

# Krizno komuniciranje Hrvatskih željeznica

---

**Banovec, Brigita**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:397959>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij novinarstva

Brigita Banovec

# KRIZNO KOMUNICIRANJE HRVATSKIH ŽELJEZNICA

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2016

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij novinarstva

# KRIZNO KOMUNICIRANJE HRVATSKIH ŽELJEZNICA

DIPLOMSKI RAD

Mentor: dr. sc. Božo Skoko

Studentica: Brigita Banovec

Zagreb

Rujan, 2016

Izjavljujem da sam diplomski rad Krizno komuniciranje Hrvatskih željeznica, koji sam predala na ocjenu mentoru dr. sc. Boži Skoki, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekla ECTS-bodove.

Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Brigita Banovec

## Sadržaj

1. UVOD .....	6
2. TEORIJSKE POSTAVKE KRIZNE KOMUNIKACIJE .....	8
2.1. Što je kriza? .....	8
2.2. Vrste kriza.....	9
2.3. Suočavanje s kriznom situacijom: prije, tijekom i nakon krize.....	11
2.3.1. Suočavanje s kriznom situacijom: što učiniti prije krize?.....	12
2.3.2. Suočavanje s kriznom situacijom: što učiniti tijekom krize?.....	13
2.3.3. Suočavanje s kriznom situacijom: što učiniti nakon krize? .....	19
3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	21
3.1. Predmet istraživanja .....	21
3.2. Cilj istraživanja.....	21
3.3. Hipoteze.....	21
3.4. Metodologija.....	21
4. SLUČAJ KORUPCIJE VEZAN UZ DIREKTORA KOBAKA .....	23
4.1. Pozadina događaja .....	23
4.2. Analiza medijskog izvještavanja .....	24
5. SLUČAJ ŽELJEZNIČKE NESREĆE U RUDINAMA .....	31
5.1. Pozadina događaja .....	31
5.2. Analiza medijskog izvještavanja .....	31
6. STAJALIŠTE HRVATSKIH ŽELJEZNICA .....	45
7. ZAKLJUČAK .....	49
8. LITERATURA.....	51

9. PRILOZI .....	53
Prilog 1: Intervju s bivšom glasnogovornicom Hrvatskih željeznica, Vlatkom Škorić: .....	53
Prilog 2: Krizno komuniciranje – slučaj željezničke nesreće u Rudinama .....	59
Prilog 3: Očitovanje Uprave HŽ Holdinga .....	65
Prilog 4: Kronologija kriznog komuniciranja 2009. ....	66
Prilog 5: Krizno komuniciranje osnova .....	68
SAŽETAK .....	69
SUMMARY .....	69

## 1. UVOD

Život u 21. stoljeću postao je užurbaniji i globaliziraniji nego ikada prije. Nastupio je razvoj tehnologije koji je utjecao na sve segmente osobnog i poslovnog života. Razvojem interneta i pojavom društvenih mreža najnovije informacije dostupne su globalnoj javnosti u roku od nekoliko minuta. U takvim uvjetima danas posluju i brojne kompanije – njihov se rad konstantno odvija pred očima zainteresiranih pojedinaca. No, poslovanje ne ide uvijek najbolje i stoga kada nastupe krize, na njih treba znati reagirati.

Tema ovog diplomskog rada biti će krizno komuniciranje, a u svrhu boljeg shvaćanja teme, objasniti će se krizno komuniciranje na dva konkretna slučaja s kojima su se susrele Hrvatske željeznice. Krizno komuniciranje relativno je novo područje kojim su se do sada bavili autori poput Božidara Novaka (2001) i Zorana Tomića (2011, 2016). Područja kriznih odnosa s javnošću u svojoj knjizi *Otkrivanje odnosa s javnošću* dotakli su se i Ralph Tench i Liz Yeomans (2009). O kriznim situacijama pisali su i Otto Lerbinger, Mike Seymour, Simon Moore (2009, u *Otkrivanje odnosa s javnošću*), te brojni drugi.

Osnovni tekst rada biti će podijeljen na teorijski i empirijski dio. U teorijskom dijelu objasniti će se temeljni pojmovi krize i kriznog komuniciranja. Na temelju proučene literature, objasniti će se pojedini koraci koje je potrebno poduzeti kako ne bi došlo do krize u kompaniji, te kako se ponašati tijekom i nakon krize, ako ona ipak nastupi. Empirijski dio rada temeljit će se na dva krizna slučaja Hrvatskih željeznica: pronevjere novca direktora Uprave HŽ Holdinga Davorina Kobaka i velike željezničke nesreće nagibnog vlaka kod mjesta Rudine. U tu svrhu napraviti će se analiza medijskog izvještavanja koja će se temeljiti na tiskanom izdanju dnevne nacionalne novine *Jutarnjeg lista* i glavnim vijestima RTL Televizije. Osim toga, koristit će se i podaci o komunikaciji Hrvatskih željeznica, kao i intervju s tadašnjom glasnogovornicom Hrvatskih željeznica, Vlatkom Škorić. Analizom medijskog izvještavanja želi se utvrditi kako su Hrvatske željeznice tijekom dviju kriza komunicirale s medijima i javnošću, te kako su mediji o tome izvještavali.

U zaključnom dijelu rada provjerit će se prethodno postavljene hipoteze o učinkovitosti krizne komunikacije Hrvatskih željeznica, te utjecaju krize na reputaciju i poslovanje kompanije.

Radom se želi istaknuti važnost dobrog upravljanja krizom, te ukazati na negativne posljedice za poslovanje kompanije ako se krizu ignorira ili se na nju reagira neadekvatno.



## 2. TEORIJSKE POSTAVKE KRIZNE KOMUNIKACIJE

“Sljedeći tjedan ne smije doći do nikakve krize. Moj raspored je već popunjen.” (Novak, 2000: 125), poznate su to riječi nekadašnjeg američkog političara Henryja Kissingera. No, u poslovanju nije tako i nitko ne može odlučiti kada će organizaciju pogoditi kriza. A to je najčešće u najgorem mogućem trenutku, onda kada ju nitko ne očekuje i na nju nije spreman. Stav koji organizacija tada zauzme prema problemu i javnosti, ako se bavi poslovanjem koje ima utjecaja na nju, organizaciju može spasiti ili uništiti. Razne vrste poslova podložne su barem isto tolikom broju kriza. Ljudi dugo grade stav prema nekoj organizaciji, a organizacija se dugi niz godina mora pokazivati kao vjerodostojna i zaslužna povjerenja koje joj je upućeno – jedna kriza na koju se nepravilno reagira u nekoliko sati može uništiti dugogodišnji rad i trud. Ljudi će biti skloni na brzinu zapamtiti sve negativne aspekte krize, ali uvjeriti ih da je opasnost prošla, svakoj je organizaciji teško. Stoga je važno znati se nositi s krizom, iz nje izaći jači ili barem s dobro naučenom i utvrđenom lekcijom kako se slične situacije ne bi ponovile.

### 2.1. Što je kriza?

O krizi i načinima upravljanja kriznim situacijama pisali su brojni autori. Božidar Novak, autor *Priručnika za krizne odnose s javnošću* krizu definira kao “ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije”. (Novak, 2000: 28) Kriza je također “okolnost u kojoj su ugroženi sigurnost, život ili čak opstanak pojedinca ili organizacije”. (Novak, 2000: 28) Tench i Yeomans, autori knjige *Otkrivanje odnosa s javnošću* kriznu situaciju definiraju kao “događaj koji prekida uobičajeno djelovanje tvrtke ili organizacije”. (Tench, Yeomans, 2009: 432) Iako se kriza za organizaciju može činiti kao mala i nevažna, potrebno ju je pomno pratiti i riješiti u što kraćem roku, osobito ako postoje interesne javnosti koje bi za problem trebale saznati što prije i to od ključnih ljudi organizacije, a ne preko glasina ili medija. Male krize ako se ne tiču samo organizacije, mogu vrlo brzo prerasti u one koje će ugroziti organizaciju – mediji će za njih već nekako saznati, a tada i javnost. Nije li javnost na vrijeme obaviještena od ključnih aktera iz organizacije, teško da će ikada ponovno vjerovati u iskrenost i ispravnost njenih postupaka. Na tržištu postoji veliki broj sličnih organizacija i ljudima neće biti problem opredijeliti se za onu koja zna cijiniti svoje javnosti. Sama organizacija možda može izaći iz krize bez prevelikih financijskih, materijalnih ili drugih gubitaka, ali jednom kada ostane bez podrške javnosti,

teško će ju ponovno vratiti, a dugoročno ju to sigurno vodi u propast. Uspješne organizacije su one koje kriza ne može zateći na spavanju jer su na nju uvijek spremne, odnosno imaju plan reakcije na nepredviđene događaje. To je osobito važno u djelatnostima koje imaju veći rizik od kriza, poput primjerice trgovačkih djelatnosti gdje su mogući veliki novčani gubici ili djelatnosti koje se bave prijevozom ljudi i robe, gdje su osim materijalnih gubitaka, mogući i oni ljudski. Te su djelatnosti iznimno podložne vanjskim uzrocima kriza, na koje ne mogu utjecati, ali ih mogu predvidjeti. Kad nastupi kriza, na nju treba odmah reagirati odgovarajućim mjerama jer "ako se njome loše upravlja, može u nekoliko dana uništiti teško stečenu reputaciju, a u neki slučajevima i zbrisati tvrtke s lica zemlje" (Tench, Yeomans, 2009: 432)

Upravljanje kriznim situacijama za većinu je organizacija najteža vrsta komunikacije s javnošću. Javnosti treba priopćiti lošu vijest i to tako da se ne izgubi povjerenje i vjerodostojnost, u krajnjem slučaju, da se ne izgube vjerni korisnici ili potrošači. Na krize poput nesreća nije moguće utjecati, ali znatno pomaže ako organizacija ima plan kojeg se drži u kritičnom trenutku. U drugim slučajevima, kada krizu ne prouzroči nagla nesreća nego niz nesretnih čimbenika tijekom dužeg razdoblja, može se raspravljati i o upravljanju problemom. Jer kriza u tom slučaju nije ništa drugo nego problem koji nije na vrijeme sankcioniran, te je dopušteno da se razvije i prouzroči krizu: "Ako je tvrtka uključena u upravljanje problemom prije, tijekom i nakon izbijanja krize (drugim riječima, stalno), ona će, djelujući brzo i odgovorno na uspostavljanje razine kontrole koju priželjkuju relevantne interesno utjecajne skupine, biti u stanju kriznu situaciju ublažiti – a možda i spriječiti da se problem u nju pretvori". (Tench, Yeomans, 2009: 433)

Definiciju upravljanja kriznom komunikacijom daje Plenković koji kaže da je to "komunikološko-psihodinamički model prenošenja poruke građanima i institucijama o mogućim i nastalim kriznim opasnostima (požari, potresi, ekološke katastrofe, ratna događanja, izbjeglice i druga prateća krizna stanja) koja dolaze iznenada, nenajavljeno, podmuklo i s mogućim katastrofalnim posljedicama.". (Plenković, 2015: 114)

## **2.2. Vrste kriza**

U svijetu danas postoji nekoliko stotina vrsta zanimanja i svako od njih u sebi krije rizik od neuspjeha. Novak kaže da je kriza "isto tako neizbježna kao smrt i porez". (Novak, 2000: 25) Gotovo da nema organizacije ili tvrtke koja se u svom poslovanju nije susrela barem s jednom

većom krizom. Oni koji su na nju reagirali pravovremeno i spremno, izvukli su se bez posljedica. Ostali su se izvukli s gubitcima i poljuljanom reputacijom, ili ih je kriza uništila. Svako se zanimanje susreće s drugačijom vrstom krize – kod jednih ona rezultira financijskim i materijalnim gubitcima, dok kod drugih krizne situacije iza sebe ostavljaju i ljudske gubitke. Iako međusobno različite, sve krize imaju određene zajedničke karakteristike. Novak navodi iznenadnost, nesigurnost, vremenski tjesnac, nedostatak informacija, gubitak nadzora vodećih ljudi nad događajima, paniku i zbunjenost, smetnje u svakodnevnom procesu odlučivanja. (Novak, 2000: 41/42) U nastavku odlomka predstaviti će se osnovne vrste kriza, te uzroci koji do njih dovode.

