

# SUKOB INTERESA

---

**Marković, Diana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:756308>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Poslovna ekonomija *Poslovna informatika*

Diana Marković  
**SUKOB INTERESA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Poslovna ekonomija *Poslovna informatika*

Diana Marković  
**SUKOB INTERESA**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovna etika**

JMBAG: 0149219964

e-mail: [dmarkovic@efos.hr](mailto:dmarkovic@efos.hr)

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Julia Perić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
University Graduate Study Business Economics *Business Informatics*

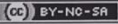
Diana Marković

## **CONFLICT OF INTEREST**

Graduate paper

Osijek, 2023.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Diana Marković

**JMBAG:** 0149219964

**OIB:** 60525868864

**e-mail za kontakt:** markovicdiana4@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija (poslovna informatika)

**Naslov rada:** Sukob interesa

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Izv. Prof. dr. sc. Julia Perić

U Osijeku, rujan 2023. godine

Potpis Marković Diana

## **Sukob interesa**

### **SAŽETAK**

Sukob interesa je situacija u kojoj se razlikuju privatni interesi od profesionalnih ili javnih interesa pojedinca, a navedena situacija može narušiti objektivnost pojedinca prilikom obavljanja posla. Ovaj rad istražuje koncept sukoba interesa i strategije za njegovo rješavanje u javnom i privatnom sektoru. Iako mnogi ljudi sukob interesa vežu isključivo za javni sektor, on također predstavlja značajan izazov i u privatnom sektoru. Rad nastoji identificirati načine prepoznavanja, upravljanja i sprječavanja sukoba interesa što je vrlo važno kako bi se smanjila njegova učestalost. Sukob interesa jedan je od značajnijih problema u organizaciji, stoga će se u radu spomenuti i objasniti pojmove koji su usko vezani s konceptom sukoba interesa poput etike i poslovne etike, društvene odgovornosti, etičkih dilema i etičkih problema. Cilj rada je objasniti sam koncept sukoba interesa, vrste sukoba interesa kao i analizirati načine upravljanja sukobom interesa u javnom i privatnom sektoru. Na ovaj način će se identificirati sličnosti i razlike u upravljanju sukobom interesa u javnom i privatnom sektoru i donijeti zaključak na koji način bi se učestalost sukoba interesa mogla smanjiti.

**Ključne riječi:** sukob interesa, poslovna etika, društvena odgovornost, javni sektor, privatni sektor, etički kodeks

## **Conflict of interest**

### **ABSTRACT**

A conflict of interest is a situation in which a person's private interests diverge from the person's professional or public interests, and this situation may affect the person's objectivity in performing his or her job. This paper explores the concept of conflict of interest and strategies for resolving it in the public and private sectors. Although many people associate conflict of interest exclusively with the public sector, it is also a significant challenge in the private sector. The paper attempts to identify ways to recognize, manage, and prevent conflicts of interest, which is very important to reduce their frequency. Conflict of interest is one of the most important problems in the organization, so the paper mentions and explains terms that are closely related to the concept of conflict of interest, such as ethics and business ethics, social responsibility, ethical dilemmas and ethical problems. The aim of the paper is to explain the concept of conflict of interest, to explain the types of conflict of interest and to analyze the ways of dealing with conflict of interest in the public and private sectors. In this way, the similarities and differences in dealing with conflicts of interest in the public and private sectors will be identified and a conclusion will be drawn on how to reduce the incidence of conflicts of interest.

**Keywords:** conflict of interest, business ethics, social responsibility, public sector, private sector, code of ethics

# SADRŽAJ

<b>1.Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2.Metodologija istraživanja .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
2.3. Izvori podataka .....	2
<b>3. Od etike do donošenja etičnih odluka u organizaciji.....</b>	<b>3</b>
3.1. Poslovna etika .....	4
3.2. Etika poslovanja i društvena odgovornost .....	7
3.3. Donošenje etičnih odluka .....	9
3.4. Etične dileme .....	11
3.5. Najčešći etički problemi .....	12
<b>4. Sukob interesa .....</b>	<b>14</b>
4.1. Vrste sukoba interesa .....	16
4.2. Zakonski okvir za sprječavanje sukoba interesa u Europi.....	17
<b>5. Upravljanje sukobom interesa u Republici Hrvatskoj.....</b>	<b>22</b>
5.1. Upravljanje sukobom interesa u javnom sektoru .....	22
5.2. Obveze dužnosnika prema Zakonu o sprječavanju sukoba interesa.....	23
5.3. Nadležnosti Povjerenstva za odlučivanje o sukobu interesa .....	25
5.4. Postupak utvrđivanja postojanja sukoba interesa .....	26
5.5. Prepoznavanje.....	27
5.6. Sprječavanje.....	29
5.7. Upravljanje sukobom interesa u privatnom sektoru .....	31
5.8. Prepoznavanje.....	32
5.9. Sprječavanje.....	34



<b>6. Zaključak.....</b>	<b>36</b>
<b>7. Literatura .....</b>	<b>39</b>
<b>8. Popis slika.....</b>	<b>43</b>
<b>9. Popis tablica .....</b>	<b>43</b>

## 1. Uvod

Koliko su ljudi etični, znaju li što etika predstavlja te razlikuju li ju od morala? Kada bi svi postupali u skladu s etičnim načelima i pridržavali se zakona, pravilnika i određenih smjernica, bi li se sukob interesa događao tako često? Nerijetko se javni dužnosnici spominju i prozivaju u novinama zbog sumnje da su u sukobu interesa. Iako se može dogoditi da se dokaže suprotno, njihov integritet, ali i povjerenje u javne institucije u kojima rade mogu biti poljuljani. Iz tog razloga vrlo je bitno da se takve situacije pokušaju spriječiti. Osim što je prisutan u javnom sektoru, sukob interesa postoji i u privatnom sektoru. Iako nije popraćen medijima niti je u toj mjeri dostupan javnosti, ne znači da ne postoji.

Rad se sastoji od šest poglavlja. Nakon Uvoda u drugom poglavlju objašnjeni su predmet istraživanja, navedene metode istraživanja i izvori podataka koji su korišteni u radu. U trećem poglavlju objašnjeni su pojmovi koji su usko povezani s konceptom sukoba interesa poput etike, morala, poslovne etike, etične dileme, etike poslovanja, društvene odgovornosti te donošenja etičnih odluka. Četvrto poglavlje fokusirano je na sukob interesa, vrste sukoba interesa i zakonski okvir za sprječavanje sukoba interesa u EU. U petom poglavlju istražuje se način na koji se upravlja sukobom interesa, odnosno kako se prepoznaje, upravlja i sprječava sukob interesa u javnom i privatnom sektoru u RH. U šestom poglavlju uspoređuju se načini upravljanja sukobom interesa u javnom i privatnom sektoru i donose zaključna razmatranja o mogućnostima smanjenja sukoba interesa u Republici Hrvatskoj.

## **2. Metodologija istraživanja**

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja diplomskog rada je sukob interesa u privatnom i javnom sektoru. Kako bi se lakše razumio pojam sukoba interesa u radu su objašnjeni pojmovi koji su usko povezani s ovom temom kao što su etika, poslovna etika, metode donošenja etičkih odluka, društvena odgovornost i etične dileme.

### **2.2. Metode istraživanja**

Metode koje su korištene u diplomskom radu su metoda deskripcije, dedukcije i analize. Navedene metode su karakteristične za kvalitativan pristup istraživanju. Kako bi se pojmovno odredili i opisali ključni stručni pojmovi korištena je metoda deskripcije. Navedena metoda služi za jednostavno opisivanje procesa i činjenica. Metoda dedukcije, prema Zeleniki (1998.), je metoda u kojoj se primjenjuje način zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci. Metodom analize raščlanjivani su složeniji pojmovi, sudovi i zaključci na jednostavnije elemente i dijelove. Pomoću navedenih metoda definiran je koncept sukoba interesa i strategije za njegovo rješavanje u javnom i privatnom sektoru i pojmovi koji su usko vezani s konceptom sukoba interesa. Također su se analizirali i uspoređivali načini sprječavanja i upravljanja sukobom interesa u javnom i privatnom sektoru i na temelju toga donesen je zaključak.

### **2.3. Izvori podataka**

Diplomski rad na temu sukob interesa temeljen je na sekundarnom istraživanju relevantne znanstvene i stručne literature o navedenoj temi. U radu su obuhvaćeni sekundarni izvori informacija poput udžbenika, članaka, znanstvenih radova u kojima su se koristili sljedeći izrazi: sukob interesa, poslovna etika, privatni sektor, javni sektor, etične dileme, etika, moral i slično. Korištena literatura fokusirana je na definiranje navedenih pojmova, a svrha rada je kritički interpretirati i sumirati recentnu literaturu vezanu uz spomenutu temu.

### 3. Od etike do donošenja etičnih odluka u organizaciji

Ukoliko bi iz nekog razloga postojala dvojba prilikom izvršavanja nekog rutiniranog oblika ljudskog djelovanja kao što su pribavljanje hrane, vode, odjeće, skloništa odnosno djelovanja koja se međusobno sukobljavaju, tada prema Jalšenjaku (2016.) postoji zahtjev da se u takvim djelovanjima pravila ekspliciraju. Eksplicacija moralnosti sukobljenih načina postupanja zapravo predstavlja etiku, a kako bi se mogao pojmiti sukob interesa, kao jedan od najčešćih problema u organizaciji, važno je krenuti od razumijevanja pojma etike i etičnosti, a potom i poslovne etike koja označava primjenu moralnih načela i vrijednosti u poslovnom kontekstu. Etika se definira kao filozofija morala. Pojam dolazi od grčke riječi *ethos* „što znači običaj, navada, značaj, ćud i ima zadatak ne samo da nas upozna s tim što je moral, koje su njegove osnovne komponente, nego i da zauzme kritičko stanovište prema postojećoj moralnoj praksi.“ (Klaić, 2002.) Prema autoru etika predstavlja skup načela moralnoga ponašanja određenog društva ili neke društvene skupine, a koja se zasnivaju na temeljnim društvenim vrijednostima poput: poštenja, dužnosti, dobrote itd. Iako je osnovna svrha etike poučavanje morala, bitno je pojmovno i teorijski razdvojiti navedena dva pojma. Moral dolazi od latinske riječi *mos*, a to znači običaj te predstavlja „skup pravila određenog društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa ljudi i ljudskih zajednica te predstavlja ispravnost, poštenje, čestitost, krepost, vrlinu i etiku uopće.“ (Klaić, 2002.)

Dakle, moral predstavlja ono što ljudi zapravo čine dok etika predstavlja ono što bi ljudi zapravo trebali činiti. Jalšenjak (2016.) navodi da je moralno ponašanje detaljnije pojašnjeno kroz moralni apsolutizam, relativizam, subjektivizam te skepticizam. Navedeni pojmovi predstavljaju moralne filozofije. Osoba vođena moralnim apsolutizmom, prema autoru, vlastita uvjerenja smatra apsolutnim, univerzalnim i nepromjenjivim u svakoj situaciji u kojoj se nađe. U moralnom relativizmu, pojedinac koji se zatekne u određenoj situaciji, odluku će donijeti temeljeno na ispravnom ponašanju ovisno o zajednici ili društvu gdje se određeno ponašanje odvija. Moralni subjektivizam podrazumijeva da osoba sama donosi odluku što je ispravno temeljem vlastitih subjektivnih moralnih standarda. Kod moralnog skepticizma moralne tvrdnje nisu niti točne niti netočne. Moralno znanje smatra se nemogućim. Iako se može povezati s amoralnošću, postoji razlika jer osoba koja je amoralna svoje odluke, djelovanja ili ponašanja niti ne podvrgava moralnoj procjeni.

Prema Jalšenjaku (2016.) etika je podijeljena na normativnu i deskriptivnu. Normativna se bavi teorijama mjerila moralne ispravnosti djelovanja i primijenjenom etikom, odgovara na pitanje što treba učiniti. Unutar nje, primijenjena etika daje odgovor na isto pitanje, ali s aspekta

pojedine osobe, društva, života u cjelini, struke odnosno neke sfere svijeta, dok se deskriptivna bavi onime što jest, stanjem stvari, činjenicama, a da pri tome izbjegava donošenje sudova o ponašanju ljudi. Metaetika kao posebna vrsta deskriptivne etike bavi se samim moralnim teorijama, odgovara na pitanje kakvi su etički sustavi, opisuju li njihovi iskazi nešto, postoji li uopće to što opisuju objektivno, ovise li moralne prosudbe o vanjskim ili psihološkim čimbenicima, itd.

### **3.1. Poslovna etika**

„Poslovna etika se može odrediti kao sustav temeljnih vrijednosti i pravila individualnoga, organizacijskoga i društvenog ponašanja i odlučivanja za druge sudionike u poslovnoj okolini.“ (Bahtijarević-Šiber, 2008.)

Poslovna etika je znanstvena disciplina nastala u 60-im godinama 20. stoljeća. U to vrijeme događale su se promjene u gospodarstvu s globalnog aspekta te su također zahvatile područje poslovne etike i time joj omogućile razvoj. Organizacije kojima je osnovni cilj bio ostvarivanje profita ne vodeći računa o očuvanju društvenih resursa dovele su do sve većeg pritiska javnosti i zahtjeva za društveno odgovornijim poslovanjem. Pa iako i dalje postoje poduzeća koja nisu, u dovoljnoj mjeri, društveno odgovorna ili pak koriste društvenu odgovornost samo kao tezu u promotivne svrhe, sve je više poduzeća koja razumiju važnost održivog razvoja i svoju ulogu u tom procesu. Svrha poslovne etike je povećanje moralne razine poslovanja u poduzeću jer samo takav vid poslovanja dovodi do konkurentske prednosti, a time i do dugoročnog ostvarenja organizacijskih ciljeva. Kako bi poduzeće ostvarilo prednosti, potrebno je da svoje poslovanje temelji na izgradnji etičkih organizacijskih kultura, koje rezultiraju: „(1) većom zakonskom usklađenošću i poštivanjem pravila; (2) većim zadovoljstvom zaposlenika; (3) većom organizacijskom privrženosti; (4) boljom suradnjom; (5) većom uspješnošću u upravljanju promjenama; (6) većim atraktivnostima za talentirane zaposlenike; (7) nižom fluktuacijom zaposlenika; (8) nižim troškovima zdravstvene zaštite; te (9) nižim pravnim rizicima.“ (Olson, n.d.) Prema tome, uspješna poduzeća društveno odgovornim poslovanjem vode računa o zadovoljenju potreba svih svojih sudionika (internih, primarnih vanjskih, ali i sekundarnih vanjskih) i učinkovitim iskorištavanju resursa i održivom razvoju zajednice u kojoj djeluje. Poslovna etika proizlazi iz osobne etike, a u poslovnu etiku spadaju još radna i profesionalna etika (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012.). Autori su definirali radnu etiku kao skup stavova, osobina i postupaka koji se odnose na određeni proces rada. Prema autorima, svi ljudi radom pokušavaju osigurati nezavisnost i ekonomsku sigurnost, ali i pokušavaju izgraditi osobni status i identitet pa i ostvariti osobne radne i životne ciljeve. Onaj tko posjeduje radnu etiku zna da je odgovoran prema radu koji obavlja i smatra kako rad pruža mogućnost i vlastitog razvoja, ali i razvoja

zajednice. Vujić, Ivaniš i Bojić (2012.) radnu etiku povezuju s radnim doprinosom, većom dobiti, inicijativom, produktivnosti i navode sljedeće temeljne vrednote i eksterne i interne odnose poslodavca i posloprimca koji su vrlo bitni za radnu etiku.

