

# Važnost etičnog postupanja u trgovačkim društvima u vlasništvu države

---

**Madžarov Matijević, Sara**

*Source / Izvornik:* **Zbornik radova "13. Međunarodna konferencija Razvoj javne uprave", 2023, 206 - 218**

**Conference paper / Rad u zborniku**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:118:067236>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-28**

**PRAVNI**

Pravni fakultet Faculty of Law



Sveučilište u Rijeci  
University of Rijeka

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Law](#)  
[- Repository University of Rijeka, Faculty of Law](#)

**uniri** DIGITALNA  
KNJIŽNICA

  
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

## VAŽNOST ETIČNOG POSTUPANJA U TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA U VLASNIŠTVU DRŽAVE

### THE IMPORTANCE OF ETHICAL CONDUCT IN STATE-OWNED ENTERPRISES

**Sara Madžarov Matijević, univ. spec. iur.**

Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci

e-mail: [smadzarov@pravri.uniri.hr](mailto:smadzarov@pravri.uniri.hr)

#### **Sažetak**

Jedan od načina na koji Republika Hrvatska može imati utjecaja na mehanizme javnog interesa u gospodarstvu jest osnivanjem novog trgovačkog društva ili stjecanjem određenog udjela u nekom postojećem. Poticanje dobrog upravljanja, kao sveukupnost vrijednosti i načela povezanih uz provođenje poslova od javnog interesa, pretpostavka je povećanja vrijednosti i poboljšanja uspješnosti trgovačkog društva. Radi sveobuhvatnog, uravnoteženog upravljanja trgovačkim društvom, jedan od ciljeva koji se pritom mora ostvariti odnosi se na kvalitetno upravljanje ljudskim resursima. Kao jedan od postulata dobrog upravljanja ističe se etično postupanje svih dionika, posebice ukoliko se u obzir uzme da trgovačka društva u državnom vlasništvu nerijetko upravljaju znatnim financijskim sredstvima, kao i da zapošljavaju velik broj ljudi. Ovaj rad smjera analizirati normativni okvir obveze etičnog postupanja u predmetnim trgovačkim društvima, posebice kodeksa korporativnog upravljanja, kodeksa etike u poslovanju, etičkih kodeksa, smjernica za rad nadzornih odbora te pravila usmjerenih na sprječavanje korupcije, s ciljem pronalaženja najprikladnijeg modela okvira korporativnog upravljanja temeljenog na etičnom postupanju svih dionika u trgovačkim društvima u vlasništvu RH.

**Ključne riječi:** *trgovačka društva, državno vlasništvo, kodeks korporativnog upravljanja, etički kodeks.*

#### **Abstract**

One way in which the Republic of Croatia may have an impact on public interest mechanisms in economy is by establishing a new company or by acquiring a certain share in the existing one. Encouragement of a good corporate governance, defined as a totality of values and principles related to the implementation of public interest activities, represents an assumption for increasing the corporate value and improving the performance of a company. In order to achieve a comprehensive, balanced corporate governance, quality management in human resources is one of the goals that must be fulfilled. One of the postulates of a good corporate governance emphasizes the ethical conduct of all stakeholders, particularly taking into consideration the fact that state-owned enterprises usually manage considerable financial resources, as well as employ a large number of employees. The aim of this paper is to analyze the normative framework of ethical conduct in this type of companies, particularly corporate governance codes, business codes of ethics, code of ethics, guidelines for supervisory board procedures, and rules aimed at preventing corruption, with a final purpose of examining the

most suitable model of a corporate governance framework of the Croatian state-owned enterprises based on ethical conduct of all stakeholders.

**Keywords:** *companies, state-owned, corporate governance code, code of ethics.*

## 1. UVOD

Od trgovačkih društava u državnom vlasništvu (dalje u tekstu: TD u DV) očekuje se da se pridržavaju viših etičkih načela te da djeluju u najboljem interesu javnosti zbog čega je na njima odgovornost poslovati na etični i društveno odgovoran način. To znači da ona trebaju poslovati transparentno, pravično, s integritetom, poštenjem i profesionalizmom, podrazumijeva izbjegavanje sukoba interesa te odgovornost za vlastite postupke i postignuti učinak, dok istodobno trebaju pridonositi društvenom i gospodarskom razvoju zajednica u kojima posluju. Ono što se nameće kao pitanje je postoji li normativni okvir etičnog postupanja u predmetnim društvima. S ciljem pružanja odgovora na ovo pitanje u zaključku, rad je podijeljen na nekoliko dijelova. U prvom dijelu rada autorica upućuje na probleme u definiranju TD u DV te ukazuje na elemente pomoću kojih se mogu odrediti njegove glavne značajke. U narednom se dijelu rada kvalificira etično postupanje u trgovačkim društvima, kao i uloga korporativne kulture, kao blisko vezanog pojma, u promicanju etičkih standarda te upućuje na značaj promicanja etične prakse korporativnog upravljanja. Središnji dio rada posvećen je kodifikacijama etičnog postupanja u kojem su kodeksi korporativnog upravljanja, etički kodeks te pravila usmjerena na sprječavanje korupcije, sukoba interesa i rad nadzornog odbora prepoznati kao najpogodniji alati za usustavljanje etičnog postupanja TD u DV.