Novak dijeli krize na tri vrste: "krize s obzirom na okolinu iz koje potječu (krize fizičke naravi, krize javnog mišljenja, krize zbog pogrešaka uprave, krize gospodarsko-političke okoline), krize s obzirom na vrijeme upozoravanja (iznenadne krize/nesreće i smrtni slučaj i prikrivene krize/revizije, unutarnji čimbenici), krize s obzirom na njihovo doživljavanje (neobične krize i percepcijske krize)". (Tomić, 2016: 821, preuzeto Novak, n. dj., 43)

Seymour i Moore krize dijele s obzirom na vrijeme potrebno za njihov razvoj, te tako govore o *kobrama* i *pitonima*. *Kobra* je "iznenadna kriza – katastrofa koja napada iznenada, kompaniju hvata na spavanju i ostavlja u kriznoj situaciji.". (Seymour i Moore, 2010: 10, cit. prema Tench, Yeomans, 2009: 433) *Piton* je "'sporogoreća' odnosno 'puzajuća' kriza - skup problema koji snađu kompaniju jedan za drugim i polako je uništavaju". (Seymour i Moore, 2010: 10, cit. prema Tench, Yeomans: 2009: 433) Na *kobre* nije moguće reagirati prije nego eskaliraju. To su primjerice nesreće u javnome prijevozu, eksplozije u tvornicama ili teroristički napadi. Nije ih moguće predvidjeti, već samo na njih odgovarajuće i pravovremeno reagirati. *Pitoni* su krize koje organizacije odgovarajućim poslovanjem mogu spriječiti dok su još u fazi problema. Problem se razvija kroz nekoliko faza i ako ga se uoči i otkloni na vrijeme, organizacija neće dospjeti u krizu. Prva je faza potencijalni problem – još se nije razvio, ali postoje naznake da organizacija treba riješiti određene nepravilnosti. Zanemarivanjem nepravilnosti dolazi do druge faze u kojoj je problem u nastajanju. U trećoj fazi nepravilnost postaje problem, a njegovim zanemarivanjem u četvrtoj se fazi javlja krizna situacija. Ona se potom rješava ne bi li kriza postala tek ugasli problem. U toj fazi potrebno je obratiti pozornost na ono što je dovelo do krize, te naučiti iz vlastitih grešaka da se situacija ne bi ponovila. Ako se organizacija opetovano nalazi u krizi iz istih razloga, to joj ruši reputaciju i polako, ali sigurno, vodi ju u zaborav.

Drugu podjelu kriznih situacija dao je Sam Black koji ih dijeli na *'poznato nepoznato'* i *'nepoznato poznato'*. *'Poznato nepoznato'* pritom su "nezgode nastale uslijed prirode organizacije i njezinih aktivnosti", a *'nepoznato poznato'* "događaji koji se ne mogu predvidjeti, a mogu biti uzrokovani ponašanjem zaposlenika, nepovezanim događajima ili nepredvidljivim okolnostima". (Tench, Yeomans, 2009: 433) Najadekvatniji primjer prve vrste kriza su primjerice pad zrakoplova ili nesreće u javnome prijevozu. Te vrste djelatnosti s obzirom na prirodu posla koji obavljaju svakodnevno se mogu naći u kriznoj situaciji, a da na nju nikako ne mogu utjecati. Drugu vrstu krize kako ih dijeli Black mogu uzrokovati primjerice teroristički napadi. Na njih se ne može utjecati, niti ih je moguće predvidjeti ili planirati njihovo rješavanje, a utječu na mnogo faktora, pa tako i na poslovanje pojedinih organizacija.

Sljedeću podjelu kriznih situacija daje Lerbinger koji govori o osam tipova kriznih situacija koje mogu uzrokovati "nepravilnosti u upravljanju i sile iz okruženja". (Lerbinger, 1997, cit. prema Tench, Yeomans, 2009: 433) To su: prirodne, tehnološke, konfrontacijske, malevolencije, iskrivljene vrijednosti uprave, prijevara, nepravilnosti u radu uprave, poslovne i gospodarske krizne situacije.

Kada se govori o uzrocima kriza, u suvremenoj se literaturi oni prije svega dijele na vanjske i unutarnje uzroke. Vanjski uzroci "odnose se na čimbenike za koje samo poduzeće nije krivo i teško na njih može utjecati."<sup>1</sup> Oni nastaju izvan organizacije, u njejoj okolini, te ona ne može utjecati na njihovu pojavu. Kod unutarnjih uzroka krize radi se o "faktorima na koje sam subjekt mora tako utjecati da bi se krizno stanje sustavno sprječavalo."<sup>2</sup> Na unutarnje uzroke krize organizacija može utjecati, međutim oni se često prekasno uočavaju.

Luecke kao uzroke kriza navodi "nesreće i prirodne događaje, krize povezane sa zdravljem i okolišem, tehnološke incidente, gospodarske i tržišne sile, djelatnike izvan kontrole." (Luecke, 2005: 24-30, cit. prema Tomić, 2016: 821)

### **2.3. Suočavanje s kriznom situacijom: prije, tijekom i nakon krize**

Svaka kriza, bila ona manja ili veća u organizaciju unese nemir i nesigurnost. Kako će se organizacija s njome nositi, kako će komunicirati s internom i eksternom javnošću, određuje

---

<sup>1</sup> [http://www.dku.hr/wp-content/uploads/2013/06/Zbornik\\_radova\\_2013.pdf](http://www.dku.hr/wp-content/uploads/2013/06/Zbornik_radova_2013.pdf)

<sup>2</sup> [isto](#)

njenu budućnost. Da bi se uspješnije nosila s problemom važno je što čini prije nego on eskalira u krizu. Ako krizu ne spriječi, važno je kako se postavi tijekom nje – kako se odnosi prema zaposlenicima i interesnim javnostima. Zaposlenici su temelj tvrtke; uprava određuje politiku i način rada, ali zaposlenici su ti koji u konačnici ideje pretvaraju u stvarnost. Stoga ih se tijekom krize nikako ne smije zapostaviti kao manje važne. Kada problem prođe i kriza se stiša, važno je da organizacija spasi ili vrati poljuljano povjerenje javnosti, klijenata ili partnera. Jednostavnije rečeno – mora moći zadržati dobar odnos sa svima njima i uvjeriti ih kako poslovanje može i dalje biti uspješno. Da bi to postigla, važno je kako se postavi u krizi, kako komunicira s javnostima i što čini kako bi zadržala njihovu podršku. U sljedećih nekoliko odlomaka objasniti će se kako organizacija mora postupati prije, tijekom i nakon krize da bi iz nje izašla sa što manje gubitaka i naučila na vlastitim greškama što smije, a što ne raditi tijekom krize.

### **2.3.1. Suočavanje s kriznom situacijom: što učiniti prije krize?**

Ako je kriza stvarno "neizbježna kao smrt i porez" kao što kaže Novak (Novak, 2000: 25), može li se organizacija uopće s njome nositi? Brojni pozitivni slučajevi pokazuju da može i da je učinkovito suočavanje s krizom rezultat onoga što organizacija radi prije nego kriza nastupi.

Kao što je rečeno ranije, kriza je problem s kojim se organizacija nije na vrijeme suočila, a njegovim ignoriranjem, nastala je kriza. Stoga, da ne bi došlo do krize, problem treba riješiti dok je još u nastajanju. Upravljanje problemom uključuje aktivnosti poput "anticipiranja i analiziranja problema, donošenja organizacijskih stavova o problemima, identificiranje ključnih javnosti čija je podrška nužna za problem javne politike, te identificiranje poželjnog ponašanja ključnih javnosti". (Tench, Yeomans, 2009: 408) Upravljanje problemom promišljena je i proaktivna aktivnost – svaka djelatnost može predvidjeti kakve bi ju krize mogle snaći i na temelju toga može planirati što će poduzeti ako se crni scenarij zapravo ostvari.

Da bi se organizacija što bolje nosila s krizom kada ona nastupi mora na nju biti spremna – mora imati pisani plan komunikacije, zaposlenici i uprava moraju imati jasno pisane upute kako i s kime komunicirati. U suočavanju s krizom organizacija mora imati ljude koje su sposobni stati pred medije, dati potpune, točne i pravodobne informacije i to tako da umire javnost, a ne da krizu dodatno pogoršaju. Pri izradi plana kriznog komuniciranja, organizacije

bi se trebale osvrnuti i na primjere iz svoje okoline; valja istražiti kako su se drugi nosili s određenim vrstama kriza, kako je to utjecalo na njih, te što se može naučiti iz njihovih eventualnih pogrešaka kako ih se ne bi ponovilo. Tri su stvari bitne da bi se organizacija što učinkovitije pripremila na moguću krizu – mora provesti reviziju kriznih situacija, odnosno procijeniti svoje snage i slabosti, mora sastaviti priručnik za krizne situacije u kojem identificira ključne publike, poruku te način komunikacije i mora provesti trening zaposlenika, odnosno simulirati kriznu situaciju i primijeniti prethodne korake ne bi li provjerila funkcionalnost plana i promijenila eventualne manjkave korake. Aziz i Ruff, menadžeri krizne komunikacije tvrde: "Nijedan krizni plan neće funkcionirati ako ga se stalno ne drži pod nadzorom, ako će ga se trebati provesti, trebaju postojati sistemi koji će pokazati funkcionira li plan ili ne.". (Aziz, Ruff, 2003: 10)

### **2.3.2. Suočavanje s kriznom situacijom: što učiniti tijekom krize?**

Kriza je za organizaciju izuzetno nepovoljno i nestabilno razdoblje. Čak i kada postoji priprema, kada su zaposlenici informirani i obučeni za njeno uspješno savladavanje, ona dolazi iznenada i ljude zatiče nespremne. Zbog toga može doći do niza pogrešaka u komunikaciji zbog kojih ugled i reputacija organizacije pati, a problem ostaje neriješen ili se produbljuje. Krizno komuniciranje podrazumijeva "prikupljanje i slanje informacija tijekom krize kako bi se ispunila informacijska praznina, omogućilo razumijevanje situacije i olakšalo odlučivanje.". (Kešetović i Toth, 2012: 899)

Kada nastupi kriza, organizacija može zauzeti jednu od dvije temeljne strategije u komunikaciji s javnošću. Defenzivna strategija podrazumijeva "djelomično izvješćivanje unutar i izvan poslovne organizacije, prešućivanje pa čak i nijekanje pojave krize.". (Osmanagić, Bedenik, 2003: 209) Ofenzivna strategija komuniciranja podrazumijeva "cjelovito, iskreno i pravodobno informiranje javnosti čime se sprječavaju glasine, izbjegava nesigurnost i gubitak povjerenja.". (Osmanagić, Bedenik, 2003: 209) Defenzivna strategija ne preporučuje se jer šutnja ukazuje na to da se nešto skriva, a javnost takve organizacije ili aktere istoga trena označava krivima. Stoga je bolja ofenzivna strategija, priznanje i isprika javnosti.

Postoji nekoliko aktera na koje tijekom krize organizacija mora obratiti pozornost, odnosno s kojima mora imati dobru komunikaciju. To su njena interna javnost, odnosno zaposlenici i eksterna javnost, odnosno mediji, interesne skupine (partneri, potrošači ili korisnici) i

sveukupna javnost: "Postoje dokazi za to da dobra komunikacija u kriznoj situaciji može podržati, pa i popraviti ugled kompanije. Loše upravljanje ili nedostatak komunikacije može imati izrazito negativan učinak na poslovanje kompanije.". (Tench, Yeomans, 2009: 434) Kako i kada će tvrtka komunicirati ključno je za njenu budućnost, odnosno opstanak ili propast.

Prvi koji bi trebali saznati za probleme unutar organizacije jesu njeni zaposlenici. Njih se ne smije zanemarivati jer će biti motiviraniji za rad ako znaju u čemu je problem, kakva je sudbina organizacije i što je s njihovim radnim mjestima. Posljednje što organizaciji treba u krizi jest da ju bojkotiraju vlastiti radnici zbog neefikasne komunikacije i nedostatka informacija. Osim toga, oni mogu postati meta upita medija, pa se organizacija mora pobrinuti da budu dobro informirani kako bi medijima dali točne podatke. Situacije u kojima vrh organizacije tvrdi jedno, a zaposlenici drugo, niti jednima od njih ne ide u korist jer javnosti daje sliku neorganiziranosti i lošeg odnosa između hijerarhijskih razina.

U komunikaciji s eksternom javnošću, organizacija treba postupati odgovorno i pravovremeno. Kriza je nestabilnost koja može pogoditi svakoga, a javnost i klijenti toga su svjesni. Neće nužno osuditi organizaciju ako ih se iskreno izvještava o nastaloj situaciji. Međutim, ako se prema njima odnosi neodgovorno, neće tolerirati niti najmanju pogrešku.