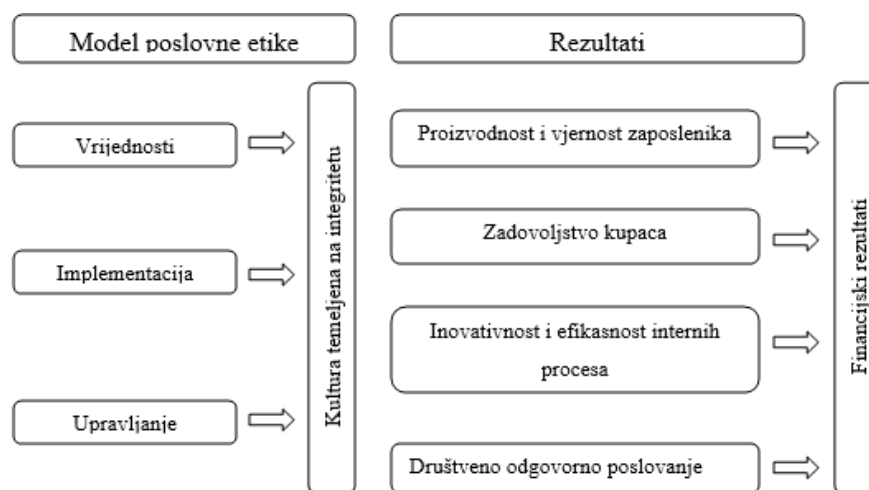
- **Temeljne vrednote:** očekivanja poslodavca, dužnosti i obveze posloprimca, kultura ponašanja i uzajamna suradnja, jasni poslovi i zadaci
- **Eksterni odnosi:** vanjske dopunske aktivnosti, dobrovoljni rad i rad za zajednicu, istraživanja i predavanja, političke aktivnosti, način postupanja u posebnim situacijama
- **Interni odnosi:** temeljna načela, povjerljivost, ponašanje prema nadređenima i podređenima, dostojanstvo na poslu

Prema Vujiću, Ivanišu i Bojiću (2012.) prilikom ispitivanja radne etike pojedinca obraća se pozornost na to teži li osoba nekim drugim ciljevima ili prihvaća život kakav je, je li mu najvažniji cilj ostvariti mjesečna primanja kako bi imao siguran osobni život, zaboravlja li na svoje radne obaveze nakon odlaska s posla i slično. Ovisno o tome može se donijeti zaključak obavlja li pojedinac radne zadatke isključivo radi ostvarivanja mjesečne naknade ili ima neke više ciljeve kojima teži. Na svakom radnom mjestu poželjno je da zaposlenik ima proaktivan pristup poslu u svrhu što učinkovitijeg obavljanja radnih zadataka, osoba koja obavlja radne zadatke isključivo zbog mjesečne naknade nema potreban pristup obavljanju posla.

Kako bi osoba posjedovala radnu etiku, vrlo je važno da na radnom mjestu prevladavaju pozitivni međuljudski odnosi, da osoba razumije koje su njene obaveze, da ima siguran posao te da bude zadovoljna, samim time bit će i motivirana kako bi što bolje obavila svoje radne zadatke.

Prema autorima, profesionalna etika podrazumijeva određena pravila o ponašanju pripadnika neke profesije tj. standarde, postupke i pravila koje su nametnute od strane pojedine profesije te njihov kodeks ponašanja prema kupcima, suradnicima, drugim dionicima i društvenim subjektima. Profesiju definiraju kao djelatnost za koju je osoba stručno osposobljena i ima određena znanja i vještine. Svaka osoba koja je za zanimanje odabrala određenu profesiju trebala bi u radu primjenjivati visoke profesionalne i etičke standarde. Potrebno je shvatiti da je za uspjeh nužno dati svoj maksimum, a da se pri tome na nikoga ne utječe negativno jer kako navode Vujić, Ivaniš i Bojić (2012.), magična formula za uspjeh ne postoji.

Poslovna etika, ukoliko se implementira u poslovanje određenog poduzeća, prema Vig (2019.), također ima utjecaj i na nefinancijske pokazatelje poput zadovoljstva kupaca, proizvodnosti i vjernosti zaposlenika, inovativnosti i efikasnosti internih procesa, društveno odgovornog poslovanja. Navedeni čimbenici, kako autorica tvrdi, indirektno utječu na financijske rezultate poslovanja nekog poduzeća.



Slika 1: Direktni i indirektni utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja

Izvor: izrada autorice prema Vig (2019.)

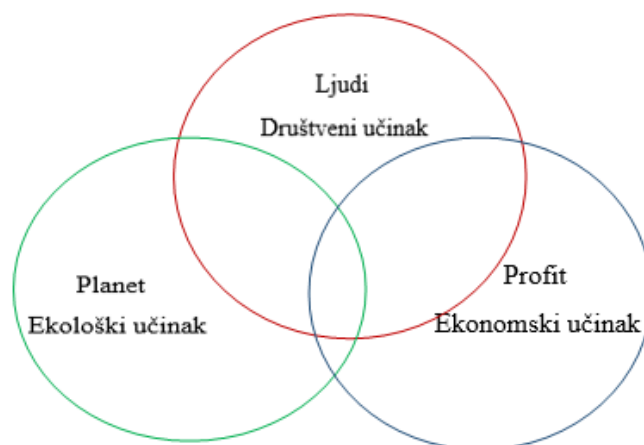
Slika 1 ukazuje na to da poduzeća koja koriste model poslovne etike temeljen na etičkim vrijednostima, implementaciji i upravljanju programima etike i usklađenosti kroz takav način poslovanja imaju utjecaj na izgradnju organizacijske kulture koja je temeljena na integritetu, a takva organizacijska kultura ima velik utjecaj na nefinancijske i financijske rezultate poslovanja.

Kako bi poslovni subjekti provodili model poslovne etike temeljen na etičkim vrijednostima također je potrebno da pravni sustavi budu što središnji. Iako uloga pravnog sustava, prema autorici, nije definirati što je etično, a što nije, ipak bi trebao utvrditi prikladnost određenih aktivnosti i situacija. Osim što bi poduzeće trebalo poštivati zakon, Vig (2019.) ukazuje na potrebu poduzeća da se također pridržavaju i „mekog prava“ (eng. *soft law*). „Meko pravo“ podrazumijeva spremnost na provođenje samoregulacije te održavanje samodiscipline unutar društva i prema svim dionicima. Dijelovi *mekog prava*, prema autorici podrazumijevaju smjernice, deklaracije, konvencije, etičke kodekse, kodekse korporativnog ponašanja itd.

### 3.2. Etika poslovanja i društvena odgovornost

Prema Krkaču (2007.), društvena odgovornost poduzeća odnosi se na koncept prema kojem ono na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima. Osim odgovornosti prema dioničarima, također je bitna i odgovornost koju poduzeće ima i prema drugim dionicima kao što su zaposlenici, potrošači, dobavljači i lokalne zajednice.

Jalšenjak (2016.) tvrdi kako se stručnjaci koji se bave društvenom odgovornošću razilaze oko samog pojma pa neki koriste samo poslovnu etiku (PE), drugi pak samo društveno odgovorno poslovanje (DOP), treći samo društvenu odgovornost (DO). Društveno odgovorno poslovanje nalaže kako bi trebali djelovati pojedinci i skupine, a da to bude odgovorno prema svima koji imaju bilo kakav odnos s poduzećem. Prema tome, kada se govori o društveno odgovornom poslovanju zapravo se posluje po principu trobilančnog pristupa poslovanju odnosno prema 3P pravilu (eng. *triple p rule*) koje vodi računa o društvenom učinku (*people*), ekološkom učinku (*planet*) i ekonomskom učinku (*profit*).



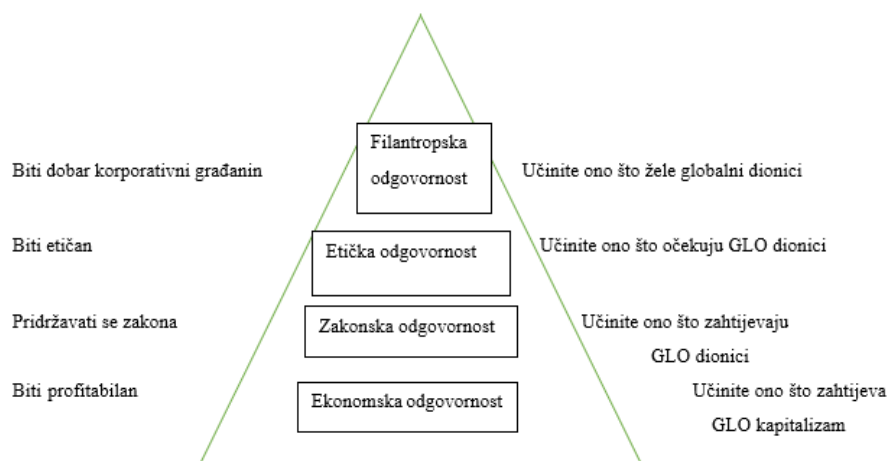
Slika 2: 3P pravilo

Izvor: izrada autorice prema Meier (2023.)

Meier (2023.) navodi kako takav način poslovanja nudi nekoliko pogodnosti za poduzeća kao što su: poboljšani ugled, povećanu lojalnost kupaca, smanjene troškove, dugoročna održivost itd. Društveni učinak odnosi se na sve moguće dionike te uključuje zaposlenike i dioničare poduzeća, klijente, pogođene zajednice i ljude u svakoj fazi opskrbe lanca. Također uključuje i buduće generacije koje bi mogle osjetiti utjecaj poslovanja poduzeća. (Grand Canyon University, 2021.) S obzirom da aktivnosti poduzeća imaju ogroman učinak na okoliš, izrazito je važno da se poduzeća prilagode potrebama okoliša i postanu ekološki odgovornije.



Kako bi se ostvarilo društveno odgovorno poslovanje, osim ekonomske održivosti, važno je imati društvenu te okolišnu održivost. Carroll (1979.) definira društveno odgovorno poslovanje koje se temelji na četverodijelnom konceptu i vodi se idejom da poduzeće osim ekonomskih i zakonskih obveza ima i etičke te filantropske odgovornosti.



Slika 3 Carrollova piramida društvene odgovornosti

Izvor: izrada autorice prema Vig (2019.)

Prema autorici, ekonomska odgovornost predstavlja temelj ostalih poslovnih odgovornosti, no osim što treba biti profitabilno, kako bi opstalo poduzeće mora poštovati zakonsku regulativu, treba poštovati etične standarde i pridonositi društvu i zajednici tako što će biti dobar korporativni građanin.

Poduzeće mora imati **ekonomsku odgovornost** kako bi moglo konkurirati u poslovnom svijetu (Carroll, 2016.). Društvo očekuje da poslovne organizacije budu samoodržive, a to je moguće na način da budu profitabilne te da imaju sposobnost potaknuti vlasnike ili dioničare na ulaganje kako bi imali dovoljno financijskih sredstava za nastavak rada. Društvo, prema autoru, očekuje od poduzeća da posjeduju **zakonsku odgovornost** tj. da posluju prema određenim zakonima i propisima koje su uspostavili zakonodavci na saveznoj, državnoj i lokalnoj razini. Osim navedenog, poduzeće mora preuzeti i **etičku odgovornost** na način da poštuje aktivnosti, norme, standarde i prakse koje se očekuju iako nisu propisani zakonom. A to, kako navodi autor, podrazumijeva poslovanje u skladu s etičkim normama, sprječavanje ugrožavanja etičkih normi radi postizanja poslovnih ciljeva, prepoznavanje i poštivanje novih etičkih/moralnih normi koje je društvo usvojilo, sposobnost poduzeća da prepozna da su poslovni integritet i etično ponašanje iznad strogog poštivanja zakona te sposobnost poduzeća da budu dobri korporativni građani čineći ono što je moralno ili etički prihvaćeno u društvu. **Filantropska**

**odgovornost** poduzeća, prema autoru, podrazumijeva različite oblike dobrovoljnih davanja kako bi doprinijeli zajednici. Uključivanje u filantropske aktivnosti doprinosi povećanju ugleda tvrtke. Društvo od poduzeća „zahtijeva“ ekonomsku i zakonsku odgovornost te „očekuje“ etičku odgovornost i „očekuje“ odnosno „priželjkuje“ filantropsku odgovornost. (Carroll, 2016.)

### 3.3. Donošenje etičnih odluka

Poslovna etika kombinira zakonske propise i moralna načela. I dok je poštivanje zakona temelj za donošenje etičnih odluka, etičnost podrazumijeva moralno ponašanje bez obzira na zakonske propise. S obzirom na to, Vig (2019.) prikazuje odnos zakona i etike pa tako donesene odluke mogu biti etične i zakonite, etične, ali nezakonite, neetične, ali zakonite te neetične i nezakonite. I dok su odluke koje su etične i zakonite te neetične i nezakonite jasne same po sebi, tablica 1 daje primjere etičnih i nezakonitih i neetičnih, ali zakonitih situacija.

Etično i nezakonito: Otkrivanje poslovne tajne zbog općeg interesa	Etično i zakonito: Uvećanje satnice ukoliko se radi vikendom, blagdanom, praznikom ili u noćnim satima
Neetično i nezakonito: Diskriminacija prilikom zapošljavanja radnika	Neetično i zakonito: Vršenje pritiska na radnika radi postizanja norme

*Tablica 1: Primjer tipova odluka u poslovanju*

Izvor: izrada autorice

Poslovna tajna, prema Zakonu o tajnosti podataka (NN 79/07, 86/12), vrlo je važan segment poslovanja poduzeća, a može se odnositi na originalne proizvodne postupke, metode proizvodnje, formule, uzorke, tehnike, sastojke specifičnih proizvoda, važne poslovne dokumente trgovačkih društava koji poslovnom subjektu omogućuju konkurentnost na tržištu. Primjerice ukoliko bi djelatnik otkrio tehnike proizvodnje određenog proizvoda za koje se smatra da nisu etične, ugrozio bi poslovnu tajnu i time možda utjecao na to da dio kupaca kojima je bitna etičnost u svim segmentima poslovanja prestanu kupovati određeni proizvod.

Prema Zakonu o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 64/23) radnik ima pravo na povećanu plaću ukoliko ima otežane uvjete rada, za prekovremeni i noćni rad, rad nedjeljom, blagdanom i neradnim danom, u visini i na način koji je određen kolektivnim ugovorom, pravilnikom o

radu ili ugovorom o radu. Treba uzeti u obzir da prema spomenutom Zakonu svaki sat rada nedjeljom ne može biti plaćen u iznosu manjem od 50% od djelatnikove satnice koja je propisana kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. Ukoliko bi se poslodavac pridržavao Zakona i uvećao primjerice naknadu za sat rada nedjeljom u iznosu od 50% od djelatnikove satnice, tada bi to bilo etično i zakonito.

Prema Zakonu o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 64/23) zabranjena je diskriminacija u bilo kojem obliku na području rada i uvjeta rada, što uključuje i kriterije za odabir i uvjete pri zapošljavanju. Stoga ukoliko bi poslodavac zapošljavao djelatnike na osnovu npr. spola ili vjere, bilo bi to neetično i protuzakonito.

Ukoliko je cilj poslovnog subjekta ostvariti određenu prodaju u mjesecu koja se čini nedostižnom, tada bi nadređeni u tom poslovnom subjektu, prema Michigan State University (2023.), mogli vršiti neopravdani pritisak na zaposlenike, a zaposlenici bi mogli prekršiti etičke smjernice kako bi ostvarili željenu prodaju. Navedena situacija je neetična, ali nije protuzakonita.