## 2. POTEŠKOĆE U DEFINIRANJU TRGOVAČKOG DRUŠTVA U VLASNIŠTVU DRŽAVE

Zakon o trgovačkim društvima<sup>1</sup> izrijekom ne regulira nikakva pitanja u vezi državnog vlasništva niti pruža definiciju TD u DV. U Republici Hrvatskoj (dalje u tekstu: RH) ne postoji jedinstveno zakonodavstvo koje objedinjuje praksu državnog vlasništva. Zakon o proračunu propisuje da za izvršavanje javnih službi i djelatnosti u javnom interesu, RH može svojom imovinom osnovati trgovačko društvo (dalje u tekstu: TD).<sup>2</sup> Osnovni cilj osnivanja TD je ostvarivanje dobiti, ali TD u DV također mora ispuniti potrebe građana zbog kojih se osnivaju, čime nerijetko dobit ne postaje primarna, stoga se njihovo poslovanje razlikuje od poslovanja drugih TD na tržištu (Cingula i suradnici, 2021:2; Bajo i Zuber, 2018:7; PWC, 2015:29). Unatoč tome, ona nisu zakonodavno povlaštena te podliježu istim zakonskim odredbama kao i ostala TD, iako su dužna ispuniti dvostruku ulogu: ekonomski opravdano poslovati te ispuniti političke i društvene ciljeve koji često ne generiraju financijsku korist. OECD definira TD u DV kao korporativne subjekte koji su nacionalnim pravom definirani kao TD i u kojem država vrši vlasnička prava u interesu šire javnosti na način da je stvarni vlasnik većine dionica s

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> čl. 92. Zakona o proračunu, NN 144/21. Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa vodi Registar trgovačkih društava u vlasništvu države. Prema podacima za 2021., RH ima potpuno ili većinsko vlasništvo u 59 TD u DV (uključujući 6 uvrštenih društava) i manjinske udjele (između 10-49%) u 10 uvrštenih društava (OECD,2021:21).

pravom glasa ili na drugi način vrši istovjetnu razinu kontrole (OECD, 2015:17). Poslovanje ovih društava određeno je elementom javnosti (država donosi najvažnije poslovne odluke koje uzimaju u obzir šire društvene interese, ostvarena dobit pripisuje se ukupnim javnim prihodima, državi kao vlasniku, tj. predstavničkom tijelu odgovaraju za poslovanje) te elementom tržišnosti (Bajo i suradnici, 2017:1; Žunić Kovačević, 2008:207). Ono vrši aktivnosti od javnog interesa, a država koja u njemu sudjeluje pritom preuzima poslovne rizike. Kako bi država kao vlasnik bila sigurna da TD brine o uloženom temeljnom kapitalu te ostvaruje (ne)financijske ciljeve, mora postaviti strateški okvir za poslovanje, uspostaviti mehanizme nadzora radi poticanja dobrog upravljanja i povećanja vrijednosti TD (MFRH, 2021:3). Prema tome, TD u DV su društva u kojima država drži udjele u temeljnom kapitalu, koje obavljaju širok spektar gospodarskih aktivnosti u različitim sektorima, nerijetko imaju monopolistički položaj na tržištu, a njihove odluke i poslovne aktivnosti mogu biti pod utjecajem političkih faktora i interesa države. RH je identificirana kao jedna od europskih država s izrazito visokim udjelom TD u DV u BDP-u, ali čiji je doprinos proračunskim prihodima nizak zbog lošijih financijskih performansi u poslovanju (Bajo i suradnici, 2017:1; IMF, 2019:6). S druge strane, iako je njihov udio u ukupnom broju TD relativno nizak, njihov je značaj za gospodarstvo relativno velik (Botrić i Broz, 2017:672-673). Iz tog je razloga iznimno bitno poticati etično postupanje svih dionika TD u DV. U domaćem pravnom uređenju trenutno postoje dva modela upravljanja TD u DV: u kojem su vlasnička prava nad TD i pravnim osobama od posebnog interesa<sup>3</sup> raspodijeljena između Ministarstva prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine te resornih ministarstava te u kojem glavninu vlasničkih prava vrši Centar za restrukturiranje i prodaju (MPGI, 2022:9-10).

### **3. ETIČNO POSTUPANJE U TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA I KORPORATIVNA KULTURA**

U prvom je redu potrebno istaknuti kako se etika određuje kao postupanje u skladu s moralnim pravilima nekog društva (Koprić i suradnici, 2014:140). Kao posebno područje nastalo simbiozom etike i ekonomije, razvila se poslovna etika koja se smatra kodeksom ponašanja prihvaćenim od strane sudionika poslovne zajednice koji pretpostavlja ispravan način ophođenja prema drugima te primjenu etičkih načela i pravila u poslovnom ponašanju (Dujanić, 2003:53,56; Aleksić, 2007:420; Bodiroga Vukobrat i Horak, 2008:198). Poslovnu etiku moguće je dvojako promatrati: kroz prizmu postupanja pojedinih sudionika u gospodarskim procesima te prizmu korporacijske društvene odgovornost (tzv. *corporate social responsibility*) kao ukupnosti pravila kojima društvo u cjelini nosi odgovornost prema svim dionicima u poslovanju (Cingula i suradnici, 2021:3). Ona je poveznica između dviju odrednica poslovanja, zadovoljenja potreba klijenata i proizvođača ostvarenjem profita te etične komponente (Bebek i Kolumbić, 2003:7-11). Budući da se kultura organizacije tiče njezinih etičnih vrijednosti, Hunt ih definira kao one koje pomažu u uspostavljanju i održavanju standarda koji ocrtavaju "prave" stvari koje treba činiti i stvari koje "vrijedi činiti" (Hunt i suradnici, 1989:80). Aleksić faktore utjecaja na etično ponašanje unutar TD dijeli na etiku pojedinca, organizacijsku kulturu,

---

<sup>3</sup> RH je po prvi puta u veljači 2020. godine donijela Odluku o kriterijima za utvrđivanje pravnih osoba od posebnog interesa, NN 22/2020 koja obuhvaća pravne osobe u kojima RH ima određeni vlasnički udio i ostvaruje ili želi ostvarivati određeni stupanj kontrole, bez obzira na veličinu udjela.

organizacijski sustav te vanjske interesne skupine (Aleksić, 2007:422). Najveći dio odgovornosti za implementaciju etike u poslovanju snose upravljačka tijela, iako se naglašava značaj uključivanja svih dionika društva (Nedović i Čuljak, 2022:19,24-25; Čulinović-Herc i Krnetić, 2021:19; Badaracco, 1995:285; Karpati, 2001:79-80). Značaj etičnoga postupanja u TD ispoljava se kako u unutarnjim odnosima društva (na svim razinama hijerarhijske ljestvice zaposlenika), tako i u vanjskim odnosima (prema klijentima, dobavljačima i drugim vanjskim dionicima te cjelokupnoj društvenoj zajednici) (Čulinović-Herc i Krnetić, 2021:4; Aleksić,2007:428).

