba interesa pod broj jedan zloraba položaja i ovlasti, a odnosi se na službenu ili odgovornu osobu koja djeluje s ciljem da sebi ili drugoj osobi pribavi kakvu neimovinsku korist ili da drugome prouzroči kakvu štetu, iskoristi svoj položaj ili ovlast, prekorači granice svoje ovlasti ili ne obavi dužnost. Nadalje primanje darova/povlastica, korištenje vlasništva poslodavca za privatne potrebe, nedozvoljeno korištenje povjerljivih informacija, „honorarni“ poslovi koji se odnose primjerice na članstva u odborima i obnašanje drugih dužnosti i poslova te stupanje na novu dužnost koja je u mogućem sukobu s prošlom dužnosti." (Ministarstvo pravosuđa: 3)

### **3.4. Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa**

Kad je dužnosnik u mogućem sukobu interesa zbog propusta ili određenog djelovanja odluku o povredi „Zakona o sprječavanju sukoba interesa donosi Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa. Povjerenstvo je sastavljeno od predsjednika Povjerenstva i četiri člana. Ono je stalno, neovisno i samostalno državno tijelo. Zabranjen je svaki oblik utjecaja na rad Povjerenstva koji bi mogao ugroziti njegovu samostalnost i neovisnost u donošenju odluka iz njegovog djelokruga rada.“ (Zakon o sprječavanju sukoba interesa čl.28, NN 26/11, 12/12, 126/12, 48/13, 57/15, 98/19)

„Postupak pred Povjerenstvom pokreće se na zahtjev Povjerenstva ili na zahtjev dužnosnika, a Povjerenstvo može postupak pokrenuti i temeljem prijave neke druge osobe ili temeljem anonimne prijave. U slučaju dvojbe o postojanju budućeg sukoba interesa dužnosnik je obavezan zatražiti

mišljenje Povjerenstva. O pokretanju postupka Povjerenstvo treba izvijestiti dužnosnika i zatražiti njegovo očitovanje o navodima prijave. U pokrenutom postupku Povjerenstvo utvrđuje činjenice, a druga nadležna tijela su dužna bez odgode, na njegov zahtjev, dostaviti mu činjenice i dokaze. Tijekom postupka Povjerenstvo može javnom dužnosniku naložiti otklanjanje sukoba interesa u određenom roku.“ (Ministarstvo pravosuđa: 6). U slučaju dvojbe o postojanju budućeg sukoba interesa dužnosnik je obvezan zatražiti mišljenje Povjerenstva.



## 4. Odnosi s javnostima

Svaki ljudski čin i sve što nas čini ljudima, u svojem korijenu ima komunikaciju. Kroz komunikacijski smo proces socijalizirani i obrazovani. Komunikacijom spoznajemo sebe, društvo i svoju ulogu u društvu (Rouse 2005: 18). Ljudi se organiziraju, koordiniraju i kontroliraju svoje aktivnosti putem komunikacije. Ona nam omogućuje sagledavanje prošlosti, shvaćanje sadašnjosti i promišljanje o budućnosti. Objedinjeno, čini cjelinu našeg života. Dobrom komunikacijom ostvarujemo vlastite ciljeve, a pridonijet ćemo i zdravoj radnoj atmosferi u zajednici. Komunikacija je dvosmjernan proces i vještina koja se uči vježba i usavršava (Frančić, Petrović 2013).

Odnosi s javnošću (eng. public relations ili skraćeno PR) uz brojne definicije definiraju se i kao upravljane komunikacijama između organizacije i njezine unutarnje i vanjske javnosti, u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja i ostvarivanja zajedničkih interesa, uključujući upravljanje problemima ili pitanjima koji pomažu organizaciji da djeluje prema trendovima i javnom interesu. U svim postojećim definicijama isčitava se glavna djelatnost Odnosa s javnošću a to je njegovanje imidža, odnosno reputacije organizacije.

Početak 20 stoljeća kompanije su odnose s javnostima koristili kako bi se ispričala svoja strana priče te pridobivanje javnog mnijenja kada bi novinari istraživali kompaniju. Kranji cilj bio je spriječiti povećano državno reguliranje poslovanja. (Broom 2010: 4)

Tijekom Prvog svjetskog rata, američki predsjednik SAD-a Woodrow Wilson, svjestan važnosti javnog mišljenja, utemeljio je Odbor za javno informiranje koji je imao za cilj dobiti potporu javnosti za ratni angažman putem kampanje u cijeloj zemlji. Takva kampanja provodila se u obliku jednosmjerne komunikacije koja se svodila na uvjeravanje radi utjecaja na druge i definirana je uglavnom kao propaganda. Mnogi i dandanas odnose s javnostima definiraju kao puko uvjeravanje. Čak i stručnjaci za odnose s javnostima koji surađuju s menadžerima i klijentima smatraju kako su odnosi s javnostima jednostrana komunikacija kojom se postiže uvjeriti nekoga u nešto, odnosno propaganda (Broom 2010: 4). Međutim, odnosi s javnošću nisu propaganda, jer cilj propagande je stvaranje pokreta ili sljedbenika, a cilj odnosa s javnošću je da se komunikacijom postigne međusobno razumijevanje i odobravanje. Propaganda je jednosmjerna komunikacija, dok je komunikacija odnosa s javnošću dvosmjerna i ne primjenjuju se nikakva nametanja ideja, stavova i uvjerenja ili etički neprihvatljiva sredstva komuniciranja za postizanje ciljeva (Šutalo 2017: 22). Odnosi s javnošću nisu niti oglašavanje, iako se međusobno ne isključuju zato što je imaju za cilj predstaviti promjenu kao pozitivan trend. Ali razlika je u tome što oglašavanje: uvjerava, prodaje i pristrano je, dok odnosi s javnošću:

- „educiraju (obrazuju)
- informiraju
- nepristrani su“ (Šutalo 2017: 23).

„Nakon rata odnosi s javnošću brzo se šire i razvijaju te se pojavljuju u državnim ustanovama, poslovnim organizacijama, pokretima radništva i društvenim pokretima.

Prvi tečaj iz odnosa s javnošću, počeo je 1920. na Odjelu za novinarstvo Sveučilišta u New Yorku, a vodio ga je Edward Bernays, pionir ove struke i po mnogima „otac odnosa s javnošću“, a prva agencija za odnose s javnošću utemeljena je 1923. godine.“ (Šutalo 2017: 14).

„Što se pak tiče razvoja PR-a u Hrvatskoj, sve je počelo 1964. godine kada je otvoreno radno mjesto PR menadžera u hotelu Esplanade. Namjera je bila potaknuti odnose između hotela i okružja te utjecati na okolinu.“ (Šutalo 2017: 16).

„Odnosi s javnošću na neki su način fenomen našeg vremena. Nastali su kao proizvod medijske industrije i tržišnih zakona, a posljednjih desetljeća zauzimaju sve važniji dio javne komunikacije i izvještavanja u medijima. Između javnih i korporativnih institucija i medija odnosi s javnošću djeluju nevidljivo u kontekstu politike, kulture, zdravstva, obrazovanja i drugih diskursa o kojima ovisi život pojedinca.“ (Zgrabljić Rotar 2009: XI).

Danas u vrijeme brzog načina života gdje su informacije i podaci dostupni 24 sata na dan, svijet je postao globalno selo. Pojavom komunikacija preko prvih „news“ grupa s vremenom se uobičajila na generalnu svakodnevnu uporabu. Danas živimo u informacijskom društvu posredovanom informacijsko-komunikacijskim tehnologijama. Korporacije i razne interesne skupine pokušavaju odaslati svoje poruke i svaki klik obilježen je jednim oblikom promocije. U toj suvremenoj promocijskoj kulturi odnosi s javnošću zauzimaju središnje mjesto (Cottle 2009: 3).

Velike korporacije uglavnom koriste usluge vanjskih savjetnika, jer smatraju da su njihove vještine, iskustvo i talent puno širi, a prednost daju i objektivnosti, zato što vanjski savjetnici nisu vezani odnosima unutar organizacije. U posljednje vrijeme sve učestalije se koristi kombinacija unutarnjeg odjela odnosa s javnošću i vanjskih usluga, što pokazuje koliko su odnosi s javnostima važni za uspjeh organizacije. (Broom 2010: 78;79;81)

Predstavljanje i ponašanje čelnika i dužnosnika najvećim dijelom stvara reputaciju organizaciji. Kakvi su njihovi postupci i riječi, takva su i tumačenja, stoga funkcija odnosa s javnošću je da daje savjete na koji način komunicirati kako bi organizacija bila što bolje predstavljena. Zato je međusobna suradnja neminovna za dugoročni uspjeh organizacije. (Broom 2010: 55)

Odnosi s javnošću za Državu izuzetno su važni. Cilj svih javnih tijela je da informacije aktivnosti državnih ustanova dođu do javnosti, u naravno, što pozitivnijoj i jasnijoj komunikaciji. Kako bi se osigurala aktivna suradnja, kod primjerice izbora ili poziva na neku akciju državnog programa (cijepljenje, kampanje osobnog vođenja računa o zdravlju, pomoć gradovima oštećenim u potresu, kad piješ ne vozi i sl.), između donositelja odluka i javnog mijenja, kako bi se olakšali odnosi s medijima ključnu ulogu odigrati će odnosi s javnostima. „Bez informiranog i aktivnog građanstva, izabrani i imenovani dužnosnici mogu izgubiti dodir sa stvarnim potrebama i interesima svojih birača. Čak i u zemljama u razvoju u kojima vlade obično nisu toliko osjetljive na interese građana, koriste se odnosi s javnošću kao taktičko informacijsko sredstvo.“ (Broom 2010: 407;410).

#### **4.1. Sukob interesa u kontekstu odnosa s javnostima**

Iako su sukobi interesa mogući u svim sferama društva, izuzetno su štetni u profesiji odnosa s javnostima. Kako je temeljna sastavnica odnosa s javnostima povjerenje javnosti, svaka moguća zloupotreba položaja ga ruši i ne šteti samo pojedincu već ruši reputaciju struci. Odnosi s javnostima sve više proširuju svoje djelovanje u razne sfere društva i njihova odgovornost prema javnostima sve je veća, jer ako se naruši povjerenje u etičko ponašanje pojedinca, narušiti će se povjerenje i u samu profesionalnost struke.

Stručnjaci u odnosima s javnostima suočavaju se s tri problema, a to su:

- „suprotstavljeni odnosi
- suprotstavljen javni angažman
- skriveni interes.“ (Day 2002: 245).

Da bi struka održala svoju profesionalnu nepristranost mora poštivati i primjenjivati svoja temeljna načela. Jedan od tih načela je svakako profesionalna neovisnost. Svaki stručnjak za odnose s javnostima trebao bi znati prepoznati moguć sukob interesa da bi znao postupiti u takvoj situaciji. Primjerice, jedna od obaveza stručnjaka u odnosima s javnostima jest da svim strankama iznese moguć sukob interesa ili okolnost koja može dovesti do njega te dopustiti da oni odluče o njegovom daljnjem angažmanu. Ako on ne ukaže na možebitni osobni financijski interes koji ima kod konkurenta poslodavca ili klijenta ili da predstavlja konkurentnu kompaniju ili sukobljeni interes bez prethodnog obavješćavanja klijenta ili poslodavca, narušava svoj etički integritet. Nije svaki sukob interesa nezakonit i koruptivan, međutim, po pitanju etike „sukob interesa otvara neka osnovna pitanja u vezi s poštenjem i pravdom - dvjema suštinskim i važnim vrijednostima.“ (Day 2004: 244).

## 4.2. Društvena odgovornost u odnosima s javnostima

Kao u svakoj profesiji, tako i u odnosima s javnostima očekuje se, kako od pojedinca tako i cijele organizacije očekuje da djeluje etično i profesionalno. U odnosima s javnostima krajnji rezultat je učinak na društvo. Njihova vrijednost u društvu povećava se ako:

- „promiču slobodno etično natjecanje ideja, informacija i obrazovanja na tržištu javnog mnijenja
- otkrivaju svoje izvore i ciljeve
- nameću visoke standarde ponašanja

a smanjuje, ako:

- potiskuju ili na bilo koji način ograničavaju natjecanje ideja
- skrivaju ili pripisuju drugima svoje stvarne izvore
- toleriraju nekompetentnu ili neetičnu praksu“ (Broom 2010: 132).