U donošenju etičnih odluka veliku ulogu imaju individualne vrijednosti i stavovi koje ljudi razvijaju kroz različite faktore poput odgoja, religioznosti i vrijednosti koje društvo u kojem pojedinac djeluje propisuje i zagovara. Odluka koja se smatra etički prihvatljivom je ona koja je moralno i zakonski prihvatljiva za širu zajednicu.

Najznačajniji pristupi u donošenju etičnih odluka i moralnog rasuđivanja su preskriptivni i deskriptivni pristup (Vig, 2019.). Preskriptivni pristup pri donošenju etičnih odluka, temeljen je na normativnoj etici i daje upute u terminima donošenja moralnih i etičnih izbora dok je deskriptivni pristup temeljen na deskriptivnoj etici koja objašnjava način na koji pojedinac obrađuje i rješava etičke dvojbe koje je opazio.

Etički egoizam, utilitaristički pristup, deontologija i etika vrlina pojmovi su koji predstavljaju etičke teorije, kako navodi autorica, unutar preskriptivnog pristupa i služe kao smjernice rješavanju etičkih dvojbi. Ukoliko se donosi odluka pri kojoj pojedinac prvotno želi zadovoljenje vlastitog interesa, primjerice kada je pojedincu jedini cilj ostvarenje profita bez obzira na potrebe svojih zaposlenika, tada je riječ o donošenju odluka na temelju etičkog egoizma. Utilitarističkim pristupom donošenju odluka teži se maksimizaciji koristi, a da se pri tome ne šteti ljudima na koje će ta odluka imati utjecaj. Deontologija predstavlja pristup kod kojeg je važna jednakost i poštenje, tj. prilikom donošenja odluke nitko ne smije biti više ili manje oštećen u odnosu na ostale. Kod etike vrlina važan je integritet pojedinca što bi značilo da pojedinac koji donosi odluke mora voditi računa o sebi i drugima te mu je bitno što određeni postupci govore o njemu.

Prvi korak pri donošenju etične odluke je, prema Vig (2019.), **moralna svjesnost**. Ona omogućuje pojedincu prepoznavanje etične dvojbe. Ukoliko ju ne posjeduje, autorica tvrdi kako osoba nije u mogućnosti izvršiti **moralnu prosudbu** koja je usredotočena na ono što je dobro. Pojedinaac koji posjeduje moralnu svjesnost i dolazi do moralne prosudbe te donosi etički ispravnu odluku i zna da bi time učinio ispravnu stvar svakako može pasti pod utjecaj okoline ili drugih vanjskih čimbenika koji ga mogu usmjeriti ka neetičkom ponašanju ili djelovanju. Čimbenici poput individualnih karakteristika, motivacije i pritiska, prilika i mogućnosti te moralne hrabrosti ili racionalizacije, prema autorici, uvelike utječu na etičnost donesene odluke pojedinca.

### 3.4. Etične dileme

Etična dilema, prema Jalšenjaku i Krkaču (2016.), predstavlja dilemu koja uključuje dva moralna imperativa, a da pri tome djelovanje u skladu s jednim podrazumijeva kršenje drugog. Čest je oblik iskazivanja problema u etici i njihove formulacije. Ovaj se pojam najčešće objašnjava uz poznatu priču iz prve Platonove knjige Države (Kuzmić, 2009.). U toj priči jedan prijatelj drugome prijatelju posuđuje lovačko oružje, a etična dilema nastaje u trenutku kada je čovjek htio posuđeno oružje vratiti. Naime, primijetivši da mu je prijatelj rastresen zbog privatne situacije stvorila se dilema zbog straha da vraćanje oružja može uzrokovati da vlasnik oružja oružjem pokuša razriješiti privatnu dilemu dok bi nevraćanje oružja značilo kršenje dogovora koji su prijatelji imali. Prema Platonu, dilema se može riješiti na način da prijatelj koji je posudio lovačko oružje sukobljene vrijednosti života i vlasništva dovede u hijerarhijski odnos na način da procijeni koja je važnija. U tom slučaju donosi onu odluku koja je temeljena na važnijim vrijednostima. Što je veća dilema, potrebno je biti promišljeniji i oprezniji. Kako bi menadžerima bilo lakše riješiti etičnu dvojbu, Sharp-Paine (2002.) ponudila je model sastavljen od četiri dijela koji svojim setom pitanja tvori svojevrsni orijentir u donošenju odluka.

Prvi dio spomenutog modela odnosi se na **svrhu**, tj. postavlja se pitanje „Hoće li ova aktivnost služiti vrijednoj svrsi?“ U ovom koraku menadžer preispituje svoje aktivnosti i krajnje rezultate tih aktivnosti kako bi se spoznala svrha. Nakon odabira aktivnosti koja služi svrsi zadatka postavlja se pitanje „Je li ta aktivnost u skladu s relevantnim pravilima?“

Kako bi se uvjerio je li poduzeta aktivnost **u skladu s relevantnim zakonima**, menadžer treba biti upoznat s normama ponašanja koji odgovaraju situaciji u kojoj se nalazi, svojim obvezama prema zakonskim standardima, dosadašnjim najboljim praksama u vezi s tim standardima te treba provjeriti poštuje li aktivnost koja će biti poduzeta važeće standarde. U slučaju da aktivnost ne poštuje važeće standarde, menadžer treba imati čvrstu osnovu za odstupanje te

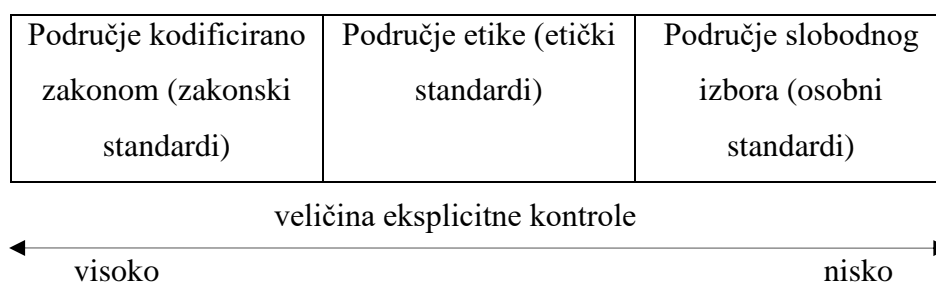
treba biti siguran da je aktivnost u skladu s njegovim standardima i idealima. Nakon toga menadžer bi trebao uzeti u obzir sve osobe koje su ili bi mogle biti pogođene njegovom odlukom. U ovom koraku menadžer treba razmotriti hoće li njegova aktivnost zadovoljiti legitimne zahtjeve svih potencijalno uključenih osoba. Također, u ovom dijelu se analiziraju potencijalne štete i koristi za sve sudionike te se provjerava može li odluka menadžera prekršiti njihova prava. Posljednja komponenta modela odnosi se na snagu ili moć menadžera da provede željenu aktivnost što uključuje njegov autoritet i sposobnost djelovanja u željenom smjeru. Vrlo često odluka treba biti brzo donesena pa u takvom slučaju, prema (Vig, 2019.), nekoliko sljedećih pitanja može biti od velike pomoći prilikom etičke dvojbe:

- Je li to legalno?
- Je li to u skladu s Vašim vrijednostima? / Je li to u skladu s politikom poduzeća u kojem radite?
- Je li pošteno prema svima kojih se tiče, u kratkoročnom i dugoročnom razdoblju? / Promiče li odnose dobitka prema svim uključenim stranama?
- Biste li se osjećali dobro da netko Vama to napravi?
- Hoće li me to djelo učiniti moralno hrabrom i osobom od integriteta?

Ukoliko su svi odgovori „Da“, odluka je etična. U suprotnome, prema autorici, potrebno je preispitati odluku.

### 3.5. Najčešći etički problemi

Zakonito ponašanje ne mora uvijek biti i etično, a etično ponašanje ponekad se može protiviti zakonu. Stoga da bi se područje etike jasno fokusiralo, potrebno je izvršiti komparaciju sa zakonima i slobodnim izborom (Tablica 2) (Daft, 1997, prema Dujanić, 2003).



*Tablica 2: Tri polja ljudske akcije*

Izvor: izrada autorice prema Dujanić (2003.)

Etički problemi posljedica su neetičkog ponašanja, a neetičko ponašanje, prema (Dujanić, 2003.) poprimilo je razne oblike poput:

- prijevare i obmana u poslovanju,
- Podmićivanja,
- ugrožavanja zdravlja i života radnika
- uništavanja okoliša,
- oslobađanje pristojbi,
- lažno prouzročen stečaj,
- podmićivanje djelatnika drugih tvrtki,
- zanemarivanje mjera sigurnosti na radu i dr.

Razlozi zbog kojih se ljudi odlučuju na neetičko ponašanje u poslovanju mogu biti brojni, a neki od njih često su strah od gubitka pozicije, uzrečica „Svi tako rade pa mogu i ja“, osjećaj moći, osobna korist itd. Iako takvo ponašanje može prouzročiti materijalne štete, Dujanić (2003.) tvrdi kako je jedna od najopasnijih posljedica takvog ponašanja gubitak povjerenja ljudima koji zajedno rade i poslovnim partnerima općenito.

Neka od neetičnih ponašanja na radnom mjestu su diskriminacija i uznemiravanje, nerealni i proturječni ciljevi, nezdrava radna okolina, neprimjereno korištenje resursa tvrtke, netransparentnost u poslovanju, sukob interesa. Iako ne predstavljaju sva neetična ponašanja težak oblik kršenja etičkih normi, ipak su pogrešna.

Diskriminacija kao neetično ponašanje nije tako rijedak slučaj na radnom mjestu. Kada dođe do diskriminacije i uznemiravanja zaposlenika temeljem rase, etničke pripadnosti, spola, invaliditeta ili dobi, nije samo povrijeđena etička granica nego i ona zakonska. (Michigan State University, 2023.) Nerealni i proturječni ciljevi sami po sebi nisu neetični, ali može se dogoditi da takvi ciljevi potaknu nadređene na vršenje neopravdanog pritiska na svoje zaposlene, a zaposleni zatim mogu posegnuti za kršenjem etičkih ili pravnih smjernica kako bi postigli navedene ciljeve. (Michigan State University, 2023.)

Nezdrava radna okolina prema Michigan State University (2023.) karakteristična je za organizacije u kojemu prevladava neetično vodstvo. Lideri koji ne razmišljaju o primanju mita, manipuliranju brojkama i podacima o prodaji ili vršenju pritiska na zaposlenike neće niti razmišljati o nepoštimanju i maltretiranju svojih zaposlenika. Neprimjereno korištenje resursa tvrtke može se činiti kao neprimjetna bezazlena stvar, ali nepravilno korištenje interneta i tehnologije tvrtke, prema (Michigan State University, 2023.), velik je trošak za organizaciju u smislu izgubljenog vremena, produktivnosti radnika i naravno novčano.

Vitell, Dickerson i Festervand (2000.) proveli su istraživanje u malim poduzećima kako bi saznali kakva je percepcija malih poduzeća o etici unutar njihove tvrtke i o poslovanju općenito. Ispitali su njihova stajališta vezana uz odnos uspjeha i etičkog ponašanja te opseg i prirodu etičnih sukoba u kojima su se ispitanici našli. Jedan od zaključaka studije bio je da više ispitanika vjeruje da su etički standardi u poslovanju danas niži nego što su bili prije 10-20 godina. Značajan broj ispitanika smatra da je razlog tomu promjena standarda društva u cjelini, ali i osobna pohlepa. Sukobi između osobnih interesa i interesa tvrtke prilično su česti, najviše kada je riječ o poštivanju ugovora i odlukama prilikom upravljanja ljudskim resursima. Također se prema njihovim odgovorima zaključilo da ljudi koji su visoko pozicionirani u poduzeću određuju etički ton organizacije te imaju najveći utjecaj na neetičke odluke.

Vitell, Dickerson i Festervand (2000.) došli su do zaključka da će se etički standardi poboljšati samo ukoliko vrhovni menadžment jasno da do znanja da će etičko ponašanje biti nagrađeno, dok će neetičko ponašanje biti kažnjeno. Rezultati njihove studije također su otkrili kako su rukovoditelji malih poduzeća skloni sebe doživljavati etičnijima od svojih kolega. Kako bi se smanjilo neetičko ponašanje, važno je da poduzeće jasno da do znanja koja su mu očekivanja od poslovnog odnosa, bilo u obliku etičke izjave, kodeksa ponašanja ili integrirane u njihovu poslovnu literaturu i dokumentaciju. Neophodno je da poduzeća takve informacije daje potencijalnim klijentima što je ranije moguće jer bi se na taj način, prema autorima, mogli izbjeći potencijalni problemi od kojih mnogi mogu biti etičkog sadržaja.

#### **4. Sukob interesa**

Sukob interesa tipični je slučaj nemoralnog djelovanja u poslovanju, a prema (Vig, 2019.) predstavlja situaciju kada su privatni interesi pojedinca u suprotnosti s profesionalnim ili javnim interesom što bi moglo utjecati i narušiti njegovu nepristranost prilikom obavljanja posla.

U javnom sektoru, Prema Romanian Academic Society (n.d.), sukob interesa odnosi se na sukob javnog i privatnog interesa, dok se u privatnom sektoru odnosi na sukob interesa između tvrtke i njenih djelatnika. Osim što se pojavljuje u javnom i privatnom sektoru, prema Budak (2023), također se može pojaviti u interakciji oba sektora. Sukob interesa očituje se u situaciji kada je razlika profesionalnih i individualnih obaveza takva da objektivni promatrač može postaviti pitanje je li osoba prilikom obavljanja profesionalnog rada i donošenja odluka vođena osobnim interesima. Privatni interes u sukobu interesa odnosi se na bilo kakvu korist, što bi značilo da obuhvaća prenosive (nasljedne) ili materijalne i neprenosive ili nematerijalne prednosti Tišma (2019.).

Primjer prenosive ili materijalne prednosti, prema autorici, bila bi situacija u kojoj sin javnog dužnosnika posjeduje građevinsku tvrtku i prijavio se na natječaj za izgradnju građevinskog objekta koji je sufinanciran iz EU fondova, a javni dužnosnik sudjeluje u odlučivanju koja građevinska tvrtka će dobiti posao. Vrlo je vjerojatno kako bi javni dužnosnik mogao utjecati na odluku da tvrtka njegovog sina dobije posao izgradnje građevinskog objekta.

Primjer neprenosive ili nematerijalne prednosti bila bi situacija u kojoj bi gradonačelnik osigurao zaposlenje profesorove žene u gradskoj upravi kako bi njegov sin položio određeni kolegij na fakultetu. Iako korupcija prema Tišma (2019.) predstavlja krajnju fazu neriješenog sukoba interesa te uvijek u sebi ima nekakav oblik sukoba interesa, ne mora nužno biti da je svaki sukob interesa koruptivno ponašanje.

Neki od tipičnih sukoba interesa su odavanje poslovnih tajni, korištenje položaja radi osobne koristi, korištenje resursa tvrtke radi osobne koristi, itd.

Goreta, Peran i Vukošić (2015.) objašnjavaju da je poslovna tajna način postupanja, "*know – how*"<sup>1</sup>, neka poslovna praksa ili određena informacija koja poslovnim subjektima omogućuje konkurentnost. S obzirom na to da na tržištu omogućuje konkurentnost, zabranjeno je iznositi poslovnu tajnu van poslovnog subjekta iz bilo kojih razloga jer bi to moglo utjecati na smanjenje razine konkurentnosti poduzeća.