Razlikujemo društva koja imaju formalizirani sustav upravljanja etikom te ona koja ga nemaju (Nedović i suradnici,2022:33). Aktivnosti upravljanja etikom u TD mogu podrazumijevati vođenje pomoću primjera, etičke kodekse, rad etičkih odbora te podupiranje zaštite prijavitelja nepravilnosti (Dujanić, 2003:59-60; Aleksić, 2007:428). Hoće li TD uspjeti ostvariti cilj etičnog postupanja ovisit će o dobrovoljnosti, inicijativi, proaktivnosti i odgovornosti njegovih članova, iako, kada je riječ o TD u DV, potrebno je naglasiti da je ovo područje znatnije regulirano u odnosu na druga TD (Čulinović-Herc i Krnetić, 2021:12). Kao dominantni vlasnik, država je pokretačka snaga koja osigurava da TD u DV poštuju zahtjeve za izradu etičkih smjernica. Vig i Dumičić napominju da priliku za razvoj pozitivnog ugleda društva također pružaju etički kriteriji korporativnog izvještavanja (Vig i Dumičić, 2016:169), koji mogu pomoći u privlačenju kapitala i održavanju povjerenja u tržište kapitala, dok netransparentni mogu pridonijeti neetičkom ponašanju i gubitku tržišnog integriteta (G20/OECD, 2015:36).

Uz etičnost, blisko se vezuje pojam korporativne kulture kao skupa vrijednosti TD kao organizacije, usmjerenih na poticanje ili sprječavanje pojedinih ponašanja. Njezin ključni aspekt je uloga u promicanju etičkih standarda integriteta i poštenja u TD koji se odražavaju u njihovim vrijednostima i kodeksima ponašanja (The British Academy, 2018:19). Kultura mora biti ugrađena u praksu TD, posebice osiguranjem da su korporativne vrijednosti jasno artikulirane i dosljedno primijenjene (Coleman, 2013; Mayer, 2018:5). Doktrina propitkuje vezu između društvene svrhe TD i kulture, kao i između kulture i etičkih ishoda (Hsieh i suradnici, 2018:158). Snažnu, etičnu korporativnu kulturu moguće je uspostaviti samo s jasno definiranim kodeksima, politikama i procedurama etičnog ponašanja te jasno i transparentno provedenom komunikacijom na svim razinama organizacije TD (Vig i Dumičić, 2016:169). Naponi za jačanje etike u TD vidljivi su i uspostavom funkcije u čijem je opisu posla briga o usklađenosti (tzv. *compliance*) (Čulinović-Herc, 2022:178), čiji je cilj također podupiranje etičkog kodeksa društva te propisa u domeni oporezivanja, ljudskih prava, okoliša, prijevare i pranja novca (G20/OECD, 2015:50, MPGI, 2021:22).<sup>4</sup> Time se naglašava njezina uloga u doprinosu jačanja korporativne kulture i ugleda TD, utjecaj na sprječavanje sukoba interesa te smanjenje korupcijskih i drugih rizika koje društvo može pretrpjeti zbog nepoštivanja propisa, standarda, kodeksa te internih akata. Osiguranje zavidnog standarda korporativne kulture u kombinaciji s etičkim vodstvom omogućit će TD da zadrži svoju konkurentnost, posebice u novom okruženju korporativnih tehnologija (Čulinović-Herc i Madžarov Matijević, 2021: 457).

<sup>4</sup> Vidjeti primjerice Direktivu (EU) 2018/843 implementiranu u hrvatsko pravo Zakonom o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma, NN 108/17, 39/19, 151/22.

Ključno je pitanje mehanizama pomoću kojih se može stvoriti jaka moralna korporativna kultura (Buckley, 2018:357), o čemu slijedi analiza u narednom dijelu.

#### 4. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE UTEMELJENO NA NAČELIMA ETIČNOSTI

Kao posljedica odvajanja funkcija vlasništva i kontrole u društvima kapitala javlja se problem korporativnog upravljanja koje bi trebalo definirati strateške ciljeve društva i sredstva za njihovo ostvarenje (Račić i Cvijanović, 2006:206). Ako se u vlasničkoj strukturi pojavljuje država, tada dodatni problem može uzrokovati politički odnos vladajuće stranke i oporbe (Cingula i suradnici, 2021:6). Značaj promicanja etične prakse korporativnog upravljanja vezan je uz njegovu ulogu pružanja potpore u izgradnji okruženja povjerenja, transparentnosti, odgovornosti koje je nužno za poticanje dugoročnih ulaganja, financijske stabilnosti i poslovnog integriteta (G20/OECD, 2015:7,13; Vitezić, 2008:18). Kirby sugerira da bi najistaknutija vrijednost korporativne pouzdanosti (tzv. *trustworthiness*) trebala biti ta da pruža osnovu za utemeljeno povjerenje u TD koje bi trebalo dovesti do veće razine zajedničkog i koordiniranog djelovanja s drugim subjektima, uz manje troškova (Kirby i suradnici, 2018:95). TD u DV trebala bi pridržavati se visokih standarda transparentnosti, knjigovodstva, objavljivanja, usklađenosti i revizije kao i uvrštena društva (OECD, 2015:28).

