Centar za gradansko obrazovanje | Centre for Civic Education

Kada pravila ćute o sukobu interesa

Normativne praznine na UCG-u, uporedna analiza i preporuke za akademski integritet

Jovana Radulović, Ivan Kašćelan, Oscar Berisha

Podgorica, 2026.

Sažetak

Kada se Univerzitet Crne Gore (UCG) suoči sa pitanjem mogućeg sukoba interesa, odgovor se najčešće svodi na konstataciju da određeno postupanje nije izričito zabranjeno, umjesto na procjenu rizika po nepristrasnost odlučivanja. Upravo je razlika između „nije zabranjeno" i „nije problematično" u središtu ovog papira.

Centar za građansko obrazovanje (CGO) analizirao je normativni okvir UCG-a i utvrdio da Statut UCG-a sukob interesa prepoznaje kao mogući razlog za razrješenje, ali ne i kao rizik koji treba pravovremeno prijaviti, procijeniti i spriječiti. Ne postoji definicija sukoba interesa ni povezanih lica, obaveza prijavljivanja, niti procedura izuzeća iz odlučivanja. To nijesu naslijeđene praznine iz ranijih akata, jer je UCG novi Statut donio u junu 2026. godine, gotovo doslovno prepisujući rješenja iz Statuta iz 2015. godine i propuštajući priliku da uvede makar osnovne preventivne mehanizme.

Nekoliko slučajeva pokazuje kako takva normativna praznina funkcioniše u praksi, a što ostaje izvan domašaja postojećih pravila. Odsustvo pravila o izuzeću proizvodi problem u različitim situacijama, poput one kada se zaposleni nalazi u sudskom sporu sa institucijom, dok o njegovom napredovanju ili nastavku radnog angažmana odlučuju upravo lica uključena u taj spor.

Uporedna analiza pokazuje da univerziteti u Ljubljani, Beogradu i Zagrebu, kao i evropske obrazovne institucije poput Kembridža, Londonske škole ekonomije (LSE) i Karlovog univerziteta u Pragu, imaju razvijene mehanizme za prepoznavanje, prijavljivanje i upravljanje sukobom interesa, bez ugrožavanja akademske autonomije. UCG formalno prihvata iste evropske standarde kroz HRS4R okvir i OTM-R politiku, ali ih nije pretočio u konkretne i obavezujuće interne procedure.

CGO zato preporučuje donošenje posebnog Pravilnika o sprječavanju i upravljanju sukobom interesa, kojim bi se definisali stvarni, potencijalni i prividni sukob interesa, precizirao krug povezanih lica, uvele pisane izjave o sukobu interesa za članove komisija i drugih tijela odlučivanja, propisao postupak izuzeća i uspostavio centralni registar prijavljenih sukoba interesa.

Uređenje ove oblasti nije samo pitanje usklađivanja UCG-a sa evropskim standardima. Ono je preduslov povjerenja da se odluke o zapošljavanju, napredovanju i rukovođenju donose na osnovu stručnih kriterijuma i kroz nepristrasne procedure, a ne pod uticajem porodičnih, partijskih ili drugih neformalnih veza.

1. Uvod

U savremenim sistemima visokog obrazovanja, akademski integritet predstavlja ključnu vrijednost na kojoj počivaju kredibilitet univerziteta, povjerenje javnosti i kvalitet nastavnog i istraživačkog rada. Transparentno, nepristrasno i meritokratsko odlučivanje u procesima zapošljavanja, napredovanja i upravljanja akademskim procesima preduslov je za izgradnju stabilne i konkurentne akademske zajednice.

Stoga, normativno uređivanje sukoba interesa ima važnu ulogu. Sukob interesa nije samo pitanje individualne etike, već sistemski rizik koji, ukoliko nije jasno regulisan i adresiran, može dugoročno narušiti institucionalni integritet. Prakse poput nepotizma, klijentelizma i prikrivenog favorizovanja posebno su problematične u akademskom okruženju, a dodatno u malim državama, jer direktno utiču na kvalitet nastavnog kadra, naučne produkcije i ukupnog akademskog rada.

Normativni okvir UCG-a, međutim, ne prati savremene regionalne i evropske standarde u ovoj oblasti. Izostanak preciznih definicija, obavezujućih procedura i djelotvornih mehanizama ostavlja prostor za prakse koje mogu potkopati principe nepristrasnosti i meritokratije. Kada se UCG suoči sa konkretnim navodima o mogućem sukobu interesa, odgovor se najčešće svodi na pozivanje na činjenicu da izričita zabrana ne postoji, umjesto na procjenu samog rizika. Upravo

razlika između „nije zabranjeno“ i „nije problematično“ predstavlja centralnu tezu ovog papira: normativna praznina nije neutralna, jer odsustvo jasnih pravila omogućava da potencijalni sukobi interesa ostanu izvan institucionalne procjene i odgovornosti.

Ova analiza ima za cilj da: (1) pruži kritički pregled postojećeg normativnog okvira UCG-a; (2) uporedi ga sa rješenjima u regionu i Evropi; (3) identifikuje ključne normativne praznine kroz dokumentovane slučajeve iz prakse; i (4) ponudi konkretne i sprovodive preporuke za njegovo unapređenje.

2.Normativni okvir sukoba interesa na Univerzitetu Crne Gore

2.1 Statutarni i etički osnov

Normativni okvir UCG-a pitanje sukoba interesa uređuje krajnje fragmentarno, formalistički i, prije svega, reaktivno. Važeći Statut UCG-a[1] sukob interesa izričito pominje na svega tri mjesta, i to isključivo kao razlog za razrješenje: člana Upravnog odbora (član 28 stav 1 tačka 12), rektora (član 55 tačka 5) i dekana, odnosno direktora (član 82 tačka 7). Sve tri odredbe formulisane su na isti način - razrješenje slijedi ukoliko se utvrdi da lice ima lične ili druge interese koji su u suprotnosti sa interesima Univerziteta.