Ukoliko bi osoba iskoristila određene tajne podatke kako bi došla do osobne koristi, to bi značilo da je iskoristila svoj položaj koji joj je omogućio pristup takvim informacijama kako bi udovoljila svojim osobnim potrebama. Prema Zakonu o tajnosti podataka (NN 79/07, 86/12), utvrđeno je što se smatra klasificiranim i neklasificiranim podacima, pristup takvim podacima, stupnjevi tajnosti, postupak klasifikacije i deklasifikacije te njihova zaštita. Navedeni Zakon primjenjuje se na državna tijela, tijela jedinice lokalne i područne samouprave, pravne osobe s javnim ovlastima i pravne i fizičke osobe koje imaju pristup te postupaju s klasificiranim i neklasificiranim podacima.

Također je nedopustivo i korištenje resursa tvrtke radi osobne koristi. Resursi koje tvrtka posjeduje poput npr. ljudskih, financijskih, tehnoloških resursa mogu pridonijeti povećanju konkurentnosti tvrtke na tržištu, a iskorištavanje istih radi osobne koristi, moglo bi umanjiti njenu konkurentnost.

Ukoliko do sukoba interesa dođe, prema Budak (2023.) njegovo otkrivanje ne znači i njegovo uklanjanje, ali pomaže u tome da se riješi na pravilan način. S obzirom da nekada pojedinac

---

<sup>1</sup>Znanje i umijeće; općeprihvaćeni naziv za tehnološko znanje, iskustvo i podatke potrebne za praktično ostvarenje i primjenu neke tehničke vještine u industrijske svrhe (Hrvatska enciklopedija, 2021.)



nije u stanju odlučiti je li u sukobu interesa, prema autorici, regulativom ga se potiče kako bi prijavio potencijalni sukob interesa. U javnom sektoru reguliran je pravilnicima i zakonima koji se odnose na pojedine državne i javne službe, a u privatnom sektoru za njegovu regulaciju služe interni pravilnici i kodeksi ponašanja za zaposlenike. (Budak, 2023.)

Situacije koje dovode do profesionalnog i osobnog sukoba interesa, a koje nisu toliko poznate za širu javnost, su prema autorici: nepotizam, ekstra naknada, sealf dealing, revolving door. **Nepotizam** autorica objašnjava kao davanje usluga bliskim osobama ili rođacima kada je u pitanju napredovanje, zapošljavanje i ostvarivanje drugih pogodnosti. *Self dealing*<sup>2</sup> bila bi situacija u kojoj osoba ispunjava vlastite potrebe i bavi se svojim poslovima na štetu interesa organizacije. Pojam **ekstra naknade** predstavlja isplaćivanje dodatne naknade ili uvećanje naknade za rad koja je uobičajena ili pružanje bilo kakvih pogodnosti članovima upravljačkih tijela. I na posljetku pojam rotirajućih vrata tj. eng. *revolving door*, autorica objašnjava kao pojavu povratka javnog službenika u privatni sektor gdje mu se čuva mjesto po isteku mandata.

#### 4.1. Vrste sukoba interesa

Dragičević-Prtenjača (2020.) ukazuje na to da se sukob interesa može podijeliti u tri kategorije, a to su stvarni sukob interesa, prividni sukob interesa i potencijalni sukob interesa. Stvarni sukob interesa je situacija u kojoj je pojedinac svjestan kako svojim aktivnostima može ostvariti i privatni interes, a na štetu organizacije to i učini.

Dragičević-Prtenjača (2020.) objašnjava **stvarni sukob interesa** kao situaciju u kojoj je sudionik suočen s postojećim i stvarnim sukobom interesa gdje su osobni interesi sudionika u sukobu s interesima društva. Primjer stvarnog sukoba interesa bila bi već ranije spomenuta situacija u kojoj sin javnog dužnosnika posjeduje građevinsku tvrtku i prijavi se na natječaj za izgradnju građevinskog objekta koji je sufinanciran iz EU fondova, a javni dužnosnik utječe na odluku da građevinska tvrtka njegovog sina dobije posao. **Prividni sukob interesa** predstavlja situaciju u kojoj se čini kako bi privatni interesi mogli na neprikladan način utjecati na obavljanje dužnosti. Autorica prividni sukob interesa definira kao situaciju koja nije stvarni sukob interesa, ali se javnosti može učiniti kao da je, tj. može se percipirati da se radi o sukobu interesa. Smatra se da se takve situacije treba spriječiti kako se ne bi štetilo ugledu pravne osobe iako je činjenično stanje drugačije. Primjer prividnog sukoba interesa bila bi situacija u kojoj profesor predaje određeni kolegij na fakultetu koji pohađa uži član njegove obitelji. Ukoliko spomenuti član obitelji položi kolegij s izvrsnom ocjenom zbog marljivog učenja, na temelju

---

<sup>2</sup> Transakcija u vlastitu korist

zdravog prosuđivanja, ostalim studentima može se učiniti kako je kolegij položen isključivo zbog obiteljske povezanosti. **Potencijalni sukob interesa** je situacija u kojoj postoji privatni interes koji bi mogao utjecati na obavljanje dužnosti, ali osoba nije još ništa učinila po tom pitanju. Prema autorici, to je situacija gdje sukoba interesa još nema, ali može doći do njega vrlo brzo te se kod upravljanja potencijalnim sukobom interesa ostvaruju obilježja prevencije stvarnog sukoba interesa. Primjer potencijalnog sukoba interesa bila bi situacija u kojoj javni dužnosnik koji je nadležan za donošenje odluke o financiranju iz EU fondova ima užeg člana obitelji koji ima svoje poljoprivredno gospodarstvo te se prijavi za primanje potpore iz EU fondova. Ovo je situacija u kojoj može nastati sukob interesa ukoliko se javni dužnosnik ne izuzme iz procesa donošenja odluka u ovom pozivu financiranja projekata. Navedeni primjeri odnosili su se na javni sektor, a kada je riječ o privatnom sektoru, primjer prividnog sukoba interesa mogao bi biti da član uprave određene firme sudjeluje u odluci o zapošljavanju na određeno radno mjesto za koje se također prijavio i njegov dobar prijatelj. Kada bi taj prijatelj dobio posao za koji se prijavio, može se činiti da ga je dobio na osnovu prijateljstva s članom uprave koji je sudjelovao u donošenju odluke o njegovom zaposlenju. Navedeni primjer također je i potencijalni sukob interesa ukoliko se spomenuti član uprave ne izuzme iz procesa donošenja odluke o zaposlenju te stvarni sukob interesa ukoliko prijatelj iako nije kompetentan ipak ostvari zaposlenje u spomenutoj firmi isključivo iz razloga što je spomenuti član uprave imao utjecaj na to. Postoje i situacije kada osoba ne može prepoznati da se radi o potencijalnom sukobu interesa i zbog takvih situacija može doći do stvarnog sukoba interesa. Iz tih razloga, iznimno je važno da se zaposlenicima javnog i privatnog sektora pruži dobra edukacija kako bi takve situacije mogli prepoznati i upravljati njima na adekvatan način.

#### **4.2. Zakonski okvir za sprječavanje sukoba interesa u Europi**

Financijskom uredbom od 2. kolovoza 2018. godine ojačane su mjere zaštite financijskih interesa EU, a poseban je naglasak stavljen na jačanje pravila o sprječavanju sukoba interesa. Prema članku 61. Financijske uredbe iz 2018. godine sukob interesa postoji ako je „ugroženo nepristrano i objektivno obnašanje funkcije financijskog izvršitelja ili druge osobe zbog obiteljskih, emotivnih, političkih ili nacionalnih razloga, ekonomskog interesa ili drugog izravnog ili neizravnog osobnog interesa.”(Europski parlament i Vijeće EU, 2018.)

Europska komisija je u travnju 2021. godine, u Službenom listu EU izdala Obavijest pod nazivom „Smjernice o izbjegavanju i upravljanju sukobom interesa na temelju Financijske uredbe (2021/C 121/01)“ (Smjernice). Prema Smjernicama, kada se radi o sukobu interesu

naglasak bi trebao biti na njegovom sprječavanju prije nego se i pojavi jer ga je teže detektirati i otkloniti kada se već dogodio.

Neke od mjera za sprječavanje sukoba interesa su sljedeće:

- informiranje
- politike pravila i postupci
- izjave o interesima, prijave imovine i isključive funkcije

Prema Europskoj komisiji (2021.), institucije Europske Unije i nacionalna tijela bi trebali upoznavati sve osobe uključene u izvršenje proračuna EU kako prepoznati i pratiti sukob interesa odnosno upravljati tako da se on spriječi. Potrebno je također informirati dužnosnike davanjem primjera sukoba interesa i savjetovati kada postoje nejasnoće oko postojećih politika ili postupaka.

Prema članku 36. stavku 3. Financijske uredbe iz 2018.godine, prilikom izvršenja proračuna potrebno je uspostaviti djelotvornu unutarnju kontrolu kako bi se izbjegao sukob interesa (Europski parlament i Vijeće Europske unije, 2018.). Jedan od načina izbjegavanja sukoba interesa bi bio načelo razdvajanja funkcija. U slučaju ne postojanja razdvojenosti funkcija umanjuje se razina kontrole. U Smjernicama je dan sljedeći primjer: „Član osoblja koji je bio odgovoran za ocjenu zahtjeva za financiranje sredstvima EU-a poslije je zadužen za reviziju njegove provedbe. U postupku revizije član osoblja može smatrati da bi potporu koju je projektu dao pri odabiru trebao potkrijepiti pozitivnim izvješćem o njegovoj provedbi. Čak i ako bi odabrani projekt zbog raznih razloga mogao biti neuspješan, nedostatak jasnog razdvajanja funkcija može dovesti do sukoba interesa revizijsko tijelo provodi neke operacije pružanja tehničke pomoći. Kad su takve operacije uključene u uzorak koji će revizijsko tijelo revidirati, reviziju takvih operacija trebao bi provoditi drugi neovisni revizor kako bi se osiguralo da su funkcije razdvojene na odgovarajući način.“ (Europska komisija, 2021.)

U svim fazama izvršenja proračuna Europske Unije transparentnost je ključna za sprječavanje sukoba interesa. Prema Smjernicama, u funkciji otkrivanja i upravljanja sukoba interesa važnu ulogu imaju izjava o nepostojanju sukoba interesa te po potrebi izjava o sadašnjim i prošlim interesima. Organizacije trebaju odrediti jasne i objektivne kriterije za procjenu izjava o interesima te dosljedno primjenjivati (Europska komisija, 2021). U svrhu učinkovite kontrole sve izjave bi trebale biti evidentirane i pohranjene te bi trebale podlijegati provjerama koje se provode usporedbom s drugim izvorima informacija kako bi se utvrdila njihova vjerodostojnost. Po pitanju sankcija za povrede koje počinu dužnosnici, korisnici i ugovaratelji u primjeni su pravila EU-a i nacionalna pravila (Europska komisija, 2021).

U prosincu 2005. godine, Manuel Villoria-Mendieta sa sveučilišta Rey Juan Carlos iz Madrida je za Sigmu na zahtjev Češkog ministarstva unutarnjih poslova napisao rad u kojemu je analitičkom metodom predstavio vrednovanje pristupa reguliranju i upravljanju sukobom interesa u javnom sektoru devet europskih zemalja tj. šest starih članica Europske Unije (Francuska, Njemačka, Italija, Portugal, Španjolska, Ujedinjeno Kraljevstvo) i tri nove članice (Mađarska, Latvija i Poljska) (Villoria-Mendieta, 2005.). Svrha navedenog rada je da se pomoću njega pripreme nove politike i uredbe o sukobu interesa u češkom javnom sektoru. Budući da je sam po sebi sastavljen na način da je široko primjenjiv, također bi mogao biti koristan za svaku zemlju zainteresiranu za usporedne podatke prilikom izrade propisa ili organizacije institucija za upravljanje sukobima interesa. Kako bi se spriječio sukob interesa koriste se preventivne i korektivne mjere. Prethodno navedene članice koje su deklarirane kao nove imaju predviđene preventivne i korektivne mjere. U Mađarskoj nisu predviđene kaznene sankcije dok u slučaju Latvije i Poljske postoje predviđene kaznene sankcije. Od zemalja koje su deklarirane kao stare članice Francuska koristi oba pristupa i sukob interesa je označen kao posebno kazneno djelo pod nazivom „protuzakonito traženje interesa“, ostale zemlje svrstane u skupinu starih članica prakticiraju samo preventivni pristup.

U studiji je napravljena usporedba mjera za sprječavanje sukoba interesa, način otkrivanja sukoba interesa, postojanje nezavisnog tijela za otkrivanje sukoba interesa, istraživanje i procesuiranje sukoba interesa te na posljeticu sankcije u slučaju postojanja sukoba interesa. Neke od preventivnih mjera koje su bile predmet usporedbe su sljedeće (Villoria-Mendieta, 2005.):

- **Zabrana dodatnog zaposlenja:** javni dužnosnici u svim zemljama koje su obuhvaćene u studiji u nekoj mjeri nemaju pravo obavljati dodatni posao
- **Izjava o osobnim primanjima:** izjava nije obavezna u Francuskoj, Njemačkoj i Ujedinjenom kraljevstvu, u Mađarskoj i Italiji izjava je obavezna samo za članove parlamenta, u Poljskoj obavezu izjave o osobnim primanjima imaju lokalno izabrani dužnosnici i politički imenovani dužnosnici
- **Izjava o osobnim primanjima članova obitelji:** samo u Poljskoj obavezna je izjava o osobnim primanjima članova obitelji, u Španjolskoj je izjava dobrovoljna za supružnike političkih namještenika dok u ostalim zemljama nije obavezna
- **Izjava o osobnoj imovini:** U Njemačkoj i Ujedinjenom Kraljevstvu izjava nije obavezna iako članovi britanskog parlamenta bi trebali prijaviti imovinu ako ona vrijedi više od 59 000 funti. Njemački državni službenici prije stupanja na dužnost imaju samo

obavezu dati izjavu da nemaju značajnih dugova. U ostalim zemljama članovi vlade, članovi parlamenta i lokalni izabrani dužnosnici moraju prijaviti imovinu dok državni službenici izjavu o osobnoj imovini dužni su napraviti u Latviji, Mađarskoj i Poljskoj.

- **Izjava o imovini članova obitelji:** u Mađarskoj je obaveza prijave imovine svih članova obitelji koji žive sa javnim dužnosnikom. U Poljskoj obavezu prijave imovine imaju članovi obitelji lokalnih izabranih dužnosnika i politički imenovanih. Ostale ne zahtijevaju izjavu o imovini članova obitelji
- **Izjava o primljenim darovima:** U Latviji je obavezna prijava darova za sve javne službenike. U Poljskoj se to odnosi samo na lokalno izabrane dužnosnike i političke namještenike, a u Mađarskoj samo na saborske zastupnike. U Njemačkoj, Španjolskoj i Ujedinjenom Kraljevstvu izjava o primljenim darovima obavezna je za politički imenovane dužnosnike i članove vlade. Članovi Britanskog parlamenta obavezni su prijaviti svaki dar vrijedan više 1% njihove plaće, a njemački članovi parlamenta su obavezni prijaviti samo darove vrijednije od 5000 eura dok francuski članovi parlamenta imaju obavezu prijave svih darova bez obzira na vrijednost.
- **Sigurnost i kontrola pristupa povjerljivim informacijama:** Državni službenici u svim zemljama moraju čuvati u tajnosti sve povjerljive informacije, a Francuskoj, Mađarskoj, Poljskoj i Španjolskoj postoje i sankcije.
- **Izjava o privatnim interesima povezanim sa sklapanjem ugovora:** izjava o privatnim interesima povezanim sa sklapanjem ugovora za političke namještenike u Portugalu obuhvaća i vrijeme od tri godine prije stupanja na dužnost, a u Španjolskoj dvije godine prije stupanja na dužnost. U Njemačkoj je ova izjava obavezna i za lokalno izabrane dužnosnike.