Sljedeći akter s kojim je važno komunicirati po izbijanju krize jesu mediji. Svaka organizacija mora biti svjesna njihovog utjecaja na javnost – oni su danas institucija koja u velikoj mjeri može utjecati na javno mnijenje, stoga je jasno da ih svaka organizacija želi na svojoj strani. Negativni napisi o organizaciji u krizi mogu srušiti njenu reputaciju, a u nekim ju slučajevima dovesti i do propasti. Organizacije moraju biti svjesne činjenice da im se mediji zbog lošeg postupanja prema njima mogu osvetiti i ocrniti kompaniju u javnosti, a da za to neće odgovarati ako ističu negativne aspekte koji su istiniti. U doba interneta, društvenih mreža i pametnih telefona informacije, posebno one negativne, šire se u roku od nekoliko minuta. Stoga je organizacija ta koja medijima mora uputiti prve informacije umjesto da ih saznaju od običnih ljudi putem raznih komunikacijskih platformi.

Komuniciranje negativnih vijesti koje javnost neće prihvatiti s oduševljenjem svakoj je organizaciji izazov. Prva pitanja koja mediji pitaju kada saznaju za neki skandal ili problem jesu: "Što se dogodilo?, Što je pošlo krivo? Zašto?, Tko je kriv/odgovoran?, Što se događa u ovom trenutku?, Što činite da biste spriječili da se to ponovno dogodi?". (Tench, Yeomans:

2009: 444) Najgori potez koji organizacija može učiniti kada nastupi kriza jest ne odgovarati na upite medije u prvih nekoliko sati koji su ključni ili pak odgovoriti s "Nemam komentara!" Mediji žele objaviti informacije, a ako ih ne da sama organizacija, iskopat će ih negdje drugdje. Obrate li se pogrešnim sugovornicima, vrlo je vjerojatno da će dobiti samo glasine i poluinformacije koje će u nedostatku boljeg materijala, objaviti. Tench i Yeomans opisuju mogući slijed događaja u slučaju kada organizacija ne izlazi u javnost s informacijama: "Kompanija odlučuje odgovoriti: 'Bez komentara.' Mediji kažu: 'Kompanija nije izrazila spremnost za sudjelovanje u emisiji. Kupci misle: 'Tamo gdje ima dima, ima i vatre. Sigurno nešto skrivaju. Krivi su!' ". (Tench, Yeomans, 2009: 444) Ovo je tipični prikaz situacije kako javnost reagira na organizacijsku neaktivnost – ako ništa ne skrivaju, već se samo suočavaju s problemom, nema razloga da se ne obrate medijima. S druge strane, ako se ne brane i ne odgovaraju na glasine, javnost će zaključiti da u njima ima više istine nego što organizacija priznaje. Tada mogu krenuti rasprave na društvenim mrežama i širenje pogrešnih informacija koje se ubrzo u javnosti prihvate kao istine. Upravljanje krizom u vrijeme interneta novi je izazov jer informacije putuju veoma brzo, objavljuju ih obični ljudi, sa svoga stajališta, što znači da njihov komentar može biti subjektivan, a ako mediji ne dobiju službene, provjerene informacije, i one s društvenih mreža biti će dovoljne. Seymour i Edelman (2004) opisuju što se promijenilo pojavom interneta: "Kad razmišljaju o tome kako se danas postaviti u kriznoj situaciji, upravljački timovi moraju prihvatiti činjenicu da mediji predstavljaju tek jedan dio lepeze komunikacijskih kanala – doduše jedan od onih najbučnijih i najzahtjevnijih. U svijetu u kojem prevladava niska razina povjerenja i pogubno djelovanje cinizma, korporativne glasove lako je brzo zanemariti, iskriviti ili zagušiti neprekidnom bukom koja karakterizira baš svaku kriznu situaciju... U posljednjih deset godina, upravljanje kriznim situacijama i komunikacije prisiljeni su na razvoj kao odgovor na niz promjena u tehnologiji i informatici". (Tench, Yeomans, 2009: 444/445)

Važnost krize često se mjeri činjenicom koliko je popraćena u medijima – ako mediji o njoj izvještavaju na veliko, znači da je to nešto što je važno, a ako nije previše popraćena, zacijelo je manja i nevažna. No, organizacije trebaju medije shvatiti ozbiljno. Današnji je tisak senzacionalistički, teži skandalima koji im daje veći broj čitatelja, slušatelja i gledatelja, te je moguće da krizu prikažu i znatno većom nego što ona u stvarnosti jest. Takvo izvještavanje u velikoj mjeri negativno utječe na imidž organizacije.



Druga, bolja opcija komunikacije s medijima jest odmah ih obavijestiti o svemu – dati im sve informacije koje organizacija posjeduje u tom trenutku i tako izbjeći glasine i njihovo pobijanje u javnosti. Ako informacija ima malo, to treba naglasiti i obećati da će se izvještavati kako budu pristizale novi detalji.

S medijima uglavnom komunicira glasnogovornik organizacije. On svoje obraćanje javnosti mora prilagoditi situaciji i publici kojoj se obraća, pa ako se primjerice obraća obiteljima unesrećenih tome mora prilagoditi ton govora, izraziti suosjećanje i žaljenje. Glasnogovornik mora biti osoba s iskustvom istupa pred medijima, a mora biti upoznat i s područjem u kojem je nastupila kriza. Na prvome susretu s medijima mora dati do znanja da će davati sve najnovije informacije kako će se one otkrivati jer tako smanjuje pritisak na organizaciju – nema nepotrebnih poziva i stalnih upita o najnovijim informacijama. Glasnogovornik mora biti spreman na sve vrste pitanja, pa i ona neugodna, te ne smije dopustiti da ga ona ometu ili učine nervoznim i bezobraznim. Ako nije upoznat sa svim činjenicama, to mora jasno dati do znanja.

Osim glasnogovornika, organizacije za krizno komuniciranje pripremaju i timove stručnjaka koji predstavljaju 'prvu crtu bojišnice' kada nastupi kriza. Skupina ljudi koju organizacija pušta da se obraća javnosti u krizi mora biti pomno izabrana – ako izabere loše govornike, samo će pogoršati situaciju. Članovi tima za krizno komuniciranje moraju imati neke od sljedećih karakteristika: moraju imati dobre ideje i biti kreativni, moraju biti dobri komunikatori, potrebne su im vještine dobrih trgovaca kako bi mogli ispregovarati najpogodniju opciju za svoju organizaciju. Timu su potrebni još i arhivar, te humanist koji će javnosti pokazati suosjećanje i žaljenje zbog nastale situacije.

Komunikacija organizacije tijekom krize ne smije se temeljiti samo na komunikaciji posebnih timova i ljudi koje javnost nikako ne može povezati s organizacijom. Medijima se moraju obratiti i vođa organizacije, te članovi uprave. Iako oni u većini slučajeva nisu stručnjaci za odnose s javnošću, važno je da se osobno pojave pred medijima, izlože problem i ukažu na sljedeće korake. Oni su ipak ti koji su na vrhu organizacije i iako možda nisu skrivili krizu, kao čelni ljudi snose veliki dio odgovornosti za njeno rješavanje.

Većina organizacija zna da je za uspješno upravljanje krizom potreban plan kojega treba unaprijed pripremiti i provjeriti njegovu učinkovitost. Ipak, rijetko koja organizacija ulaže

kapital i napore u smišljanje takvoga plana. Tench i Yeomans navode deset ključnih načela za upravljanje kriznim odnosima s javnošću:

1. Definirajte pravi problem
2. Centralizirajte, ili barem kontrolirajte tijek informacija
3. Oslobodite tim za upravljanje kriznom situacijom svakodnevnih poslovnih obaveza
4. U planiranju pretpostavite najgori scenarij
5. Ne ovisite samo o jednom pojedincu
6. Uvijek se oduprite porivu da krenete u bitku
7. Shvatite što mediji žele
8. Ne zaboravite nijednu interesno utjecajnu skupinu
9. Ograničite problem
10. Prepoznajte vrijednost kratkoročne žrtve (Tench, Yeomans, 2009: 448)

Prvo je potrebno odrediti kratkotrajne i dugotrajne probleme kojima se organizacija treba posvetiti. Informacije bi trebale pristizati iz jednoga centra – tako postiže se da svi koji komuniciraju informacije, javnosti daju jednake, a ne kontradiktorne podatke. Tim koji je suočen s rješavanjem problema trebao bi moći u potpunosti se posvetiti rješavanju trenutne neugodne situacije. Probleme bi također trebali rješavati timovi stručnjaka, a ne pojedinci. Šesto načelo nalaže da se sukob s medijima, javnostima ili vlastima treba izbjegavati – sukob neće riješiti problem, već ga potencijalno i produbiti. Medije treba izvještavati kontinuirano i dati im željene informacije – njima je cilj imati dobru priču i stoga je bolje da im ju ponudi organizacija u vidu točnih informacija, nego primjerice konkurenti u vidu glasina. Potrebno je definirati tko su ključne javnosti kojima se organizacija mora obratiti i eventualno ispričati i pri tome je važno ne izostaviti ključne aktere. U konačnici, potrebno je prihvatiti određene žrtve kako bi organizacija izašla iz krize. Tijekom krize određeni gubici su neizbježni, stoga je potrebno izvagati što i koliko se može žrtvovati da bi organizacija što prije riješila problem i nastavila s uobičajenim funkcioniranjem.

Jedan od najvažnijih faktora u krizi je vrijeme. Tijekom krize sve je ubrzano, traži se hitna reakcija, treba brzo donositi važne odluke za koje su u normalnim uvjetima potrebni dani, često se reagira bez puno razmišljanja, a u konačnici to može dovesti do još težih posljedica. Da bi organizacija mogla reagirati u što kraćem roku mora imati unaprijed pripremljene sve činjenice, ljude (glasnogovornike ili menadžere) obrazovane za istupanje pred medije koji neće pokleknuti na pitanja i zlobne komentare iskusnih novinara. Na početku krize nije grijeh javnosti priznati da organizacija ne zna kako riješiti trenutni problem – no mora ga priznati i obvezati se da će učiniti sve kako bi se problem što prije riješio. Kako će se kriza odraziti na organizaciju uvelike ovisi o prva 24, odnosno prva dva sata. U prva dva sata mediji moraju dobiti najvažnije informacije inače dolazi do onoga što Novak naziva 'informacijskom prazninom' - mediji ne dobivaju potrebne informacije, pa počinju sami istraživati, a tada najčešće dolaze do poluistinitih informacija, te nastaju glasine. U tom trenutku, ako organizacija nema nove informacije o tome što se događa, novinarima može uputiti informacije o svom radu i manje poznate informacije o organizaciji. Mediji će dobiti materijal za objavu, a organizacija vrijeme da istraži što se događa.

Krizno komuniciranje mora biti unaprijed isplanirano kako bi reakcija na krizu bila brza i efikasna, posebice ako se radi o krizama tipa *kobre* koje nastupaju brzo i nepredvidivo: "Plan mora biti kratak, jezgrovit i prilagodljiv kako bi se mogao uspješno upotrebljavati u nepredviđenim okolnostima, odnosno u bilo kakvoj krizi.". (Novak, 2000: 156) Plan komunikacije u krizi trebao bi obuhvaćati sljedeće korake:

- priznati postojanje krize
- aktivirati krizni komunikacijski tim
- pripremiti krizni komunikacijski centar
- definirati činjenice – govoriti jednako
  - čim prije sazvati konferenciju za tisak
  - nastojati ukloniti štetu
  - zapisati sve što se događa (Novak, 2000: 156)

Tomić daje savjete kako se nositi s krizom i kako medijima treba servirati odmah sve činjenice: "priznajmo postojanje krize i suočimo se s njezinom stvarnošću; aktivirajmo krizni

komunikacijski tim; pripremimo krizni komunikacijski centar; definirajmo činjenice; govorimo isto (sve osobe uključene u komunikaciju npr. glavni menadžer i glasnogovornik trebaju govoriti istim jezikom); konferenciju za novinare sazovimo čim nam to okolnosti dopuste; postupcima nastojimo ukloniti nanесenu štetu; zapisujemo sve što se događa.". (Tomić; 2011: 115)

U najnovijem izdanju knjige Tomić se osvrnuo i na krizno komuniciranje u vrijeme suvremenih tehnologija. Smatra da se one nikako ne smiju zanemariti u kriznom komuniciranju – kriza zahtijeva brzu reakciju, a internet ju može omogućiti. Gotovo da nema osobe koja danas nema pristup internetu, a on također može biti jedno od mjesta izbijanja krize. Tomić kaže da je "internet prilično neregulirano područje koje je još uvijek nemoguće cenzurirati i u kojem svatko može plasirati vlastite poruke, organizacije imaju razloga za zabrinutost, pogotovo zato što svatko može pokrenuti web stranicu u kojoj će negativno pisati o određenoj organizaciji, tvrtki ili struci.". (Tomić, 2016: 835) Stoga je prisutnost organizacije online važna kako bi na vrijeme reagirala na kritike i negativne komentare koji mogu pokrenuti probleme ili čak krize u kompaniji.