Kada su društveno odgovorni, odnosi s javnošću:

- promiču etično ponašanje
- vode računa o javnom interesu
- koriste jasnu komunikaciju, koja je vrlo važna u poslovnom komuniciranju i donosi rezultate koje organizacije očekuju i trebaju
- ispunjavaju svoju društvenu odgovornost promicanjem ljudske dobrobiti kako bi se društveni sustavi bolje prilagodili promjena ma potreba i okoliša (Broom 2010: 133).

## 5. Hrvatska udruga za odnose s javnošću

„Hrvatska udruga za odnose s javnošću (HUOJ) je strukovna udruga koja okuplja stručnjake u odnosima s javnošću i druge komunikacijske stručnjake s ciljem izobrazbe, stručnoga usavršavanja i informiranja svojih članova te s ciljem unapređenja standarda struke odnosa s javnošću i njezina ugleda među općom javnosti te među ključnim javnostima.

HUOJ je osnovan 1994. godine, jedina je strukovna udruga za odnose s javnošću u Republici Hrvatskoj te provodi velik broj projekata, među kojima su najvažniji: KOMferencija o komunikacijama, Grand PRix i Carpe Diem te CSOJ – certificiranje stručnjaka za odnose s javnošću.“ (HUOJ 2021).

Važnost udruge općenito je da se kreiraju i provode programi kojima se rješava niz problema s kojima se profesije susreću. Njihova je korist višestruka:

- „daju članovima korisne informacije
- proširuju udruhu privlačenjem novih članova
- promiču svoju profesiju
- utječu na zakonodavstvo i državnu regulativu
- usklađuju gledanja članova promicanjem pozitivnih stajališta
- promiču standarde ponašanja između članova koji će povećati vjerodostojnost i otkloniti državno reguliranje“ (Broom 2010: 460).

## 6. Etički kodeks

Etički kodeks su sve vrijednosti organizacije usklađene s načelima etike, odnosno svim formalnim i neformalnim pravilima, shemama, propisima i dobrim običajima u poslovnom ponašanju. Primjenjuje se prilikom donošenja poslovnih odluka. Etički kodeks nema pravno obvezujuću snagu, ali postavlja standarde i pravila ponašanja, obaveze i odgovornost organizacije. (Vig 2019: 248)

Stručnjaci zbog svoj obrazovanja, vještina i općeg ulaganja u sebe kroz godine educiranja i praćenja trendova, uživaju povlašteni položaj u društvu. Kada oni zloupotrijebe svoj položaj ne nanose štetu samo sebi i klijentu, već i cijeloj struci. Profesionalac u svom poslu reputaciju gradi na svojoj stručnosti i javnom povjerenju u njegovo ispravno ponašanje. Kako bi se zadržalo takvo povjerenje i zaštitili klijenti, organizacije uređuju etičke kodekse i standarde prakse. (Broom 2010: 132)

### 6.1. Etički kodeks Međunarodne udruge poslovnih komunikatora

IABC (eng. International Association of Business Communicators) organizacija s čijom se pojavom povećao profesionalizam u odnosima s javnošću i podigao na jednu višu razinu. Kako bi unaprijedila stručnost i etiku u odnosima s javnošću, organizacija je utemeljila odbor za etička pitanja koji je dužan osiguravati provedbu Etičkog kodeksa. Kako se radi o međunarodnoj udruzi poslovnih komunikatora, jedna tako velika organizacija koja ima svoje članove u više od 70 zemalja, sastavila je Etički kodeks za profesionalne komunikatore "budući da se stotine tisuća poslovnih komunikatora širom svijeta bavi aktivnostima koje utječu na živote milijun ljudi i budući da ta moć povlači za sobom značajne društvene odgovornosti." (Broom 2010: 120;121). „Kodeks se temelji na tri različita, ali međusobno povezana načela profesionalnog komuniciranja koja važe diljem svijeta.“ (Broom 2010 :121).

Tri bitna načela profesionalnog komuniciranja su: legalno, etično i profesionalno komuniciranju u okviru dobrog ukusa. „Ta načela počivaju na pretpostavci da se pravedna društva rukovode dubokim poštivanjem ljudskih prava i vladavine zakona, da je o etici, kriterijima određivanja što je ispravno, a što pogrešno, moguće postići suglasnost među članovima organizacije i da za razumijevanje pitanja ukusa potrebna osjetljivost na kulturne norme.“ (Broom 2010 :121).

Ako članovi prihvaćaju načela tada će se upuštati isključivo u:

- „komunikaciju koja nije samo legalna, nego i etična i osjetljiva na kulturne norme i vjerovanja
- u istinitu, točnu i pravednu komunikaciju koja olakšava uzajamno razumijevanje i poštovanje, te se

- pridržavati sljedećih članaka IABC-ovog Etičkog kodeksa za profesionalne komunikatore  
Profesionalni komunikatori:
  - 1.) čuvaju vjerodostojnost i dostojanstvo svoje profesije prakticiranjem poštene, iskrene i pravodobne komunikacije te poticanjem slobodnog protoka bitnih informacija u skladu s javnim interesom.
  - 2.) šire točne informacije i odmah ispravljaju sva pogrešna priopćenja za koja su možda odgovorni
  - 3.) shvaćaju i podržavaju načela slobode govora, slobode okupljanja i pristupa otvorenom tržištu ideja te postupaju sukladno tome.
  - 4.) osjetljivi su na kulturne vrijednosti i vjerovanja te se upuštaju u pravedne i uravnotežene komunikacijske aktivnosti koje potiču i ohrabruju uzajamno razumijevanje
  - 5.) suzdržavaju se od sudjelovanja u bilo kojem pothvatu koji sami smatraju neetičnim
  - 6.) poštuju zakone i javnu politiku po kojima se ravnaju njihove profesionalne aktivnosti te su osjetljivi na duh zakona i propisa; u slučaju kršenja zakona ili javne politike, ma koji bio razlog, odmah djeluju da bi ispravili nastalu situaciju
  - 7.) navode od koga su posudili jedinstvene izraze te identificiraju izvore i svrhe svih informacija što ih šire u javnosti
  - 8.) štite povjerljivost informacija te se istodobno drže svih zakonskih zahtjeva glede otkrivanja informacija koje pogađaju dobrobit drugih
  - 9.) ne rabe za osobnu korist povjerljive informacije koje su stekli kao rezultat profesionalnih aktivnosti i ne zastupaju sukobljene konkurentne interese bez pisanog pristanka uključenih stranaka
  - 10.) ne prihvaćaju neobznanjene darove ili plaćanja za profesionalne usluge ni od koga osim od klijenta ili poslodavca
  - 11.) ne jamče rezultate koje ne mogu ostvariti
  - 12.) nisu samo prema drugima poštene, nego također, što je najvažnije, prema samim sebi kao pojedincima- jer profesionalni komunikator traži istinu i kazuje tu istinu najprije sebi.“  
(Broom 2010 :121).

## **6.2. Etički kodeks Hrvatske udruge za odnose s javnošću**

U Etičkom kodeksu Hrvatske udruge za odnose s javnošću stoji kako se profesija odnosa s javnošću prije svega odlikuje ovladavanjem znanjima komunikacijskih i drugih društvenih znanosti, odgovornošću prema klijentima-poslodavcima i široj zajednici tj. poštivanjem standarda etičkog ponašanja i profesionalne učinkovitosti. Navodi se kako je Hrvatska udruga za odnose s

javnošću (HUOJ) privržena etičnoj praksi te zbog prirode djelatnosti odnosa s javnošću, mora voditi računa o javnom dobru i da članovi u svom radu preuzimaju odgovornost za djelovanje u skladu s visokim etičkim standardima i da se strogo se pridržavaju svih zakonskih normi.

Etičkim kodeksom HUOJ uređeni su standardi i pravila ponašanja u obavljanju poslova odnosa s javnošću utemeljenima na zakonima i drugim propisima, pravilima struke i široko prihvaćenim dobrim običajima, čime se doprinosi transparentnosti, profesionalnosti, dignitetu i reputaciji struke.

Neke od temeljne vrijednosti članova HUOJ:

- ✓ *Nezavisnost* - da se jasno deklariraju svi potencijalni sukobi interesa ili povezanost s tvrtkama, institucijama, udrugama, političkim strankama, pojedincima i skupinama koji mogu ometati ili zapriječiti u neovisnom i objektivnom djelovanju i prosuđivanju.
- ✓ *Odanost* - lojalnost onima koje se predstavlja, ali odgovornost spram javnog interesa.
- ✓ *Pravičnost*
- ✓ *Osobna odgovornost* za vlastite postupke, kao i moguće posljedice kod profesionalnog djelovanja, s razumijevanjem da ti postupci mogu utjecati i na druge.

Prema Etičkom kodeksu HUOJ načela dobrog poslovanja pod broj jedan je profesionalna neovisnost, dok načelo u praksi kao obveza člana stoji da se treba:

- Protiviti promicanju privatnih, organizacijskih i drugih interesa na štetu javnog interesa;
- Podržavati etička i profesionalna načela HUOJ-a upoznavanjem Suda časti Udruge s primjerima neprofesionalnog ponašanja i kršenja odredbi Etičkog kodeksa.

U kodeksu je naglašena transparentnost i sukob interesa, a podrazumijeva otvoreno ukazivanje na mogući sukob interesa prilikom ugovaranja i izvršenja poslova odnosa s javnošću.

Obaveze članova su da se obznani mogući sukob interesa ili okolnosti koje do njih mogu dovesti, bilo da je u pitanju financijski ili drugi interes u poslovnom odnosu te su članovi dužni jamčiti da su pružene usluge obavljene, obrazložene i obračunate na način koji odgovara prihvaćenoj poslovnoj praksi i etici.

Neprikladne činidbe u okviru načela transparentnost i sukoba interesa su primjerice:

- ako član ne ukaže na osobni financijski interes koji ima kod konkurenta poslodavca ili klijenta
- Ako član predstavlja konkurentnu kompaniju ili sukobljeni interes bez prethodnog obavještanja klijenta ili poslodavca

Nulta je tolerancija na korupciju čime se ističe važnost odgovornog poslovnog odnosa bez obzira na položaj i ovlasti pojedinca. (HUOJ 2013)



### **6.3. Sud časti**

Sud časti je kolegijalna skupina unutar neke struke, društva, organizacije, udruge i dr., koja rješava pitanja koja se tiču svih pojmova časnog obavljanja posla, dostojanstva struke i čuvanja ugleda pojedinca i profesije. Osnovan s ciljem razvijanja i utvrđivanja dobrih poslovnih običaja, pravila morala te načela savjesnosti i poštenja, edukacije i etičkog razvitka.