Njemačka, Mađarska i Velika Britanija imaju razvijen sustav otkrivanja sukoba interesa putem tzv. zviždača, a to su ljudi koji prijavljuju nedjela u javnom sektoru. Ostale zemlje koje su bile predmet usporedbe nemaju takav organiziran sustav za otkrivanje sukoba interesa. Drugi način otkrivanja sukoba interesa je putem neovisnog tijela, a on se razlikuje od zemlje do zemlje. U Latviji je organiziran ured za sprječavanje sukoba interesa neovisan je te ima široke ovlasti istrage i kaznenog progona. U Portugalu je za otkrivanje sukoba interesa nadležan Ustavni sud, takav način otkrivanja sukoba interesa ne prakticira se jer su sudovi obično preopterećeni i predmetima svoje primarne namjene. U Njemačkoj i Mađarskoj otkrivanje sukoba interesa se provodi hijerarhijski, što bi značilo da su za otkrivanje i sankcioniranje sukoba interesa zaduženi čelni ljudi. U Poljskoj se otkrivanje i istraga sukoba interesa vrši također kroz

hijerarhiju, ali u ovom slučaju je provode premijer i ministri u središnjoj vladi, te čelni ljudi i žalbena vijeća lokalne samouprave. U Ujedinjenom Kraljevstvu ne postoji tijelo koje je posebno zaduženo za otkrivanje i istragu sukoba interesa. U središnjim državnim odjelima, to bi pitanje razmatrao Državni ured za reviziju u pregledu ekonomičnosti, učinkovitosti i djelotvornosti državne potrošnje. Komisija za reviziju ima sličnu ulogu u odnosu na rashode lokalnih vlasti, ali pitanja ponašanja članova lokalnih vlasti razmatra Odbor za standarde. U Italiji je sustav kompliciran jer postoje više različitih tijela nadležnih za sukob interesa. Tijelo za zaštitu tržišnog natjecanja i uprava za komunikacije su tijela zadužena za otkrivanje i istraživanje sukoba interesa članova vlade. Sukobi interesa koji se tiču državnih službenika i pravosuđa otkrivaju se kroz njihovu hijerarhiju.

## 5. Upravljanje sukobom interesa u Republici Hrvatskoj

„Sukob interesa je situacija u kojoj su osobni interesi zaposlenika u javnom sektoru u suprotnosti s javnim interesom. To je usto i svaka situacija u kojoj zaposlenik u javnom sektoru ima priliku pogodovati sebi ili bliskim osobama, društvenim skupinama i organizacijama, nauštrb interesa javnosti.“ (Ministarstvo uprave, 2017)

Zaposleni u javnom sektoru imaju pravo na osobne interese i njihovo ostvarenje je nemoguće u cijelosti zabraniti. Samim time nije moguće jednostavno izbjeći sukob interesa.

Upravo iz tih razloga, potrebno je definirati sukob javnog i osobnog interesa te ga prepoznati i upravljati njime na adekvatan način. S obzirom da se od zaposlenika u javnom sektoru očekuje kako će svoje obaveze izvršavati pošteno, etično i nepristrano, potrebno je da budu objektivni prilikom upravljanja, obavljanja povjerenih poslova i donošenja odluka. (Ministarstvo uprave, 2017.) Ukoliko sustav upravljanja kada je riječ o sukobu interesa zaposlenika u javnom sektoru bude neprimjeren, gubi se povjerenje građana u rad tijela javne vlasti. U slučaju sukoba interesa u javnom sektoru, njegovo upravljanje regulirano je raznim zakonima, smjernicama i priručnicima od strane RH.

### 5.1. Upravljanje sukobom interesa u javnom sektoru

Postojanje sukoba interesa u koji su uključeni brojni dužnosnici postala je sve češća pojava. Takav tip ponašanja uzrokuje, između ostalog, koruptivne radnje, nepotizam, netransparentnost što za posljedicu ima nepovjerenje građana u funkcioniranje tijela javne vlasti.

Kako takva ponašanja ne bi bila učestala, vrlo je važno da postoji zakonski okvir koji će omogućiti provedbu efikasnijih i strožih mjera (Ilijazović, 2021.). Zbog pojedinaca kojima je utvrđen sukob interesa, a koji za isti nisu snosili odgovarajuće posljedice, trebalo bi, prema autoru, ojačati ovlasti i položaj nadležnog tijela koji odlučuje o sukobu interesa i uvesti učinkovitije mehanizme za sprječavanje sukoba interesa koji će se provoditi dosljednije. U javnom sektoru Republike Hrvatske sprječavanje sukoba interesa propisano je Zakonom o sprječavanju sukoba interesa koji je donio Hrvatski sabor i na snazi je od 25.12.2021. (Ilijazović, 2021.). „Svrha ovog Zakona je sprječavanje sukoba interesa u obnašanju javnih dužnosti, sprječavanje privatnih utjecaja na donošenje odluka u obnašanju javnih dužnosti te jačanje povjerenja građana u tijela javne vlasti.“ (Zakon o sprječavanju sukoba interesa, NN 143/21)

Pokretanje postupka za utvrđivanje povreda Zakona i provjeru podataka iz imovinskih kartica provodi Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa.

Obveznici primjene ovog Zakona su sve osobe koje obnašaju javnu dužnost, pravosudni dužnosnici, državni službenici i namještenici i svi ostali javni dužnosnici koji su imenovani odnosno izabrani prema tijelu ili građanima koji su ih imenovali ili izabrali. (Zakon o sprječavanju sukoba interesa, NN 143/21)

## **5.2. Obveze dužnosnika prema Zakonu o sprječavanju sukoba interesa**

Prema članku 6. stavku 4., Zakona o sprječavanju sukoba interesa (NN 143/21) dužnosnici su obvezni nakon izbora ili imenovanja na javnu dužnost, urediti svoje privatne poslove kako bi spriječili mogući sukob interesa u slučaju da se sukob interesa pojavi. Obveznik bi u svakom slučaju trebao raditi sve što je u njegovoj moći kako bi zaštitio javni interes. Obveznici u obnašanju javnih dužnosti u svrhu očuvanja vlastite vjerodostojnosti i dostojanstva povjerene im dužnosti te povjerenja građana moraju postupati časno, pošteno, savjesno, odgovorno i nepristrano. Obnašanje javne dužnosti se ne smije nikako koristiti za osobni probitak ili probitak bliske osobe. Kako bi se spriječio sukob interesa Zakonom o sprječavanju sukoba interesa propisane su obveze dužnosnika, a prema Zakonu one glase: „Obveznicima ovog Zakona zabranjeno je:

- a) Primiti ili zahtijevati korist ili obećanje koristi radi obavljanja dužnosti
- b) Ostvariti ili dobiti pravo ako se krši načelo jednakosti pred zakonom
- c) Zlouporebiti posebna prava obveznika koja proizlaze ili su potrebna za obavljanje dužnosti
- d) Primiti dodatnu naknadu za poslove obnašanja javnih dužnosti
- e) Tražiti, prihvatiti, ili primiti vrijednost ili uslugu radi glasovanja o bilo kojoj stvari, ili utjecati na odluku nekog tijela ili osobe radi osobnog probitka ili probitka povezane osobe
- f) Obećavati zaposlenje ili neko drugo pravo u zamjenu za dar ili obećanje dara
- g) Utjecati na dobivanje poslova ili ugovora o javnoj nabavi
- h) Koristiti povlaštene informacije o djelovanju državnih tijela radi osobnog probitka ili probitka povezane osobe
- i) Na drugi način koristiti položaj obveznika utjecanjem na odluku tijela javne vlasti ili osoba koje su u njima zaposlene kako bi postigli osobni probitak ili probitak povezane osobe, neko povlasticu ili pravo, sklopili pravni posao ili na drugi način interesno pogodovali sebi ili drugoj povezanoj osobi. “ (Zakon o sprječavanju sukoba interesa, NN 143/21)

Ako postoji sukob interesa obveznik je dužan odvojiti privatni interes od javnog interesa.



U slučaju da se obveznik nađe u situaciji koja se može definirati kao potencijalni sukob interesa isti je dužan definirati ga na odgovarajući način i razriješiti tako da zaštiti javni interes. Obveznik se izuzima od donošenja odluka ili sklapanja ugovora koji utječe na njegov vlastiti poslovni interes ili poslovni interes s njim povezanih ljudi. Izuzima se od odlučivanja i ako se radi o poslovnom interesu poslodavaca kod kojih je bio u radnom odnosu u posljednje dvije godine od stupanja na javnu dužnost.

Primjerice u slučaju dvojbe da postoji sukob interesa u već ranije spomenutoj situaciji kada javni dužnosnik koji je nadležan za donošenje odluke o financiranju iz EU fondova ima užeg člana obitelji koji ima svoje poljoprivredno gospodarstvo koji se prijavi za primanje potpore iz EU fondova, tada javni dužnosnik kako bi odijelio privatni interes od javnoga može odlučiti da ne sudjeluje u donošenju odluke hoće li poljoprivredno gospodarstvo užeg člana obitelji dobiti potporu iz EU fondova.

Iako je Zakonom jasno definirano na koga se odnosi te kada su obveznici u prekršaju, u praksi sve češće dolazi do sumnje na brojne sukobe interesa, koje na kraju u dosta slučajeva budu odbačene. Postavlja se pitanje jesu li s pravom odbačene ili su takve situacije teško dokazive. Svake godine do 31. siječnja dužnosnici su obavezni podnijeti imovinsku karticu za prethodnu godinu odnosno kod stupanja na dužnost rok za podnošenje imovinske kartice iznosi 30 dana. U imovinskoj kartici se navodi imovina obveznika, njegova partnera i maloljetne djece, stečena po svim pravnim osnovama. U slučaju da je imovina naslijeđena mora se navesti od koga je nasljedstvo naslijeđeno. Imovinska kartica se podnosi Povjerenstvu za odlučivanje o sukobu interesa, a Povjerenstvo vrši provjeru podataka podnesenih u imovinskoj kartici (Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa, 2022.) Provjera podataka podnesenih u imovinskoj kartici, prema Povjerenstvu, može biti prethodna (administrativna) ili redovita.

Prethodna (administrativna) provjera podrazumijeva provjeru postojanja obveze i načina podnošenja imovinske kartice, provjeru je li imovinska kartica pravilno i potpuno ispunjena te provjeru potpisa obveznika i ovjere tijela u kojemu obveznik obnaša javnu dužnost. Redovita provjera podataka navedenih u imovinskoj kartici predstavlja provjeru točnosti podataka usporedbom s pribavljenim podacima od Ministarstva financija, Porezne uprave i drugih nadležnih tijela Republike Hrvatske. Ukoliko se prilikom redovite provjere ustanovi nesukladnost podataka iz imovinske kartice i pribavljenih podataka od nadležnih tijela Povjerenstvo će zatražiti pisano očitovanje obveznika.

### 5.3. Nadležnosti Povjerenstva za odlučivanje o sukobu interesa

Kako bi se Zakon o sprječavanju sukoba interesa mogao provesti, osniva se Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa. Povjerenstvo je nadležno za pokretanje postupka za utvrđivanje povreda odredbi Zakona o sukobu interesa, provjeru podataka iz imovinskih kartica obveznika, donosi poslovnik kojim se definira način rada, donošenja odluka, davanja mišljenja, definira smjernice i upute obveznicima kako bi se što učinkovitije spriječio sukob interesa, educira obveznike po pitanju sukoba interesa i efikasnog podnošenja imovinskih kartica, surađuje sa nadležnim tijelima državne uprave u čijem je djelokrugu izrada zakona iz područja sprječavanja sukoba interesa te radi na području izmjena i dopuna zakona. (Zakon o sprječavanju sukoba interesa, NN 143/2)

Prema spomenutom Zakonu, Povjerenstvo sačinjavaju predsjednik povjerenstva i četiri člana povjerenstva koje bira Hrvatski sabor tajnim glasovanjem na temelju liste kandidata koje utvrđuje Odbor za izbor, imenovanje i upravne poslove Hrvatskog sabora.

Predsjednik i članovi povjerenstva biraju se temeljem javnog poziva koji bude objavljen u „Narodnim novinama“ te na mrežnim stranicama Hrvatskog sabora i Povjerenstva. Mandat povjerenstva traje pet godina, a može se kandidirati osoba koja, prema Zakonu o sprječavanju sukoba interesa (NN 143/2), zadovoljava sljedeće uvjete:

- ima prebivalište na području Republike Hrvatske i državljanstvo Republike Hrvatske
- ima završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij prava
- ima najmanje osam godina radnog iskustva u struci i istaknute rezultate u radu
- nije osuđivana za kaznena djela i protiv nje se ne vodi kazneni postupak za kaznena djela za koja se postupak pokreće po službenoj dužnosti
- nije član političke stranke te nije bila član političke stranke posljednjih pet godina do dana kandidiranja
- posljednjih pet godina do dana kandidiranja nije kao nezavisni kandidat obnašala dužnost u predstavničkim i izvršnim tijelima na lokalnoj, područnoj (regionalnoj) samoupravi te na državnoj razini

Povjerenstvo je dužno jednom godišnje izvijestiti Hrvatski sabor o svome radu, a najkasnije do 31. ožujka tekuće godine za prethodnu godinu.

U izvješću se navodi broj predmeta pred Povjerenstvom, podatke o vođenim upravnim sporovima i donesenim odlukama, podatke o izrečenim i izvršenim sankcijama, vremenu trajanja postupaka, broju neriješenih predmeta, podatke o danim mišljenjima i suglasnostima, provedenim edukacijama, izrađenim smjernicama i priručnicima te drugim aktivnostima s ciljem prevencije sukoba interesa.

#### **5.4. Postupak utvrđivanja postojanja sukoba interesa**

Prema Zakonu o sprječavanju sukoba interesa (NN 143/21), postupak odlučivanja o sukobu interesa pokreće Povjerenstvo po službenoj dužnosti ili temeljem vjerodostojne i osnovane prijave o mogućem sukobu interesa. Postupak nije moguće pokrenuti temeljem anonimne prijave, a u slučaju pokretanja postupka temeljem vjerodostojne i osnovane prijave podnositelju prijave se jamči anonimnost.

Povjerenstvo razlikuje pet kategorija akata koje donosi: odluke o pokretanju postupaka, odluke o nepokretanju postupaka, konačne odluke, predmete mišljenja, predmete očitovanja (Skočak i Tušek, 2018.). U slučaju da povjerenstvo utvrdi da postoji opravdana sumnja za pokretanje postupka utvrđivanja postojanja sukoba interesa, kako navode autori, Povjerenstvo je dužno obavijestiti obveznika o postojanju pretpostavki za pokretanje postupka, o utvrđenim činjenicama i zatražiti njegovo očitovanje. Obveznik je dužan očitovanje dostaviti u roku 15 dana od dana dostave obavijesti o ispunjenju pretpostavke za pokretanje postupka utvrđivanja postojanja sukoba interesa. Po dostavi obavijesti obvezniku o postojanju pretpostavki za pokretanje postupka Povjerenstvo je dužno dovršiti postupak u roku od šest mjeseci od dana dostave obavijesti.