Statut, dakle, sukob interesa poznaje isključivo kao posljedicu, kada on postane osnov za razrješenje, a ne kao rizik koji se prijavljuje, procjenjuje ili sprječava prije nego što utiče na proces odlučivanja. Nijedna od ovih odredbi ne definiše šta predstavlja sukob interesa, ko ga i po kojem postupku utvrđuje, niti propisuje obavezu njegovog prijavljivanja. Jedina odredba koja se približava regulisanju povezanosti lica jeste zabrana srodstva do četvrtog stepena, ali se i ona odnosi isključivo na recenzente u postupku izbora u akademsko zvanje (član 97 stav 6), a ne i na članove komisija, Vijeća ili Senata koji o istom izboru odlučuju.

Posebno je značajno istaći da ove praznine nijesu naslijeđeni nedostatak nekog starog i prevaziđenog akta. Naime, UCG je novi Statut donio u junu 2026. godine, ali je u tom dijelu gotovo doslovno zadržao rješenja iz Statuta iz 2015. godine, bez uvođenja ijednog preventivnog mehanizma, poput definicije sukoba interesa, obavezu prijavljivanja, postupka procjene ili procedure izuzeća. Donošenje novog Statuta bila je prilika da se ova normativna praznina otkloni, ali je ona samo potvrđena i u novom najvišem pravnom aktu UCG-a, čime su ignorisani i prijedlozi CGO-a u ovoj oblasti[2].

Istovremeno, brojni procesi koji nose povećan rizik od sukoba interesa ostaju normativno neuređeni. To uključuje zapošljavanja, imenovanja u upravljačka i stručna tijela, raspodjelu nastavnih i istraživačkih obaveza, mentorstvo, evaluaciju rada i napredovanje zaposlenih, odnose neposredne nadređenosti i podređenosti, kao i nespojivost funkcija.

Ni Statut ni Etički kodeks UCG-a ne definišu krug povezanih lica, niti prepoznaju bračne i vanbračne partnere, tazbinske odnose, kumstvo, dugogodišnje profesionalne i mentorske veze ili antagonističke odnose kao moguće izvore sukoba interesa. Takođe, ne postoji ni obaveza prijavljivanja sukoba interesa, procedura izuzeća iz odlučivanja niti sistem institucionalne kontrole i upravljanja ovim rizicima. Takav normativni vakuum omogućava, na primjer, kontinuitet praksi koje se u javnosti prepoznaju kao „nasljedne katedre”, kao i zadržavanje više funkcija u rukama istog lica bez prethodne procjene rizika po nepristrasnost odlučivanja i akademski integritet.

1 UCG, *Statut Univerziteta Crne Gore,* Bilten UCG, br. 677/26

2 CGO, *Normativne praznine omogućavaju “nasljedne katedre” i potkopavaju integritet UCG-a,* https://cgo-cce.org/2026/01/05/normativne-praznine-omogucavaju-nasljedne-katedre-i-potkopavaju-integritet-ucg-a/ (pristupljeno: 21.07.2026).

2.1.2 Kako se praznina koristi kao štit: slučaj nespojivosti funkcija

Ilustrativan je odgovor UCG-a na inicijativu CGO-a iz februara 2026. godine, koja se odnosila na Vedrana Vujisića, koji je tada istovremeno bio saradnik u nastavi na Fakultetu političkih nauka, predstavnik studenata u Vijeću tog fakulteta i član Upravnog odbora UCG-a kao predstavnik studenata. Umjesto procjene rizika koji proizlazi iz istovremene nastavne, predstavničke i upravljačke uloge, UCG se pozvao na odsustvo izričite zabrane nespojivosti tih funkcija**,** izbjegavajući da se suštinski izjasni o tome da li takva kumulacija može dovesti u pitanje nezavisnost i nepristrasnost odlučivanja.

Takav odgovor potvrđuje centralnu tezu ovog papira: odsustvo zabrane tretira se kao dokaz odsustva problema, umjesto kao razlog da se potencijalni rizik procijeni i normativno uredi. Mogućnost da saradnik u nastavi, dakle lice u radnom odnosu sa UCG-om i plaćeno za svoj rad, istovremeno predstavlja studente pred istom institucijom i učestvuje u odlučivanju njenog Upravnog odbora, ne proizlazi iz jasno definisanog i obrazloženog normativnog rješenja, već iz odsustva pravila o nespojivosti funkcija.

Povezanost, međutim, nije bila jednosmjerna. U postupku izbora Vujisića za saradnika u nastavi na Fakultetu političkih nauka, po javnom oglasu od 20. juna 2025. godine, Radenko Šćekić, direktor Istorijskog instituta UCG-a, potpisao je potvrdu o Vujisićevom izlaganju na naučnoj konferenciji. Ta potvrda potom je uvrštena među dokaze o ispunjenosti bližih uslova za izbor, konkretno uslova „pokazane sklonosti za nastavni i naučno-istraživački rad" iz člana 105 stav 1 tada važećeg Statuta UCG-a. Vujisić je u srodstvu sa Šćekićem, a dok je bio član Upravnog odbora mogao je da odlučuje i o Šćekićevom eventualnom novom izboru na rukovodeću funkciju. Upravo ovakve situacije pokazuju zašto sukob interesa zahtijeva pomnije adresiranje nego što je to sada slučaj. Naime, bez obaveze prijavljivanja povezanosti, procjene rizika i izuzeća iz odlučivanja, recipročne institucionalne uloge povezanih lica ostaju izvan domašaja postojećih pravila.

Dodatno pitanje otvara praksa produžavanja studentskog statusa kroz sukcesivne upise različitih studijskih programa[3], čime se može produžavati i mandat u organima odlučivanja UCG-a vezan za studentski status. CGO je tražio od nadležnih organa UCG-a da provjere postojanje sukoba interesa ili rizika od njegovog nastanka, ali UCG na ovaj dio inicijative nije suštinski odgovorio, pa je izostala i procjena mogućnosti da se upisna politika koristi za produžavanje mandata u upravljačkim tijelima.

Odvojeno od konkretnog slučaja, CGO je još u januaru 2026. godine UCG-u uputio inicijativu za unapređenje normativnog okvira u oblasti sukoba interesa, uz konkretne preporuke[4]. UCG na tu inicijativu nije direktno odgovorio, ali je indirektno ignorisanje pokazano i kroz usvajanje novog Statuta u junu 2026. godine u kojem su ostala loša stara rješenja.