Proteklih je godina naglasak stavljen na društveno odgovornom korporativnom upravljanju te održivosti društva kao novoj paradigmi. Mnogi znanstvenici sugeriraju da bi fokus s udjelničara trebao biti preusmjeren na društvo (Yolles i Fink, 2012; Bower i Paine, 2017). Korporativna društvena odgovornost koncept je koji pokušava unijeti šire etičko razumijevanje TD, koja prilikom donošenja odluka zahtijeva uzimanje u obzir društvenih posljedica ekonomskih aktivnosti (Buckley, 2018:331). U tom smislu prekretnicu predstavlja UN-ov Program održivog razvoja do 2030. iz 2015., čiju glavnu okosnicu čini 17 ciljeva održivog razvoja, poznatijih pod kraticom SDG (*sustainable development goals*), namijenjenih usmjeravanju politike i djelovanja TD. Održivi pristup stvaranju javne vrijednosti zahtijeva uključenost i doprinos svih dionika u društvu - privatnog i javnog sektora, neprofitnih organizacija, akademske zajednice i građana (PWC, 2015:27). Donošenje odluka samo na temelju financijskih pokazatelja, kao odraza prošlih događaja, više nije dovoljno za postizanje održive konkurentske prednosti zbog čega se TD moraju fokusirati na parametre koji stvaraju dugoročnu vrijednost, uključujući nefinancijske pokazatelje uspješnosti poslovanja te koji posluju etično. Prethodno opisana nova paradigma TD rezultirala je ekspanzijom pravne regulacije niza aspekata poslovanja društava. Na razini Europske unije, u prosincu 2022. usvojena je nova Direktiva 2022/2464 o korporativnom izvještavanju o održivosti. Trenutno se u fazi međuinstitucionalnih pregovora izrađuje zajednički tekst nove direktive o dužnoj pažnji za održivo poslovanje čiji je prijedlog Europska komisija objavila u veljači 2022. koji bi adresate, uključujući i TD u DV koja ispunjavaju kriterije, obvezao na upravljanje rizicima vezanim uz pitanja okoliša, ljudskih prava, radnih uvjeta te društva općenito, točnije ESG rizicima (*Environmental, Social and Governance*).<sup>5</sup> Stoga, korporativno upravljanje utemeljeno na načelima etičnosti odnosi se na

---

<sup>5</sup> Usporednopravo, usvajanjem *Loi n° 399/2017 du 23 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*, JORF n° 0074 du 28 mars 2017, Francuska je postala jedna od prvih zemalja koja je regulirala dubinsku analizu ljudskih prava i okoliša u opskrbnom lancu, a po čijem je modelu Njemačka

praksu upravljanja TD koja se temelji na visokim standardima etičnosti, moralnosti i integriteta na način koji je u skladu s društvenim i ekološkim potrebama, uz istodobno poštovanje cjelokupne normativne regulative, u odnosu na koju je također vidljiva pojačana regulatorna reakcija EU zakonodavca. TD koja implementiraju ovakve prakse doprinose zajednici, okolišu, ali i dugoročno jačaju svoj poslovni model i stabilnost na tržištu.

## 5. KODIFIKACIJE ETIČNOG POSTUPANJA

Koncept društvene odgovornosti vidljiv je u raznim načelima koja ističu odgovornost upravljačkih struktura prema članovima društva, drugim dionicima te cjelokupnoj zajednici, a koji se manifestira u raznim kodeksima etike u poslovanju (Vitezić, 2008:19). Oni usustavljaju temeljne smjernice u etičnom ponašanju u TD, iako sama etička pravila postoje i trebala bi se primjenjivati neovisno o tome jesu li kodificirana (Erent Sunko i suradnici, 2019: 268). TD koja odlikuje visoka razina korporativne odgovornosti prepoznala su nužnost poštivanja visokih standarda kvalitete, usvajanja i pridržavanja kodeksa ponašanja koji reguliraju poštovanje osnovnih ljudskih prava, odgovarajućih radnopravnih standarda, upravljanja okolišem, sprječavanja korupcije, kao i kodeksa poslovne etike (Čulinović-Herc, 2008:72). Kao alate pogodne za usustavljivanje etičnog postupanja TD u DV identificirani su kodeksi korporativnog upravljanja, etički kodeks te pravila usmjerena na sprječavanje korupcije, sukoba interesa i rad nadzornog odbora.

### 5.1. Kodeks korporativnog upravljanja

Kodeksima korporativnog upravljanja, kao tzv. *soft law* alatima koji se preporučuju uvrštenim društvima, instrumentalizira se korporativno upravljanje kako bi se ostvario cilj socijalno odgovornog gospodarenja. Njima se TD u unutarnjim te vanjskim odnosima obvezuje postupati sukladno načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete te dobrih poslovnih običaja (Bodiroga Vukobrat i Horak, 2008:188,198). RH je 2017. donijela Kodeks korporativnog upravljanja u trgovačkim društvima u kojima ima dionice ili udjele (NN 132/2017) koji je prvenstveno namijenjen TD od strateškog i posebnog interesa za RH, ali se njegova primjena općenito preporuča svim TD u kojima RH ima dionice ili udjele.<sup>6</sup> Njegov je cilj uspostava i unaprjeđenje visokih standarda korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja TD u državnom portfelju radi učinkovitog i odgovornog upravljanja državnom imovinom i pozitivnog učinka na državni proračun, postizanja kvalitetnije usluge i proizvoda,

---

donijela 2021. *Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten vom 16. Juli 2021, (BGBl. I, Nr. 46, 2959 ff)*, dok je primjerice nizozemska vlada u studenom 2022. predložila nacrt zakona o odgovornom i održivom međunarodnom poslovanju (*Wet inzake verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen ingediend*).

<sup>6</sup> Usporednopravno, Njemačka primjenjuje savezni regulatorni instrument Načela dobrog korporativnog upravljanja i aktivnog upravljanja investicijama u saveznom sektoru (*Grundsätze guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes, PCGK Bund*) koji sadrži preporuke i prijedloge za dobro korporativno upravljanje u TD u kojima Savezna vlada ima većinski udio, a sastoji se od Kodeksa javnog korporativnog upravljanja (*Der Public Corporate Governance Kodex des Bundes (PCGK)*) te Smjernica za upravljanje aktivnim sudjelovanjem u društvima sa saveznom udjelom (*Richtlinien für eine aktive Beteiligungsführung bei Unternehmen mit Bundesbeteiligung*).