### **6.4. Sud časti HUOJ**

Sud časti, kao neovisno tijelo HUOJ-a i donosi odluke na temelju Statuta, bavi se pitanjima povrede Etičkog kodeksa i odlučuje o odgovornosti stručnjaka za odnose s javnošću. Ima značajnu ulogu u zaštiti struke odnosa s javnošću i osoba koje se njome bave, a daje i mišljenja u vezi s mogućim neetičkim ponašanjem stručnjaka za odnose s javnošću koji nisu članovi HUOJ-a. (HUOJ 2021)

## 7. STUDIJA SLUČAJA

„Etički je slučaj svaki onaj slučaj, problem, situacija ili prilika koja od osobe iziskuje izbor između nekoliko smjerova djelovanja od kojih svaki smjer može biti nedvojbeno protumačen (prikazan) kao moralno ispravan ili neispravan. Dakako, potrebno je strogo razgraničiti ekonomsku, pravnu, političku i socijalnu dimenziju problema od etičke dimenzije.“ (Krkač 2007: 225)

„Neki ljudi nađu se situaciji sukobljenih interesa, a da ni ne shvate ozbiljnost dimenzija svojih postupaka.“ (Day 2004: 245). Da bi se izbjegao sukob interesa bitno ga je prepoznati, stoga svaka moralno dvojbena poslovna odluka, potencijalni je sukob interesa. Kada bi neka odluka ili radnja mogla imati negativan utjecaj na dužnost koju se obnaša ili kada bi javnost takvu odluku ili angažman mogla ocijeniti kao osobni interes, takve aktivnosti, odnosno angažmane najbolje je izbjegavati. Osobe koje nisu javni službenici, ali rade za javni interes, međutim ne odgovaraju tijelu za odlučivanju o sukobu interesa, iz moralnih odnosno etičkih razloga trebali bi se predvoditi člankom 34. Zakona o državnim službenicima, koji navodi da je svaki državni službenik dužan pisanim putem obavijestiti nadređenog državnog službenika o stvarima koje bi ga mogle dovesti u potencijalni sukob interesa:

1. „financijskom ili drugom interesu koji on, njegov bračni ili izvanbračni drug, dijete ili roditelj može imati u odlukama tijela u kojem radi,
2. fizičkim i pravnim osobama s kojima je bio u poslovnom odnosu u razdoblju od dvije godine prije prijma u državnu službu, a prema kojima tijelo u kojem radi obavlja upravne poslove,
3. vlasništvu dionica i obveznica ili financijskim i drugim interesima u trgovačkim društvima prema kojima tijelo u kojem radi obavlja upravne poslove, a što bi moglo predstavljati uzrok sukobu interesa.
4. na dan stupanja na dužnost državni službenik je dužan pisanim putem obavijestiti nadređenoga državnog službenika je li njegov bračni ili izvanbračni drug, dijete ili roditelj obavlja najviše dužnosti u političkoj stranci, strukovnom udruženju, trgovačkom društvu ili drugoj pravnoj osobi koja je u poslovnom odnosu sa tijelom u kojem državni službenik preuzima dužnost ili ono nad njima obavlja nadzor.
5. Nadređeni službenik ispitat će okolnosti navedene u pisanoj obavijesti iz stavka 1. – 4. ovoga članka i o tome obavijestiti čelnika državnog tijela. Ako te okolnosti dovode ili mogu dovesti do sukoba interesa, čelnik tijela donijet će odluku o izuzimanju državnog službenika od rada na određenim poslovima.“ (Zakon o državnim službenicima čl. 34, NN 49/2012).

Iako se ovaj Zakon odnosi isključivo na državne službenike, trebao bi se primjenjivati (u prilagođenom kontekstu) i na osobe koje sklapaju posao sa državom ili državnim službenicima, kao u slučaju koji se analizira u radu. Transparentnost i odgovornost trebale bi biti sastavni dio svake poslovne organizacije, a posebno one koja se financira iz javnog proračuna.

## 7.1. Metoda istraživanja studijom slučaja

U nastavku rada provesti će se istraživanje metodom studije slučaja. Studija slučaja je istraživačka metoda koja najčešće opisuje stvarnu situaciju s kojom se istraživač suočava kao problemom, izazovom ili prilikom te na osnovi toga donosi odluku ili rješenje. Studiju slučaja moguće je provesti putem intervjua, a na postavljena pitanja odgovori se pronalaze u teorijskim i istraživačkim spoznajama. Može se provesti i putem promatranja ili promatranja sa sudjelovanjem. Izvori u studiji slučaja mogu biti prilično široki poput primjerice dokumenta ili arhivskih zapisa. Pet bitnih elemenata za istraživanje studije slučaja su pitanja, eventualne pretpostavke, analiza temeljnog problema, logika koja povezuje podatke s pretpostavkama i kriterij za interpretiranje nalaza. Slučaj može biti primjerice jedna osoba, situacija ili događaj koji je ključan u ispitivanju. Čak i kada se problematika odnosi na više osoba ili slijed događaja uvijek je jedna osoba ili jedan događaj ključan i samim time je osnovna jedinice analize. Promatraju se njegovi odnosi sa drugima s kojim je međuovisan (Omazić, Vlahov 2012; 17). Veoma je važno da se istraživanje postavi tako da se analizom može doći do određenih spoznaja te da se mogu povezati s određenim teorijskim spoznajama.

Nastavno na teorijski dio ovog rada u kojem su objašnjeni ključni elementi važni u provođenju istraživanja, kao primjerice sama etika, etička i društvena odgovornost, etički kodeksi, definiranje sukoba interesa te njegove moguće sankcije, Zakonski akti koji uređuju sprječavanje sukoba interesa i pomažu u sagledavanju donošenja zaključka, postavljena su istraživačka pitanja, a odgovori na njih dovode do krajnjeg cilja. Kranji cilj je ukazati na važnost etičkog ponašanja stručnjaka u odnosima s javnostima kroz transparentnost i brigu za javni interes, kao i na štetnost koju pričinjava reputaciji struke u slučaju neetičkog ponašanja. Predmet istraživanja je Sukob interesa u odnosima s javnostima. Sudionici u ovom empirijskom istraživanju su vrhunski stručnjaci za odnose s javnostima, gospodin Damir Jugo i gospođa Zinka Bardić, a u nastavku rada pokušati će istražiti sličnost u njihovim slučajevima.

U prvom podnaslovu ove cjeline obrazložiti će se slučaj iz 2016.g. u kojem je Sud časti HUOJ-u pokrenuo postupak protiv g. Juge te objasniti zašto je slučaj Bardić iz 2012. g. relevantan za istraživanje u studiji slučaja. Sagledati će se sličnosti, razlike i specifičnosti u ta dva slučaja koje su potrebne za donošenje zaključka. Temeljem donesenog mišljenja slijedi rasprava. Postavljanjem istraživačkih pitanja, odgovori se pronalaze u prikupljenim teorijskim i spoznajama te se donosi zaključak rasprave.

## 7.2. Slučaj u kojem je Sud časti HUOJ pokrenuo postupak

2016.g. gospodin Damir Jugo imenovan je za posebnog savjetnika prvog potpredsjednika tadašnje Vlade, g. Tomislava Karamarka. Inače, g. Jugo je dekan Edward Bernays visoke škole za komunikacijski menadžment. U odluci o njegovom imenovanju stoji da je g. Jugo zadužen g. Karamarka savjetovati o pitanjima iz djelokruga društvenih djelatnosti, a tu dužnost da će obavljati bez novčane naknade. Naime, prema Zakonu o Vladi, posebni savjetnici imenuju se „radi utvrđivanja stanja, izrade strateških razvojnih planova i analiza, pripreme prijedloga i usklađivanja provedbe pojedinih projekata iz programa Vlade te za pojedina pitanja stalne ili povremene prirode od značaja za obavljanje dužnosti člana Vlade“ (Večernji list 2016). Njegovim imenovanjem pro bono savjetnika, zamjenica glavnog urednika tjednika Nacional gospođa Orhidee Gauda Hodak, uvidjela je sličnost sa slučajem iz 2012.g., kada je Sud časti HUOJ-u poslovni odnos između tadašnjeg premijera g. Zorana Milanovića i Zinke Bardić, koja je posao posebne savjetnice također obavljala pro bono, a i dalje je bila zaposlena kao direktorica strateških komunikacija agencije Madison Consulting, ocijenio kao „opasnost od narušavanja profesionalne neovisnosti i transparentnosti, a moguć je i konflikt interesa u određenim situacijama.“

Pitanje koje se nametnulo glasom logike, postavljeno od novinarkе Nacionala Suda časti HUOJ-u, glasilo je: nije li angažman g. Juge također u potencijalnom sukobu interesa?

Slijedom tog pitanja, a zatim i članka u tjedniku Nacional, obavljenog u 5.7.2016 koji je nosio naslov: *“Millenium promocija i Đuro Đaković sklopili marketinški ugovor – Donedavno Karamarkov savjetnik Damir Jugo dekan je Edward Bernays škole čiji je osnivač Mario Petrović, vlasnik Milleniuma“*, Sud časti HUOJ-u pokrenuo je postupak u slučaju Jugo.

Slika 7. prikazuje članak u tjedniku Nacional, obavljen 5.7.2016., zbog kojeg je pokrenut postupak Suda časti



*Slika 7.*

Izvor: Tjednik Nacional

## Donedavni Karamarkov savjetnik Damir Jugo dekan je Edward Bernays škole čiji je osnivač Mario Petrović, vlasnik Milleniuma

Millenium promocija (MPR+), jedna od vodećih hrvatskih agencija za odnose s javnošću i integrirano komuniciranje, sklopila je 2. sivijski ugovor o poslovnoj suradnji s tvrtkom Đuro Đaković Holding koja je u većinskom državnom vlasništvu. Informacija o tom ugovoru dostavljena je Nacionalu od izvora koji tvrdi da je riječ o poslu kojim se krši odluka vlade o zabrani angažiranja PR tvrtki u državnim institucijama i tvrtkama, proglašena u vrijeme premijera Zorana Milanovića, ali i da je riječ o potencijalnom novom slučaju sukoba interesa. U Millenium promociji to su izričito demantirali.

"Damir Jugo, donedavni posebni savjetnik sada već bivšeg potpredsjednika Vlade Tomislava Karamarka, dekan je Visoke škole za komunikacijski menadžment Edward Bernays, čiji je osnivač tvrtka Vizual. Njen osnivač je Mario Petrović, ujedno i jedan od osnivača Millenium promocije te predsjednik Upravnog vijeća škole Edward Bernays. Jugo je formalno obavljao usluge savjetovanja Karamarka pro bono, dok je agencija s kojom je evidentno povezan dobila posao s državnom tvrtkom, unatoč zakonskoj zabrani", objasnio je Nacionalov izvor, čiji su podaci poznati redakciji. Do Nacionala su još prije toga došli i tvrdnje da Millenium promocija surađuje s mađarskim Molom. Bilo je to u vrijeme neposredno nakon izbijanja afere Konzultantica koju je otvorio upravo Nacional. Mol je prije otprilike mjesec dana u Večernjem listu i nekim drugim novinama objavio plaćeni promotivni oglas o Europskom okruglom stolu industrijalaca (ERT). Zakup medijskog prostora za objavu tog oglasa, prema Nacionalovim informacijama, trebala je raditi Millenium promocija, ali je taj posao u posljednji tren obavila Real grupa Krešimira Renza Prosojca. "Točno je da su nam nudili da odradimo taj posao, ali smo od njega odustali puno ranije upravo zato što dobro vodimo računa o tome da ne uđemo u zonu ikakva sukoba interesa", izjavio je za Nacional Petrović.

Ali nedugo nakon toga pojavila se priča o poslu s Đurom Đakovićem.

### Slika 8.

Izvor: Tjednik Nacional

Tjednik Nacional u tom članku navodi kako je agencija Millenium promocija jedna od vodećih hrvatskih agencija za odnose s javnošću i integrirano komuniciranje sklopila ugovor o poslovnoj suradnji s tvrtkom Đuro Đaković Holding koja je u većinskom državnom vlasništvu. Nadalje navodi kako je osnivač agencije Millenium promocije Mario Petrović, ujedno i jedan od osnivača Visoke škole za komunikacijski menadžment Edward Bernays. Inače, dekan te visoke škole je g. Damir Jugo. U vrijeme kada je g. Jugo obavljao posao savjetnika prvog potpredsjednika Vlade RH Tomislava Karamarka, bez naknade, sklopljen je marketinški ugovor između državne tvrtke i agencije s kojom je g. Jugo evidentno povezan.

"Millenium promocija (MPRplus Grupa) već 17 godina profesionalno posluje na području srednje i istočne Europe sa svojim kompanijama u Zagrebu, Beogradu i Sarajevu. Tvrtka nema nikakve veze s poslovanjem i upravljanjem Visoke škole za komunikacijski menadžment Edward Bernays. U poslovnom svijetu je jasno da je jedno vlasništvo, a drugo upravljanje i vođenje institucije kao što je Bernays. Jedno s drugim nema nikakve veze. S druge strane, MPRplus Grupa prošle godine ostvarila je približno 22 milijuna kuna, a suradnja s državom bila je ispod tri posto ukupnog prometa. To dovoljno govori o neovisnosti kompanije od ikakve politike ili političkog utjecaja", izjavio je za Nacional Petrović.