2.2 Formalna usklađenost i operativna primjena evropskih standarda

UCG je formalno prihvatio evropske standarde koji uređuju otvoreno, transparentno i na zaslugama zasnovano zapošljavanje. Još 2012. godine potpisao je Deklaraciju o posvećenosti Evropskoj povelji za istraživače (Charter & Code - C&C[5]) i Kodeksu o zapošljavanju istraživača[6], čime se, između ostalog, obavezao na unapređenje kvaliteta postupaka zapošljavanja i napredovanja u akademskoj zajednici. U okviru tog procesa, UCG je usvojio Strategiju ljudskih resursa u istraživanju (HRS4R) i Akcioni plan[7], kao i OTM-R politiku[8], sa ciljem usklađivanja unutrašnjeg normativnog okvira sa evropskim standardima. Kao rezultat tog procesa, Evropska komisija je 2020. godine UCG-u dodijelila priznanje za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima u istraživanju (*HR Excellence in Research*)[9].

Primjena HRS4R okvira, iako nije primarno usmjerena samo na regulisanje sukoba interesa, bila je priliku da se i ova oblast uredi kroz savremene preventivne mehanizme. No, analiza Strategije, Akcionog plana i OTM-R politike pokazuje da sukob interesa nije prepoznat kao posebna oblast. OTM-R politika se u značajnoj mjeri svodi na sistematizaciju postojećih

3 CGO, *Produženi studentski status kao mehanizam zadržavanja funkcija na UCG-u*, https://cgo-cce.org/2026/04/05/produzeni-studetski-status-kao-mehanizam-zadrzavanja-funkcija-na-ucg-u/ (pristupljeno: 21.07.2026).

4 CGO, *Normativne praznine omogućavaju "nasljedne katedre" i potkopavaju integritet UCG-a*, https://cgo-cce.org/2026/01/05/normativne-praznine-omogucavaju-nasljedne-katedre-i-potkopavaju-integritet-ucg-a/ (pristupljeno: 21.07.2026).

5 Evropska komisija, *Evropska povelja za istraživače i Kodeks ponašanja za zapošljavanje istraživača*, 2005.

6 Evropska komisija, *Kodeks ponašanja za zapošljavanje istraživača*, sastavni dio Preporuke Komisije od 11. 03. 2005. o Evropskoj povelji za istraživače i Kodeksu ponašanja za zapošljavanje istraživača (2005/251/EZ).

7 UCG, *HRS4R Action Plan*. Dostupno na: https://ucg.ac.me/skladiste/blog_17/objava_39887/fajlovi/HRS4R_Action_plan.pdf (pristupljeno: 21.07.2026).

8 UCG, *Academic and Research Staff Employment – OTM-R Policy Overview*, https://ucg.ac.me/skladiste/blog_17/objava_39887/fajlovi/Academic_Research%20Staff%20Employment%20-%20OTMR%20policy%20overview.pdf (pristupljeno: 21.07.2026).

9 Logo izvrsnosti za UCG, https://rtcg.me/vijesti/drustvo/264824/logo-izvrsnosti-za-ucg-.html (pristupljeno: 21.07.2026).

zakonskih i statutarnih rješenja, bez uvođenja novih operativnih procedura. Izostaju izjave o sukobu interesa, procedure za njegovo prepoznavanje i prijavljivanje u konkursnim postupcima, kao i jasna pravila o izuzeću u slučaju profesionalnih, mentorskih, porodičnih ili drugih relevantnih veza sa kandidatima.

Dodatno, u okviru ovog procesa objavljena je i kontrolna lista za samoprocjenu koja sadrži 23 kriterijuma. U odnosu na te kriterijume UCG sistematski procjenjuje stepen vlastite usklađenosti[10]. Analiza načina na koji UCG procjenjuje ispunjenost tih kriterijuma ukazuje na izraženo oslanjanje na formalno postojanje propisa kao dokaz usklađenosti sa OTM-R principima. Dominantan obrazac u samoprocjeni jeste pozivanje na postojeći zakonski i statutarni okvir, pri čemu se Zakon o visokom obrazovanju, Statut UCG-a i drugi interni akti navode kao dokaz primjene pojedinih principa. Međutim, postojanje propisa, samo po sebi, nije dokaz njihove djelotvorne primjene. Formalna usklađenost sa evropskim principima ne može zamijeniti operativne mehanizme koji obezbjeđuju da se ti principi dosljedno primjenjuju u konkretnim postupcima zapošljavanja, izbora, napredovanja i odlučivanja**.** Ta razlika između deklarativno prihvaćenih standarda i mehanizama njihove praktične primjene jedna je od ključnih slabosti postojećeg sistema UCG-a.

2.3 Normativne praznine u praksi

Nedostatak jasno uspostavljenog normativnog i institucionalnog okvira za upravljanje rizicima od sukoba interesa ostavlja prostor za prakse koje mogu biti u suprotnosti sa principima otvorenog, transparentnog i na stručnosti zasnovanog zapošljavanja i napredovanja. Zabiiježeni su slučajevi koji dodatno ukazuju na potrebu preciznijeg normativnog uređenja ove oblasti, posebno kada je riječ o podjeli predmeta, angažovanju nastavnika i odlučivanju u situacijama u kojima postoje moguće lične, porodične ili profesionalne veze.

U septembru 2025. godine u javnosti je problematizovan[11] prijedlog Vijeća Pravnog fakulteta UCG-a da dr Andreja Mihailović bude angažovana na četiri predmeta na Specijalističkim studijama *Kriminalističko suprotstavljanje savremenim oblicima kriminaliteta*. Prije donošenja konačne odluke Senata UCG-a, pojedini kandidati javno su osporili prijedlog Vijeća, navodeći da akademska i stručna oblast dr Mihailović, koja je doktorirala iz oblasti privrednog prava na temu "Derivativna tužba", nije neposredno povezana sa predmetima za koje je predložen angažman. Senat UCG-a je, uprkos iznešenim primjedbama, odlučio da ona bude angažovana na sva četiri predmeta u studijskoj 2025/2026 godini. Ovaj slučaj naglasio je pitanje jasnoće kriterijuma za angažovanje nastavnog kadra i postojanja mehanizama kojima bi se unaprijed otklonile sumnje u nepristrasnost postupka.