Postupak utvrđivanja postojanja sukoba interesa može se pokrenuti i nakon prestanka obavljanja javne dužnosti, ali najkasnije u roku 18 mjeseci nakon prestanka obavljanja iste te takav postupak mora biti dovršen najkasnije u roku 24 mjeseci. U slučaju da se postupak ne okonča u roku 24 mjeseci od dana prestanka obavljanja dužnosti, Povjerenstvo je dužno donijeti odluku o obustavi postupka. Povjerenstvo je dužno pokrenuti postupak i na osobni zahtjev obveznika te ga obavijestiti o odluci u roku od 30 dana.

Odluka povjerenstva o utvrđivanju odnosno neutvrđivanju postojanja sukoba interesa mora biti obrazložena i sadržavati sve elemente rješenja propisane zakonom kojim se uređuje opći upravni postupak te se dostavlja osobno obvezniku. U slučaju kada se utvrdi postojanje sukoba interesa povjerenstvo obveznicima, uzimajući u obzir načelo razmjernosti može izreći opomenu ili novčanu sankciju. Protiv odluke Povjerenstva kojom je utvrđeno postojanje sukoba interesa

ne postoji mogućnost žalbe, ali je moguće pokrenuti upravni spor pred Visokim upravnim sudom Republike Hrvatske. U slučaju postojanja i najmanje dvojbe da se radi o mogućem sukobu interesa obveznik mora zatražiti mišljenje Povjerenstva te mu je ono u roku 15 dana od dana primitka zahtjeva dužno dati obrazloženo mišljenje.

### 5.5. Prepoznavanje

Kako bi se situacija sukoba interesa mogla riješiti, vrlo važnu ulogu ima njeno prepoznavanje. Prema Ministarstvu uprave RH (2017.), kako se ne bi narušio integritet zaposlenika javnog sektora niti integritet tijela javne vlasti, ne smije se dopustiti izostavljanje prepoznavanja i adekvatne kontrole sukoba interesa. Budući da takve situacije umanjuju povjerenje javnosti, dužnosnici i ostali zaposlenici javnog sektora pri donošenju pojedinih odluka najviše se trebaju osvrnuti na to kako će tu odluku shvatiti javnost. Iako izbjegavanje sukoba interesa, prevencija, procjena i upravljanje rizicima iziskuju određeni trošak, puno veći trošak podrazumijeva šteta koja je uzrokovana određenom situacijom sukoba interesa. Situacije koje mogu dovesti do sukoba interesa nije moguće izbjeći zabranama ostvarivanja privatnih interesa zaposlenika javnog sektora, potrebno je da zaposlenici koji obnašaju javne dužnosti preuzmu odgovornost prepoznavanja i rješavanja dvojbjenih situacija, a tijela javne vlasti trebala bi omogućiti adekvatan i provediv zakonodavni okvir i primjenjive standarde te djelotvorne sustave upravljanja (Ministarstvo uprave, 2017.). Osim toga, nužno je omogućiti edukaciju i uskladiti ponašanja i postupanja zaposlenika javnog sektora s postavljenim standardima. Kako bi se situacija sukoba interesa uopće mogla prepoznati nužno je da zaposlenici javnog sektora budu educirani na tu temu. Ministarstvo uprave (2017.) je u svom Priručniku za upravljanjem sukobom interesa zaposlenika u javnom sektoru predstavilo alate koji se mogu primjenjivati u više svrha da bi integritet pojedinca i sustava bio zaštićen, a spomenut će se neki od njih. Prvi je **definicija temeljne ideje**, a služi za prepoznavanje prividnog sukoba interesa. Takav sukob interesa može biti ozbiljan kao i stvarni sukob interesa jer je moguće da se posumnja u integritet javnog dužnosnika i tijela javne vlasti čije dužnosti on obnaša. Dijelovi njegovog primjenjivanja prema Priručniku su:

- Uključivanje u interni akt/propis
- Omogućavanje objektivnog testiranja činjenica
- Omogućavanje jasne osnove, temeljene na činjenicama, za djelotvorno prepoznavanje, upravljanje i sankcioniranje pojedinačnih slučajeva
- Osiguravanje podučavanja, edukacije i informiranja

Nadalje **objektivni test za prepoznavanje sukoba interesa** alat je čija primjena prema Priručniku podrazumijeva :

- Prepoznavanje situacije sukoba interesa
- Omogućavanje objektivnog utvrđivanja relevantnih činjenica
- Omogućavanje jasne ustaljene prakse informiranja i edukacije
- Omogućavanje objektivnih dokaza za upravljanje sukobom interesa

U navedenom alatu Ministarstvo uprave (2017.) definira tri testa za prepoznavanje sukoba interesa zaposlenika u javnom sektoru. Prvi test odnosi se na stvarni sukoba interesa i sastoji se od sljedećih pitanja:

- Koji su poslovi ili službene dužnosti zaposlenika ?
- Ima li zaposlenik relevantne privatne interese, a da su u sukobu s javnim?

Ukoliko bi odgovor bio da zaposlenik ima relevantne privatne interese koji su u sukobu s javnim, moglo bi se zaključiti da je zaposlenik u sukobu interesa.

Drugi test odnosi se na prividni sukob interesa, a pitanja mu glase:

- Koji su poslovi ili službene dužnosti zaposlenika u javnom sektoru?
- Ima li zaposlenik privatne interese koji su u sukobu s javnim?

Ako bi odgovor glasio da bi zaposlenik mogao imati privatni interes tada se on nalazi u situaciji prividnog sukoba interesa.

Posljednji test vezan je uz mogući tj. potencijalni sukob interesa i pitanja su mu:

- Koji su poslovi ili službene dužnosti zaposlenika u javnom sektoru?
- Ima li zaposlenik u javnom sektoru u kojemu radi relevantne privatne interese?

Kada bi odgovor bio da zaposlenik trenutno nema privatne interese povezane s poslom koji obavlja, ali je moguće da će u budućnosti privatni interesi zaposlenika postati interesi koji su u sukobu s javnim, tada je on u mogućem (potencijalnom) sukobu interesa.

Alati koji također pridonose prepoznavanju sukoba interesa su **prijavljivanje osobnih interesa i imovine** i **alat imovinske kartice**. Javni dužnosnik podnosi prijavu osobnih interesa čelniku tijela kada se zapošljava u tijelo javne vlasti, jednom godišnje te najkasnije mjesec dana nakon što nastane bilo kakva promjena. Dužan je prijaviti nekretnine, dionice i udjele, osnivanje trgovačkih društava, imenovanja, poslovna i profesionalna partnerstva, ulaganja, ostalu imovinu (osim obiteljske kuće i stvari za osobno korištenje), obavljanje dodatnih poslova (uz ili bez naknade), ostale značajne izvore prihoda, poklone, financijske obveze i ostale osobne interese koji bi mogli dovesti do potencijalne situacije sukoba interesa. Kada popunjava imovinsku karticu, dužan je dati svoje opće podatke, podatke o dužnosti koju obnaša,

napomenuti postoji li još koja dužnost koju obnaša, podatke o drugim poslovima tijekom trajanja mandata, podatke o poslovima 12 mjeseci prije stupanja na dužnost, podatke o svim svojim prihodima te prihodima bračnog druga, podatke o obvezama, potraživanjima, nekretninama, poslovnim udjelima, dionicama, vrijednosnim papirima u poslovnim subjektima, štednji u eurima ili devizama te podatke o ostalim članstvima i funkcijama koje obnaša prema bilo kojoj pravnoj osobi, udruženju ili organizaciji.

Ukoliko dužnosnik iz određenih razloga nije siguran kako nešto prijaviti u imovinsku karticu, uvijek može zatražiti Mišljenje Povjerenstva za sprječavanje sukoba interesa da mu daju upute kako ne bi došlo do nesklada.

**Testiranje integriteta** također je jedan od alata koji je naveden u smjernicama za upravljanje sukobom interesa, ali spomenuti alat, prema Priručniku služi da bi se vidjelo je li određena osoba korumpirana. Provodi se na način da se zaposlenike javnog sektora namjerno i bez njihova znanja stavi u situaciju koja je kompromitirajuća kako bi se mogli procijeniti njihovi postupci ili da se duže vremena prati postupke određene osobe na koju se sumnja. Iako takav alat može biti snažan za otkrivanje korupcije, potrebno ga je koristiti s oprezom iz razloga što je za njegovo provođenje potrebno imati zakonsku osnovu, posebnu obuku da bi se mogao primijeniti djelotvorno, zakonsku osnovu za priznavanje dokaza u sudskom postupku. Također može postojati rizik da će nekorumpirani djelatnici biti u strahu da bi i oni mogli biti na meti takvog testiranja.

**Zaštita „zviždača“** alat je koji bi trebao poslužiti onima koji žele ukazati na neprimjereno ponašanje zaposlenika tijela javne vlasti. Potrebno je osigurati da zviždač nema kontrolu nad procesom istrage ili nad ishodom ukazivanja. Navedenim alatom definirano je tko može ukazati na to da prijestup postoji, što se treba razotkrivati, kome prijaviti ili razotkriti informaciju, kako se može zaštititi zviždače, koje su dužnosti nadležnih tijela javne vlasti, kada ne treba istražiti određenu prijavu, koji su ostali mogući postupci te koji je postupak nakon istrage. Posljednji alat koji će biti spomenut je alat **edukacije**, a podrazumijeva primjere iz prakse te pitanja za raspravu na temu sukoba interesa. Cilj spomenutih primjera je omogućiti da dužnosnik može prepoznati situaciju sukoba interesa te primijeniti primjerene postupke koji su utemeljeni na etičkim načelima.

## 5.6. Sprječavanje

Kako građani ne bi izgubili povjerenje u rad tijela javne vlasti, u Priručniku za upravljanje sukobom interesa zaposlenika u javnom sektoru navedena su temeljna načela koja bi zaposlenici trebali poštovati zbog očuvanja vlastitog integriteta i integriteta javne vlasti koji

podrazumijeva ispravnu upotrebu financijskih sredstava, resursa, imovina i ovlasti u svrhu za koju su namijenjeni (Ministarstvo uprave, 2017.) **Zaštita javnog interesa** prvo je navedeno načelo u spomenutom Priručniku. Pod navedenim načelom podrazumijeva se već ranije spomenuto nedozvoljavanje da osobni interes ili sklonosti zaposlenika utječu na donošenje odluka, upravljanje i obavljanje povjerenih poslova kako se ne bi izgubilo povjerenje građana. Slijedi načelo **služenja javnom interesu** prema kojemu osoba koja je zaposlena u javnom sektoru odluke treba provesti u skladu s propisanim zakonima i propisima koji se primjenjuju, a prilikom donošenja odluke ne smije se voditi osobnim interesom, ne smije ugroziti svoj integritet niti na odlučivanje smiju utjecati vjerska, profesionalna, politička, etnička, obiteljska ili druga osobna uvjerenja ili veze. Zaposlenikova dužnost je ograničiti ili otkloniti situaciju sukoba interesa u postupcima gdje je uključen kao zaposlenik javnog sektora kako na nepristranost njegova postupanja ne bi utjecala njegova osobna uvjerenja, sklonosti i veze. Ukoliko to nije izvedivo, potrebno je da se zaposlenik javnog sektora izuzme iz donošenja ili provedbi službenih odluka. Zaposlenik javnog sektora koji raspolaže informacijama, posebno onima koje nisu dostupne javnosti, mora izbjegavati poslove gdje bi upotrebom službenih informacija mogao ostvariti osobnu korist. Također nije dozvoljeno primanje ili zahtijevanje bilo kojeg oblika koristi zbog izvršenja ili neizvršenja poslova koje obavlja. Od njega se očekuje da ukoliko napušta javnu službu i u potrazi je za novim poslom, prethodni položaj u javnom sektoru neće upotrijebiti kao prednost uključujući i to da stečene službene informacije također neće upotrebljavati kao prednost.

Načelo **transparentnosti i nadzora javnosti** ukazuje na bitnost toga da se javnosti omogući nadzor nad radom zaposlenika u javnom sektoru i tijela javne vlasti. Osim što je za to vrlo bitno postupanje u skladu sa zakonima, to podrazumijeva i poštivanje preostalih vrijednosti kao što su nepristranost i integritet. Zaposlenici javnog sektora moraju moći dati izjavu na prikladan način o osobnim interesima koji bi mogli utjecati na njihovu nepristranost kako bi se prema tome mogla omogućiti kontrola i rješavanje sukoba interesa. Potrebno je da bude osigurana dosljednost i odgovarajuća razina otvorenosti u postupku rješavanja i upravljanja sukobom interesa. **Osobna odgovornost i osobni primjer** vrlo je bitno načelo jer je neophodno da zaposlenik javnog sektora služi kao primjer ostalim zaposlenicima u javnom sektoru i javnosti. Dužan je preuzeti odgovornost za svoje privatno djelovanje te prihvatiti odgovornost za prepoznavanje i rješavanje sukoba interesa u korist javnog interesa kada dođe do takvog sukoba. **Organizacijska kultura koja ne dopušta sukob interesa** posljednje je spomenuto načelo u Priručniku, a podrazumijeva da javne vlasti moraju osigurati i provoditi odgovarajuću upravljačku politiku, uspostaviti procese i praksu u radnom okruženju koji će poticati

učinkovitu kontrolu, upravljanje i rješavanje situacija sukoba interesa, poticati svoje zaposlenike da sami prepoznaju, izjavljuju i raspravljaju o pitanjima sukoba interesa te donose mjere zaštite koje su prihvatljive kako ne bi bilo moguće zlouporabiti izjavljivanje sukoba interesa pojedinog zaposlenika od strane drugih, stvoriti kulturu otvorene komunikacije i dijaloga koji se odnose na etičnost i trajno ju promicati, omogućiti edukaciju svojih zaposlenika o uspostavljenim standardima i time osigurati njihovu primjenu u obavljanju javnih poslova. Da bi se izbjegao potencijalni sukob interesa, veliku važnost imaju etički kodeksi ponašanja. Prema Ministarstvu pravosuđa i uprave RH (n.d.) etički kodeksi bitni su za razvijanje profesionalnog integriteta i netolerancije na korupciju. Iako se sukob interesa ne poistovjećuje s korupcijom, ako dođe do zlouporabe javnog položaja i ovlasti ili neke druge nezakonitosti on može dovesti do korupcije, a to bi narušilo povjerenje javnosti. Temeljne odredbe etičkog kodeksa vezane uz sukob interesa su zaštita javnog interesa, transparentnost i odgovornost, integritet, zakonitost, pravednost, pomoć i uslužnost te učinkovitost i djelotvornost. (Ministarstvo uprave, 2017.) Osim navedenog, izbjegavanju sukoba interesa pridonose povećana informiranost o njegovom prepoznavanju. U Priručniku se mogu naći konkretni primjeri koji mogu osvijestiti dužnosnike i pomoći im da lakše prepoznaju i ne dovedu se u situacije sukoba interesa.

Mehanizmi sprječavanja sukoba interesa koje navodi Budak (2023.) su zabrana obnašanja određenih dužnosti, obaveza prijavljivanja osobnih interesa te isključivanje iz procesa odlučivanja ukoliko postoji sukob interesa.

### **5.7. Upravljanje sukobom interesa u privatnom sektoru**

Sukob interesa u Hrvatskoj u privatnom sektoru reguliran je raznim zakonima i propisima, no ta regulativa je više usmjerena prema različitim strategijama za sprječavanje i upravljanje sukobom interesa nego li na njegovo definiranje. (Derenčinović-Ruk, 2016. navedeno u Dragičević-Prtenjača, 2020.) Svako poduzeće trebalo bi naći način kako će upravljati sukobom interesa. Uglavnom upravljanje istim bude propisano određenim pravilnicima poduzeća, etičkim kodeksima ponašanja, smjernicama za upravljanje sukobom interesa itd.