S obzirom na to da slučaj Jugo u nekim segmentima podsjeća na slučaj posebne savjetnice bivšeg premijera Zorana Milanovića Zinke Badrić, koja je taj posao obavljala pro bono, ali je bila zaposlena kao direktorica strateških komunikacija agencije Madison Consulting, a što je Sud časti Hrvatske udruge za odnose s javnošću ocijenio kao poslovni odnos u kojem "postoji opasnost narušavanja profesionalne neovisnosti i transparentnosti, a moguć je i konflikt interesa u određenim situacijama", Nacional je za očitovanje zamolio i Hrvatsku udruhu za odnose s javnošću. Oni su odgovorili: "U slučaju angažmana Damira Juge i njegova potencijalnog sukoba interesa, obavještavamo vas da je pitanje proslijeđeno Sudu časti Hrvatske udruge za odnose s javnošću."

Ugovore između Milleniuma i Đure Đakovića, kao i odnos između Juge i Petrovića, nisu željeli komentirati, s obzirom na to da "nemaju uvid u navedene ugovore ni u poslovanje spomenutih osoba". Ali kad je riječ o zabrani angažiranja PR tvrtki, HUOJ ne podržava odluku vlade o zabrani angažiranja te ističu da su već nekoliko puta predlagali da se tvrtkama koje se bave odnosima s javnošću omogući ravnopravan položaj s drugim intelektualnim uslugama, u suradnji s tijelima državne vlasti.



Komentiraj

### Slika 9.

Izvor: Tjednik Nacional

Nacional je temeljem tog članka, zamolio Hrvatsku udruhu za odnose s javnošću očitovanje o tom slučaju, a oni su odgovorili kako je pitanje proslijeđeno Sudu časti HUOJ-u. Sud časti Hrvatske udruge za odnose s javnošću odlučio je pokrenuti samostalni postupak kako bi ispitao činjenice i okolnosti zbog pro bono angažmana gospodina Damira Juge.

Sud časti traži i dobiva očitovanje Gospodina Juge.

Iako je Sud časti zaprimio dokumentaciju vezanu uz povezanost g. Juge s tvrtkom Millenium promocija čiji je vlasnik ujedno i vlasnik veleučilišta Edward Bernays na kojem g. Jugo dekan, isti ju je odbacio jer je dokumentacija pristigla uz anonimni zahtjev za mišljenjem Suda časti, a u poslovniku Suda časti stoji da „*Podnositelj prijavu mora potpisati, a Sud časti ima pravo provjere identiteta prijavitelja.*“

Kada se pojavi potencijalni sukob interesa, prvi i najvažniji korak je njegovo prepoznavanje, a kako se radilo o pitanju od interesa za struku i njenu reputaciju, Hrvatska udruga za odnose s javnošću odlučila je donijeti svoje mišljenje radili se u tom slučaju o sukobu interesa.

Kod donošenja mišljenja Sud časti se rukovodio drugim javno dostupnim podacima, dokumentacijom prethodnog saziva Suda časti i mišljenjem Suda časti HUOJ-a vezano uz angažman direktorice strateških komunikacija agencije Madison Consulting, gospođe Zinke Bardić, u funkciji posebne savjetnice predsjednika Vlade RH, Etičkim kodeksom HUOJ-a, relevantnim dokumentima kojima se tematizira sukob interesa i upravljanje sukobom interesa te kodeksima i relevantnim praksama strukovnih udruženja za odnose s javnošću vezano uz sukob interesa. (HUOJ 2016)

Zašto je slučaj Bardić relevantan u kontekstu slučaja Jugo?

S obzirom na to da je prethodni saziv Suda časti HUOJ-u u slučaju Bardić donio mišljenje, da je gospođa Bardić „*budući da je Vlada ne plaća za posao, u ovisnom položaju prema privatnom poslodavcu, a kao bliski suradnik Vlade ima pristup povlaštenim informacijama te u sklopu svoga savjetničkog angažmana može posredno utjecati na donošenje odluka premijera ili Vlade*“ (Jutarnji list 2012) te je zbog toga poslovni odnos s g. Milanovićem ocijenio kao odnos u kojem postoji „*opasnost od narušavanja profesionalne neovisnosti i transparentnosti, a moguć je i konflikt interesa u određenim situacijama.*“, povlači se paralela s identičnim poslovnim odnosom g. Juge i tadašnjeg prvog potpredsjednika Vlade g. Karamarka. Jugo je isto tako zadržao svoj radni odnos u matičnoj organizaciji, odnosno kao dekan privatne poslovne škole Berneys, a angažman savjetnika prvog potpredsjednika Vlade obavljao bez novčane naknade.

Naime, prethodni saziv Suda časti HUOJ-a je zbog slučaja Bardić i njezinog pro bono angažmana savjetnice sugerirao „*tijelima državne uprave i svim javnim institucijama da izbjegavaju takve oblike angažmana te da se slični poslovi reguliraju ugovorom o radu (privremenim zapošljavanjem) ili ugovornim odnosom s agencijom.*“ (Jutarnji list 2012).

Međutim, i nakon te sugestije ponovio se „*slučaj Bardić*“ kod imenovanja osobnog savjetnika dužnosnika u novom sazivu Vlade.

Isto tako, očita je sličnost u poslovnom odnosu njihovih matičnih organizacija, odnosno u situaciji u kojoj su njihove matične organizacije u uskoj povezanosti kroz komercijalni odnos s organizacijama koje su financirane u cijelosti ili dijelom javnim novcem. Kada javnost prepozna da iza paravana samopožrtvovnosti, dobročinstva ili volonterizma ustvari stoje drugi, unosniji poslovni interesi, gubi povjerenje i javlja se sumnja u sukob interesa. Činjenica je, da „već situacija koja izgleda kao sukob interesa dovoljna da izazove sumnju o ispreplitanju osobnih interesa s javnim angažmanom i naruši povjerenje javnosti u njihovo poštenje i nepristranost.“ (HUOJ 2016: 4). Zbog toga se tražilo od Suda časti Hrvatske udruge za odnose s javnošću da se javnosti objasni zašto je slučaj Bardić ocijenjen kao opasnost od potencijalnog sukoba interesa, dok se u slučaju Jugo odnos koji je gotovo identičan takva opasnost predvidjela. Nije li i g. Jugo svojim angažmanom izazvao istu opasnost od narušavanja profesionalne neovisnosti i transparentnosti?

2012.g. posebna savjetnica tadašnjeg premijera Zinka Bardić prijavljena je Sudu časti Hrvatske udruge za odnose s javnošću od strane novinara sa portala Indeks.hr, jer je kao direktorica strateških komunikacija tvrtke Madison Consulting, čiji su klijenti Ikea i Gripen, od kojih su predstavnici prve bili na primanju kod premijera u Banskim dvorima, a drugi pregovaraju s MORH-om oko posla vrijednog skoro pola milijarde eura, u potencijalnom sukobu interesa (Indeks 2012a). Nakon zaprimljene prijave, Sud časti HUOJ-u je zatražio očitovanje od gđe. Bardić i tvrtke Madison Consulting.

Prilikom svog očitovanja, gospođa Zinka Bardić objasnila je, kako je 2012. imenovana na mjesto posebne savjetnice za odnose s javnošću, bez naknade te da od tada ne radi operativno s komercijalnim klijentima što je jasno i transparentno označeno na internet stranicama tvrtke Madison Consulting koja se izuzela od svih komercijalnih poslova s tijelima državne uprave i poduzećima. Smatrala je kako je takva aktivnost dovoljna za suzbijanje bilo kakvih sumnji o sukobu interesa. Međutim, nije sporno to što agencija neće poslovati s državnim institucijama ili tvrtkama, već je sporan odnos agencije s tvrtkama koje imaju jasan interes za poslovni odnos s državom. Tako bi se primjerice, navodi Index.hr, „velikom stranom investitoru koji želi ulagati u Hrvatsku i treba javnu potporu Milanovića, a koji surađuje s navedenom agencijom, moglo postaviti pitanje plaćaju li oni svoje PR savjetnike samo za sebe ili i za navedene političare?“ (Index.hr 2012b). Zbog sporne situacije što uslugu savjetovanja pruža besplatno, a ima pristup informacijama, novina nadalje postavlja pitanje ima li Madison agencija jači utjecaj i prednost nad drugim agencijama, ali i mogućnost davanja prednosti svojim klijentima u poslovanju s državom (Index.hr 2012b).

2013. godine iz javno dostupnih informacija koje su objavljene na portalima, Zinka Bardić naknadno na tribini u Hrvatskom novinarskom društvu izjavljuje da ona nikad nije rekla da radi

besplatno, nego da naknadu za njezin rad ne plaća država, već njezinu agenciju Madison Consulting za njezine usluge koje radi premijeru, plaća SDP. Iako gđa Bardić tvrdi da nikad nije rekla da radi besplatno, priopćenje o tome stiglo je iz Vladina Ureda za odnose s javnošću u veljači 2012.g. kada ju je premijer Milanović imenovao posebnom savjetnicom za odnose s javnošću (HRT: Vijesti 2012). Kako je Bardić formalno ostala jedna od čelnih osoba PR agencije Madison Consulting koja joj isplaćuje plaću, iako ne radi operativno s komercijalnim klijentima, klijenti te PR agencije su česti poslovni partneri države i samim time otvara se prostor potencijalnog sukoba interesa.

Na službeni upit g. Tomislava Sauche Povjerenstvu za sukob interesa može li savjetnica premijera Zinka Bardić odgovarati tom Povjerenstvu dobio je odgovor da ne može „jer ako je netko imenovan na javnu dužnost predsjednika Vlade osobno, nije dužan postupati po Zakonu o sprječavanju sukoba interesa jer ga taj propis obvezuje samo ako ga je imenovala Vlada.“

Zinka Bardić je članovima Časnog suda dala i opasku kako im nije na čast da „olako zaključuju kako je netko u sukobu interesa, a daj taj netko uopće nije dužnosnik i po definiciji sukoba interesa ne može biti u njemu.“

Iako prema mišljenju Povjerenstva za sukob interesa slučaj Bardić pravno ne ulazi u područje sukoba interesa, s etičkog gledišta trebala je izbjeći takav angažman, koji krši etičke temeljne vrijednosti dobrog poslovanja na području odnosa s javnošću, primjerice kao nezavisnost, gdje se jasno deklariraju svi potencijalni sukobi interesa ili povezanost s tvrtkama, institucijama, udrugama, političkim strankama, pojedincima i skupinama koji mogu ometati ili zapriječiti u neovisnom i objektivnom djelovanju i prosuđivanju. Kao i odanost u smislu odgovornosti spram javnog interesa.

Prema praksi u postupanju kod etičkog problema, nakon što je problem postavljen, isti se „rješava kroz postavljanje ključnih pitanja i mogućih odgovaranja na njih. Pomoću dobivenih odgovora, moguće je odgovoriti postoji li uopće etička dimenzija u nekom slučaju i koji je smjer djelovanja moralno neprihvatljiv. To su slijedeća pitanja:

- 1) Postoje li neki ekonomski ili poslovni razlozi koji dovode do mogućnosti izbora nemoralnog načina djelovanja?
- 2) Postoji li pravna ograničenja pod koja bi djelovanje moglo potpasti ako bi se izvelo na određen način?
- 3) Posjeduje li kompanija etički kodeks s obzirom na ovaj tip djelovanja?
- 4) Je li taj način djelovanja uobičajen u vašoj grani poslovanja (trgovanja, proizvodnje, pružanja usluga)?



5) Bi li vaši kolege, podređeni, nadređeni, pa i vlasnici podržali ovaj smjer djelovanja? U kojem je odnosu taj smjer djelovanja prema vašim osobnim vrijednostima i stavovima?“ (Krkač 2007: 227).