Posebnu pažnju zahtijevaju i slučajevi koji u javnosti podstiču percepciju tzv. „nasljednih katedri", čime se potvrđuje potreba za jasnim definisanjem povezanih lica i uvođenjem obavezne prijave i izuzeća u situacijama potencijalnog sukoba interesa. Interesantan je primjer zahtjeva profesora dr Velimira Rakočevića, koji je, zbog preopterećenosti obavezama, zatražio da se odrekne angažmana na predmetima *Krivično pravo EU* i *Maloljetničko krivično pravo* u korist svoje kćerke, dr Aleksandre Rakočević. Vijeće Pravnog fakulteta prihvatilo je zahtjev i, nakon razmatranja kandidature, donijelo odluku da otac i kćerka budu angažovani na izvođenju nastave na tim predmetima. Sama porodična veza ne znači postojanje nezakonitosti, ali ovakve situacije zahtijevaju jasna pravila koja će unaprijed obezbijediti transparentnost postupka i otkloniti sumnju u privilegovani tretman povezanih lica.

Slična pitanja otvaraju se i u drugim segmentima rada Pravnog fakulteta. Pažnju javnosti privukla je činjenica da su, u dugom vremenskom periodu, na Katedri za krivično pravo profesorske pozicije imali profesor i bivši dekan Pravnog fakulteta dr Drago Radulović i njegov sin, prof. dr Darko Radulović. Njih dvojica su, takođe, u više navrata bili članovi istih tročlanih komisija za odbranu master radova. U pojedinim slučajevima komisije su činili upravo Velimir Rakočević, Drago Radulović i Darko Radulović, što je bio slučaj i prilikom odbrane master rada Lazara Šćepanovića, koji je u trenutku te odbrane bio i direktor Uprave policije. U odsustvu pravila o prijavljivanju porodičnih i drugih relevantnih veza, kao i procedura za procjenu potrebe za izuzećem, ovakve situacije mogu stvarati percepciju zatvorenih profesionalnih krugova i narušavati povjerenje u nepristrasnost postupaka, nezavisno od stručnih kvalifikacija uključenih lica.

Da odsustvo pravila o izuzeću ne pogađa samo one kojima veze idu u korist, već i one koji su u sporu sa institucijom, pokazuje slučaj dr Ivane Radovanović sa Fakulteta likovnih umjetnosti. Iako je recenzentska komisija jednoglasno predložila njen izbor u zvanje vanrednog profesora, a Naučni odbor UCG-a potvrdio ispunjenost uslova,[12] Senat UCG-a je 4. juna 2026. godine odlučio da je ne izabere, već reizabere u postojeće zvanje docenta (od ukupno 26 članova Senata sa pravom

10 UCG, Gap Analysis - University of Montenegro, 14. 02. 2020. https://ucg.ac.me/skladiste/blog_17/objava_39887/fajlovi/GAP%20ANALYSIS,%20University%20of%20Montenegro%2014.02 (pristupljeno: 21.07.2026).

11 Vijesti, „*Trvenja na Pravnom fakultetu: Prijeti se i tužbama zbog podjele predmeta*", dostupno na: https://www.vijesti.me/vijesti/crna-hronika/774343/trvenja-na-pravnom-fakultetu-prijeti-se-i-tuzbama-zbog-podjele-predmeta

12 Univerzitet Crne Gore, *Bilten UCG*, br. 671, 26. 03 2026, Referat za izbor u akademsko zvanje za oblast *Vajarstvo* na FLU

glasa, glasalo je 21, osam za, a 13 članova su bili uzdržani),[13] pri tom se oslanjajući na negativnu odluku Vijeća Fakulteta likovnih umjetnosti koje je potvrdilo u svom obrazloženju da svjesno gazi preko propisanih uslova i kriterijuma i vodi se nekim drugim motivima. Radovanović je ukazala da su u odlučivanju učestvovala i lica sa kojima se nalazi u aktivnim sudskim sporovima, a da UCG nema propisan mehanizam koji bi u takvoj situaciji zahtijevao prijavu mogućeg sukoba interesa i procjene potrebe za izuzećem iz odlučivanja.[14]

Indikativna je i ranija presuda Upravnog suda Crne Gore od 6. februara 2026. godine, donešena u drugom postupku koji se odnosio na Radovanović. Sud je poništio rješenje Senata UCG-a jer svoju odluku nije obrazložio: od 27 prisutnih članova, 26 je glasalo protiv njenog prigovora, jedan je bio uzdržan, ali rješenje nije sadržalo razloge za takvu odluku. Sud je takvo postupanje ocijenio nezakonitim, pozivajući se i na standarde Evropske konvencije o ljudskim pravima.[15]

Značaj ovog slučaja dodatno pojačavaju posljedice koje važeći Statut iz 2026. godine vezuje za neizbor u više zvanje. Prema članu 99, lice koje ne ispunjava uslove za izbor u više zvanje može se reizabrati u isto zvanje samo jednom, dok član 102 stav 3 propisuje da se, ako ni drugi put ne bude izabrano u više zvanje, ugovor o radu raskida. Raniji Statut takvu posljedicu nije poznavao: raskid ugovora bio je vezan za slučaj da izabrano lice ne stupi na rad ili ne potpiše ugovor, a ne za sam neizbor u više zvanje.

Time odluka o izboru u akademsko zvanje više nije samo pitanje profesionalnog napredovanja, već može neposredno uticati i na opstanak u radnom odnosu. Upravo zato je jasno uređivanje sukoba interesa u ovim postupcima posebno važno. Kada o daljem profesionalnom statusu zaposlenog odlučuju i lica sa kojima je on ili ona u aktivnom sporu, a ne postoji obaveza prijave takvog odnosa niti procedura za procjenu potrebe za izuzećem, normativna praznina prestaje da bude samo formalni nedostatak i postaje rizik po pravičnost i nepristrasnost procesa odlučivanja.