privlačenja investitora i postizanja dobrobit za TD kroz povećanje vjerodostojnosti, profesionalizma i konkurentnosti, ali i dobrobiti za zajednicu. Ističe se donošenje jedinstvenog regulatornog okvira usklađenog sa standardima OECD-a, posebnog Zakona o državnim poduzećima, što je predviđeno za prvi kvartal 2024., a predstavlja najznačajniju reformu u području korporativnog upravljanja TD u DV, što je prepoznato strateškim dokumentom Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021.-2026 (Vlada RH, 2021:698-700).<sup>7</sup> Kada su dionice TD u DV uvrštene na Zagrebačkoj burzi, ona su dužna primjenjivati Kodeks korporativnoga upravljanja iz 2019. godine, koji promiče djelotvorno upravljanje i odgovornost te naglašava potrebu etičnog postupanja kao preduvjet dugoročnog uspjeha i održivog razvoja hrvatskog gospodarstva.<sup>8</sup> Nadzorni odbor i uprava moraju osigurati da strategija društva uzima u obzir potencijalni učinak aktivnosti na okoliš i zajednicu te da politike, kultura i vrijednosti društva potiču etično ponašanje, poštivanje ljudskih prava te pogodno i stimulativno radno okruženje (HANFA i Zagrebačka burza, 2019:31). Takvom regulacijom etičnog djelovanja TD u širem društvenom okruženju, otvara se prostor za implementaciju etike u uvrštenom društvu koje je u odgovornosti osnivača i većinskih dioničara te koje odražava ispravno njegovanu korporativnu kulturu (Čulinović-Herc, 2022:178).

## 5.2. Etički kodeksi

TD imaju na raspolaganju mogućnost izrade i usvajanja vlastitog etičkog kodeksa koji se smatra važnom značajkom upravljanja poslovnom etikom u praksi te temeljem za usmjeravanje ponašanja u TD koje pruža smjernice kako riješiti potencijalne etičke probleme (Nedović i suradnici, 2022:33-34; Dujanić, 2003:60). Ono predstavlja jezgru svih vrijednosti TD (Bryan i suradnici, 2016:7). Može poslužiti kao značajan preventivni alat, unatoč tome što je riječ o *soft law* alatu koji se ne temelji na mehanizmima prisile i sankcija (Marčetić, 2013: 534). World Bank ističe da mnoge države zahtijevaju od TD u DV usvajanje etičkog kodeksa koji se odnosi na članove upravljačkih struktura i druge zaposlenike koji trebaju djelovati s dužnom pažnjom i lojalnošću, a koji ocrtavaju kako upravljati sukobima interesa i koja se vrsta ponašanja smatra (ne)prihvatljivom (World Bank, 2014:185). Etički kodeksi kodificiraju ključne vrijednosti i načela te ih karakterizira općenitost i apstraktnost (Marčetić, 2013: 505). Cingula smatra da u njih valja jasno ugraditi i ona prava koja se čine da su globalno priznata, poput prava na čist okoliš (Cingula i suradnici, 2021:3). Ovakvi će kodeksi imati smisla jedino ako su dionici TD sposobni propisana pravila inkorporirati u osobni vrijednosni sustav (Grundstein-Amado, 2001:461). Ocjena usklađenosti TD u DV s etičkim kodeksom treba biti u nadležnosti nadzornog odbora TD (OECD, 2015:64). Kako bi se ostvarilo načelo etike i integriteta, Priručnik o sustavu unutarnjih kontrola za TD i druge pravne osobe u vlasništvu države odnosno jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave zahtjeva usvajanje etičkog kodeksa,

---

<sup>7</sup> Primjerice, Francuska je usvojila *Décret n° 2014-949 du 20 août 2014 portant application de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique*, JORF n°0194 du 23 août 2014 koji regulira upravljanje u TD u kojima sudjeluje, a Poljska *Dz.U. 2016 poz. 2259, USTAWA z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym*.

<sup>8</sup> Usporednopravno vidjeti primjerice *De Nederlandse corporate governance code*, 2016 (Nizozemska), *Codice di corporate governance*, 2020. (Italija), *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, 2020 (Danska), *The Deutscher Corporate Governance Kodeks*, 2022. (Njemačka), primjenjiva također na uvrštena društva.



imenovanje povjerenika za etiku te reguliranje način postupanja po prijavljenim situacijama neetičnog ponašanja (MFRH, 2021:113). Antikorupcijski program za trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu za 2019. – 2020. također zahtijeva donošenje etičkog kodeksa čiju provedbu treba pratiti Etičko povjerenstvo koje promiče etičko ponašanje, zaprima pritužbe i provodi postupak ispitivanja osnovanosti prigovora (Antikorupcijski program, 2019: 5-6). Hrvatska gospodarska komora, kao krovna organizacija gospodarskih subjekata, izradila je Kodeks etike u poslovanju koji preporučuje članicama na usvajanje, a koji utvrđuje osnovne smjernice etičkoga ponašanja poslovnih subjekata (HGK, 2016:čl.1). Osim etičkog kodeksa na razini organizacije, pojedini zaposlenici TD u DV mogu podlijegati i kodeksima profesionalne etike, poput Kodeksa etike Udruge korporativnih pravnika, pri čemu će takve osobe biti u obvezi dvostruko postupati u odnosu na primjenu etičkih normi (Čulinović-Herc i Krnetić, 2021:5).

### 5.3. Pravila usmjerena na sprječavanje korupcije, sukob interesa i rad nadzornog odbora

Značajan indikator statusa javne etike jest predodžba korupcije (Koprić, 2016:9). Prema Transparency International CPI indexu (*Corruption Perceptions Index*), RH zauzima visoko 57. od 180 mjesta, što ukazuje na potrebu osnaživanja etičnosti (CPI, 2021). Usklađivanje s antikorupcijskim propisima čime oni postaju dijelom korporativne kulture, najbolji je preventivni način za sprječavanje koruptivnih radnji (OECD, 2021:73). Preporučuje se implementacija mjera unutarnje kontrole, etičkih normi i usklađenosti, uključujući one koje pridonose sprječavanju zloraba i korupcije te zaštititi “zviždača” (OECD, 2015:27, OECD, 2021:5,73). Antikorupcijski program kao jedan od ciljeva naglašava povećanje integriteta, odgovornosti i transparentnosti rada predmetnih TD uvođenjem dodatnih mehanizama sprječavanja korupcije, posebice podizanjem antikoruptivne i etičke svijesti upravljačkih struktura i svih zaposlenika usvajanjem etičkog kodeksa, imenovanjem povjerenika za etiku, adekvatne zaštite prijavitelja nepravilnosti, uvođenje obvezne specijalizirane edukacije zaposlenika kako bi se izgradila etička kompetentnost (Antikorupcijski program, 2019: 11-14; G20/OECD, 2015:35,49).). U skladu s navedenim, RH je 2022. kao značajnu antikorupcijsku mjeru s pozitivnim učinkom na integritet TD u DV usvojila novi Zakon o zaštiti prijavitelja nepravilnosti<sup>9</sup> koji se primjenjuje kod kršenja zakona, uredbi, pravilnika, etičkih kodeksa ili unutarnjih akata TD.