Za rješavanje krize Tomić navodi sljedećih pet pretpostavki:

1. uvijek pretpostavite da je problem teži nego što se čini na prvi pogled
2. pretpostavite da u stvarnom svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati
3. pretpostavite da će vas osobno, kao i način na koji će vaša organizacija rješavati krizu, mediji prikazati u najgorem mogućem svjetlu
4. pretpostavite da će poslije krize uslijediti promjene kako u procesima, tako i u ljudstvu
5. pretpostavite da će vaša organizacija ne samo prebroditi krizu nego će iz nje izići još jača. (Tomić, 2016: 840)

### **2.3.3. Suočavanje s kriznom situacijom: što učiniti nakon krize?**

Tomić kaže da "grom može dva puta udariti u isto mjesto" (Tomić, 2011:16) i organizacija koja toga nije svjesna ili to ignorira, mogla bi se ponovno susresti s istim problemom. Nakon što se kriza riješi i uspostavi relativno normalno funkcioniranje organizacije, trebalo bi provesti analizu i utvrditi uzroke problema. Novak govori da je najgore što organizacija može učiniti nakon krize to da ju zaboravi: "Iskustva mogu biti poučna samo ako ih se temeljito

analizira". (Tomić, 2016:839, preuzeto iz Novak, n. dj., 172) To je jedini način da se organizacija aktivno i učinkovito obrani od kontinuiranog napada iz istog izvora. Ako se tijekom kriznog komuniciranja djelovalo prema planu, a posljedice krize svejedno su velike, trebalo bi proučiti plan i izvući zaključke koji njegovi aspekti su tijekom krize valjali, a koji su zakazali. Temeljem tih zaključaka, treba izraditi novi plan i ne ponavljati iste pogreške. Jedino pomnim analiziranjem pozadine situacije, te planiranjem i predviđanjem mogućih problema, organizacija može iz krize izaći s minimalnim gubicima ili iz krize izvući i određene dobiti: "Analiza bi trebala obuhvatiti interne i eksterne javnosti, odnosno sve zaposlenike koji su bili upleteni u krizu, opseg prodaje, javno mnijenje, objave u medijima, materijalnu štetu, moguće tužbe za povrat štete.". (Tomić, 2016: 839) Neka od pitanja koja mogu pomoći kod analize jesu: "Koji su mediji i kako su izvješćivali o krizi u našem poduzeću?, Koji je bio domet izvješća?, Kako su novinari komentirali događaje?, Kakve podatke imamo o strukturi javnosti?, Jesu li izjave uprave bile predstavljene u cijelosti ili ne?,...". (Tomić, 2016: 839, preuzeto iz Novak, n. dj., 173)

Nakon pregleda literature i objašnjenja krizne komunikacije, slijedi empirijski dio i objašnjenje krizne komunikacije Hrvatskih željeznica.

### **3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

#### **3.1. Predmet istraživanja**

Teorijski dio rada objasnio je temeljne postavke kriznog komuniciranja, te naglasio kolika je njegova važnost u poslovanju kompanija. Empirijski dio rada veću će pažnju posvetiti konkretnim slučajevima krizne komunikacije na primjerima krizne komunikacije Hrvatskih željeznica tijekom dviju velikih kriza 2009. godine. Želi se otkriti jesu li Hrvatske željeznice postupale u skladu s općenitim pravilnicima o kriznoj komunikaciji ili su ih zanemarile i tako pridonijele srozavanju reputacije kompanije. Dva konkretna slučaja na koja će se rad fokusirati jesu korupcijska afera bivšeg člana Uprave Davorina Kobaka iz veljače i velika nesreća nagibnog vlaka kod mjesta Rudine iz srpnja 2009. godine.

#### **3.2. Cilj istraživanja**

Cilj ovoga rada je istražiti kriznu komunikaciju Hrvatskih željeznica tijekom dviju velikih kriza – korupcijske afere člana Uprave Davorina Kobaka iz veljače i velike nesreće nagibnog vlaka kod mjesta Rudine iz srpnja 2009. godine. Želi se utvrditi kako su Hrvatske željeznice reagirale na te krizne situacije, ali i kako su na njih reagirali mediji, te na koji su način o njima izvještavali javnost. Komuniciranje u krizi danas je od velike važnosti za svaku kompaniju, stoga se ovim radom želi istražiti kako se glasnogovorništvo Hrvatskih željeznica, ali i ostali djelatnici te kompanije, nosilo s krizama koje su trajale kroz čitavu 2009. godinu. Želi se utvrditi jesu li Hrvatske željeznice slijedile korake krizne komunikacije te jesu li održavale komunikaciju s medijima. U konačnici, želi se saznati i uolikoj je mjeri krizna 2009. godina naštetila reputaciji kompanije.

#### **3.3. Hipoteze**

1. Hrvatske željeznice tijekom dviju velikih kriza 2009. godine nisu slijedile korake krizne komunikacije, odnosno komunikacija s medijima i javnošću bila je loša
2. Dvije velike krize 2009. godine ozbiljno su naštetile ugledu kompanije u javnosti

#### **3.4. Metodologija**

S obzirom na to da je cilj rada ukazati na to kako su se Hrvatske željeznice nosile s dva konkretna slučaja krize, kao najbolja metoda za donošenje zaključaka pokazala se studija slučaja. Studija slučaja "podrazumijeva korištenje različitih metoda kako bi se detaljno analizirao jedan ili više odabranih slučajeva koji se odnose na istu ili sličnu temu odnosno

problem istraživanja.". (Verčić, Ćorić, Vokić, 2010: 94) Studije slučajeva spadaju u *desk* metode prikupljanja podataka, a to znači da se "primjenjuju 'za stolom' (a ne u realnoj životnoj situaciji) i sastoje se u analizi već postojećih, najčešće objavljenih podataka koji su već prije zabilježeni s nekim drugim ciljem i svrhom.". (Lamza Posavec, 2004: 51)

Analize slučajeva mogu se kombinirati s različitim *field* metodama, odnosno "metodama prikupljanja podataka u realnoj životnoj situaciji". (Lamza Posavec, 2004: 50) U ovome radu kao pomoćna metoda dobivanja podataka koristit će se strukturirani intervju s bivšom glasnogovornicom Hrvatskih željeznica, Vlatkom Škorić. Time će se dobiti unutarnji podaci o komunikaciji Hrvatskih željeznica tijekom kriza koji će se moći usporediti s podacima koje su prezentirali mediji.

Druga pomoćna metoda dobivanja podataka biti će analiza medijskog izvještavanja s fokusom na dnevnu nacionalnu novinu *Jutarnji list* i glavnu informativnu emisiju RTL Televizije, *RTL Danas*. Analizirat će se njihov sadržaj vezan uz dvije krize Hrvatskih željeznica objavljivan u vremenu izbijanja i smirivanja krize.

Kod analize medijskog izvještavanja valja naglasiti da su i *Jutarnji list* i RTL Televizija mediji u privatnom vlasništvu, stoga valja imati na umu da je njihovo izvještavanje prije svega u skladu s unutarnjom politikom medija, odnosno odlukama vlasnika, te u pojedinim člancima i priložima može biti jednostrano i subjektivno.

## **4. SLUČAJ KORUPCIJE VEZAN UZ DIREKTORA KOBAKA**

Davorin Kobak jedan je od četvero osumnjičenih i kasnije optuženih za sudjelovanje u izvlačenju novca iz Hrvatskih željeznica. Kobak je na mjestu predsjednika Uprave Hrvatskih željeznica sjedio od 30. rujna 2005. do 18. veljače 2009. godine kada ga je smijenio ministar mora, prometa i infrastrukture Božidar Kalmeta, koji ga je i postavio na tu funkciju, te prijavio USKOKu u listopadu 2008. godine. (*Jutarnji list*, 16.07.09.) Afera je to koja je potresla Hrvatske željeznice, državnu tvrtku koja ionako godinama posluje s gubicima, te ovisi o državnoj financijskoj potpori. Afera za aferom, smjena Uprava i otkrivanje nepravilnosti u radu, kupovine skupih uređaja i materijala koji godinama stoje u skladištima, priuštili su Hrvatskim željeznicama nazive poput "rak rane hrvatskog državnog gospodarstva" i "kroničnog gubitaša". (*Jutarnji list*, 25.07.09.)

Ovo će se poglavlje baviti analizom izvještavanja dnevnih novina *Jutarnjeg lista* i informativne emisije RTL Danas tijekom veljače i srpnja 2009. godine. Ta su razdoblja ključna s obzirom na to da je Kobak smijenjen s pozicije u veljači, a rezultatima istrage utvrđeno je da je kriv za izvlačenje novca iz Hrvatskih željeznica, te je uhićen u srpnju 2009. godine. Osim toga, analizirat će se i komunikacija Hrvatskih željeznica s javnošću o 'slučaju Kobak' i to temeljem izvješća za medije i intervjua provedenog s tadašnjom glasnogovornicom Hrvatskih željeznica, Vlatkom Škorić.

### **4.1. Pozadina događaja**

Afera koja je početkom 2009. godine potresla Hrvatske željeznice i hrvatsku javnost, nije nastala preko noći. Ona se razvijala gotovo godinu dana prije nego što su istražitelji otkrili Kobakovu povezanost sa slučajem izvlačenja novca iz AGITa, sestrinske tvrtke Hrvatskih željeznica. Osim Kobaka, u ovome su slučaju optuženi Biserka Robić, direktorica Agencije za integralni transport HŽ-a, odnosno AGITa, te njen bliski suradnik Andrija Sarić. Dvojac je smijenjen sa svojih pozicija u travnju 2008. godine, a nad njima i njihovim poslovanjem tada kreće istraga koja je u konačnici dovela i do otkrivanja Kobakova sudjelovanja u krađi novca, te uhićenja i zatvorske kazne. No, prije utvrđivanja Kobakove umiješanosti i u taj slučaj, *Jutarnji list* izvijestio je o propalim planovima čelnog čovjeka Hrvatskih željeznica da s tadašnjim šefom Srbijanskih željeznica ukrade 3 milijuna eura koji su trebali *sjesti* na račun Hrvatskih željeznica. Upravo je taj slučaj, koji je u konačnici propao, potaknuo dublju istragu Kobakova poslovanja.



## **4.2. Analiza medijskog izvještavanja**

Veljača 2009. godine bila je izuzetno negativno razdoblje za Hrvatske željeznice. Tijekom cijelog mjeseca punili su naslovnice i novinske stupce isključivo negativnim vijestima, a za to su zaslužni njihovi djelatnici upleteni u krađu i pronevjeru novca. Iako je u fokusu rada bivši član Uprave Hrvatskih željeznica Davorin Kobak, njegova se afera ne može odvajati od one Biserke Robić i Andrije Sarića s obzirom na to da su u konačnici optuženi za istu pronevjeru novca, odnosno suradnju u krađi.

Cijela je afera krenula još u travnju 2008. godine kada je Robić smijenjena. Na čelnu poziciju AGITa tada dolazi nova uprava koja uočava nepravilnosti u poslovanju, sumnjive novčane transakcije i začuđujuće visoke račune. Detaljnom istragom otkriveno je da je u toj krađi sudjelovao i direktor Hrvatskih željeznica, Davorin Kobak.

### **10.02.09.**

Početak veljače 2009. godine *Jutarnji list* podsjetio je na tijek istrage u slučaju Biserke Robić i Andrije Sarića. Piše tako da se provjerava prebacivanje novca, najmanje 2,5 milijuna eura, na račune off shore kompanija u Americi. (*Jutarnji list*, 10. veljača 09.) Robić je tada tvrdila da je njeno poslovanje bilo čisto: "Znam da se po tom pitanju nešto istražuje, ali ne znam detalje. Smijenjena sam bez nekog objašnjenja, što ne začuđuje kad je riječ o državnoj tvrtki. Mislim da nisam ničim oštetila tvrtku, dapače, sve se vidi iz ostvarenih rezultata. Moj nasljednik nije bio iz branše i znam da su odmah tražili inspekcijske provjere ne bi li mi nešto našli. Međutim, ranije smo imali i revizije i inspekcije i ništa nije bilo sporno.". (*Jutarnji list*, 10. veljača 09.) Osim što je vijest bila negativna, *Jutarnji list* ustupio joj je i ključno mjesto, odnosno prve dvije stranice novina popraćene fotografijama i dramatičnim naslovima. Situacija se nije bitno mijenjala ni idućih dana – velike fotografije i negativno orijentirani naslovi zauzimali su prve stranice nacionalne dnevne novine. *Jutarnji list* pisao je detaljnije o samome slučaju – pozivali su se na neslužbene izvore koji su im otkrili kako je i gdje prebacivan novac. Osim toga, obratili su se i samoj Biserki Robić, kao i ljudima iz AGITa kako bi dobili sve strane priče.