Navedeni primjeri su samo ilustracija šireg problema koji se može prepoznati na različitim organizacionim jedinicama UCG-a. Bez obzira na njihove specifičnosti, zajedničko im je odsustvo jasnih preventivnih pravila za identifikovanje, prijavljivanje, procjenu i upravljanje mogućim sukobom interesa. Zato fokus reforme ne bi trebalo da bude na naknadnom reagovanju na pojedinačne kontroverze, već na uspostavljanju sistema koji će unaprijed štititi transparentnost, jednak tretman i nepristrasnost u postupcima zapošljavanja, angažovanja i akademskog napredovanja.

3. Uporedna praksa

3.1. Dobre prakse univerziteta postjugoslovenskih država

Prakse država koje su nekad pripadale istom pravnom okviru (SFRJ) pokazuje da se sukob interesa u akademskoj zajednici može urediti znatno preciznije i sveobuhvatnije, uz jasne obaveze zaposlenih, preventivne mehanizme i šire definisanje odnosa koji mogu dovesti u pitanje nepristrasnost akademskog i institucionalnog odlučivanja.

3.1.1. Univerzitet u Ljubljani

Univerzitet u Ljubljani predstavlja najrazvijeniji primjer među univerzitetima država nekadašnje SFRJ kada je riječ o sistemskom upravljanju sukobom interesa**.** Pravilnik o izbjegavanju sukoba interesa[16] propisuje obavezu svih zaposlenih da prilikom zasnivanja radnog odnosa prijave okolnosti koje mogu predstavljati sukob interesa, kao i da bez odlaganja prijave svaku naknadnu promjenu relevantnih okolnosti.[17]

13 Monitor, „Slučaj Ivane Radovanović na Univerzitetu Crne Gore: Odbijen izbor u zvanje zbog nepodobnosti", dostupno na: https://www.monitor.co.me/slucaj-ivane-radovanovic-na-univerzitetu-crne-gore-odbijen-izbor-u-zvanje-zbog-nepodobnosti/

14 Informacija dostavljena CGO-u u pisanoj komunikaciji sa dr Ivanom Radovanović, 23.06.2026.

15Upravni sud Crne Gore, Presuda U.br. 14753/23 od 6. 02. 2026.

16 University of Ljubljana, *Rules on Avoiding Conflict of Interest and on the Conditions for Performing Work Outside the University of Ljubljana* (unofficial consolidated text, valid from 2 April 2025).

17 *Ibid*., čl. 4.

Postojanje sukoba interesa i mjere za njegovo otklanjanje utvrđuju nadležni organi u jasno propisanim rokovima, dok su zaposlleni do donošenja odluke dužni da obustave aktivnosti koje mogu predstavljati sukob interesa.[18] Dodatno, svaka članica Univerziteta obavezna da izradi i sprovodi plan upravljanja rizicima od sukoba interesa, čime se težište sa reagovanja na već nastali problem pomjera na njegovu prevenciju.[19] Time se sukob interesa ne tretira kao sporadični etički incident, već kao institucionalni rizik kojim se mora sistemski upravljati.

3.1.2. Univerzitet u Beogradu

Kodeks profesionalne etike Univerziteta u Beogradu[20] izdvaja se širokom i preciznom definicijom sukoba interesa i kruga povezanih lica.[21] Pored porodičnih odnosa, obuhvaćeni su bračni i vanbračni partneri, tazbinske veze, kumstvo, bliska prijateljstva, intimne veze i druge interesne povezanosti,[22] uz eksplicitnu zabranu favorizovanja srodnika i drugih bliskih lica u profesionalnim postupcima.[23]

Vrijednost ovakvog pristupa je u tome što ne svodi sukob interesa samo na formalno srodstvo, već prepoznaje širi spektar privatnih odnosa koji mogu uticati, ili stvoriti opravdanu sumnju da utiču, na profesionalnu nepristrasnost.

3.1.3. Univerzitet u Zagrebu

Etički kodeks Sveučilišta u Zagrebu[24] ide korak dalje u razumijevanju mogućih izvora pristrasnosti, jer kao relevantan faktor prepoznaje i *antagonizam.* [25] Time se normativno obuhvataju i situacije negativne pristrasnosti, odnosno rizik koji je u akademskoj praksi čest, ali se u propisima znatno rjeđe eksplicitno prepoznaje.

Ovaj pristup je posebno značajan jer ukazuje da sukob interesa nije samo pitanje neopravdanog favorizovanja, već i neopravdanog isključivanja, kažnjavanja ili nepovoljnijeg tretmana osobe zbog prethodnih ili postojećih odnosa.

3.1.4. Zajedničke karakteristike

Posmatrani zajedno, ova tri modela ukazuju na tri važna elementa efikasnog sistema zaštite od sukoba interesa: Ljubljana stavlja naglasak na *prevenciju i upravljanje rizicima*, Beograd na *široko i precizno definisanje sukoba interesa i kruga povezanih lica*, a Zagreb na *prepoznavanje i pozitivne i negativne pristrasnosti.*

Njihova zajednička vrijednost je u tome što sukob interesa ne tretiraju usko, tek kada proizvede spornu odluku, već kao rizik po nepristrasnost, integritet i povjerenje u akademske institucije koji mora biti prepoznat i regulisan unaprijed. Upravo takav pristup predstavlja važan komparativni standard za procjenu adekvatnosti postojećih rješenja na UCG.

3.2. Širi primjeri dobre prakse

Brojni evropski univerziteti razvili su sveobuhvatne politike za sprječavanje i upravljanje sukobom interesa koje obuhvataju ključne segmente akademskog rada - od zapošljavanja i napredovanja do istraživanja, upravljanja i drugih procesa odlučivanja. Tamo gdje je primjenljivo, ove politike oslanjaju se i na HRS4R okvir *(Human Resources Strategy for Researchers)*[26] i OTM-R principe *(Open, Transparent and Merit-based Recruitment),* kojima se promoviše otvoreno, transparentno i na zaslugama zasnovano zapošljavanje istraživača.