Na kraju se donosi odluka prema nekom općem mjerilu iz neke od normativnih moralnih teorija (Krkač 2007: 228). Prema toj praksi postupa i Sud časti HUOJ-u te počinje s postupkom i suočava se sa pitanjima koja prethode donošenju mišljenja:

- Može li se povući paralela između Zinke Bardić i Damira Juge?
- Ukoliko mogu, po čemu se oni razlikuju, a u čemu su slični?
- Ima li elemenata za sumnju u potencijalni sukob interesa u slučaju Damira Juge?
- Ukoliko ima elemenata, u čemu se ti elementi ogledaju?
- Kako bi trebala izgledati primjerena etička i profesionalna praksa stručnjaka za odnose s javnošću vezano uz upravljanje sukobom interesa, nevezano za prirodu njihovog angažmana i neovisno o tome jesu li ili nisu članovi HUOJ-a?

Nakon što je Sud utvrdio sve razlike, sličnosti i specifičnosti, iznio je podatke za koje je procijenio da su potrebni za cjelovito sagledavanje razloga na kojim temelji mišljenje.

Kao sličnosti u slučaju navodi:

- kako su oboje imenovani na mjesto posebnih savjetnika. Iako kao osobni savjetnici predsjednika ili pojedinog člana Vlade obnašaju javnu dužnost, kod njihovog imenovanja/razrješenja ne primjenjuju se odredbe propisa o zapošljavanju državnih službenika. Temeljem Zakona o obvezama i pravima državnih službenika oni se ne ubrajaju u dužnosnike i na njih se ne primjenjuju propisi kojima je regulirano područje sukoba interesa.

Sud časti smatra kako je gore navedeno ona svojevrsna „pravna praznina“ koja je ranjiva i izložena sumnjama u potencijalni sukob interesa, osobito u slučajevima kada imenovani zadržavaju svoja radna mjesta u matičnim organizacijama u kojima nastavljaju primati redovite prihode, a ujedno za svoj savjetnički angažman ne primaju naknadu.

Jedna od temeljnih sastavnica javne dužnosti je povjerenje javnosti kako njihovi obnašatelji neće zloupotrijebiti svoj položaj kako bi pod krinkom javnog angažmana promicali različite vrste osobnih interesa, novčanih ili nenovčanih. Integritet javne dužnosti podrazumijeva da obnašatelji javnih dužnosti ne smiju biti u službi bilo koje financijske ili druge obveze vanjskim osobama ili organizacijama koje bi mogle utjecati na vršenje njihovih službenih dužnosti“ (HUOJ 2016: 3).

Sličnosti koje se nadalje navode:

- oboje su svoj angažman prihvatili obavljati bez naknade, dok su zadržali svoj radni odnos u matičnoj organizaciji u kojima nastavljaju primati redovite prihode,
- oboje su vjerovali da će zamrzavanjem svojih operativnih aktivnosti na klijentima i predominantna usmjerenost na društvene djelatnosti biti same po sebi dovoljne za suzbijanje bilo kakvih sumnji o sukobu interesa

Dodatna dimenzija angažmana Damira Juge na mjestu posebnog savjetnika za društvene djelatnosti razvidna je iz njegovog očitovanja jer je iz njegovog savjetničkog angažmana u 2016. g. došlo do ispreplitanja dviju uloga, one formalne savjetničke u području društvenih djelatnosti i one neformalne proizašle iz njegovog višegodišnjeg stručnog akademskog usavršavanja u području odnosa s javnošću. Savjetničke komunikacijske aktivnosti i komunikacija s medijima i novinarima koji prate rad Vlade, iako nisu bili svrha i suština angažmana posebnog savjetnika, mogli su potaknuti sumnju o pravoj prirodi angažmana i potencijalnom sukobu interesa zato što se radilo o stručnjaku za odnose s javnošću i članu strukovne udruge.

Jugo je u svom očitovanju izjavio kako je zbog svog iskustva u odnosima s javnošću, bilo situacija kada je komunicirao s medijima odnosno novinarima koji prate rad Vlade (ali samo vezano za područja iz njegovog resora) i da takvi slučajevi nisu bili svrha njegovog angažmana kao posebnog savjetnika, međutim potaknuli su sumnju pravoj prirodi njegovog angažmana.

Temeljem svega navedenog 2016. g. na svojoj 5. sjednici Sud čast donosi svoje mišljenje u slučaju besplatnog angažmana Damira Juge.

#### Mišljenje Suda časti:

*„Potreba da se kroz savjetnički angažman nastoji steći dublji uvid u probleme i utjecati na pozitivne promjene nije sporna. Međutim, sporno je prihvaćanje savjetničkog angažmana bez naknade, a posebno u slučajevima kada se zadržava radni odnos u matičnoj organizaciji u kojima se nastavlja primati redovite prihode. Ova praksa posebno sporna ukoliko su njihove matične organizacije u poslovnom odnosu ili situaciji uske povezanosti s drugim fizičkim i pravnim osobama (kroz komercijalni ili odnos kontrole). Stručnjaci za odnose s javnošću, a posebno članovi HUOJ-a, ne bi smjeli prihvaćati takav angažman ukoliko prije toga nisu procijenili situaciju i sagledali okolnosti koje bi mogle dovesti u pitanje njihov profesionalni i etički integritet, kao i integritet struke za odnose s javnošću.*

*Transparentnost i sukob interesa jedno je od ključnih načela Etičkog kodeksa HUOJ-a koje podrazumijeva otvoreno ukazivanje na potencijalni sukob interesa u svim situacijama u kojima se stručnjaci za odnose s javnošću mogu naći i to ne samo prilikom ugovaranja i izvršenja poslova odnosa s javnošću. Dosadašnja iskustva pokazuju da je imenovanje pojedinih posebnih savjetnika na temelju članka 23. Zakona o Vladi Republike Hrvatske izloženo sumnjama o potencijalnom sukobu interesa, neovisno o tome jesu li angažirani za savjetovanje u području odnosa s javnošću ili društvenih djelatnosti, kao u slučaju Damira Juge. Činjenica da se on tijekom savjetničkog angažmana bavio komunikacijskim savjetovanjem i odnosima s javnošću, iako to nije bila suština njegova angažmana, ukazuje da je teško izbjeći ispreplitanje različitih uloga te sumnje u nepristranost i sukob interesa.*

*Sukob interesa je svaka „situacija u kojoj osoba kao što je na primjer javni dužnosnik, zaposlenik ili stručnjak ima privatni ili osobni interes za koji je dovoljno da izgleda da bi mogao utjecati na nepristrano obnašanje službenih dužnosti.“ Tematika sukoba interesa važna je zbog činjenica što je već situacija koja izgleda kao sukob interesa dovoljna za izazivanje sumnje o ispreplitanju osobnih interesa s javnim dužnostima (angažmanom) i narušavanje povjerenja javnosti u njihovo poštenje i nepristranost.*

*Etička i profesionalna praksa stručnjaka za odnose s javnošću nalaže pravovremeno i transparentno upravljanje sukobom interesa. Dosadašnji slučajevi pokazuju nedovoljan senzibilitet stručnjaka za odnose s javnošću za tematiku sukoba interesa koja je u punom smislu te riječi etičko pitanje s neposrednim utjecajem na reputaciju, kao i nedovoljno razumijevanje njezine važnosti u okolnostima kontinuiranog pada povjerenja u državne institucije i negativne percepcije struke za odnose s javnošću.*

*Pitanje etike javlja se tek naknadno, u pravilu nakon pojačanog interesa medija i problematiziranja pojedinih aspekata javnog angažmana, što je u pravilu kasno. Stručnjaci za odnose s javnošću trebaju pravovremeno i transparentno upravljati sukobom interesa. Da bi to mogli stručnjaci za odnose s javnošću trebaju graditi kulturu osobne odgovornosti i brige za javni interes te usvajati znanja i vještine koja će im pomoći da prepoznaju sukob interesa i njime upravljaju. Tek je tada moguće očekivati da će se struka za odnose s javnošću prepoznati kao ona koja uistinu vodi računa o javnom interesu.“ (HUOJ 2016: 4).*

### **7.2.1. Smjernice i preporuke kojim predvodio Sud časti HUOJ**

Oba slučaja pokazala su koliko je mnogo „pravnih praznina” i dvojbenih objašnjenja vezano uz sukoba interesa. Sukobi interesa nisu nužno sami po sebi nezakoniti, međutim, mogu dovesti

do kako je već navedeno, ozbiljnih koruptivnih radnji. Poduzeća, kao i svaki od njihovih sudionika, u današnjem su složenom poslovnom svijetu redovito suočeni sa situacijama u kojima postoje suprotstavljeni interesi. S takvim specifičnim izazovima suočavaju se i druge organizacije. Primjerice, sukob interesa vrlo često se javlja kod većine dobrotvornih organizacija. To je specifično ranjena skupina jer je povjerenje dionika, posebno donatora, srž. Za donatore i volontere osjećaj da čine dobro vrlo često je jedina nagrada i zbog toga, ako se pojavi sumnja u to da neki pojedinac u okviru dobrotvorne organizacije ima osobnu korist, vrlo je nepovoljna za organizaciju, jer bi upravo radi toga donacije donatora ili pomoć volontera mogle „ispariti“ preko noći. Za mnoge dobrotvorne organizacije one su jedini izvor prihoda, stoga povjerenje igra veliku ulogu. Zbog toga bi članovi odbora, vijeća i sličnih tijela organizacija trebali bi biti potvrđeni kao pouzdani, moralni ljudi, sposobni prepoznati neetične radnje te kako etička i profesionalna praksa nalaže, pravovremeno reagirati na svaku mogućnost potencijalnog sukoba interesa.

U časopisu za poslovnu etiku, izašao je novinski članak pod naslovom: *Dobrotvorni sukob interesa (Charitable Conflicts of Interest, case study)*, čiji su autori Chris MacDonald, Michael McDonald i Wayne Norman, na hipotetičkom primjeru detaljno su prikazali sukob interesa, koji je zasnovan na stvarnom događaju. Na tom slučaju proučavani su detalji problema sukoba interesa, kako prepoznati problem, kao i razmatranja praktičnih rješenja koja bi bila relevantna i mogla bi se provoditi u svim drugim vrstama organizacija. U većini organizacija kad se prepozna sukob interesa uglavnom se ne čini ništa. Ako se i pokrene postupak, nakon propisno proglašenog sukoba interesa, za pojedince se ne mijenja ništa, oni i dalje djeluju u istoj službi.

### **7.2.2. Studija slučaja**

Dobrotvorne organizacije koje pružaju financiranje za znanstvena (obično medicinska) istraživanja, a koje se suočavaju se s problemom sukoba interesa, navode kako je jedan od glavnih problema dobrotvornih organizacija takve vrste taj što svoja sredstva često raspodjeljuju u relativno maloj istraživačkoj zajednici definiranoj granicama male regije, provincije ili općenito male zemlje po principu „svi znaju svakoga“, a često se pokaže koliko je teško pronaći istraživače na visokoj razini unutar jurisdikcije kojima će se nepristrano dodijeliti bespovratna sredstva za istraživanje bez riskiranja sukoba interesa. Dobrotvorne organizacije troše gotovo sva svoja sredstva na istraživanje, primjerice u pronalaženju lijeka. Nezamislivo je da bi odbor takve organizacije mogao donijeti bilo kakvu učinkovito stratešku odluku bez mišljenja i sudjelovanja stručnjaka-istraživača. U studiji se razmatra ovako:

Ako pojedinci u upravnom odboru imaju osobne ili profesionalne interese tko dobiva sredstva, čak i u slučajevima gdje odbor sam ne vrši financiranje, odbor takve organizacije mogao bi donijeti učinkovite strateške odluke bez značajnog ulaganja i pristranosti u upravljanju. Prioriteti financiranja bili bi u smjeru njihovih područja istraživanja. To je zanemareni oblik sukoba interesa i za to ne postoji jednostavno, opće rješenje. Međutim, kako bi u odborima trebali sjediti stručnjaci-znanstvenici, koji u istraživanju imaju znanje, tu je veća mogućnost potencijalnog sukoba interesa. Prisutnost istraživača u odboru stvara neke potencijalno eksplozivne situacije sukoba interesa. Odluke o dodjeli sredstava nužno uključuju raspodjelu velikih iznosa novca određenim pojedincima i organizacijama. Dio tog novca mogao bi ići izravno članovima odbora, njihovim laboratorijima ili odjelima, čak i njihovim kolegama, prijateljima ili bivšim studentima. Što se tu može učiniti? Prvi problem odnosi se na ulogu „stručnjaci“ u odboru. Za sprječavanje sukoba interesa prvi korak za odbor je da postane svjestan da je to problem. Nadalje su ponuđena moguća rješenja:

- u odbor postaviti vanjskog, neutralnog stručnjaka (možda iz druge države) i to na mjesto predsjednika čija bi primarna dužnost bila nadgledati integritet i nepristranost
- stvoriti pododbor odbora ili odvojeni odbor koji izvještava odbor, koji traži najširu i sveobuhvatniju zastupljenost iz područja istraživanja
- odbor bi mogao primijeniti politiku rotacije stručnjaka iz bliskih područja u i izvan mjesta ili stručnjake iz drugih istraživačkih područja, ali bliskih onima koji su financirani iz istih dobrotvornih organizacija
- u svakom slučaju, odbor bi trebao povremeno naručiti vanjsku kontrolu svog poslovanja i prioriteta financiranja od uvažanih istraživača, opet primjerice iz inozemstva

Postoji prijedlog i da se regrutira cijeli odbori izvan regije/države. Ovo jest radikalno rješenje i neki istraživači koji su sudjelovali u studiji smatraju da je to neizvedivo. Međutim, u intervjuima istraživači nisu dali niti jedan razlog zašto bi to bilo neizvedivo, ako bi im se platio dodatni honorar za usluge ili kada bi se odbor zamijenio s odborom iz druge države slične veličine. (Koliko je poznato autorima koji su izradili ovu studiju problema sukoba interesa, ovo rješenje nikada nije isprobano)

Ova strategija rješavanja mogućih sukoba interesa na slobodnu je primjenu, s možda drugim kontekstima, različitim organizacijama.