Međunarodna trgovačka komora (ICC) 2018. godine objavila je smjernice o sukobu interesa u poduzećima. Opće pravilo spomenutih smjernica je da se osoba povuče iz rasprave, glasovanja ili sudjelovanja u bilo kojem procesu donošenja odluka ili aktivnostima u kojima postoji ili bi mogao nastati sukob interesa. Konkretno akcije koje bi se mogle poduzeti su: izbjegavanje sukoba interesa ili potencijalnog sukoba interesa, njegovo otkrivanje, izuzimanje iz donošenja odluke osobe koja je u sukobu interesa te odbacivanje okolnosti koje stvaraju sukob interesa. U



navedenim smjernicama također postoje primjeri u kojima bi moglo doći do sukoba interesa te akcije koje bi trebalo poduzeti kako bi se takva situacija spriječila. U Zakonu o trgovačkim društvima precizno je navedeno što se smatra kao sukob interesa članova uprave i nadzornih odbora (Zakon o trgovačkim društvima, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22, 114/22, 18/23). Prema ovom Zakonu član uprave nije u mogućnosti odlučivati ili sklapati pravni posao bez suglasnosti nadzornog odbora ukoliko je on zakonski zastupnik, zastupnik po zakonu, prokurist ili punomoćnik druge ugovorne strane. Također niti ako mu je druga ugovorna strana, njihov zakonski zastupnik, zastupnik po zakonu, prokurist ili punomoćnik u krvnom srodstvu u pravoj liniji do bilo kojeg koljena, a u pobočnoj liniji do drugog stupnja ili mu je srodnik po tazbini do drugog stupnja, bračni drug, izvanbračni drug bez obzira na to je li brak prestao. Ne smije biti niti posvojenik ili posvojitelj ugovorne strane, njezina zakonskog zastupnika, zastupnika po zakonu, prokurista ili punomoćnika. Osim navedenog, član uprave bez suglasnosti odbora ne može sudjelovati u odlučivanju ili sklapanju pravnog posla ako postoji sukob interesa između člana uprave i društva koji je povezan s poslom o kojemu se odlučuje.

Sukob interesa spomenut je također u Zakonu o kreditnim institucijama ( 151/22) i to u smislu da član uprave može biti samo osoba koja je između ostalog sposobna iskazati neovisno mišljenje tj. da to može biti osoba kod koje ne postoji sukob interesa kojim nije moguće upravljati na način koji osigurava neovisnost mišljenja. Dragičević-Prtenjača (2020.) dolazi do zaključka kako nijedan od spomenutih Zakona zapravo ne definira sukob interesa nego se navode pojedine situacije u kojima se osobe na koje se neki od tih Zakona odnosi mogu naći. Postoje razna područja koja imaju potrebu odrediti i utvrditi pojam sukoba interesa, ovisno o karakteristikama svakog područja. U tom slučaju zakoni mogu definirati određene pojmove koje je moguće povezati s različitim situacijama sukoba interesa privatnog sektora Dragičević-Prtenjača (2020.).

Kada je riječ o sukobu interesa u privatnom sektoru, moguće je definirati i regulirati ga određenim statutima, etičkim kodeksima ili pravilnicima nekih poduzeća ili strukovnih udruženja.

### **5.8. Prepoznavanje**

Kako bi se situacijom sukoba interesa moglo upravljati na odgovarajući način, prvo ju je potrebno prepoznati. S obzirom da se može dogoditi da djelatnici nisu uopće svjesni da je došlo do sukoba interesa, bitno ga je definirati određenim pravilnicima, etičkim kodeksima, smjernicama za upravljanje i slično. Prema navedenom, poželjno je da svako Društvo ima svoje

smjernice za prepoznavanje i upravljanje sukobom interesa. Primjerice Addiko banka ima svoju Politiku upravljanja sukobom interesa u kojoj su definirali da je sukob interesa situacija u kojoj su Addiko bank, Addiko grupa i/ili bilo koji zaposlenik podvrgnuti višestranim utjecajima koji bi mogli utjecati na poslovanje ili donošenje određenih odluka (Šteko Dorotić, 2023). Sukob interesa također može biti rezultat sukoba legitimnih interesa (primjerice poduzimanje aktivnosti za više klijenata) ili nelegitimnih (djelovanje za osobnu korist). U spomenutoj Politici upravljanja sukobom interesa definirano je što bi bio sukob interesa, njegove vrste, pristup upravljanja istim te sprječavanje i kontrola. Dostupni su i obrasci samoprocjene sukoba interesa gdje su postavljena pitanja kako bi se moglo doći do zaključka je li osoba u situaciji potencijalnog ili stvarnog sukoba interesa. Ukoliko se ne bude postupalo u skladu s Politikom upravljanja sukobom interesa, posljedice za zaposlenike mogu biti novčane kazne, kaznene sankcije, osude, odštetni zahtjevi i plaćanja u vezi s regulatornim mjerama ili tužbama protiv Banke ili njih kao pojedinaca.

Osim Addiko banke, Hrvatski Telekom (HT) upravlja situacijama sukoba interesa pomoću Smjernica za sprječavanje sukoba interesa u kojima su ga definirali kao neželjenu poslovnu situaciju gdje interesi pojedinca mogu doći ili dolaze u sukob s interesom Društva (HT, n.d.). U navedenim Smjernicama osigurana je transparentnost u utvrđivanju slučajeva sukoba interesa te je jasno propisan postupak za njegovo otklanjanje. Definirano je na koji način djelatnik može doći u sukob interesa s Društvom, spomenute su situacije poput zabrane konkurencije, sukobi interesa kroz sporedne djelatnosti, sukobi interesa koji proizlaze iz članstva u upravljačkim tijelima drugih društava, sukobi interesa koji proizlaze iz obavljanja političke dužnosti. Kao osnovna tri načela koja treba poštivati prilikom tretiranja postojećeg sukoba interesa navode: objavljivanje svakog sukoba interesa nadređenoj osobi, dokumentiranje i postupanje prema primjenjivim zakonima i internim pravilima Društva. HT svaku informaciju vezanu za objavljivanje sukoba interesa smatra poslovnom tajnom te je označena kao „povjerljivo“. Za razliku od Politike upravljanja sukobom interesa Addiko banke, u Smjernicama za sprječavanje sukoba interesa HT-a nisu definirane posljedice za zaposlenike ukoliko se ne bude postupalo u skladu sa smjernicama. Nadalje Privredna Banka Zagreb dioničko društvo (PBZ) također ima svoju Politiku upravljanja sukobom interesa čiji je cilj utvrditi okolnosti koje stvaraju ili mogu stvoriti sukob interesa koji može naštetiti interesima klijenata (PBZ, 2019.) Osim navedenog cilj joj je i predstaviti organizacijske postupke i usvojene mjere kako bi se takvim sukobima interesa upravljalo. U spomenutom Pravilniku, navedena su osnovna načela ponašanja kojih se djelatnik treba pridržavati, tj. profesionalno ponašanje djelatnika podrazumijeva najbolji interes klijenta, odgovornost prilikom komuniciranja s klijentom, izbjegavanje sukoba interesa,

odgovornost i transparentnost kada je riječ o osobnim transakcijama financijskim instrumentima te suradnju s regulatornim tijelima. Sukob interesa smatraju svakom situacijom u kojoj Banka i/ili relevantne osobe ne djeluju s neutralne i objektivne točke gledišta u odnosu na predmet poslovanja, tj. svakom situacijom u kojoj djelatnik ima profesionalne i/ili osobne interese koji su suprotni interesima klijenata. Pravilnikom su definirane konkretno situacije koje će Banka smatrati sukobom interesa te transakcije koje nisu dozvoljene. Također su definirana pravila i radnje koje je potrebno poduzeti kako bi se takvim situacijama upravljalo. U svom kodeksu ponašanja imaju definirana pravila o darovima, besplatnim uslugama, gostoprimstvu pruženom rukovoditeljima i pravila ponašanja prema klijentima. Svjesni su i prate tko sve ima pristup povlaštenim informacijama koji se odnose na banku i drugog izdavatelja. Osim navedenog imaju popise praćenja koji evidentiraju osjetljive situacije koje bi mogle dovesti do situacija sukoba interesa. Smatraju da je vrlo bitno situacijama sukoba interesa upravljati transparentno i učinkovito. Ukoliko dođe do povrede spomenute Politike upravljanja sukobom interesa, došlo je do teške povrede ugovora o radu i obaveza koje proizlaze iz njega.

A1 Telekom Austria Grupa nema smjernice koje se tiču upravljanja sukobom interesa, ali su u svom Kodeksu ponašanja obuhvatili i načine sprječavanja sukoba interesa (A1 Grupa, 2021). Njihovo sprječavanje sukoba interesa bazira se na izbjegavanju situacija koje bi mogle ostaviti dojam da su njihove poslovne odluke pod utjecajem osobnih interesa. Spomenute su situacije sukoba interesa zbog dodatnog rada te se navodi kako se ne smije pristupiti dodatnom radu koji se protivi interesima Grupe. Također su spomenuta i privatna ulaganja koja moraju biti priopćena nadređenima ukoliko prelaze 5 % i ukoliko su to tvrtke koje konkuriraju Grupi. Definirani su i sukobi interesa s članovima uže obitelji i sukobi interesa s zbog funkcija u udruženjima te kako se treba postupati s imovinom tvrtke. Ističe se kako su neprihvatljivi osobni rabati od poslovnih partnera ili konkurenata Grupe koji su odobreni zbog zaposlenja u Grupi ukoliko oni nisu ponuđeni svim zaposlenima ili velikoj skupini zaposlenika Grupe. Osim navedenog, definirano je i da zaposlenici svoje stavove mogu objaviti na društvenim mrežama, ali samo kao svoje osobne stavove.

### **5.9. Sprječavanje**

Sprječavanje tj. prevencija sukoba interesa prema Dragičević-Prtenjača (2020.) trebala bi se provoditi u fazama. Prva faza trebala bi obuhvaćati provjeru pri zapošljavanju, što bi značilo da poslodavac od potencijalnog zaposlenika treba zahtijevati da potpiše izjavu da nije u sukobu interesa s interesima pravne osobe tj. društva u kojemu se zapošljava te bi također u ugovoru o radu tu izjavu ili klauzulu o sukobu interesa trebalo uvrstiti. Prema autorici, svaki ugovor o radu trebao bi imati tu posebnu klauzulu o sukobu interesa radi potencijalnih posljedica poput otkaza

ugovora, prekida radnog odnosa i slično. Ako se osoba nalazi u pravom sukobu interesa, poslodavac bi trebao razmisliti hoće li ju zaposliti i ukoliko se na to odluči, to bi bilo potrebno obznaniti javno.

Druga faza bi se trebala provoditi nakon zapošljavanja i to preventivno na način da se podnose periodična izvješća i izjave ovisno o potrebama te poslovanju društva i po potrebi ako se posumnja na postojanje sukoba interesa.

Konkretno izbjegavanje sukoba interesa moguće je kod prividnog i potencijalnog sukoba interesa jer bi se prividni sukob interesa mogao izbjeći na način da se zaposlenike educira kako postupiti, a da ne izgleda da se radi o sukobu interesa. S obzirom da prividni sukob interesa nije stvarni, sukoba interesa zapravo nema, ali ako izgleda kao da se radi o sukobu interesa, prema autorici, takvom situacijom bi se trebalo upravljati na ispravan način i otkloniti ju tako što će se nadležnim društvima i javnosti (ako je to potrebno), obznaniti i objasniti što se događa.

Potencijalni sukob interesa potrebno je spriječiti na način da se pokušaju izbjeći takve situacije, a to je moguće provesti, kako tvrdi Dragičević-Prtenjača (2020.), dobrom edukacijom. Ukoliko takvu situaciju nije bilo moguće izbjeći, kako ne bi došlo do situacije stvarnog sukoba interesa nužno je izuzeti se iz donošenja odluka, poduzimanja određenih radnji ili sklapanja poslova. Kada i ako dođe do stvarnog sukoba interesa nije moguće sprječavanje, ali je moguće upravljanje istim, ovisno o tome je li do sukoba interesa došlo splotom okolnosti ili se osoba u takvoj situaciji našla namjerno. Također za upravljanje takvom situacijom važno je razlikovati je li osoba sama zatražila mišljenje nadležnog tijela ili je bila prijavljena za sukob interesa od strane druge osobe. Kako se situacija stvarnog sukoba interesa ne bi ponovila, nužno je da društvo ima definirane sankcije te da ih provodi ukoliko do takvih situacija dođe.

## 6. Zaključak

U ovom diplomskom radu sagledano je etično poslovanje pojedinca kao zaposlenika, ali i samih tvrtki te je skrenuta pozornost na izazove s kojima se susreću svi pojedinci prilikom donošenja poslovnih odluka i izvršavanja radnih zadataka. U radu je obrađena i tematika sukoba interesa javnih dužnosnika i načini prepoznavanja odnosno sprječavanja sukoba interesa kao i sukobi interesa, njihovo prepoznavanje i sprječavanje u privatnom sektoru.

Kroz poslovnu etiku isprepliću se zakonske norme i moralna načela. Na pridržavanje etičnih normi pri donošenju odluka značajan utjecaj imaju različiti čimbenici, a neki od njih su odgoj, religioznost i vrijednosti koje društvo u kojem pojedinac djeluje propisuje i zagovara. Etički prihvatljivom odlukom smatra se odluka koja je moralno i zakonski prihvatljiva za cjelokupnu zajednicu.

Tvrtke odnosno pojedinci na čelnim pozicijama u cilju postizanja što boljih poslovnih rezultata pri donošenju poslovnih odluka vrlo često zanemare etičnu stranu poslovanja i time stvaraju negativnu sliku o tvrtki koju predstavljaju i sebi samima. Poslovne odluke koje se čine najbolje za poslovanje u dosta slučajeva nisu uvijek etički najispravnije te imaju snažan odjek u široj javnosti. Zaključak je da poslovna odluka koja ne zadovoljava etične norme zapravo nije najbolja odluka jer osim što utječe na poslovni rezultat nije ju ni lako ispraviti.

S etičnim problemima često se suočavaju i zaposlenici gdje se njihov privatni interes kosi sa interesima tvrtke. Ovo se posebno događa u javnom sektoru u kojem se javni dužnosnici suočavaju s etičnim dilemama kada trebaju odvojiti privatni interes i interes zajednice. Etički odgovoran pristup najviše pridonosi razvoju pojedinca i zajednice u cjelini. Visoka razina radne etike ima za posljedicu veći radni doprinos koji rezultira većom produktivnosti, a samim time i dobiti koja je cilj svakog poslovanja.