Kodificirani procesi upravljanja sukobom interesa imaju za cilj uskladiti ponašanje onih na koje se primjenjuju s etički prihvatljivim normama (Čulinović-Herc i Krnetić, 2021:13). Sukladno Smjernicama OECD-a, posebice zbog izraženog pritiska u interakciji poslovnih s javnim politikama, Antikorupcijski program naglašava potrebu da se upravljačke i nadzorne strukture pridržavaju etičkih načela o sukobu interesa koji bi doveli u pitanje njihovu objektivnost i sposobnost neovisnog donošenja odluka u najboljem interesu društva (OECD, 2015:64, OECD, 2021:123, Antikorupcijski program, 2019: 5-6). Zakon o sprječavanju sukoba interesa<sup>10</sup> uređuje sprječavanje sukoba između privatnog i javnog interesa u obnašanju javnih dužnosti, između ostalog i u TD u kojima RH ima većinski udio, podnošenjem Povjerenstvu za odlučivanje o

<sup>9</sup> Zakon o zaštiti prijavitelja nepravilnosti, NN 46/2022

<sup>10</sup> Čl. 1. i 3. Zakona o sprječavanju sukoba interesa NN 143/21

sukobu interesa izvješća o imovinskom stanju, što je dodatno osnaženo javnom mogućnošću njihove kontrole uvidom u podatke iz imovinskih kartica putem internetske stranice.

Značajnu ulogu u određivanju etičkog tona društva, vlastitim djelovanjem, ali i vršenjem ovlasti imenovanja i nadziranja, ima nadzorni odbor koji bi trebao primjenjivati visoke etičke standarde što je razlog propisivanja različitih smjernica i pravila o njihovu radu (G20/OECD, 2015:46-47, OECD, 2015:30). Potrebno je u što većoj mjeri jačati neovisnost nadzornih odbora, posebice implementacijom pravila o izboru/imenovanju stručnjaka koji nisu povezani s političkim strankama. Članovi nadzornih odbora TD u DV trebali bi se pridržavati Smjernica za rad nadzornih odbora u pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku<sup>11</sup> koje jasno definiraju i nastoje ojačati ulogu i odgovornost nadzornih odbora te pridonijeti poboljšanju i podizanju kvalitete njihova rada, posebice osiguranjem uputa o načinu postupanja osoba imenovanih u nadzorne odbore, te detaljnom razradom odredbi kojima se naglašava važnost uspostave okvira odgovornosti, neovisnosti članova i upravljanja sukobom interesa, kao i potrebom stalnog stručnog usavršavanja (MPGI, 2021:2-4). Sukladno preporukama OECD-a o potrebi uspostave profesionalnih, neovisnih i autonomnih nadzornih odbora, predviđeno Nacionalnim planom oporavka i otpornosti 2021.-2026., RH je 2019. usvojila Uredbu o uvjetima za izbor i imenovanje članova nadzornih odbora i uprava pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku i načinu njihovih izbora, NN 12/2019 (Antikorupcijski program, 2019:7, OECD, 2021:5, Vlada RH, 2021:698-700).

## 6. ZAKLJUČAK

Etično ponašanje u TD u DV ključno je za izgradnju povjerenja i osiguranje poslovanja u najboljem interesu javnosti, čime se promiče gospodarski rast, društveni razvoj i dobrobit društva u cjelini. Takvim se postupanjem njeguje pozitivna korporativna kultura. Etično ponašanje svih dionika TD u DV jedan od ključnih postulata dobrog korporativnog upravljanja jer osigurava da se odluke donose na pravedan i nepristran način, što je ključno za izgradnju pozitivnog ugleda i sprječavanje prijevare, korupcije i drugog neetičnog ponašanja. Na razini EU, u pogledu pitanja održivosti temeljenog na etičnom postupanju TD, vidljiva je promjena diskursa EU zakonodavca iz regulacije *soft law* instrumentima u područje regulacije *hard law* instrumentima. Normativni okvir etičkog ponašanja TD u DV uključuje usklađenost s normama zakona i propisa koji reguliraju poslovanje (poput propisa o zaštiti okoliša, (ne)financijskom izvješćivanju), standarda usvojenih u pojedinim industrijama koji definiraju najbolju praksu, etičkih načela te internih procedura osmišljenih za promicanje etičkog ponašanja i sprječavanje onog neetičnog (programi obuke zaposlenika, mehanizmi za prijavu nepravilnosti). U tom je smislu jedan od najvažnijih alata etički kodeks koji treba biti odraz temeljnih vrijednosti tog TD, a nerijetko uključuje smjernice za profesionalno ponašanje i očekivanja za etično ponašanje, kao i posljedice njegova kršenja. Nadalje, kao koristan instrument identificirana su pravila usmjerena na sprječavanje korupcije, poput pravila o sukobu interesa te o zaštiti zviždača koji štite pojedince koji prijave neetično ili nezakonito ponašanje unutar organizacije

---

<sup>11</sup> Smjernice za rad nadzornih odbora u pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, kao i u drugim pravnim osobama čijim dionicama, poslovnim udjelima i osnivačkim pravima, u svojstvu zakonskog zastupnika, upravlja Centar za restrukturiranje i prodaju

od odmazde ili diskriminacije. Jedan od prijedloga dodatnog poboljšanja razine etičnosti TD u DV može biti uključivanje zakonske obveze uspostavljanja sustava upravljanja integritetom u predviđeni jedinstveni regulatorni okvir o korporativnom upravljanju u ovim društvima, koji bi na jednom mjestu i sveobuhvatno promicao etično postupanje i sprječavanje korupcije usvajanjem etičkog kodeksa te redovitim provođenjem tematske edukacija zaposlenika.