Autori studije zaključili su da iako se nisu bavili niti većinom potencijalnih sukoba interesa u neprofitnom sektoru, njihova je svrha ipak bila dvostruka.

Prvo, dali su onaj osnovni osjećaj u korijenu zabrinutosti zbog sukoba interesa i olakšali shvatiti zašto organizacije uopće trebaju biti zabrinute zbog sukoba interesa. Kako percepcije sukoba

interesa nagriza povjerenje dionika, čak i kada je samo pojedinac u središtu tog sukoba. A povjerenje je žila kucavica većine neprofitnih organizacija.

Drugo, kako moraju razmišljati o mogućim rješenjima da bi se izbjegli sukobi interesa, jer ovdje rijetko postoji univerzalno rješenje i voditi se glavnom svrhom sprječavanja sukoba interesa, a to je zaštititi povjerenje dionika.

Kada je 2016.g. Sud časti HUOJ-u iznio smjernice za upravljanje sukobom interesa (slijede u nastavku rada), kako ga prepoznati pa onda riješiti, predvodio se definicijama i preporukama preuzetih iz definicija "Charitable Conflicts of Interest, (case study)" koji se usredotočio na problemom sukoba interesa.

### **7.2.3. Smjernice Suda časti HUOJ-u za upravljanje sukobom interesa**

Temeljem donesenog mišljenja Suda časti HUOJ-u u slučaju savjetničkog angažmana g. Juge, Sud časti pripremio je Smjernice za upravljanje sukobom interesa, a koje predstavljaju sastavni dio Etičkog kodeksa HUOJ-a:

„Dobra praksa upravljanja sukobom interesa uključuje sljedeće aktivnosti:

Prepoznavanje sukoba interesa – procjena situacije i specifičnih okolnosti koje bi mogle potaknuti sumnju u sukob interesa, a koje bi mogle dovesti u pitanje profesionalni i etički integritet stručnjaka za odnose s javnošću ili njihove matične organizacije i potaknuti sumnje u nepristranost. U prepoznavanju sukoba interesa treba postaviti pitanje o svim odnosima, privatnim i poslovnim vezama i vrstama odnosa koji bi se mogli eventualno problematizirati.

Stručnjaci za odnose s javnošću pri tome moraju razlikovati tri vrste sukoba interesa:

- a.) Prividni: kad se čini da bi njihovi privatni ili osobni interesi mogli utjecati na njihove aktivnosti
- b.) Potencijalni: kad bi stručnjak za odnose s javnošću mogao biti na nekom položaju (prihvatanje savjetničkog angažmana bez naknade ili neki drugi angažman) ili je već na položaju kada bi njegovi mogući osobni interesi mogli utjecati na nepristrano ispunjavanje njegovih dužnosti. Takva situacija može dovesti do stvarnog sukoba interesa.
- c.) Stvarni: stručnjak za odnose s javnošću je na položaju kad njegovi osobni interesi mogu utjecati ne nepristrano obavljanje njegovih dužnosti.

U svim ovim slučajevima potrebno je voditi računa o mogućoj percepciji javnosti.

Deklariranje sukoba interesa – stručnjak za odnose s javnošću nakon procjene situacije treba transparentno obznaniti sukob interesa

Odricanje od aktivnosti koje bi mogle dovesti do sumnje u sukob interesa, a idealno, potpuno izbjegavanje angažmana za koji se procijeni da bi mogao dovesti u pitanje njegovu nepristranost kao i stručni i profesionalni integritet.“ (HUOJ 2016: 5).

\*Definicija preuzeta iz Chris MacDonald, Michael McDonald, and Wayne Norman, “Charitable Conflicts of Interest”, Journal of Business Ethics 39:1-2, 67-74, August 2002. (p.68)

#### **7.2.4. Preporuke Suda časti HUOJ-u**

*„Sud časti poziva na što skorije popunjavanje 'pravne praznine' koja prati imenovanje posebnih savjetnika na temelju članka 23. Zakona o Vladi Republike Hrvatske vezano uz sukob interesa.*

*Praksu angažiranja stručnjaka za odnose s javnošću bez naknade u državnim (javnim) institucijama bi u pravilu trebalo izbjegavati ili bi joj trebalo pristupati uz daleko ozbiljnije sagledavanje njenih mogućih negativnih konotacija vezano uz sukob interesa i narušavanje povjerenja u kredibilitet javnih dužnosti. Načelo transparentnosti rada i sukoba interesa podrazumijeva pravičnu naknadu za angažman čime se ujedno izbjegavaju sumnje u nepristranost te profesionalni i stručni integritet stručnjaka za odnose s javnošću.*

*Nije sporan angažman stručnjaka za odnose s javnošću kada se oni angažiraju na projektima od društvenog i javnog interesa ili nekoj humanitarnoj organizaciji. Međutim, stručnjaci za odnose s javnošću i u tim slučajevima moraju voditi računa o sukobu interesa.“ (HUOJ 2016: 6).*

## 8. Rasprava

Na pitanje što je sporno u slučaju o kojem je Sud časti HUOJ-u pokrenuo postupak odgovoriti će se pod cjelinom Rasprava.

Dakle, Zinka Bardić koja je osobnom savjetnicom premijera Zorana Milanovića imenovana direktno, bez provedenog natječaja, taj posao obavlja bez novčane naknade, odnosno za svoj rad plaćena je od strane agencije Madison consulting, u kojoj je direktorica, a koja ima ugovor s najvećom strankom tada vladajuće koalicije – SDP-om. Drugi slučaj je slučaj posebnog savjetnika bivšeg prvog potpredsjednika Vlade Tomislava Karamarka, g. Juge koji je dekan Edward Bernays visoke škole za komunikacijski menadžment.

*Sličnosti u ta dva slučaja:*

- oboje su savjetnici javnih dužnosnika koji svoj posao rade bez novčane naknade, a plaćeni su od svojih matičnih organizacije.

*Zašto se takva situacija smatra problematičnom?*

Zbog toga što se službena dužnost miješa sa privatnim interesom, odnosno sa obvezama koje pojedinac ima temeljem službene dužnosti i time može utjecati na druge, primjerice klijente ili suradnike. Kako oboje posao savjetnika obavljaju bez naknade dovedeni su u situaciju da su ovisni o svojim matičnim organizacijama gdje primaju plaću, a svojim stručnim savjetovanjem mogu utjecati na odluke dužnosnika, u korist svojih matičnih organizacije.

*Kako bi Sud časti HUOJ-u trebao ocijeniti ovakvu situaciju?*

U prepoznavanju sukoba interesa trebaju se postaviti pitanja o svim odnosima, privatnim i poslovnim vezama i vrstama odnosa koji bi se mogli eventualno problematizirati. Sud časti HUOJ-u ispravno je postupio kada je takav poslovni odnos ocijenio kao konfliktnu situaciju, jer je savjetnik ovisan o svojoj organizaciji koja mu isplaćuje plaću, a ima pristup povlaštenim informacijama te svojim savjetničkim angažmanom može direktno utjecati na donošenje odluke premijera ili predsjednika Vlade.

*Ako je situacija ocijenjena kao konfliktna odnosno kao mogući sukob interesa trebaju li savjetnici odgovarati pred istražnim povjerenstvom za sprječavanje sukoba interesa?*

Ne, zbog pravne praznine koja prema članka 23. Zakona o Vladi kaže, da takav propis obvezuje samo ako su imenovani od strane Vlade.

Članak 23. Zakona o Vladi Republike Hrvatske glasi:



„Radi utvrđivanja stanja, izrade strateških razvojnih planova i analiza, pripreme prijedloga i usklađivanja provedbe pojedinih projekata iz programa Vlade te za pojedina pitanja stalne ili povremene prirode od značaja za obavljanje dužnosti predsjednika Vlade, predsjednik Vlade može imenovati posebne savjetnike ili osnivati savjete i imenovati članove savjeta.

Za savjetnika Vlade može se imenovati državni službenik, i to na cijelo ili određeno vrijeme trajanja mandata predsjednika Vlade.

Savjetnik predsjednika Vlade za svoj rad odgovara predsjedniku Vlade.

Posebni savjetnici i savjeti mogu se imenovati na cijelo vrijeme trajanja mandata predsjednika Vlade ili na određeno vrijeme dok priroda posla to zahtijeva.

Za posebnoga savjetnika može se imenovati i osoba koja nije u stalnom radnom odnosu u Vladi, a rješenjem o imenovanju može joj se odrediti naknada za rad.

Na imenovanja i razrješenja posebnih savjetnika ne primjenjuju se odredbe propisa o zapošljavanju državnih službenika.

Pojedini član Vlade može, uz suglasnost predsjednika Vlade, imenovati posebnoga savjetnika uz odgovarajuću primjenu odredaba ovoga članka.“ (Zakon o Vladi Republike Hrvatske čl.23, NN 150/2011)

*Kako spriječiti situaciju koja je potencijalni sukob interesa, ali dionici takve situacije ne mogu biti u sukobu interesa jer nisu državni službenici i nisu dužni odgovarati pred Povjerenstvom za sprječavanje sukoba interesa i?*

Obrazloženje HUOJ-u časti koji smatra kako je gore navedeno ona svojevrsna „pravna praznina“ koja je izložena sumnjama u potencijalni sukob interesa (osobito u slučajevima kada kad imenovani zadržavaju svoja radna mjesta u matičnim organizacijama u kojima nastavljaju primati redovite prihode, a ujedno za svoj savjetnički angažman ne primaju naknadu) te da je „jedna od temeljnih sastavnica javne dužnosti povjerenje javnosti da njihovi obnašatelji neće zloupotrijebiti svoj položaj kako bi pod krinkom javnog angažmana promovirali različite vrste osobnih interesa, novčane ili nenovčane“ potpuno je utemeljeno. Ovako potencijalno konfliktne situacije moguće je spriječiti jedino uređenjem politike upravljanja sukobom interesa.

*Etička dimenzija:*

U slučaju Zinke Bardić pokazalo se da je njezino očitovanje Sudu časti, kada je izjavila da posao posebne savjetnice za odnose s javnošću Zorana Milanovića obavlja bez naknade, neistinit, jer se naknadno saznalo, iz javno dostupnih informacija putem portala, da ona svoj posao ipak naplaćuje. Međutim, za navedene usluge ne prima plaću od države, već se plaća njena agencija Madison

Cosulting čija je direktorica, i to plaća SDP. Inače, u Republici Hrvatskoj, stranka ili neovisna lista mjesečno dobiva doznake u kunama za svakog saborskog zastupnika. Ukupno se godišnje za to izdvaja 56,4 milijuna kuna. Na nižim razinama financiraju se županijski, gradski i općinski vijećnici. Financiranje formalno podliježe državnoj reviziji, ali stranke ga mogu trošiti manje-više kako hoće. Može davati donacije, organizirati skupove, platiti dobru večeru ili putovati na skup srodne stranke u Čile. Bitno je da su troškovi opravdani računima, da je svaka kuna formalno pokrivena i sve je čisto (Indeks.hr 2019).