Zajedničko razvijenijim institucionalnim modelima jeste to što se *sukob interesa ne tretira samo kao pitanje individualne etike, već kao institucionalni rizik kojim se mora sistemski upravljati.* To podrazumijeva obavezno prijavljivanje stvarnih i potencijalnih sukoba interesa, izuzeće povezanih lica iz postupaka odlučivanja, jasno uređivanje sastava komisija, uključivanje eksternih članova, vođenje evidencija i periodično praćenje primjene uspostavljenih pravila.

18 *Ibid.*, čl. 4.

19 *Ibid.*, čl. 3, st. 9

20 Univerzitet u Beogradu, *Kodeks profesionalne etike Univerziteta u Beogradu*, 2016.

21 *Ibid.*, čl. 32, st. 2

22 *Ibid.*, čl. 32, st. 4

23 *Ibid.*, čl. 32, st. 5

24 Sveučilište u Zagrebu, *Etički kodeks Sveučilišta u Zagrebu*, 2009.

25 *Ibid.*, čl. 22

26 Više na: https://www.euraxess.es/spain/services/human-resources-strategy-researchers-hrs4r

Takav pristup primjenjuju, između ostalih, Karlov univerzitet u Pragu, Jagelonski univerzitet u Krakovu i Sveučilište u Rijeci, dok britanski univerziteti poput Kembridža, Oksforda, Southamptona, London School of Economics (LSE) i City St George's University of London imaju dodatno razvijene institucionalne mehanizme za upravljanje sukobom interesa.

Karlov univerzitet u Pragu u pravilima[27] koja uređuju izbor i zapošljavanje kandidata/kinja, usklađenim sa Kodeksom ponašanja prilikom zapošljavanja istraživača, izričito propisuje (član 3, stav 6) da osoba čija je nepristrasnost dovedena u pitanje zbog odnosa sa kandidatom/kinjom ne može učestvovati u radu komisije. Ukoliko je riječ o stalnom članu komisije, za konkretni konkurs imenuje se drugi član. Time se sukob interesa ne ostavlja na nivou opšte etičke obaveze, već se unaprijed propisuje konkretna proceduralna posljedica njegovog postojanja.

Sličan, ali dodatno razrađen pristup primjenjuje *Sveučilište u Rijeci*, jedan od prvih deset univerziteta u Evropi koji su potpisali Evropsku povelju za istraživače i Kodeks ponašanja prilikom zapošljavanja istraživača. U zvaničnoj Odluci o prihvatanju Politike otvorenog, i transparentnog zapošljavanja na temelju postignuća[28] navedeno je da svaki član komisije mora potvrditi da je upoznat sa Etičkim kodeksom Sveučilišta, posebno sa pravilima o sukobu interesa, i potpisati izjavu o njegovom nepostojanju. Istovremeno, postoji obaveza prijavljivanja potencijalnog sukoba interesa, a od članova komisija očekuje se nezavisno odlučivanje zasnovano na dokazima, a ne na ličnim preferencijama. Takođe, snažno se zagovara da većina članova komisije budu članovi iz drugih uglednih visokoškolskih ustanova. Primjer Sveučilišta u Rijeci pokazuje kako se OTM-R principi mogu pretvoriti iz opštih standarda u konkretne preventivne mehanizme koji smanjuju prostor za pristrasnost i jačaju integritet i kredibilitet postupaka zapošljavanja.

Na *Jagelonskom univerzitetu u Krakovu* upravljanje rizicima u zapošljavanju, takođe, nije prepušteno *ad hoc* postupanju, kao što je to slučaj na UCG-u. Njegova *Politika otvorenog, transparentnog i na stručnosti zasnovanog procesa zapošljavanja*[29] utvrđuje da se postupci procjene kandidata vode u skladu sa principima Evropske povelje o istraživačima[30], Kodeksa ponašanja prilikom zapošljavanja istraživača[31] i Evropskog okvira za istraživačke karijere.[32] Posebno je značajno što se primjena tih standarda i provjerava**m** kroz monitoring OTM-R principa, evidenciju konkursnih postupaka, godišnje izvještavanje i periodičnu evaluaciju procesa zapošljavanja. Na taj način formalno postojanje pravila prati i mehanizam za utvrđivanje da li se ona zaista primjenjuju.[33]

3.2.1 Britanski univerziteti

Posebno razvijene modele institucionalnog upravljanja sukobom interesa nalazimo na univerzitetima u UK. Njihove politike uglavnom obuhvataju širok krug situacija u kojima privatni, porodični, finansijski ili profesionalni odnosi mogu uticati ili stvoriti opravdanu percepciju da utiču na nepristrasnost u zapošljavanju, napredovanju, istraživanju, upravljanju i drugim procesima odlučivanja. Važna karakteristika ovog pristupa jeste insistiranje ne samo na sprečavanju stvarnog sukoba interesa, već i na *upravljanju okolnostima koje mogu stvoriti percepciju pristrasnosti*. Time se zaštita integriteta institucije povezuje i sa očuvanjem povjerenja zaposlenih, akademske zajednice i javnosti. Dodatni nivo odgovornosti obezbjeđuje Kancelarija za studente, nezavisno regulatorno tijelo koje nadzire usklađenost univerziteta sa zakonskim i etičkim standardima.

City St George's, University of London, kroz svoj Etički kodeks[34], propisuje obavezu zaposlenih da prijave svaki stvarni ili potencijalni sukob interesa, uključujući spoljne angažmane, finansijske interese i druge okolnosti koje mogu uticati na nepristrasno obavljanje univerzitetskih dužnosti. [35] Posebno se naglašava značaj sprečavanja i same percepcije sukoba interesa.Institucionalni okvir dopunjen je mehanizmom zaštićenog prijavljivanja nepravilnosti, uz pravila o povjerljivosti i zaštiti zviždača, čiju primjenu nadzire nezavisni Odbor za reviziju i upravljanje rizicima. [36]

27 Karlov univerzitet u Pragu (Charles University), *The Competitive Hiring Process Code of Charles University*, 2022.

28 Senat Sveučilišta u Rijeci, *Odluka o usvajanju Politike otvorenog i transparentnog zapošljavanja na temelju postignuća (OTM-R)*, 20.02. 2024.