### **11.02.09.**

Afera je i idući dan jednom stranicom, odnosno trima manjim člancima popraćena u dnevnom tisku. *Jutarnji list* piše da je u to vrijeme pozicija Davorina Kobaka kao čelnog čovjeka Hrvatskih željeznica bila sigurna, te nije sumnjičen ni za kakvu kriminalnu radnju.

Ministar Kalmeta tada je tvrdio da se pronevjera dogodila u Agenciji za integralni transport koja je samo jedna u nizu agencija povezanih s Hrvatskim željeznicama. Stoga Upravu na čijem je čelu sjedio Kobak nije smatrao odgovornom. (*Jutarnji list*, 11.02.09.) Međutim, Slavko Linić, bivši predsjednik Nadzornog odbora Hrvatskih željeznica, ipak je tvrdio da je Uprava morala znati što se događa, a što se nekoliko dana kasnije i pokazalo istinitim. (*Jutarnji list*, 11.02.09.)

### **12.02.09.**

Idućeg dana u tiskanom izdanju *Jutarnjeg lista* pojavio se tek jedan članak povezan s aferom krađe novca iz AGITa i to tek na osmoj stranici. Donose izjave nasljednika Biserke Robić, Zlatka Rogožara koji demantira njene izjave da su joj željeli nešto smjestiti: "Dokumentacija se nije pregledavala zbog sumnji niti zbog posebne revizije njena poslovanja.". (*Jutarnji list*, 12.02.09.) Osim toga, članak govori i o tome da nije bilo moguće stupiti u kontakt s off shore kompanijama za koje se sumnja da je Robić na njihove račune slala novac – ili nije bilo odgovora ili su novinarima sugovornici bili ljudi koji nisu govorili engleski jezik.

Istraga se nastavila, a kako nije bilo novih informacija, mediji o njoj idućih dana nisu izvještavali. No, to je potrajalo tek nekoliko dana – do smjene Davorina Kobaka s njegove pozicije u Hrvatskim željeznicama.

### **20.02.09.**

Dana 19. veljače 2009. ministar Kalmeta smijenio je Kobaka s čelne pozicije u Hrvatskim željeznicama, a prema pisanju *Jutarnjeg lista*, nije smijenjen zbog skandala oko krađe novca u tvrtki AGIT ili nereda u kojem se nalazi kompanija, već zbog sasvim drugog skandala - sumnji da je s bivšim šefom Željeznica Srbije Milankom Šarančićem dogovarao krađu tri milijuna eura. (*Jutarnji list*, 20. 02. 09.) *Jutarnji list* slučaj je popratio prilično dramatično – oni su bili ti koji su aferu otkrili, stoga su joj posvetili naslovnicu, te prve dvije stranice novina, a nisu izostali niti dramatični negativni naslovi koji su zasigurno zapeli za oko svakom čitatelju. *Jutarnji* je pisao da su Željeznice Srbije imale određeni financijski dug prema Hrvatskim željeznicama, a u postupku je bilo dogovaranje međunarodnog posla u kojem bi sudjelovalo nekoliko zemalja regije. Uvjet Hrvatske bio je da se prvo riješi dug srbijanskih željeznica prema hrvatskim, a potom dogovara posao. Dio bi duga stvarno bio vraćen na račun Hrvatskih željeznica, dok su drugi dio, oko 3 milijuna eura, Kobak i Šarančić

namjeravali prebaciti na račun off shore kompanije Financial Angels LLC u Delawareu u SAD-u. Međutim, njihov je plan propao jer je Hrvatska, kao vlasnik Hrvatskih željeznica trebala potvrditi plan otplate duga, ali nije ga prihvatila. (*Jutarnji list*, 20.02.09.)

Prema saznanjima *Jutarnjeg lista*, Kobak i Šarančić predmetom istrage postali su slučajno. Naime, hrvatska i srbijanska policija tijekom 2007. godine sudjelovala je u zajedničkoj akciji hvatanja švercera cigarete, a tijekom istrage došli su i do saznanja o akciji koju spremaju dvojica čelnika željeznica. (*Jutarnji list*, 20.02.09.)

Televizijske vijesti RTL Televizije prethodnih dana za razliku od tiska nisu izvještavale o krađi novca iz tvrtke AGIT, no popratile su optužbe protiv Kobaka da je s direktorom srbijanskih željeznica pokušao ukrasti otprilike tri milijuna eura. Na dan kada je afera osvanula na naslovnici *Jutarnjeg lista*, vijesti RTL Televizije posvetile su joj otprilike četiri minute, te su je prikazale kao prvu vijest.

Vijesti donose izjave samog Kobaka s konferencije koju je održao toga dana. Okupljenim novinarima rekao je da su svi koji su trebali biti, bili upućeni u poslovanje Hrvatskih željeznica. Izjavio je i da "mu je nakon tri i pol godine dosta", te da "što god napraviš u HŽu, može ti se okrenuti i ovako i onako"<sup>3</sup>. Kazao je "da se ne sjeća da su radili preko off shore kompanija i da ne zna što bi radili, te da ako kupuju, kupuju preko tendera"<sup>4</sup>. Također, najavio je i tužbu protiv *Jutarnjeg lista* i autora članka u kojem ga se optužuje za pokušaj krađe novca.

Ministar Kalmeta opovrgnuo je da je smijenio Kobaka zbog novonastale afere, te kaže da Hrvatskim željeznicama "treba jedna nova energija, jedan novi čovjek"<sup>5</sup>.

Izvještavanje o slučaju završeno je komentarom reporterke RTL Televizije koja se javila uživo s glavnog kolodvora. Ona je naglasila da se Hrvatske željeznice "često spominju kao leglo korupcije i nezakonitih radnji", te je tvrtku nazvala "velikim potrošačem državnog novca koji nudi uslugu vrlo upitne kvalitete".<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/1882/glavne-vijesti-2022009/>

<sup>4</sup> [isto](#)

<sup>5</sup> [isto](#)

<sup>6</sup> [isto](#)

## **21.02.09.**

*Jutarnji list* nastavio je davati medijski prostor Kobakovom slučaju, pa je tako već 21. veljače na naslovnici osvanuo naslov koji aludira na povezanost Kobaka sa slučajem Biserke Robić i izvlačenje novca iz AGITa. Tema je dobila i opširne dvije stranice na samome početku novina, popraćene fotografijama i velikim naslovima. *Jutarnji list* piše da je Kobak tijekom svog napredovanja unutar kompanije u razdoblju od 1998. do 2003., prije Robić, bio na čelu AGITa, te je upravo on prvi potpisao ugovor s jednom od spornih off shore kompanija iz Londona, i bio taj koji je izabrao Robić za svoju nasljednicu na čelu AGITa. (*Jutarnji list*, 21. veljača, 2009.) Kobak slučaj nije želio komentirati, dok se Robić i dalje branila da nije kriva, te da joj nova uprava AGITa pokušava smjestiti. (*Jutarnji list*, 21. veljača, 2009.) Slučaj nisu komentirale ni Hrvatske željeznice jer je on bio u istrazi, međutim, kako govori tadašnja glasnogovornica Vlatka Škorić, nakon smjene Kobaka priopćenje je dala glasnogovornica Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture, dok su Korporativne komunikacije Hrvatskih željeznica kasnije odgovorile na desetak novinarskih upita. (Prilog 1)

*Jutarnji list* donosi i kratki intervju s Kobakom u kojem on govori da ugovor o vraćanju duga nije potpisan jer još nije usuglašen, dogovaranje vraćanja duga bilo je pod pokroviteljstvom Međunarodne željezničke unije, a sam Šarančić uopće nije sudjelovao u tim pregovorima. Novinari su ga upitali i o snimkama koje posjeduje srbijanska policija, a na kojima se čuju njegovi pregovori sa Šarančićem, na što nije imao konkretan odgovor, osim da se zatraže te snimke od policije. Smatrao je da mu cijelu aferu netko podmeće: "Šarančića su nagazili zbog nečega i ta se priča prenosi na nas. Tko zna što je rekao policiji. Ne bih se htio nagađati tko mi podmeće.". (*Jutarnji list*, 21. veljača, 2009.)

Televizijske vijesti RTL Televizije o slučaju Davorina Kobaka dan nakon otkrivanja afere nisu izvještavale, kao ni idućih dana.

## **22.02.09. i 23.02.09.**

Afera se u medijima stišala, a istraga je i dalje bila u tijeku. Dva dana nakon otkrića *Jutarnjeg lista* o propalom pokušaju krađe novca, slučaj je popraćen tek jednim člankom u kojem fokus i nije na aferi, već načinu poslovanja Hrvatskih željeznica prema kojima Kobaku ostaje direktorska plaća iako više ne obavlja tu funkciju.

Zadnji članak objavljen na tu temu bio je onaj idućeg dana u kojem *Jutarnji list* donosi stajališta Milanka Šarančića, bivšeg direktora Željeznica Srbije. On se branio slično kao i

Kobak, navodeći da je "priča oko kriminala koji je navodno planirao s direktorom Hrvatskih željeznica Kobakom "vjerojatno plasirana zbog nekih unutarnjih hrvatskih razloga". (*Jutarnji list*, 23.02.09.)

Afera se stišala, a nadležne institucije nastavile su istragu. Medijima je ponovno odjeknula u srpnju 2009. godine kada su Kobak, Robić i Sarić uhićeni zbog izvlačenja novca iz AGITa.

### **15.07.09.**

U prijepodnevnim satima 15. srpnja 2009. godine uhićeni su Davorin Kobak, Biserka Robić i Andrija Sarić pod sumnjom da su na off shore račune prebacili 2,5 milijuna eura. (Prilog 4) Televizijske vijesti RTL Televizije prikazale su to kao drugi prilog u središnjim vijestima, ali dale su mu tek nešto više od jedne minute. Jedina informacija koju su donijeli bila je o imenima uhićenih, te da ih se tereti za pronevjeru novca preko AGITa.<sup>7</sup>

Tadašnja glasnogovornica Hrvatskih željeznica Vlatka Škorić navodi da je PR HŽ Holdinga za uhićenje saznao od novinara HRT-a. Kaže i da ih je Kobakova afera zatekla, te da "nitko nije mogao vjerovati što se to dešava jer je on bio dugogodišnji ugledan i uspješan menadžer". (Prilog 1) Dodaje da se slučaj nije previše komentirao, osim davanja podrške istrazi.

### **16.07.09.**

*Jutarnji list* idući je dan toj temi posvetio naslovnicu i prve dvije stranice. Priča je popraćena velikim naslovima da su uhićeni Kobak i Robić, te da su ukrali oko 3 milijuna eura i prebacili ih na račune off shore tvrtki. Donose informacije o imenima tvrtki na čije račune je sjedao novac, te informacije o protoku novca. Iako su sve informacije o kojima su pisali javnosti bile poznate još iz veljače 2009. kada su Kobak, Robić i Sarić bili samo osumnjičeni, ponovno isticanje afere i dokazivanje krivnje daje medijima povoda negativno pisati o Hrvatskim željeznicama.

Priča je popraćena i u središnjim vijestima RTL Televizije kao šesta tema, a dano joj je nešto više od dvije minute. Ponovno su izvijestili o tome tko je sve uhićen, te kakva ih procedura očekuje pred Uskokovim sucima. Donose izjave glasnogovornice Škorić, te predsjednika Sindikata strojovođa Nenada Mrgana. Škorić govori o davanju potpore istrazi, dok Mrgan

---

<sup>7</sup> <http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3584/glavne-vijesti-1572009/>

govori da je ovo tek početak i da su optuženi krivi i za više od onoga za što ih se trenutno tereti bacajući tako još jednom negativno svjetlo na poslovanje Hrvatskih željeznica.<sup>8</sup>

### **17.07.09. i 18.07.09.**

*Jutarnji list* nastavio je pratiti tijek istrage, te je temi izvlačenja novca posvetio jednu stranicu na kojoj navodi već poznate informacije o tvrtkama na čijim su računima završili ukradeni novci, te donose informacije o tome tko je sve uključen u istragu. Međutim, osim Kobaka i Robić, negativno pišu i o poslovanju ostalih sastavnica Hrvatskih željeznica koje su se zbog Kobakove afere također našle pod istragom s obzirom na to da su istražitelji trebali dokumente o sveukupnom poslovanju ne bi li pronašli dokaze o pronevjeri u AGITu. (*Jutarnji list*, 17.07.09.)