Situacija koja može dovesti do nemoralnog ponašanja je sukob interesa koji se sagleda kroz pojavu kada su privatni interesi pojedinca u suprotnosti s profesionalnim ili javnim interesom. Kada se spomene sukob interesa prva asocijacija je javni sektor, ali ništa manje česta pojava nije ni u privatnom sektoru samo što rijetki slučajevi izlaze u javnost. Sukob interesa može biti definiran kao stvarni, prividni ili potencijalni. Stvarni sukob interesa je onaj kod kojega je došlo do sukoba interesa. Prividni sukob interesa je slučaj kada se u očima promatrača čini da bi mogao postojati ili postoji sukob interesa, a on u stvarnosti ne postoji. Potencijalni sukob interesa je situacija u kojoj postoji privatni interes zbog kojeg bi moglo doći do sukoba interesa, ali se nije djelovalo na način da taj privatni interes prevlada interes organizacija ili strana koje su involvirane u proces donošenja poslovne odluke.. U Republici Hrvatskoj sprječavanje

sukoba interesa između privatnog i javnog interesa u obnašanju javnih dužnosti se uređuje Zakonom o sprječavanju sukoba interesa. Za provedbu Zakona o sprječavanju sukoba interesa zaduženo je Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa. Povjerenstvo je nadležno za pokretanje postupka za utvrđivanje povreda odredbi Zakona o sukobu interesa, provjeru podataka iz imovinskih kartica obveznika, donosi poslovnik kojim se definira način rada, donošenje odluka i davanje mišljenja, definira smjernice i upute obveznicima kako bi se što učinkovitije spriječio sukob interesa, educira obveznike po pitanju sukoba interesa i efikasnog podnošenja imovinskih kartica, surađuje sa nadležnim tijelima državne uprave u čijem je djelokrugu izrada zakona iz područja sprječavanja sukoba interesa te radi na području izmjena i dopuna zakona.

U privatnom sektoru sukob interesa je reguliran raznim zakonima, propisima i internim aktima poduzeća, no ta regulativa više stavlja naglasak na strategije za sprječavanje i upravljanje sukobom interesa nego na njegovo prepoznavanje. Prepoznavanje sukoba interesa ima važnu ulogu iz razloga što u pojedinim slučajevima zaposlenici nisu ni svjesni da se nalaze u sukobu interesa stoga je poželjno definirati smjernice za prepoznavanje i upravljanje sukobom interesa. U radu su uspoređeni načini kako sukobom interesa upravljaju Addiko banka, Hrvatski Telekom (HT), Privredna banka Zagreb (PBZ) i A1 Telekom Austria Grupa.

A1 Telekom Austria Grupa i Hrvatski Telekom (HT) su tvrtke iz područja telekomunikacija te se kroz njihove interne akte u svrhu borbe protiv sukoba interesa definira neželjena postupanja radnika kao što su dodatni rad koji šteti interesu tvrtke, privatna ulaganja koja moraju biti prijavljena nadređenima, postupanje sa imovinom tvrtke, zabrana konkurencije i slično. HT svaku informaciju vezanu za objavljivanje sukoba interesa smatra poslovnom tajnom te je označena kao „povjerljivo“ i stoga nije dostupna javnosti.

Privredna banka Zagreb (PBZ) i Addiko banka su tvrtke iz područja financija, a upravljanje situacijama sukoba interesa je definirano Politikom upravljanja sukobom interesa. Addiko banka je u svojim smjernicama detaljno definirala što bi bio sukob interesa, njegove vrste, pristup upravljanja istim, sprječavanje i kontrolu te sankcije u slučaju ne pridržavanja. Privredna banka Zagreb (PBZ) ima definirane konkretno situacije koje se smatraju sukobom interesa te transakcije koje nisu dozvoljene, definirana su pravila i radnje koje je potrebno poduzeti kako bi se takvim situacijama učinkovito upravljalo, također su definirana pravila o darovima, besplatnim uslugama, gostoprimstvu pruženom rukovoditeljima i pravila ponašanja prema klijentima. Za razliku od Addiko banke Privredna banka Zagreb (PBZ) nema točno definirane sankcije nego se u slučaju povrede Politike sigurnosti smatra da je došlo do teške povrede ugovora o radu.

Vrlo je bitno situacije sukoba interesa prepoznati i ukoliko je to moguće spriječiti, kako u javnom sektoru, tako i u privatnom kako ne bi došlo do poljuljanog integriteta javne vlasti ili privatnog poduzeća, ovisi gdje je došlo do takve situacije. Načini koji doprinose prepoznavanju i sprječavanju u javnom sektoru su prijava imovinske kartice, prijava osobnih interesa, zaštita zviždača, testovi za prepoznavanje sukoba interesa, edukacija i slično. Nužno je da se u javnom sektoru alati poput navedenih provode kako bi se pokušala smanjiti učestalost takvih situacija. Ukoliko dođe do toga da situaciju nije moguće spriječiti, poželjno je da se njome upravlja na adekvatan način. Ponekad do takvih situacija dolazi nesvjesno, no postoji slučajeva kada osoba svjesno iskoristi svoj položaj kako bi udovoljila osobnim potrebama. Zbog takvih osoba ne bi bilo loše postrožiti sankcije u smislu povećanja novčanih kazni kako bi se takvi slučajevi prorijedili.

U privatnom sektoru za upravljanje spomenutim situacijama služe pravilnici, etički kodeksi, smjernice itd. Kako bi zaposlenik mogao prepoznati da se radi o navedenoj situaciji potrebno je da poduzeće omogući dobru edukaciju. Važno je da se djelatnik uvijek može obratiti upravnom odboru ukoliko nije siguran nalazi li se u sukobu interesa kako bi se takva situacija mogla pravovremeno riješiti. Naposljetku, i u privatnom sektoru bi trebale biti definirane sankcije ukoliko dođe do sukoba interesa jer bi se, u protivnom, takav čin mogao ponoviti. Također ne bi bilo loše kada bi situacije sukoba interesa u privatnom sektoru bile transparentnije, jer ukoliko se sve događa iza "zatvorenih vrata" i takve osobe se štiti, puno je teže njima upravljati. Prikrivanje istih ne znači da su one riješene.

## 7. Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Vokić, P., N., (2008). *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
2. Carroll, A. B., (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, 497-505
3. Carroll, A. B., (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol. 1, No 2
4. Dragičević-Prtenjača, M., (2020). Sukob interesa u privatnom sektoru u vrtlogu tipologija i upravljanja. *Zagrebačka pravna revija*, Vol. 9, No. 2, 90-116.
5. Dujanić, M., (2003). Poslovna etika u funkciji managementa. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : Časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, Vol. 21, No. 1 53-63
6. Jalšenjak, B., (2016). *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. 2. prepravljeno i prošireno izdanje ur. Zagreb: MATE d.o.o..
7. Klaić, B., (2002). *Rječnik stranih riječi*. 2. ur. Zagreb: Nakladni zavod Matice hrvatske.
8. Krkač, K., (2007). *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: MATE d.o.o./ZŠEM.
9. Mavračić Tišma, Lj., (2019). Upravljanje sukobom interesa u sustavu javne nabave. *Zagrebačka pravna revija*, Vol. 8, No 2, 115-144.
10. Olson, S. (2013). *Shaping an Ethical Workplace Culture*. SRHM Foundation
11. Peran, B., Goreta, M., Vukošić, K. (2015). Pojam i vrste tajni. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, Vol.9, No. 3-4.
12. Sharp-Paine, L., (2002). *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. McGraw Hill
13. Skočak, N., Tušek, V., (2018). Tamna strana političke elite. Političari kao objekti aktivnosti Povjerenstva za odlučivanje o sukobu interesa. *Studentski časopis za društveno-humanističke teme*, Vol. 15 No. 22/23, 40-59
14. Vig, S., (2019). *Poslovna etika- Kako razviti autentično vodstvo i izgraditi kulturu zadovoljnih i angažiranih zaposlenika programima etike i usklađenosti?*. Zagreb: CODUPO d.o.o.
15. Vujić, V., Ivaniš, M. & Bojić, B., (2012). *Poslovna etika i multikultura*. Zagreb: Sveučilište u Rijeci-Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija



16. Zelenika, R., (1998). Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela.  
Rijeka: Sveučilište u Rijeci

## Internetski izvori:

1. A1 Telekom Austria Grupa, (2021). Kodeks ponašanja. Dostupno na: [https://ssc.a1.hr/documents/10307706/1430736373/Code\\_of\\_Conduct\\_HR.pdf?\\_gl=1\\*\\_166bink\\*\\_ga\\*NTEyMTA2MjIxLjE2NjkwMzEzMjM.\\*\\_ga\\_12J2RQ03L0\\*MTY3NTA4ODQ2NC40%20%20Ni4xLjE2NzUwODg2NjkuNTkuMC4w](https://ssc.a1.hr/documents/10307706/1430736373/Code_of_Conduct_HR.pdf?_gl=1*_166bink*_ga*NTEyMTA2MjIxLjE2NjkwMzEzMjM.*_ga_12J2RQ03L0*MTY3NTA4ODQ2NC40%20%20Ni4xLjE2NzUwODg2NjkuNTkuMC4w)  
[pristupljeno 2. rujna 2023.]
2. Budak, J., (2023). Sprječava li deklariranje sukoba interesa korupciju?. Dostupno na: <https://www.eizg.hr/sprjecava-li-deklariranje-sukoba-interesa-korupciju/6415>  
[pristupljeno: 4. rujna 2023. ]
3. Grand Canyon University, (2021). People, Planet, Profit: Looking at the Triple Bottom Line. Dostupno na: <https://www.gcu.edu/blog/business-management/people-planet-profit-looking-triple-bottom-line>  
[pristupljeno 3 rujna 2023.]
4. Europska komisija, (2021). Smjernice o izbjegavanju i upravljanju sukobom interesa na temelju Financijske uredbe. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A52021XC0409%2801%29>  
[pristupljeno 17. srpnja 2023.]
5. Europski parlament i Vijeće Europske unije, (2018). Uredba (EU, Euratom) 2018/1046 Europskog parlamenta i Vijeća od 18. srpnja 2018. o financijskim pravilima koja se primjenjuju na opći proračun Unije, o izmjeni uredaba (EU) br. 1296/2013, (EU) br. 1301/2013, (EU) br. 1303/2013, (EU) br. 1304/2013, (EU) br. 1309/2013, (EU) br. 1316/2013, (EU) br. 223/2014, (EU) br. 283/2014 i Odluke br. 541/2014/EU te o stavljanju izvan snage Uredbe (EU, Euratom) br. 966/2012. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R1046>  
[pristupljeno 16. srpnja 2023.]
6. Hrvatska enciklopedija, (n.d.). know-how. Dostupno na: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32097>  
[pristupljeno 21 rujna 2023.]
7. Hrvatski Telekom, (n.d.). Smjernice za sprječavanje sukoba interesa. Dostupno na: [https://static.hrvatskitelekom.hr/webresources/tht/pdf/investitori/politike/hr/Smjernica\\_za\\_spre%28Davanje\\_sukoba\\_interesa\\_HRV\\_verzija\\_ure%29lena\\_za\\_objavu.pdf](https://static.hrvatskitelekom.hr/webresources/tht/pdf/investitori/politike/hr/Smjernica_za_spre%28Davanje_sukoba_interesa_HRV_verzija_ure%29lena_za_objavu.pdf)

- [pristupljeno: 20. kolovoza 2023.]
8. Ilijazović, B., (2021). Što donosi novi Zakon o sprječavanju sukoba interesa. Dostupno na: <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/sto-donosi-novi-zakon-o-sprjecavanju-sukoba-interesa-48806>  
[pristupljeno 23 rujna 2023.]
  9. Meier, J., (2023). 3Ps: People, Planet, Profit Framework to Build a Sustainable Future. Dostupno na: <https://jdmeier.com/people-planet-profit/>  
[pristupljeno 3. rujna 2023.]
  10. Međunarodna trgovačka komora (ICC), (2018). Icc Guidelines on Conflicts of Interest in Enterprises. Dostupno na: <https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2018/08/icc-conflicts-of-interest-guidelines-july-2018.pdf>  
[pristupljeno 6. rujna 2023.]
  11. Michigan State University, (2023). 5 Common Ethical Issues in the Workplace. Dostupno na: <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/common-ethical-issues-in-the-workplace/>  
[pristupljeno 20. svibnja 2023.]
  12. Ministarstvo pravosuđa i uprave RH, (n.d.). Sprječavanje korupcije. Dostupno na: <https://mpu.gov.hr/arhiva/istaknute-teme-arhiva/antikorupcija/sprjecavanje-korupcije-6174/6174>  
[pristupljeno 25. kolovoza 2023.]
  13. Ministarstvo uprave RH, (2017). Smjernice za upravljanje sukobom interesa zaposlenika u javnom sektoru. Dostupno na: [https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Etika//Smjernice%20za%20upravljanje%20sukobom%20interesa%20zaposlenika%20u%20javnom%20sektoru%20\(svibanj%202017.\).pdf](https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Etika//Smjernice%20za%20upravljanje%20sukobom%20interesa%20zaposlenika%20u%20javnom%20sektoru%20(svibanj%202017.).pdf)  
[pristupljeno 10. kolovoza 2023.]
  14. Narodne novine (2023). Zakon o kreditnim institucijama. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/195/Zakon-o-kreditnim-institucijama>  
[pristupljeno 7. rujna 2023.]
  15. Narodne novine (2023). Zakon o radu. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>  
[pristupljeno 21. rujna 2023.]

16. Narodne novine (2021). Zakon o sprječavanju sukoba interesa. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/423/Zakon-o-sprje%C4%8Davanju-sukoba-interesa> [pristupljeno 20. svibnja 2023.]
17. Narodne novine (2007). Zakon o tajnosti podataka. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/217/Zakon-o-tajnosti-podataka> [pristupljeno 8. rujna 2023.]
18. Narodne novine (2023). Zakon o trgovačkim društvima. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima> [pristupljeno 7. rujna 2023.]
19. Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa, (2015). Pravila i upute za popunjavanje i podnošenje obrasca imovinske kartice. Dostupno na: <https://www.sukobinteresa.hr/hr/upute/uputa-za-podnosenje-izvjesca-o-imovinskom-stanju> [pristupljeno 6. rujna 2023.]
20. Privredna Banka Zagreb dioničko društvo, (2019). Politika upravljanja sukobom interesa. Dostupno na: [https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/POLITIKA-UPRAVLJANJA-SUKOBOM-INTERESA-2019\\_HRV\\_final\\_clean.pdf](https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/POLITIKA-UPRAVLJANJA-SUKOBOM-INTERESA-2019_HRV_final_clean.pdf) [pristupljeno 1. rujna 2023.]
21. Romanian Academic Society, (n.d.). Vodič kroz sukob interesa. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wpcontent/uploads/sites/352/2016/03/VODIC\\_KROZ\\_SUKOB\\_INTERESA.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wpcontent/uploads/sites/352/2016/03/VODIC_KROZ_SUKOB_INTERESA.pdf) [pristupljeno 14 Rujna 2023.]
22. Šteko-Dorotić, E., (2023). Politika upravljanja sukobom interesa. Dostupno na: <https://www.addiko.hr/static/uploads/Politika-upravljanja-sukobom-interesa-Addiko-Bank.pdf> [pristupljeno 31. kolovoza 2023.]
23. Villoria-Mendieta, M., (2005). Conflict of Interest Policies and Practices in Pine EU Member States: a Comparative Review. Dostupno na: [https://www.coe.int/t/dg1/legalcooperation/economiccrime/cybercrime/cy%20activity%20interface2006/143%20\(2006\)-if-rep%20villoria%20mendieta.pdf](https://www.coe.int/t/dg1/legalcooperation/economiccrime/cybercrime/cy%20activity%20interface2006/143%20(2006)-if-rep%20villoria%20mendieta.pdf) [pristupljeno 8. kolovoza 2023.]

## **8. Popis slika**

Slika 1: Direktni i indirektni utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja .....	6
Slika 2: 3P pravilo .....	7
Slika 3 Carollova piramida društvene odgovornosti.....	8

## **9. Popis tablica**

Tablica 1: Primjer tipova odluka u poslovanju .....	9
Tablica 2: Tri polja ljudske akcije .....	12