## LITERATURA

1. Aleksić, A. (2007) „Poslovna etika-element uspješnog poslovanja“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, vol. 5, br. 1, str. 419-429.
2. Badaracco, J. (1995), Business ethics: roles and responsibilities, Chicago: Irwin
3. Bajo, A., Zuber, L. (2018) „Poslovanje javnih trgovačkih društava u državama članicama Europske unije“, u: Financije: teorija i suvremena pitanja, Osijek: Ekonomski fakultet, str. 3-23.
4. Bajo, A., Zuber, L., Primorac, M. (2017) „Uspješnost financijskog poslovanja poduzeća (trgovačkih društava) u vlasništvu države“, u: Fiscus: razborito i odgovorno upravljanje financijama javnog sektora, vol. 2, br. 5, str. 1-22.
5. Bebek, B., Kolumbić, A. (2003), Poslovna etika, Zagreb: Sinergija
6. Bodiřoga Vukobrat, N., Horak, H. (2008) „Kodeksi korporativnog upravljanja – instrument socijalno odgovornog gospodarenja“, u: Socijalno odgovorno gospodarenje, Zagreb: TIM press Zagreb, str. 187-212.
7. Botrić, V., Broz, T. (2017) "Ownership structure and total factor productivity: differences across industries in Croatia", DIEM, vol. 3, br. 1, str. 667-678.
8. Bower, J., Paine, L. (2017) "The Error at the Heart of Corporate Leadership", Harvard Business Review, vol. 95, no. 3, str. 50–60.
9. Bryan, V., Sanders, S., Kaplan, L. (2016), The helping professional's guide to ethics: a new perspective, Chicago: Lyceum Books
10. Buckley, P. (2018) "Can corporations contribute directly to society or only through regulated behaviour?", Journal of the British Academy, vol. 6, n. s1, str. 323–374.
11. Cingula, M., Keček, D., Čehok, I. (2021) „Društvena odgovornost u trgovačkim društvima u vlasništvu Grada Varaždina“, Radovi Zavoda za znanstveni rad Varaždin, br.32, str. 9-22.
12. Coleman, J. (2013) "Six Components of a Great Corporate Culture", Harvard Business Review, <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture> (06.04.2023.)
13. Corruption Perceptions Index, Transparency International, [https://www.transparency.org/en/cpi/2021?gclid=CjwKCAjwitShBhA6EiwAq3RqAzUdIJBnYgaUw4bmRSmNtsafIb-pbuRicVj9W5IxVu9I8P5zreA0MxoCF14QAvD\\_BwE](https://www.transparency.org/en/cpi/2021?gclid=CjwKCAjwitShBhA6EiwAq3RqAzUdIJBnYgaUw4bmRSmNtsafIb-pbuRicVj9W5IxVu9I8P5zreA0MxoCF14QAvD_BwE) (06.04.2023.)
14. Čulinović-Herc, E. (2008) „Društveno odgovorno investiranje – ulagatelji v. izdavatelji“, u: Socijalno odgovorno gospodarenje, Zagreb: TIM press Zagreb, str. 61-84.
15. Čulinović-Herc, E. (2022) „Kako osigurati primjenu etične blockchain tehnologije u trgovačkom društvu“, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, vol. 72, br. 1-2, str. 157-188.
16. Čulinović-Herc, E., Krnetić, N. (2021) „Etičko obrazovanje na fakultetima kao odgovor na profesionalne izazove pravničke struke u trgovačkim društvima i javnoj upravi“, u: Zbornik koautorskih radova nastavnika i studenata sa znanstvene konferencije "Unaprjeđenje

- kvalitete studiranja na pravnim fakultetima u Hrvatskoj, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Pravni fakultet, str. 1-34.
17. Čulinović-Herc, E., Madžarov Matijević, S. (2021) “Companies in the Blockchain Era - The Importance of Corporate Culture”, u: Exploring the Social Dimension of Europe: Essays in Honour of Nada Bodiroga-Vukobrat, Hamburg: Verlag Dr. Kovač, str. 443-458.
  18. *Décret n 2014-949 du 20 août 2014 portant application de l'ordonnance n 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique*, JORF n 0194 du 23 août 2014
  19. Direktiva (EU) 2018/843 Europskog Parlamenta i Vijeća od 30. svibnja 2018. o izmjeni Direktive (EU) 2015/849 o sprečavanju korištenja financijskog sustava u svrhu pranja novca ili financiranja terorizma i o izmjeni direktiva 2009/138/EZ i 2013/36/EU, SL L 156/43, 19.06.2018.
  20. Direktiva (EU) 2022/2464 Europskog Parlamenta i Vijeća od 14. prosinca 2022. o izmjeni Uredbe (EU) br. 537/2014, Direktive 2004/109/EZ, Direktive 2006/43/EZ i Direktive 2013/34/EU u pogledu korporativnog izvješćivanja o održivosti, SL L 322, 16.12.2022.
  21. Dujanić, M. (2003) „Poslovna etika u funkciji management“, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, vol. 21, br. 1, str. 53-63.
  22. *Dz.U. 2016 poz. 2259, USTAWA z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym*
  23. Erent Sunko, Z., Manojlović Toman, R., Giljević, T. (2019) „Model atenskog polisa – korijen suvremenog merit- sustava i službeničke etike?“, u: Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka, Zagreb: Institut za javnu upravu, str. 265-300.
  24. Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten vom 16. Juli 2021, (BGBl. I, Nr. 46, 2959 ff)
  25. *Grundsätze guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes, PCGK Bund*
  26. Grundstein-Amado, R. (2001) “A Strategy for formulation and implementation of Codes of Ethics in Public Service Organizations”, International Journal of Public Administration vol. 24, n. 5, str. 461–478.
  27. HANFA i Zagrebačka burza (2019) Kodeks korporativnog upravljanja
  28. HKG (2016) Kodeks etike u poslovanju
  29. Hsieh, N., Lange, B., Rodin, D., Wolf-Bauwens, M. (2018) “Getting clear on corporate culture: conceptualisation, measurement and operationalisation”, Journal of the British Academy, vol. 6, n. s, str. 155–184.
  30. Hunt, S. D., Wood, V. R., Chonko, L. B. (1989) “Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing”, Journal of Marketing, vol. 53, str. 79–90.
  31. IMF (2019) Reassessing the role of state-owned enterprises in Central, Eastern, and Southeastern Europe
  32. Karpati, T. (2001), Etika u gospodarstvu: (religije, moral, poslovanje), Osijek: Ekonomski fakultet, Grafika
  33. Kirby, N., Kirton, A., Krean, A. (2018) “Do Corporation Have a Duty to be Trustworthy”, Journal of the British Academy, vol. 6, no. S1, str. 75-129.
  34. Kodeks korporativnog upravljanja u trgovačkim društvima u kojima ima dionice ili udjele, NN 132/2017