Afera je popraćena još samo jednim manjim člankom u *Jutarnjem listu* idućeg dana u kojem stoji da Kobak, Robić i Sarić zasada ostaju u pritvoru. (*Jutarnji list*, 18.07.09.)

Korporativne komunikacije Hrvatskih željeznica nakon uhićenja svojih bivših zaposlenika obratile su se medijima i javnosti putem izvješća u kojem daju potpunu podršku istrazi, te izražavaju žaljenje zbog toga što je kompanija udarna tema svih medija u negativnom kontekstu. (Prilog 3)

Idućih dana nije bilo novih informacija o njihovom slučaju, stoga ni novih medijskih napisa. Međutim, već 24. srpnja 2009. godine dogodila se velika željeznička nesreća u Rudinama koja je u Hrvatskim željeznicama pokrenula novu krizu i negativno medijsko izvještavanje.

Slučaj Kobaka, Robić i Sarića završen je suđenjem u kojemu je Kobak osuđen na sedam, Robić na sedam i pol, a Sarić na tri godine i tri mjeseca zatvora. Iako su Kobak i Robić i dalje tvrdili da nisu krivi za izvlačenje novca iz tvrtke AGIT, Sarić je priznao da je sudjelovao, te da je to činio po nalogu Biserke Robić.<sup>9</sup>

Cijela afera detaljno je popraćena u medijima, posebice od strane *Jutarnjeg lista* koji je i zaslužan za otkrivanje propalog dogovora između Kobaka i Šarančića u veljači 2009. godine. Afera je nekoliko dana punila naslovnice i prve stranice tiska. O Hrvatskim se željeznicama

---

<sup>8</sup> <http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3593/glavne-vijesti-1672009/>

<sup>9</sup> <http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/bivsi-direktor-hz-a-davorin-kobak-dobio-7-godina-zatvora.-drzavi-mora-vratiti-7-milijuna-kuna/1822647/>

pisalo izuzetno negativno, a osim slučaja pokušaja krađe novca, pisalo se i o svim aferama i nepravilnostima u radu kompanije unazad nekoliko mjeseci.

Godina 2009. za Hrvatske željeznice bila je izuzetno negativna što se tiče njihova ugleda u javnosti. Godina je počela otkrivanjem pronevjere novca u AGITu, bilo je nekoliko manjih željezničkih nesreća, te ona u Rudinama koja je bila najveća s kojom su se željeznice susrele u bližoj povijesti. Ne čudi stoga podatak da su Hrvatske željeznice na kraju godine prvi puta imale negativni PR (Prilog 1) kojem je osim afera i nesreća zasigurno pridonijelo medijsko izvještavanje, fokusiranje na negativnosti i nepravilnosti u radu o kojima se izvještavalo bombastičnim naslovima, naslovnicama i velikim medijskim prostorom. Valja naglasiti i činjenicu da su analizirani mediji u privatnom vlasništvu, stoga su česti i subjektivni komentari novinara koji su uglavnom negativni i štete reputaciji kompanije.

## 5. SLUČAJ ŽELJEZNIČKE NESREĆE U RUDINAMA

### 5.1. Pozadina događaja

Dana 24. srpnja 2009. godine nekoliko minuta nakon podneva dogodila se najveća željeznička nesreća u povijesti samostalne Hrvatske, te postojanja Hrvatskih željeznica. Nagibni vlak pod brojem 521 koji je prevozio 91 putnika iz smjera Zagreba prema Splitu, izletio je s tračnica i iza sebe ostavio šestero mrtvih, više od pedesetero ranjenih, te višemilijunsku materijalnu štetu. Za Hrvatske željeznice nastupila je trenutna kriza, ona koju Seymour i Moore nazivaju *kobrom*, koja kompaniju hvata na spavanju i za koju se, ma koliko planirali, nije moguće pripremiti. No osim nje, nastupila je i kriza koju su izazvale nepravilnosti u poslovanju pojedinih sektora Hrvatskih željeznica. Naime, sama nesreća nije sporna – one se u željezničkom, kao i u svakoj drugoj vrsti prometa događaju, na njih nije moguće utjecati, niti ih spriječiti ako ljudi nisu faktor koji ih izazove. Ono što je sporno jest kako je do nesreće došlo, te tko je za to bio odgovoran. Mediji su tvrdili da iz Hrvatskih željeznica nitko nije preuzeo odgovornost za ono što se dogodilo, a nesreća, njeni uzroci, te potencijalni krivci iz kompanije, nekoliko su dana bili udarna tema svih medija. Fokus je bio na negativnim aspektima, a za vrijeme trajanja istrage, na vidjelo su izlazile i brojne druge afere Hrvatskih željeznica, koje su, ionako srozane reputacije, pokupile dodatne kritike javnosti. Godina koju su Hrvatske željeznice započele korupcijskom aferom Davorina Kobaka, niti u nastavku nije bila bolja. Kompanija se ponovno našla na udaru javnosti, uz razliku što su u nesreći postojale i ljudske žrtve, pa je osuda javnosti bila tim veća.

### 5.2. Analiza medijskog izvještavanja

#### 24.07.09.

U doba pametnih telefona i svuda prisutne internetske veze, za nesreću je ubrzo saznala cijela Hrvatska i svi mediji, koji su se u manje od sat vremena pojavili na mjestu događaja. Kako to obično biva, željeli su informacije, a prva pitanja na koja su željeli odgovore bila su "Što se dogodilo?", "Kako se dogodilo?" i "Tko je kriv?". Da bi dobili te informacije, mediji su se odmah okrenuli svjedocima i žrtvama na terenu jer u tom trenutku, oni su bili najbolji i najvjerodostojniji izvor informacija. S obzirom na to da su bili u vlaku, najbolje su mogli opisati što se događalo. Osim svjedocima i žrtvama, mediji su se odmah nakon nesreće obratili i Hrvatskim željeznicama. Uprava Hrvatskih željeznica u roku od nekoliko minuta nakon nesreće dogovorila je plan krizne komunikacije: "priopćenja za javnost ići će iz



Korporativnih komunikacija, a predsjednik Uprave HŽ Holdinga odredio je i „glasnogovornika na terenu” - Slavka Šerića, regionalnoga direktora HŽ-a u Splitu, koji je bio najviše pozicionirana osoba na tom području”. (Prilog 2) Također, poslano je i izvješće svim medijima u kojima ih se obavještava o tome što se dogodilo, kako će se privremeno odvijati promet, te su izrazili žaljenje zbog događaja i sućut obiteljima stradalih. (Prilog 2) Tijekom toga dana Korporativne komunikacije Hrvatskih željeznica medijima su poslale ukupno četiri priopćenja, po jedno svaka dva sata, a sve ostale izjave koje su mediji dobili temeljile su se na tim priopćenjima. Iako je komunikacija Hrvatskih željeznica s medijima bila proaktivna – slali su izvještaje i odgovarali na novinarske upite, kako iz sjedišta, tako i na terenu, mediji su željeli i izjave čelnih ljudi Uprave Hrvatskih željeznica. Međutim, kako govori tadašnja glasnogovornica Vlatka Škorić, članovi Uprave svu su komunikaciju usmjeravali na glasnogovorništvo, te nisu davali izjave na dan nesreće, kao ni tijekom idućeg prijepodneva. To se smatra velikom greškom kriznog komuniciranja jer “prvi čovjek organizacije odgovorne za nesreću mora javno prihvatiti odgovornost.”. (Prilog 2) Predsjednik Uprave HŽ Holdinga Zoran Popovac posjetio je toga dana mjesto nesreće, međutim tamo okupljenim novinarima nije se obratio. S obzirom na to da se bez provedene istrage nije moglo znati što je uzrokovalo tešku nesreću, mediji su krenuli s obraćanjem stručnjacima i traženjem mogućih uzroka izlijetanja vlaka. Došli su do nekoliko zaključaka, no Hrvatske željeznice u zadnjem priopćenju za medije toga dana, odbacile su sve tvrdnje medija: “Uprava HŽ Holdinga odbacuje sve kalkulacije o uzrocima današnje teške nesreće nagibnoga vlaka, a koje su se pojavile po različitim medijima. Predsjednik Uprave HŽ Holdinga mr. Zoran Popovac imenovao je, sukladno svojim ovlastima, Povjerenstvo za očevid i istragu izvanrednog događaja u čijem je sastavu 8 najstručnijih ljudi iz HŽ Infrastrukture, HŽ Vuče vlakova i HŽ Putničkoga prijevoza. Svi članovi povjerenstva su na terenu i obavljaju očevid. Na mjesto nesreće uputio se i predsjednik Uprave HŽ Holdinga Zoran Popovac sa suradnicima.”. (Prilog 2) Na dan nesreće Hrvatske željeznice aktivno su komunicirale s medijima – davale su sve informacije koje su i same znale, odgovarale su na novinarske upite, izrazile žaljenje stradalima i obiteljima poginulih, obavještavale o stanju u željezničkom prometu tom rutom. Međutim, pogreška u kriznom komuniciranju toga dana bila je što se sva komunikacija svalila na dvije osobe, Škorić u sjedištu i Šerića na terenu, dok oni najvažniji – čelni ljudi Uprave, nisu željeli stati pred novinare.

Vijest o nesreći mogla se čuti i vidjeti i u svim televizijskim vijestima. Središnje vijesti RTL Televizije izvijestile su da se uzroci nesreće još ne znaju, ali da postoje sumnje da je nesreću izazvao kvar kočnica ili tekućina za premazivanje pruga, kao i činjenicu da su iz Hrvatskih željeznica takve navode medija opovrgnuli. Javili su se uživo s mjesta događaja i ispred splitske bolnice, a izvještavanje su popratili i snimkama olupine vlaka te ozlijeđenih putnika. Također, prikazali su i svoju ekskluzivnu snimku na kojoj se vidi da je pomoćno vozilo imalo isti problem kao i nagibni vlak, odnosno nije se moglo zaustaviti, te je izletjelo s pruge svega sat vremena nakon izlijetanja vlaka i pritom pukom srećom zaobišlo okupljene i ozlijeđene koji su se još uvijek nalazili na mjestu nesreće.

Nakon što su izvijestili o nesreći, okrenuli su se pitanju sigurnosti prijevoza. Sugovornik im je bio Nenad Mrgan, predstavnik Sindikata strojovođa koji se osvrnuo na podatak da je pruga tretirana tekućinom protiv korova, te da je i drugi vlak toga dana imao problema s kočnicama.

Prikazali su i izjavu glasnogovornice Vlatke Škorić koja je sukladno izvještajima za medije izjavila da je osnovano Povjerenstvo, te da ostalo trenutno ne može komentirati.