#### „REDOVITO GODIŠNJE FINANCIRANJE IZ DRŽAVNOG PRORAČUNA I PRORAČUNA JEDINICA SAMOUPRAVE

Osiguravanje sredstava za redovito godišnje financiranje u proračunu

(1) Sredstva za redovito godišnje financiranje političkih stranaka i nezavisnih zastupnika osiguravaju se u državnom proračunu Republike Hrvatske, u iznosu od 0,075 % ostvarenih poreznih prihoda iz prethodno objavljenog godišnjeg izvještaja o izvršenju proračuna.

(2) Sredstva za redovito godišnje financiranje političkih stranaka i nezavisnih vijećnika iz proračuna jedinica samouprave dužna je osigurati jedinica samouprave u iznosu koji se određuje u proračunu jedinice samouprave za svaku godinu za koju se proračun donosi, s tim da visina sredstava po jednom članu predstavničkog tijela jedinice samouprave godišnje ne može biti određena u iznosu manjem od:

- 8000,00 kuna u predstavničkom tijelu Grada Zagreba
- 5000,00 kuna u predstavničkom tijelu županije i velikoga grada
- 3500,00 kuna u predstavničkom tijelu jedinice samouprave koja ima više od 10.000 stanovnika
- 2000,00 kuna u predstavničkom tijelu jedinice samouprave koja ima od 3001 do 10.000 stanovnika
- 1000,00 kuna u predstavničkom tijelu jedinice samouprave koja ima do 3000 stanovnika.“ (Zakon o financiranju političkih aktivnosti, izborne promidžbe i referendumima čl.5., NN 29/2019).

#### *Što se ovdje smatra sporno?*

Iako je Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa obrazložilo kako gospođa Bardić ne može biti u sukobu interesa jer ju je na javnu dužnost imenovao predsjednik Vlade gospodin Milanović osobno i nije dužna postupati po Zakonu o sprječavanju sukoba interesa, prema Etičkom kodeksu HUOJ-a gdje su standardi i pravila ponašanja u obavljanju poslova odnosa s javnostima utemeljenima na zakonima i drugim propisima, pravilima struke i široko prihvaćenim dobrim običajima što treba doprinijeti između ostalog i transparentnosti, prekršeno je načelo odanosti kojim se nalaže lojalnost onima koje se predstavlja, ali i odgovornost spram javnog interesa, kao i nezavisnost, gdje se jasno deklariraju svi potencijalni sukobi interesa ili povezanost s tvrtkama,

institucijama, udrugama, političkim strankama, pojedincima i skupinama koji mogu ometati ili zapriječiti u neovisnom i objektivnom djelovanju i prosuđivanju.

Prema mišljenju Suda časti HUOJ-a „Bardić je s jedne strane kao posebna savjetnica premijera pozvana raditi isključivo u javnom interesu. Ali kako je Vlada RH nije plaćala za taj posao ili angažman, Bardić je bila u ovisnom je položaju prema privatnom poslodavcu – tj. agenciji koja joj osigurava redovita primanja. Tako se nalazila u situaciji da svjesno ili nesvjesno pogoduje agenciji u kojoj je zaposlena ili njezinim klijentima, odnosno da pridonese stvaranju percepcije u javnosti kako se ta agencija nalazi u privilegiranom položaju u odnosu na druge agencije na tržištu, kada su u pitanju odnosi s državnim institucijama.“ (Slobodna Dalmacija 2012). I uz svekoliko poštovanje dobrotvornog rada, takav oblik angažmana trebao se regulirati ugovorom o radu (privremenim zapošljavanjem) ili ugovornim odnosom s agencijom. Tako bi kao stručnjakinja u svom poslu izbjegla sumnju u postojanje mogućeg sukoba interesa i zaštitila ugled struke.

#### *Etička dimenzija u slučaju Jugo:*

Aktivnosti gospodina Juge kao savjetnika za društvene djelatnosti bivšeg prvog potpredsjednika Vlade Tomislava Karamarka (bez naknade) bile su dominantno vezane uz tematiku obrazovanja, povezivanje gospodarstva i sustava visokog obrazovanja. U jednoj obrazovnoj organizaciji kao što je privatna Visoka škola Edward Berneys, g. Jugo prima plaću kao dekan. Ovakva potencijalno eksplozivna situacija za sukoba interesa, problem koji je spominjan u Case study - Charitable Conflicts of Interest i na kojem su se detaljno razmatrala potencijalna rješenja. Raspodjela velikih iznosa novca određenim pojedincima i organizacijama, koji određuju prioritete financiranja.

G. Jugo imao je pristup povlaštenim informacijama te mogućnost da kroz savjetnički angažman utječe na donošenje odluke predsjednika Vlade.

Nadalje, kako je osnivač privatne Visoke škole Edward Berneys gospodin Mario Petrović, koji ujedno i vlasnik agencije Milleniuma promocije jedne od vodećih hrvatskih agencija za odnose s javnošću i integrirano komuniciranje, koja je za vrijeme savjetovanja, odnosno angažmana g. Juge bivšem potpredsjedniku Vlade, sklopila marketinški ugovor s tvrtkom Đuro Đaković Holding, a koja je pak u većinskom državnom vlasništvu je druga situacija u kojoj g. Jugo u potencijalnom sukobu interesa. Sagledavši cjelokupnu situaciju, kako nije javni dužnosnik i ne može biti u sukobu interesa, ali svakako je doveden u pitanje njegov etički integritet.

Kako nalaže praksa u postupanju kod etičkog problema, u primjeru sukoba interesa, nakon što se postavi problem, rješenje se pronalazi kroz postavljanje ključnih pitanja i mogućih odgovaranja na njih te pomoću dobivenih odgovora, moguće je utvrditi postoji li uopće etička dimenzija u nekom slučaju i koji je smjer djelovanja bio moralno neprihvatljiv, postavlja se pitanje:

*Postoje li neki ekonomski ili poslovni razlozi koji dovode do mogućnosti izbora nemoralnog načina djelovanja?*

Postoje, i to u obliku ovisničkog odnosa o poslodavcu koji mu isplaćuje plaću, a s obzirom na njegovu mogućnost utjecaja savjetničkim angažmanom na odluku javnog dužnosnika, podrazumijeva se mogući sukob interesa. S time je doveo u pitanje svoju etičku vjerodostojnost zbog nedovoljnog osjećaja kao stručnjaka za odnose s javnošću za tematiku sukoba interesa i nedovoljno razumijevanje njezine važnosti u okolnostima kontinuiranog pada povjerenja u državne institucije i negativne percepcije struke za odnose s javnošću. Takvo mišljenje je iznio i Sud časti HUOJ-u.

### **8.1. Zaključak rasprave**

U oba slučaja nema pravnih posljedica. Međutim, po pitanju etike i ključnih načela Etičkog kodeksa HUOJ-a koje podrazumijeva otvoreno ukazivanje na potencijalni sukob interesa u svim situacijama u kojima se stručnjaci za odnose s javnošću mogu naći, ne samo kod ugovaranja i izvršenja poslova odnosa s javnošću, povrijeđen je etički integritet jer se smatra da stručnjaci za odnose s javnošću trebaju pravovremeno i transparentno upravljati sukobom interesa te voditi računa o javnom interesu. A u oba slučaja potaknute su sumnje u njihovu nepristranost.

## 9. Zaključak

*„U zemljama takozvane razvijene demokracije pravila igre razrađena su do najsitnijih detalja, ali osnovna pravila su gotovo svagdje ista: javnost ima pravo znati sve o prihodima i imovini javnih dužnosnika na koja utječe ili može utjecati njihov položaj te ne ono (JD) ne bi smjeli ni na koji način sudjelovati u odlučivanju ili na koji drugi način utjecati na odluku u kojoj imaju vlastiti financijski interes“ (Kušan2003: 5)*

Kroz cijeli rad prikazani su etika, poslovna etika i moral uopće, kao neophodne kvalitete u uspješnom djelovanju u poslovnom svijetu. Odnosi s javnostima, koji imaju bitnu funkciju između organizacije i njezinih javnosti, moraju primjenjivati usvojene etičke kodekse i zakone kako bi se stvorili profesionalni kriteriji. Kako se odnosi s javnostima u realnom sektoru uvelike razlikuje od odnosa s javnostima u javnom sektoru, koji se koristi javnim novcem, tako je i transparentnost i odgovornost prema javnosti veća. Kako je obveza svakog onog tko obnaša javnu vlast da to radi u interesu zajednice, naglasak je da bi transparentno i odgovorno trebali postupati i svi oni koji rade u javnom interesu, a jedni od njih su i stručnjaci u odnosima s javnostima. Takva obaveza uključuje i neiskorištavanje pozicije da bi se okoristili za vlastiti interes, već poštivanje tržišne konkurencije, odnosno prava tržišnog natjecanja. Štetnost koju povlači sukob interesa važan je preduvjet za uređenjem politike upravljanja sukob interesa, kao i uvođenje oštrijih sankcija i obveza nadoknade štete prouzročene njime.

U radu se u nekoliko navrata navodi koliko je važno znati prepoznati kako prividni tako i stvarni sukob interesa te da svaka dvojbeno moralna odluka dovodi do potencijalnog sukoba interesa. Kako se brojni odnosi koji su deklarirani kao sukob interesa i dalje ponavljaju, svaka bi organizacija bila javna ili privatna, trebala uvesti etičke kodekse i pravilnike kojim bi jasno bile propisane kazne i sankcije u slučaju kršenja. Na državnoj razini mora se uspostaviti politika upravljanja sukobom interesa, važnost edukacije o posljedicama sukoba interesa na društvo je neophodna.

Gong je u svojoj analizi *„Teze za izradu nacrtu zakona o upravljanju sukobom interesa“* zbog manjkavosti Zakona predložio *„temeljite izmjene Zakona o sprečavanju sukoba interesa kojima će se promicati shvaćanje sukoba interesa kao očekivane situacije kojom se može i mora upravljati, a u kojoj se često nalaze osobe koje djeluju u javnoj i poslovnoj sferi i imaju razgranate društvene mreže i ambicije, a time i niz materijalnih te posebice nematerijalnih interesa.“* (Prkut et al. 2014: 4).

2021.g. Vlada Republike Hrvatske je najavila usvajanje novog Zakona o sprječavanju sukoba interesa.

Do usvajanja novog Zakona o sprječavanju sukoba interesa, metoda kojim bi se organizacije trebale koristiti kako bi se spriječili potencijalni sukobi interesa isključivo su edukacija i promicanje svijesti o štetnosti sukoba interesa na društvo.