35. Koprić, I. (2016) „Reforma javne uprave u Hrvatskoj: ni bolni rezovi ni postupne promjene – nužna je nova upravna paradigma“, *Političke analize*, vol. 7, br. 26, str. 3-12.
36. Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak, G. (2014), *Upravna znanost: Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu*. Zagreb: Hrvatska: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar za javnu upravu i javne financije
37. *Loi n° 399/2017 du 23 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, JORF n° 0074 du 28 mars 2017*
38. Mayer, C. (2018) “The future of the corporation: Towards humane business”, *Journal of the British Academy*, vol. 6, n. s1, str. 1–16.
39. Ministarstvo financija Republike Hrvatske (2021), *Priručnik o sustavu unutarnjih kontrola za trgovačka društva i druge pravne osobe u vlasništvu države odnosno jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave*, Zagreb
40. Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine Republike Hrvatske (2021) *Smjernice za rad nadzornih odbora u pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, kao i u drugim pravnim osobama čijim dionicama, poslovnim udjelima i osnivačkim pravima, u svojstvu zakonskog zastupnika, upravlja Centar za restrukturiranje i prodaju*, Zagreb
41. Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine Republike Hrvatske (2022), *Izvješće o poslovanju pravnih osoba u državnom vlasništvu za 2021*, Zagreb
42. Nedović, M., Čuljak, F. (2022) „Utjecaj globalizacije i poslovne etike u funkciji uspješnosti poslovanja“, *SKEI–Međunarodni interdisciplinarni časopis*, vol. 3, br. 1, str. 19-31.
43. Nedović, M., Mađarac Mrvica, S. Dizdar, A. (2022) „Stavovi zaposlenih prema poslovnoj etici“, *SKEI–Međunarodni interdisciplinarni časopis*, vol. 3, br. 2, str. 30-42.
44. Odluka o kriterijima za utvrđivanje pravnih osoba od posebnog interesa, NN 22/2020
45. Odluka o obvezi uvođenja funkcije praćenja usklađenosti poslovanja u pravnim osobama u većinskom državnom vlasništvu, NN 99/2019
46. OECD (2015) *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, Paris: OECD Publishing
47. OECD (2015) *Smjernice OECD-a za korporativno upravljanje u poduzećima u državnom vlasništvu*, Paris: OECD Publishing
48. OECD (2021) *OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Croatia*, Paris: OECD Publishing
49. Prijedlog Direktive Europskog Parlamenta i Vijeća o dužnoj pažnji za održivo poslovanje i izmjeni Direktive (EU) 2019/1937, COM/2022/71 final
50. PWC (2015) *State-Owned Enterprises: Catalysts for public value creation?*
51. Račić, D., Cvijanović V. (2006) „Stanje i perspektive korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj: Primjer javnih dioničkih društava“, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, vol. 4, br. 1, str. 205-216.
52. The British Academy (2018) *Reforming Business for the 21st Century: A Framework for the Future of the Corporation*, London: The British Academy
53. Uredba o uvjetima za izbor i imenovanje članova nadzornih odbora i uprava pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku i načinu njihovih izbora, NN 12/2019
54. Vig, S., Dumičić, K. (2016) „Impact of Commitment to Business Ethics to Nonfinancial Business Performance“, *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, vol. 14, br. 2, str. 165-181.

55. Vitezić, N. (2008) „Društvena odgovornost-čimbenik dugoročne održivosti poduzeća“, u: Socijalno odgovorno gospodarstvo, Zagreb: TIM press Zagreb, str. 13-26.
56. Vlada Republike Hrvatske, Antikorupcijski program za trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu 2019.-2020., Narodne novine br. 48/19
57. Vlada Republike Hrvatske, Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026. (2021), Zagreb: Vlada Republike Hrvatske
58. *Wet inzake verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen ingediend*, <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/wetsvoorstellen/detail?id=2021Z04465&dossier=35761> (01.04.2023.)
59. World Bank (2014) Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, Washington DC: World Bank
60. Yolles, M., Fink, G. (2012) “Understanding the Imperative for a Corporate Paradigm Change”, Working Paper of the Organisational Orientation, Coherence and Trajectory Project, January 2012, str. 1-28, [https://www.researchgate.net/publication/228131035\\_Understanding\\_the\\_Imperative\\_for\\_a\\_Corporate\\_Paradigm\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/228131035_Understanding_the_Imperative_for_a_Corporate_Paradigm_Change) (31.03.2023.)
61. Zakon o proračunu, NN 144/21
62. Zakon o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma, NN 108/17, 39/19, 151/22
63. Zakon o sprječavanju sukoba interesa NN 143/21
64. 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
65. Zakon o zaštiti prijavitelja nepravilnosti, NN 46/2022
66. Žunić Kovačević, N. (2008) „Problemi financiranja krupne gospodarske i urbane infrastrukture – o financiranju javnih poduzeća“, Hrvatska i komparativna javna uprava, vol. 8, br. 1, str. 205-228.