Od ukupnog trajanja središnjih vijesti (30 minuta), gotovo pola vremena posvećeno je željezničkoj nesreći.<sup>10</sup>

## **25.07.09.**

Očekivano, dan nakon velike tragedije, ona je bila popraćena i u svim tiskanim medijima. *Jutarnji list* posvetio joj je naslovnicu i prvih desetak stranica na kojima je bilo ukupno osam članaka vezanih uz nesreću. U naslovima su se fokusirali na broj žrtava i traženje krivca, a sve su popratili i velikim dramatičnim fotografijama s mjesta nesreće. Na dan nesreće prikupljali su izjave svjedoka i sudionika nesreće, te su tako dolazili i do teorija o uzrocima nesreće o kojima su pisali idući dan. Franjo Martinović, jedan od preživjelih putnika za *Jutarnji list* je izjavio: "Vidio sam da vlak vozi divlje i vrlo čudno brzo. Otišao sam do konduktera, pa čak bio i malo grub upitavši ga 'Hoćemo li zbog ovog idiota iskočiti iz tračnica?' Kondukter je bio sav u čudu i rekao mi da vjerojatno kočnice ne rade i molio me da ne širim paniku. Iskočili smo minutu ili dvije iza toga.". (*Jutarnji list*, 25.07.09.) Prema izjavi drugog putnika, još je više vremena prošlo od pojave prvih znakova problema, do samoga izlijetanja vlaka:

---

<sup>10</sup> <http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3659/glavne-vijesti-2472009/>

“Već u Perkoviću vlak je počeo juriti k’o sumanut – rekao sam ženi, sjedi na pod pokrij se po glavi, ovome kočnice nisu u redu. Kad smo vidjeli na Kozjaku stup, tu već nije imao kontrolu u zavojima. Pretpostavljam da mu sustav za hidrauliku više nije mogao pratiti to dodatno kočenje. Strugao je desnom stranom po stijenama, popucala su stakla, tada sam bacio ženu na pod i skočio na unuke koje su sjedile preko puta mene, nakon toga se više ničega ne sjećam.”. (*Jutarnji list*, 25.07.09.) Nakon tih i drugih sličnih izjava putnika, mediji su zaključili da je do nesreće došlo zbog neispravnih kočnica. Osim putnika, na dan nesreće mediji su kontaktirali i razne stručnjake, pa je tisak dan nakon nesreće bio pun raznih teorija o uzrocima izlijetanja. Stručnjaci su se složili da je stanje hrvatskih željezničkih pruga jako loše, često se ističe koliko kilometara pruga postoji u Hrvatskoj, no realnost je da ih se jako malo redovito održava, stoga nisu sigurne za putovanje. Naveli su četiri moguća uzroka nesreće: “otkazale kočnice, onemogućeno kočenje zbog smjese protiv korova, širenje tračnica, pucanje osovine”. (*Jutarnji list*, 25.07.09.) U korist teoriji o lošoj smjesi protiv korova išla je i izjava jednog od mještana Rudina: “Jutros prije nesreće robel je polijevao prugu tekućinom protiv zapaljenja pragova i ubijte me ako to nije razlog što jedan i drugi vlak nisu zakočili kad su trebali.”. (*Jutarnji list*, 25.07.09.) Mediji su se prihvatili i izjave iz zadnjeg priopćenja za javnost Hrvatskih željeznica prethodnog dana u kojem stoji da je osnovano osmeročlano Povjerenstvo koje bi trebalo istražiti nesreću. Oko toga je postojalo negodovanje, a najglasniji kritičar bio je Vatroslav Grubišić, stručnjak za željezničke nesreće, koji je izjavio da je “nedopustivo da Hrvatske željeznice, kao mogući odgovorni za nesreću, kažu da su formirale ekipu od osam stručnjaka koji istražuju uzroke na mjestu nesreće. Karikirano to izgleda kao da mogući sumnjivac za ubojstvo istražuje mjesto nesreće.”. (*Jutarnji list*, 25.07.09.) Tiskani mediji dan nakon nesreće izvijestili su o tome što se dogodilo, dali su izjave putnika, liječnika, te su se obratili stručnjacima da im pojasne moguće uzroke nesreće. U analiziranim člancima se međutim ne može pronaći nikakva izjava Hrvatskih željeznica od prethodnog dana. Mediji su o događaju izvijestili jednostrano, te nisu u obzir uzeli objave za medije koje su dobili prethodnog dana od Hrvatskih željeznica. Fokusirali su se isključivo na negativne stvari, a osim nesreće, navodili su i neke od najvećih afera s kojima su se u HŽ-u susretali posljednjih godina.

Dan nakon nesreće u televizijskim se vijestima razvijaju i nove teorije o uzrocima nesreće. RTL Televizija u središnjim je vijestima posvetila veliku minutažu ovome događaju - vijesti traju 30 minuta, a događaju je posvećeno pola toga vremena. Dramatičnost situacije povećali

su prozvavši vlak 521 'vlakom smrti'. Izvještavaju tako da je nesreću najvjerojatnije skrivila tekućina kojom su tretirane pruge zbog čega vlak nije mogao zakočiti. Izvještavaju i o drugome incidentu, pomoćnom vozilu koje se sat vremena nakon nesreće također nije uspjelo zaustaviti na istom tom području, a što su kamere RTL Televizije snimile na samome mjestu događaja. Osvrću se i na već istaknutu činjenicu da se predsjednik Uprave HŽ Holdinga Zoran Popovac nije želio obratiti medijima, a član Uprave Predrag Zekić samo je uputio medije na glasnogovorništvo. Javljaju se uživo s mjesta nesreće, a donose i kadrove ožalošćenih obitelji ispred splitske bolnice, te razgovore sa stradalima. Osim o samoj nesreći, izvijestili su i o Hrvatskim željeznicama, podsjetivši još jednom gledatelje na afere i neispravnosti u djelovanju ove državne tvrtke. Govore o poslovanju s gubicima i spornoj nabavi osam nagibnih vlakova. Donijeli su i izjave predstojnika Sindikata strojovođa Nenada Mrgana.<sup>11</sup> Škorić je izjavila da je medijsko oslanjanje na neslužbene izvore poput sindikalista Upravi dodatno otežavalo krizno komuniciranje jer su nastajale glasine i dezinformacije. (Prilog 2)

Što se tiče komunikacije Hrvatskih željeznica dan nakon nesreće, od članova Uprave HŽ Holdinga medijima se obratio spomenuti Predrag Zekić posjetivši ozlijeđene u bolnici u Splitu, dok se Zoran Popovac medijima obratio tek trećeg dana u Dnevniku HRT-a, i to nakon što su već počele prozivke za njegovu ostavku. (Prilog 2) Škorić ističe da su u idućih nekoliko dana za komunikaciju s medijima bili zaduženi ona i regionalni direktor u Splitu, Slavko Šerić. (Prilog 2)

## **26.07.09.**

Nedjeljno izdanje *Jutarnjeg lista* ponovno je opširno popratilo cijeli slučaj posvetivši mu naslovnicu i prvih 11 strana. Na naslovnici su fotografije svih šest žrtava, te veliki naslov koji sugerira ono što su televizijske vijesti špekulirale dan ranije, a to je da je krivac za nesreću sporna tekućina za zaštitu pruga od korova. Pišu i o rekonstrukciji nesreće koja je dan ranije obavljena na splitskom području. Rekonstrukcija nesreće provedena je u uvjetima kakvi su vladali u vrijeme izljetanja vlaka – pruga je premazana istom tekućinom kojom je bila tretirana i na dan nesreće, a kao faktor je uzeta i slična temperatura zraka. Iako to nitko iz povjerenstva u tome trenutku nije želio potvrditi, rekonstrukcija je pokazala da je za nesreću kriva tekućina, retardant TG300 kojom se tretiraju pruge zbog zaštite od korova i požara.

---

<sup>11</sup> <http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3663/glavne-vijesti-2572009/>

Vlak kojeg su pustili prugom kretao se znatno manjom brzinom od onoga koji je izletio u nesreći, no ipak se nije uspio zaustaviti. Članovi povjerenstva Hrvatskih željeznica koji su rekonstrukciju mogli samo promatrati, nisu imali komentara za medije, no jedan od strojovođa izjavio je da ništa nije moglo uzrokovati nesreću, osim sporne tekućine. *Jutarnji list* doznao je među zaposlenicima Hrvatskih željeznica i da ovo nije bio prvi slučaj u kojemu strojovođe imaju problem sa zaustavljanjem vlaka nakon što se pruge tretiraju tim Tordonom, a kojeg su Hrvatske željeznice počele koristiti tek kratko vrijeme prije nesreće. (*Jutarnji list*, 26.07.09.)

Mediji su se opet obratili i sindikalistima, točnije, Nenadu Mrganu koji je negirao da je nesreću izazvao kvar na kočnicama, te tvrdi: "Tekućina protiv zapaljenja pragova kojom je polivena pruga u Rudinama kod Kaštela prouzročila je tešku željezničku nesreću." (*Jutarnji list*, 26.07.09) To je bio tek početak medijskih prepucavanja između Sindikata strojovođa i Hrvatskih željeznica koji su dodatno otežavali kriznu situaciju.

*Jutarnji list* izvijestio je i o prvim obavijesnim razgovorima koje je policija provela sa strojovođom, rukovoditeljem Hrvatskih željeznica za splitsko područje, te Ivanom Medakom, tadašnjim direktorom HŽ Infrastrukture, a koji je javnosti od prije bio poznat iz afere 'barba Luka' gdje je od tadašnjeg predsjednika Hrvatskog sabora Luke Bebića tražio da mu osigura bolje mjesto u Hrvatskim željeznicama. (*Jutarnji list*, 26.07.09.)

Također, navode i podatke koji su viđeni i u središnjim vijestima RTL Televizije prethodnoga dana o lošem poslovanju Hrvatskih željeznica, o novčanim gubitcima i lošem stanju pruga i vlakova, a osvrću se i na istrage u tijeku o sumnjivim nabavama uređaja koji neiskorišteni stoje u skladištima. (*Jutarnji list*, 26.07.09.)

O Hrvatskim željeznicama piše se uglavnom negativno, osim jednoga članka u kojem je bivši direktor Hrvatskih željeznica Tomislav Mlinarić odbacio tvrdnje da nagibni vlakovi ne odgovaraju hrvatskim prugama, te da su kupljeni bez testiranja. S time se slaže i anonimni stručnjak iz Hrvatskih željeznica koji govori da je "nagibni vlak 30 posto sigurniji od konvencionalnog, pod uvjetom da su i vlak i pruga dobro održavani." (*Jutarnji list*, 26.07.09.) Međutim dodaje da investicija u te vlakove nije bila isplativa jer u konačnici nisu služili onome za što su bili predviđeni, a to je smanjenje vremena putovanja i uvođenje četiri linije dnevno na relaciji Zagreb-Split.

Središnje vijesti RTL Televizije izvještavanje o nesreći u Rudinama započele su sada već prepoznatljivom uvodnom špicom sa scenama ozlijeđenih i prikazom olupine vlaka, te nazivom 'vlak smrti'. Donose informacije o tome da je završen očevid, te su podnesene kaznene prijave protiv za sada nepoznatih počinitelja. Kao uzrok nesreće sada se sve glasnije spominje tekućina za tretiranje pruga. Govori se da je nanesena u premalom vremenskom razmaku od prolaska vlaka zbog čega se nije uspjela posušiti na pruzi, ali navode i mogućnost da nije korištena shodno uputama. Donose izjavu Slavka Šerića, koji je uz Vlatku Škorić bio zadužen za komunikaciju Hrvatskih željeznica s medijima, a koji nije znao konkretne podatke o korištenom retardantu.

Izvještavaju i o stajalištima sindikalista, koji u komunikaciji Hrvatskih željeznica nisu dužni izvještavati javnost shodno izvještajima glasnogovorništva, te se oni obrušavaju na Upravu i optužuju je da je prilikom istrage vršila pritisak na Povjerenstvo koje ju je provodilo.<sup>12</sup> Međutim, Škorić opovrgava takve navode govoreći da "nije točno da se željelo manipulirati nego je problem bio u tome što Povjerenstvo nije imalo jedinstveno mišljenje" (Prilog 1) Takvi istupi sindikalista, govori Škorić, imali su veoma negativne posljedice za Hrvatske željeznice, te su im otežavali ionako tešku situaciju jer su mediji time dobili još više razloga pisati o tvrtki u negativnom kontekstu.

Sindikalisti su medijima iznijeli i svoje stavove o dobavljaču retardanta, tvrtki Intrade, govoreći da je to tvrtka koja se među ostalim bavi i uvozom hrane za životinje aludirajući pritom na sumnju u njenu sposobnost nabavke ispravnog retardanta.<sup>13</sup>

Od predstavnika Hrvatskih željeznica kontaktirali su šefa Službe za nabavu HŽ Infrastrukture Tihomira Grgeca koji je izjavio da je za retardant raspisan natječaj, te da su nakon pregleda pristiglih prijava zaključili da jedino tvrtka Intrade zadovoljava sve njihove kriterije. U toj tvrtki nisu vidjeli ništa sporno, s obzirom na to da su svoju djelatnost ovjerali i kod javnoga bilježnika.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> <http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3674/glavne-vijesti-2672009/>

<sup>13</sup> [isto](#)

<sup>14</sup> [isto](#)

Mediji su se obratili i napokon dostupnom za izjave predsjedniku Uprave HŽ Holdinga Zoranu Popovcu, međutim kako je istraga još uvijek bila u tijeku, nije želio nagađati o uzrocima nesreće.

Središnje vijesti RTL Televizije drugi dan nakon nesreće ovoj su temi posvetile desetak, od ukupnih trideset minuta trajanja emisije.<sup>15</sup>

### **27.07.09.**

Tiskano izdanje *Jutarnjeg lista* idući je dan temi Rudina posvetilo naslovnicu i prve četiri stranice odnosno ukupno sedam članaka. Fokus sada više nije bio na samoj nesreći, nego na traženju krivca i odgovornih za nju. Na naslovnici se tako može vidjeti veliki naslov koji govori o 'fatalnoj smjesi' kupljenoj od prodavača pseće hrane, a pored toga je i fotografija Ivana Medaka, tadašnjeg direktora poslova ekologije i zaštite HŽ Infrastrukture, te kao takvog odgovornog za nabavljanje retardanta i održavanje pruga. U podnaslovu se spominje i njegova prijašnja afera 'barba Luka' koja mu je navodno pomogla da dođe do položaja u Hrvatskim željeznicama.