*Slika 10. Mehanizmi suzbijanja sukoba interesa*

Izvor: Gong istraživački centar

”

## Literatura

1. BBC News 2011. „Francuska ministrica vanjskih poslova Alliot-Marie dala otkaz zbog Tunisa:“ Dostupno na: <https://www.bbc.com/news/world-europe-12591452> (Pristupljeno: 24.1.2021)
2. Bebek, B., Kolumbić, A. 2000.: *Poslovna etika*, Zagreb: Sinergija
3. Broom, G.M. 2010.: *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Zagreb: Mate d.o.o.
4. Cottle, S. 2009.: *Informacije, odnosi s javnošću i moć*, Zagreb: Naklada medijska istraživanja
5. Day, L.A. 2004.: *Etika u medijima primjeri i kontraverze*, Beograd: Medija centar
6. Deutsche Welle 2012. „Njemački predsjednik podnio ostavku.“ Dostupno na
7. <https://www.dw.com/hr/njema%C4%8Dki-predsjednik-podnio-ostavku/a-15747694> (Pristupljeno: 24.1.2021)
8. Dnevnik.hr 2021. „Šefica Povjerenstva za odlučivanje o sukobu interesa o smanjivanju ovlasti: "Bilo bi loše da Povjerenstvo kao neovisno tijelo nestane. Borit ćemo se." Dostupno na <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/gost-dnevnika-nove-tv-natasa-novakovic-predsjednica> (Pristupljeno 23.2.2021.)
9. Europski semestar 2019. „Tematski informativni članak o europskom Semestru borba protiv korupcije.“ Dostupno na [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/european-semester-thematic-factsheet\\_fight-against-corruption\\_hr.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet_fight-against-corruption_hr.pdf) (Pristupljeno 4.1.2021.)
10. Hartmann, N. 2003.: *Etika*, Zagreb: Naklada Ljevak
11. HRT Vijesti 2012. „Premijer Milanović imenovao posebnu savjetnicu Zinku Bardić“ Dostupno na <https://arhiv-vijesti.hrt.hr/154350/vlada-odbila-oporbene-amandmane> (Pristupljeno 28.12.2020.)
12. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. 2021. „Korupcija“, Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Pristupljeno 22. 2. 2021. na <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=33273>
13. Hrvatska gospodarska komora 2018. „Predstavljene Smjernice ICC-ja o sukobu interesa u

- poduzećima“ Dostupno na <https://www.hgk.hr/icc-hrvatska/3-godisnja-konferencija-jacanje-integriteta-i-uskladenosti-u-poslovanju-sukob-i-izvjestaj> (Pristupljeno 3.1.2021.)
14. Hrvatska udruga za odnose s javnošću 2013. „Etički kodeks Hrvatske udruge za odnose s javnošću“ Dostupno na [https://www.huoj.hr/eticki\\_kodeks\\_huoj-a.pdf/](https://www.huoj.hr/eticki_kodeks_huoj-a.pdf/) (Pristupljeno 21.12.2020).
  15. Hrvatska udruga za odnose s javnošću 2016. „Mišljenje Suda časti HUOJ-a“ Dostupno na [https://www.huoj.hr/media/uploads/mi%C5%A1ljenje\\_-\\_anga%C5%BEman\\_pro\\_bono\\_savjetnika.pdf](https://www.huoj.hr/media/uploads/mi%C5%A1ljenje_-_anga%C5%BEman_pro_bono_savjetnika.pdf) (Pristupljeno 21.12.2020).
  16. Hrvatska udruga za odnose s javnošću 2021. „O nama“ Dostupno na <https://www.huoj.hr/o-nama/> (Pristupljeno 21.12.2020).
  17. Hrvatska udruga za odnose s javnošću 2021. „O nama“ Dostupno na <https://www.huoj.hr/o-nama/sud-casti/> (Pristupljeno 21.12.2020).
  18. Indeks.hr 2012a „Sud časti HUOJ traži službeno očitovanje od Bardić i Madisona!“ <https://www.index.hr/vijesti/clanak/Sud-casti-HUOJ-trazi-sluzbeno-ocitovanje-od-Bardic-i-Madisona!/620578.aspx> (Pristupljeno: 27.12.2020.)
  19. Indeks.hr 2012b "Zinka Bardić i Madison ne rade za Vladu po ugovoru koji je transparentan. A greške na kraju plaćaju građani" Dostupno na <https://www.index.hr/vijesti/clanak/Zinka-Bardic-i-Madison-ne-rade-za-Vladu-po-ugovoru-koji-je-transparentan-A-greske-na-kraju-placaju-gradani/620528.aspx> (Pristupljeno: 27.12.2020)
  20. Indeks.hr 2019. „Trebamo li financirati političke stranke?“ Dostupno na <https://www.index.hr/vijesti/clanak/trebamo-li-financirati-politicke-stranke/2086681.aspx> (Pristupljeno: 3.1.2021.)
  21. Jutarnji list 2012. „Sud časti HUOJ-a: Zinka Bardić nije u sukobu interesa, ali takve pro bono' aranžmane bi trebalo izbjegavati.“ Dostupno na <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/clanak1036039.html-1533714> (Pristupljeno: 27.12.2020)
  22. Jutarnji list 2016. „Dužnosnici u 530 slučajeva sukoba interesa, a samo 4 ministarske ostavke.“ Dostupno na <https://www.jutarnji.hr/globus/duznosnici-u-530-slucajeva-sukoba-interesa-a-samo-4-ministarske-ostavke-102646>“ (Pristupljeno: 24.1.2021)
  23. Kangrga, 2004.: *Etika osnovni problemi i pravci*, Zagreb: Golden marketing-Tehnička knjiga
  24. Krlač, K.: *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb: MATE



d.o.o./ZŠEM

25. Kušan, L. 2003.: *Sukob interesa*, Split: Udruga za demokratsko društvo
26. MacDonald, C., McDonald, M., & Norman, W. (2002). Charitable Conflicts of Interest *Journal of Business Ethics*, 39(1/2), 67-74. Pristupljeno 20. 1. 2021. na <http://www.jstor.org/stable/2507482>
27. Ministarstvo pravosuđa 2018. „Predstavljene Smjernice ICC-ja o sukobu interesa u poduzećima“ dostupno na [https://www.gong.hr/media/uploads/dokumenti/Clanci/brosura\\_sukob\\_interesa\\_za\\_internet2.pdf](https://www.gong.hr/media/uploads/dokumenti/Clanci/brosura_sukob_interesa_za_internet2.pdf)
28. Ministarstvo pravosuđa i uprave 2021. „Ministar Malenica za Novu TV o ponašanju sudaca na zabavi pored Splita, Povjerenstvu i novom Zakonu o sprječavanju sukoba interesa.“ Dostupno na: <https://mpu.gov.hr/vijesti/ministar-malenica-za-novu-tv-o-ponasanju-sudaca-na-zabavi-pored-splita-povjerenstvu-i-novom-zakonu-o-sprjecavanju-sukoba-interesa/24746> (Pristupljeno 4.1.2021.)
29. Ministarstvo pravosuđa „Sukob interesa“ Dostupno na [https://www.gong.hr/media/uploads/dokumenti/Clanci/brosura\\_sukob\\_interesa\\_za\\_internet2.pdf](https://www.gong.hr/media/uploads/dokumenti/Clanci/brosura_sukob_interesa_za_internet2.pdf) (Pristupljeno 29.12.2021)
30. Nacional 2016. „Millenium promocija i Đuro Đaković sklopili marketinški ugovor“ Dostupno na <https://www.nacional.hr/millenium-promocija-i-duro-dakovic-sklopili-marketinski-ugovor/> (Pristupljeno: 17.12.2020.)
31. Omazić, M.A., Vlahov, R.D. 2012: *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Zagreb Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj Pristupljeno: 28.2.2021. [https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Granske\\_udruge/Global%20Compact/zbirka\\_studija\\_slucaja\\_DOP.pdf](https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Granske_udruge/Global%20Compact/zbirka_studija_slucaja_DOP.pdf)
32. Prkut, D., Hoffmannom, D., Miošić, N., Škrabalo, M. 2014.: Pomak prema upravljanju sukobom interesa, Teze za izradu nacrtu zakona o upravljanju sukobom interesa, Zagreb: Gong, izdanje dostupno na poveznici: [https://www.gong.hr/media/uploads/20140616\\_analiza\\_prema\\_upravljanju\\_sukobom\\_interesa\\_final.pdf](https://www.gong.hr/media/uploads/20140616_analiza_prema_upravljanju_sukobom_interesa_final.pdf)
33. Slobodna Dalmacija 2012 „Sud časti HUOJ-a o Bardić: Treba izbjegavati takav angažman s Vladom“ Dostupno na <https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/hrvatska/sud-casti-huoj-a-o-bardic-treba-izbjegavati-takav-angazman-s-vladom-170712> (Pristupljeno: 3.1.2021.)
34. Šutalo, V. 2017: *Odnosi s javnošću, Elektronsko izdanje*, Zagreb Pristupljeno 31.1.2021. na [https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2018/08/Odnosi\\_s\\_javnoscju.pdf](https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2018/08/Odnosi_s_javnoscju.pdf)
35. Telegram 2021. „Estonski premijer najavio ostavku zbog optužbi za korupciju u njegovoj

- stranci.“ <https://www.telegram.hr/politika-kriminal/estonski-premijer-najavio-ostavku-zbog-optuzbi-za-korupciju-u-njegovoj-stranci/> (Pristupljeno: 24.1.2021)
36. Večernji list 2016. „Damir Jugo imenovan za posebnog savjetnika potpredsjednika Vlade Tomislava Karamarka“ Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/damir-jugo-imenovan-za-posebnog-savjetnika-potpredsjednika-vlade-tomislava-karamarka-1059536> (Pristupljeno: 27.12.2020)
37. Vig, S., 2019.: *Poslovna etika*, Zagreb: Codupo
38. Zakon o financiranju političkih aktivnosti, izborne promidžbe i referenduma, NN 29/2019
39. Zakon o sprječavanju sukoba interesa, NN 26/11, 12/12, 126/12, 48/13, 57/15, 98/19
40. Zakon o Vladi Republike Hrvatske, NN 150/2011

## Popis slika

Slika 1. Logo Transparency International. I Dostupno na: <a href="https://www.transparency.hr/hr/...">https://www.transparency.hr/hr/...</a>	9
Slika 2. Infografika indeksa korumpiranosti za 2018.g. u Hrvatskoj. Dostupno na: <a href="https://www.index.hr/vijesti/clanak/novo-istrazivanje-hrvatska-je-jedna-od-najkorumpiranih-zemalja-eu/2059858.aspx">https://www.index.hr/vijesti/clanak/novo-istrazivanje-hrvatska-je-jedna-od-najkorumpiranih-zemalja-eu/2059858.aspx</a> /.....	11
Slika 3. Infografika korupcije u svijetu. Dostupno na: <a href="https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/infografika-korupcija-u-svijetu-hrvatska-zaostaje-za-eu-prosjekom-130369">https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/infografika-korupcija-u-svijetu-hrvatska-zaostaje-za-eu-prosjekom-130369</a> .....	11
Slika 4. Carollova piramida društvene odgovornosti. Izvor: Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost.....	12
Slika 5. Odnos sukoba interesa i povjerenja građana. Dostupno na: <a href="https://www.gong.hr/media/uploads/5_-_sukob_interesa_final.pdf">https://www.gong.hr/media/uploads/5_-_sukob_interesa_final.pdf</a> .....	15
Slika 6. Naslov na vodećem portalu Indeks.hr. Dostupno na: <a href="https://www.index.hr/tag/60163/sukob-interesa.aspx">https://www.index.hr/tag/60163/sukob-interesa.aspx</a> .....	19
Slika 7. Članak u tjedniku Nacional. Dostupno na: <a href="https://www.nacional.hr/millennium-promocija-i-duro-dakovic-sklopili-marketinski-ugovor/">https://www.nacional.hr/millennium-promocija-i-duro-dakovic-sklopili-marketinski-ugovor/</a> .....	32
Slika 8. Članak u tjedniku Nacional. Dostupno na: <a href="https://www.nacional.hr/millennium-promocija-i-duro-dakovic-sklopili-marketinski-ugovor/">https://www.nacional.hr/millennium-promocija-i-duro-dakovic-sklopili-marketinski-ugovor/</a> .....	33
Slika 9. Članak u tjedniku Nacional. Dostupno na: <a href="https://www.nacional.hr/millennium-promocija-i-duro-dakovic-sklopili-marketinski-ugovor/">https://www.nacional.hr/millennium-promocija-i-duro-dakovic-sklopili-marketinski-ugovor/</a> .....	33
Slika 10. Mehanizmi suzbijanja sukoba interesa. Dostupno na: <a href="https://www.gong.hr/media/uploads/dokumenti/Clanci/brosura_sukob_interesa_za_internet2.pdf">https://www.gong.hr/media/uploads/dokumenti/Clanci/brosura_sukob_interesa_za_internet2.pdf</a> . .....	50





IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Maja Biondić pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom Sukob interesa u odnosima s javnostima te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Maja Biondić neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom Sukob interesa u odnosima s javnostima čiji sam autor.

Student/ica:

(vlastoručni potpis)