29 Jagiellonian University, *The Policy of Open, Transparent and Merit-Based Recruitment Process at the Jagiellonian University*, Prilog Odluci rektora br. 61 od 28. aprila 2022, https://cso.uj.edu.pl/documents/757472/36797576/OTM-R%20policy.pdf/a578ebcc-ecb4-7d2c-9816-c01099dc5559

30 Više na: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32005H0251&from=PL

31 *Ibid*

32 https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/policy_library/towards_a_european_framework_for_research_careers_final.pdf

33 *Ibid., čl. 10*

34 City St George's, University of London, *Code of Ethics*, 2021.

35 *Ibid.*, čl. 3

36 City St George's, University of London, *Whistleblowing Policy and Procedures*, 2025.

London School of Economics and Political Science (LSE) primjenjuje sveobuhvatnu politiku kojom se od zaposlenih zahtijeva prijavljivanje postojećih i potencijalnih finansijskih, porodičnih i profesionalnih sukoba interesa, ali i okolnosti koje mogu stvoriti percepciju njihovog postojanja. [37] LSE vodi **centralni registar prijavljenih sukoba interesa**, a njihovo evidentiranje povezano je sa mogućnošću učešća u određenim procesima odlučivanja. [38] Kada je sukob utvrđen, zaposleni se izuzima iz odgovarajućeg postupka.[39] Posebna vrijednost ovog modela jeste u tome što politika ne ostaje na opštim načelima, već navodi vrste sukoba interesa, praktične primjere njihovog nastanka i mjere koje treba primijeniti u konkretnim situacijama.

Koristan primjer predstavlja i *Univerzitet Southampton*, posebno u pogledu načina na koji koristi OTM-R okvir. Njegov pristup pokazuje vrijednost OTM-R-a kao dijagnostičkog, a ne samo deklarativnog instrumenta. Za razliku od UCG-a, koji uz kriterijume samoprocjene upućuje na opšti zakonski okvir, Southampton uz svaki kriterijum navodi konkretan operativni dokaz, alat, statistiku ili proceduru, dok se oblasti u kojima standard još nije u potpunosti dostignut identifikuju kao prostor za dalje unapređenje. U oblasti sukoba interesa, odgovarajuće procedure integrisane su u standardne HR smjernice za selekcijske komisije, prati se njihov sastav, a ostvarivanje OTM-R ciljeva dio je periodičnih institucionalnih pregleda. Vrijednost takvog pristupa je upravo u tome što se usklađenost ne tretira kao jednokratno formalno izjašnjenje institucije, već kao proces koji zahtijeva dokaze, praćenje i kontinuirano unapređenje.

Još eksplicitniji pristup porodičnim i drugim bliskim odnosima ima Univerzitet Kembridž. Njegova pravila zahtijevaju prijavljivanje porodičnih i drugih bliskih odnosa sa kolegama ili kandidatima, uključujući odnose koji nastanu tokom zapošljenja, i ograničavaju učešće povezanih osoba u postupcima zapošljavanja, ocjenjivanja rada, napredovanja i odlučivanja o platama. [40] Time se rizik od nepotizma ne rješava tek nakon što se pojavi spor ili sumnja u pristrasnost, već se preventivno uređuju situacije u kojima bi bliski odnos mogao dovesti u pitanje objektivnost odlučivanja.

Komparativna praksa ovih univerziteta pokazuje da djelotvorno upravljanje sukobom interesa počiva na kombinaciji jasnih pravila, obaveznog prijavljivanja, izuzeća iz odlučivanja, institucionalne evidencije i kontinuiranog nadzora nad primjenom tih pravila. Ključna razlika u odnosu na normativno slabije uređene sisteme nije, dakle, samo u broju propisa, već u tome što su preventivni mehanizmi ugrađeni u same procedure zapošljavanja i odlučivanja, čime se prostor za diskreciju i naknadno prilagođavanje pravila konkretnim kandidatima značajno sužava.

4. Zaključak

Uporedna analiza pokazuje da UCG pitanje sukoba interesa uređuje parcijalno, nedovoljno precizno i pretežno reaktivno, zbog čega značajno zaostaje za savremenim evropskim univerzitetskim praksama zasnovanim na prevenciji, jasnim procedurama, obaveznom prijavljivanju i izuzeću, kao i kontinuiranom upravljanju rizicima.

Znači, problem, nije samo u nedostatku pojedinačnih normi, već u odsustvu zaokruženog institucionalnog sistema koji bi sukob interesa prepoznavao i sprečavao prije nego što proizvede posljedice. Postojeća pravila ostavljaju širok prostor za različita tumačenja i diskreciono postupanje, posebno u procesima zapošljavanja, izbora i napredovanja, rada komisija, mentorstva i drugim postupcima u kojima lični, porodični, profesionalni ili drugi odnosi mogu dovesti u pitanje nepristrasnost odlučivanja.

Takav okvir ne povećava samo rizik od stvarnog sukoba interesa. Jednako je problematično što omogućava nastanak opravdane percepcije pristrasnosti, koja može ozbiljno narušiti povjerenje zaposlenih, studenata/kinja i šire javnosti u meritornost akademskih postupaka. Za kredibilitet Univerziteta nije dovoljno da odluka formalno bude zakonita, već je neophodno da postupak u kojem je donešena pruža dovoljno garancija da je odluka bila objektivna, nepristrasna i zasnovana na stručnim kriterijumima.

37 Londonska škola ekonomije i političkih nauka (London School of Economics and Political Science), *Conflict of Interest Policy*, 2022.

38 *Ibid.*, čl. 10

39 *Ibid.*, čl 9

40 University of Cambridge, Employing and Working Relatives and Related Matters Policy Summary, dostupno na: https://www.hr.admin.cam.ac.uk/policies-procedures-z/employing-and-working-relatives-and-related-matters-policy-summary (pristupljeno: 21.07.2026).

Analizirani evropski modeli potvrđuju da se akademska autonomija i djelotvorno upravljanje sukobom interesa međusobno ne isključuju. Naprotiv, jasna pravila štite akademsku autonomiju od privatnih interesa, nepotizma, favorizovanja i drugih oblika neprimjerenog uticaja. Obavezne izjave o sukobu interesa, izuzeće iz odlučivanja, eksterni članovi komisija, registri prijavljenih sukoba, planovi upravljanja rizicima, monitoring i zaštićeno prijavljivanje nepravilnosti predstavljaju standardne mehanizme odgovornog univerzitetskog upravljanja.

Uspostavljanje sveobuhvatnog sistema upravljanja sukobom interesa na UCG-u nije samo pitanje približavanja evropskim standardima, već i preduslov za jačanje akademskog integriteta, meritornosti, institucionalne odgovornosti i povjerenja javnosti, ali i međunarodnog kredibiliteta UCG-a.

Bez suštinske reforme postojećeg normativnog okvira i njegove dosljedne primjene, sukob interesa će ostati pitanje koje se otvara tek kada nastane spor ili sumnja u nepristrasnost, umjesto rizika kojim Univerzitet sistemski i preventivno upravlja. Upravo je prelazak sa reaktivnog na preventivni model ključna promjena koja je UCG-u potrebna, a koja se uporno izbjegava od strane njegovog rukovodstva.

5. Preporuke

Polazeći od utvrđenih nedostataka normativnog i institucionalnog okvira, kao i analiziranih evropskih praksi, CGO preporučuje da UCG:

1. **Donese poseban Pravilnik o sprječavanju i upravljanju sukobom interesa**, kojim bi se na jedinstven i obavezujući način uredilo pitanje sukoba interesa u svim relevantnim postupcima odlučivanja na UCG-u i njegovim organizacionim jedinicama.
   Pravilnikom bi naročito trebalo:
   - *definisati stvarni, potencijalni i prividni sukob interesa* i propisati obavezu prijavljivanja svih okolnosti koje predstavljaju ili mogu predstavljati sukob interesa;
   - *precizno definisati krug povezanih lica i odnosa* koji mogu uticati na nepristrasnost odlučivanja, uključujući formalne i neformalne porodične, partnerske, profesionalne, mentorske, prijateljske, kumovske, poslovne i antagonističke odnose;
   - *uvesti obavezne pisane izjave o postojanju ili nepostojanju sukoba interesa (COI obrasce)* za članove komisija i druga lica uključena u postupke zapošljavanja, izbora, napredovanja, ocjenjivanja i druge relevantne procese odlučivanja;
   - *jasno propisati razloge i proceduru obaveznog izuzeća iz postupka odlučivanja*, uključujući i okolnosti koje mogu dovesti u pitanje nepristrasnost ili kod razumnog posmatrača stvoriti opravdanu sumnju u objektivnost postupka;
   - *zabraniti neposredno linijsko upravljanje među bliskim licima* i propisati obavezu prijavljivanja relevantnih odnosa, uključujući one koji nastanu tokom trajanja radnog odnosa;
   - *propisati ograničenja za istovremeno obavljanje funkcija koje mogu proizvesti sukob uloga ili interesa unutar UCG*, naročito kada isto lice istovremeno učestvuje u predstavljanju određenih grupa, izvođenju nastave i radu organa upravljanja ili odlučivanja;
   - *uspostaviti centralni registar prijavljenih sukoba interesa i izuzeća*, uz zaštitu podataka o ličnosti, redovno praćenje primjene pravila, godišnje izvještavanje nadležnih univerzitetskih organa i objavljivanje agregiranih podataka;
   - *propisati odgovornost i jasne posljedice* za neprijavljivanje sukoba interesa, davanje netačne izjave ili postupanje suprotno obavezi izuzeća.

2. **Uskladi Statut, Etički kodeks i druge interne akte sa novim sistemom upravljanja sukobom interesa** (uključujući *OTM-R* i *HR Excellence*), uz posebnu pažnju u odnosu na sastav komisija, njihovu nezavisnost i, gdje je opravdano prirodom postupka, učešće eksternih članova/ica, kako bi se smanjio prostor za zatvorene procedure, favorizovanje i pristrasno odlučivanje.

3. **Uvede planove upravljanja rizicima od sukoba interesa**, po uzoru na, na primjer, praksu Univerziteta u Ljubljani, pri čemu bi sve organizacione jedinice UCG-a trebalo da periodično identifikuju postupke i pozicije posebno izložene riziku od sukoba interesa i definišu mjere za njihovo sprečavanje i upravljanje. Time bi se fokus pomjerio sa reagovanja na pojedinačne slučajeve na **sistemsku prevenciju rizika.**

4. **Uspostavi redovne obuke** za članove komisija, rukovodioce organizacionih jedinica i zaposlјene o prepoznavanju, prijavljivanju i upravljanju sukobom interesa. Obuke treba pratiti praktičnim smjernicama sa konkretnim primjerima situacija u kojima postoji stvarni, potencijalni ili prividni sukob interesa i jasnim instrukcijama za postupanje.

5. Uspostavi **jasan, dostupan i povjerljiv mehanizam za prijavljivanje** sumnji na sukob interesa i drugih nepravilnosti, uz odgovarajuće garancije zaštite onih koji prijavljuju, definisane rokove i procedure postupanja i institucionalni nadzor koji obezbjeđuje nezavisnost i djelotvornost ovog mehanizma.

6. Uvede **redovni monitoring i evaluaciju primjene pravila**, uključujući praćenje podataka o broju prijavljenih sukoba interesa, izuzeća, podnešenih prijava i načinu njihovog rješavanja. Nalazi monitoringa trebalo bi da budu osnova za periodično unapređenje internih akata i procedura.

Cilj ovih preporuka nije dodatna birokratizacija rada UCG-a, već uspostavljanje sistema u kojem se nepristrasnost ne pretpostavlja, nego se štiti jasnim pravilima i provjerljivim procedurama. Akademska autonomija može imati puni legitimitet samo kada je prati odgovornost, a meritornost samo kada postoje mehanizmi koji je štite od privatnih interesa i favorizovanja.