Na sljedeće dvije stranice opširno je opisan tijek istrage, a istražni sudac Davor Svalina potvrdio je da je istraga usmjerena isključivo na tekućinu za tretiranje pruga, te njenu nabavu kao i način na koji je korištena: "Prema svemu što smo dosad doznali o načinu primjene i djelovanju retardanta, on je morao biti nanesen znatno prije, bar četiri sata prije prolaska vlaka, a u ovom slučaju taj je razmak bio jedva desetak minuta. Također, postoje i saznanja da njime nisu smjele biti tretirane tračnice.". (*Jutarnji list*, 27.07.09.) Najavljuje se istraga nabavke sporne tekućine, a kao odgovorni se uz Medaka spominje i šef splitske ispostave HŽ-ove zaštite od požara, Drago Rogulja. Niti sudac Svalina, niti policija nisu imenovali osumnjičene, no izjavili su da je podnesena kaznena prijava "protiv jedne ili više nepoznatih osoba 'jer su općeopasnom radnjom izazvali željezničku prometnu nesreću", a pod sumnjom da su krivi za "teško kazneno djelo protiv opće sigurnosti.". (*Jutarnji list*, 27.07.09.)

Dnevni tisak popratio je i sukob koji je započeo dan ranije između Hrvatskih željeznica i Sindikata strojovođa. Sindikalisti su tvrdili da se sva krivnja za nesreću želi prebaciti na strojovođu, zbog čega traže ostavku Uprave, barem iz moralnih razloga. Predsjednik Sindikata strojovođa osvrnuo se i na način na koji je pruga tretirana: "To se obično radi

---

<sup>15</sup> [isto](#)

vlakom-cisternom i prska se samo prostor oko pruge, a sad su samo polijevali iz pružnog vozila robela direktno na tračnice.”. (*Jutarnji list*, 27.07.09.)

*Jutarnji list* u dva manja članka osvrnuo se i na analitičke podatke koji govore o povećanju broja nesreća i ozlijeđenih na prugama tijekom 2008. godine. Postavljaju pitanje sigurnosti željezničkog prijevoza što opet baca negativno svjetlo na tvrtku.

Komunikacija Hrvatskih željeznica s medijima u razdoblju od 27. srpnja do 2. kolovoza temeljila se na jednom priopćenju za javnost dnevno, te odgovaranju na pojedine upite medija kojih je prema riječima glasnogovornice Vlatke Škorić bilo do osam dnevno. (Prilog 2) Nakon što je istraga usmjerena prema spornoj tekućini i potencijalno krivim pojedincima za nesreću, iz Hrvatskih su željeznica izjavama i priopćenjima podržavali tijek istrage. Škorić govori da je “sve bilo previše teško i komplicirano da bi se itko ozbiljan usudio kalkulirati”. (Prilog 1) U obzir su uzete obitelji poginulih i stradalih, stoga je najbolja opcija kriznog komuniciranja bila podrška tijeku istrage da bi se pronašli odgovorni.

Dok se dnevni tisak bavio pričom o osumnjičenima i mogućim krivcima za tešku željezničku nesreću, središnje vijesti RTL Televizije donose najnovije informacije o prvim uhićenjima. Među uhićenima su bili Ivan Medak, kao najodgovorniji za nabavu retardanta, Ivan Tomašković, vlasnik tvrtke Intrade koja je dobavljač tekućine i njegov tast Jozo Bazina, Darko Rogulj, direktor HŽ Infrastrukture iz Splita, Tihomir Grgec, šef nabave na domaćim željeznicama, te Branko Tišljarić koji je izradio prskalicu za tretiranje pruge.<sup>16</sup>

Mediji se bave sumnjivom nabavom tekućine, te donose izjavu jednog od ponuđača retardanta koji nije prošao na natječaju, Aleksandra Regenta, direktora Tah-Projekta Rijeka: “Da je natječaj namješten, to je sasvim vidljivo. Mislim, to je potpuno nedvojbeno. Pa nitko ne ponavlja četiri puta natječaj da bi kupio na koncu nešto što ne odgovara ni specifikaciji.”<sup>17</sup> Od vlasnika Intradea nisu uspjeli dobiti izjavu, već samo priopćenje u kojem tvrde da su natječaj dobili legalnim putem, a tekućinu nabavljaju od za to ovlaštene tvrtke.

Toga je dana održana i komemoracija za žrtve kojoj su prisustvovali ljudi iz Hrvatskih željeznica, te ministar prometa Božidar Kalmeta koji je zajamčio da će krivci za nesreću snositi posljedice.

---

<sup>16</sup> <http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3683/glavne-vijesti-2772009/>

<sup>17</sup> [isto](#)



Iako u prva dva dana čeonu čovjek Uprave HŽ Holdinga, Zoran Popovac nije želio davati komentare, sada je bio spreman za izjave: "U onom momentu kad Povjerenstvo završi svoju istragu mi ćemo zasigurno donijeti, podnijeti i ostavke i tražiti odgovornost svih onih koji su u lancu bili."<sup>18</sup> Osim njega, izjavu o mogućoj smjeni Ivana Medaka dao je i direktor HŽ Infrastrukture Mijat Kurtušić: "Pa vidite jednu stvar, teško je sada govoriti o tome dok ne vidimo rezultate. Znači po rezultatima i utvrđivanju, donijet će se i odluka."<sup>19</sup> Ljudi na čelnim pozicijama pojedinih sastavnica Hrvatskih željeznica prestali su izbjegavati novinare, čime su barem djelomično ograničili da u medijima zbog nedostatka službenih informacija nastaju glasine.

Televizijske vijesti temi nesreće i dalje su davale veliku minutažu, desetak minuta od ukupnog trajanja od trideset minuta.<sup>20</sup>

## **28.07.09.**

Izdanje *Jutarnjeg lista* sljedećeg je dana donijelo slične informacije o prvim uhićenjima popraćene velikim naslovima i fotografijama uhićenja Ivana Medaka.

Osvrću se na kvalifikacije uhićenih pojedinaca, pa tako izražavaju sumnju u kvalifikaciju Joze Bazine, za kojeg tvrde da mu je jedina kvalifikacija to što je Tomaškovićev punac. (*Jutarnji list*, 28.07.09.) Slično pišu i za Tišljara koji je izradio prskalicu i proveo prskanje pruge. U podnaslovu su istaknuli da su svi povezani s nesrećom u nekoj vrsti obiteljske ili blisko prijateljske veze, te su očito tako, a ne prema kvalifikacijama, došli do posla u Hrvatskim željeznicama. Novinari su upitali Medaka za izjavu prije njegova uhićenja u ponedjeljak, međutim, samo se kratko izjasnio da je "sve obavljeno prema zakonu", te je pozvao novinare da kasnije dođu do njegova ureda. (*Jutarnji list*, 28.07.09.) No, u međuvremenu je uhićen i odveden na razgovor.

*Jutarnji list* donio je i izjavu Aleksandra Regenta koji je uložio žalbu na natječaj, koja je međutim odbijena. Navodi da se želio sastati s Medakom da bi ga izvijestio da ono što traže u specifikacijama za retardant ne postoji, no Medak se nije želio s njime sastati. Izražava sumnju u tvrtku Intrade i njen odabir na natječaju, s obzirom na to da im nabava retardanta za

---

<sup>18</sup> [isto](#)

<sup>19</sup> [isto](#)

<sup>20</sup> [isto](#)

razliku od Regentove tvrtke, nije specijalnost. (*Jutarnji list*, 28.07.09.) *Jutarnji list* donio je sadržaj dijela natječaja i prigovore Regentove tvrtke na pojedine stavke. Prigovori govore da su "autori specifikacije nestručne osobe koje nisu u stanju razlučiti bitne od nebitnih karakteristika, a moguće je da imaju i poseban interes zbog kojega neke banalne karakteristike prikazuju kao značajne, istodobno propuštajući one bitne.". (*Jutarnji list*, 28.07.09.)

Također, tisak donosi i izjave anonimnog izvora iz Hrvatskih željeznica koji je tvrdio da istraga namjerno ide u krivome smjeru, te da odgovorne treba tražiti u samome vrhu tvrtke. Taj je izvor tvrdio i da je prvi puta za prskanje pruge korišten robel umjesto kemijskog vlaka, a prskalice napravljene za robel nisu mogle usmjeriti tekućinu kamo je bilo potrebno, već su prskale i po prugama. Govori da je rekonstrukcija jasno pokazala da je strojovođa upotrijebio maksimalnu kočionu silu, no kada je vlak došao na spornu tekućinu, nije se mogao zaustaviti. (*Jutarnji list*, 28.07.09.)

Kao što je već naglašeno ranije, u danima od 27. srpnja do 2. kolovoza Korporativne komunikacije Hrvatskih željeznica medijima su slale po jednu objavu dnevno, te su 24 sata na dan bile dostupne medijima za pojedinačne upite za informacijama. (Prilog 2)

Središnje vijesti RTL Televizije kao prvu temu i dalje donose željezničku nesreću u Rudinama, s nešto kraćim vremenskim periodom koji joj posvećuju.

Fokusiraju se na tijek istrage, te donose informacije o smjenama u Hrvatskim željeznicama, točnije o smjeni čitave Uprave HŽ Infrastrukture. Donose izjave ministra prometa Kalmete, tadašnje premijerke Jadranske Kosor, te predsjednika države Stjepana Mesića. Za komentar su se obratili i predsjedniku Sindikata strojovođa Nenadu Mrganu koji smatra da se istraga oko nabavljanja raznih materijala ne bi trebala ograničiti na sadašnjem slučaju, već da bi trebalo istražiti poslovanje godinama unatrag.<sup>21</sup> Istupanje sindikalista u medijima inače nije propisano zaključcima o komuniciranju HŽ Holdinga, te oni medijima daju izjave po svojoj 'savjesti'. Škorić ističe da to onda često koriste kako bi se obračunali s Upravama čije poslovanje im ne odgovara, a što u konačnici negativno utječe na reputaciju Hrvatskih željeznica, te ih povlači po medijima u negativnom kontekstu. (Prilog 2)

Televizijske vijesti donose i izjavu Slavka Šerića, direktora regionalnog ureda HŽ-a Split koji je upitan o početku prometovanja prugom u smjeru Zagreb-Split: "Promet će se uspostaviti

---

<sup>21</sup> <http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3691/glavne-vijesti-2872009/>

kada se očisti cijela pruga i dignu se ostaci nagibnog vlaka s pruge.”<sup>22</sup>

Najavljeno je i daljnje praćenje razvoja istrage.

### **29.07.09.**

Tiskano izdanje *Jutarnjeg lista* idući je dan također izvijestilo o smjenama u Hrvatskim željeznicama, te donosi najavu policije da će biti i još uhićenja.

Novine pišu o istrazi – o tome da je zasada utvrđen uzrok nesreće, a istraga se usmjerava na pojedince odgovorne za nabavu tekućine i tretiranje pruga. Pišu da su “Medak i Rogulj osobe koje su trebale nadzirati prskanje pruge s robela. Medak tamo nije ni bio, dok je Rogulj gledao kako retardant pada i po šinama, a ne samo uz prugu, ali nije reagirao.”. (*Jutarnji list*, 29.07.09.) *Jutarnji list* donosi i podatak o bizarnoj nabavi retardanta. Naime, prema njihovoj informaciji, retardant u nabavi stoji 30 tisuća dolara, a Hrvatske željeznice za njega su platile gotovo milijun kuna.

Mediji se opet fokusiraju i na afere povezane s Lukom Bebićem, pa navode sve ljude koji su došli na važne pozicije zahvaljujući ‘barbi Luki’. Tu se u negativnom kontekstu spominju i neki od ključnih ljudi u sustavu Hrvatskih željeznica, čime se opet podsjeća javnost na nepotizam u toj državnoj tvrtki.

*Jutarnji list* krenuo je i u potragu za tvrtkom od koje je zagrebačka tvrtka Intrade nabavila retardant. Utvrdili su da se radi o manjoj američkoj tvrtki, te su željeli kontaktirati nekoga iz njene uprave. Rečeno im je da je to osoba imenom Dan, međutim, nisu ga mogli dobiti telefonskim putem, ali im se javio nakon inzistiranja *mailom*. Novinarima *Jutarnjeg lista* ponudio je brojne teorije o uzrocima nesreće, a nijedna se naravno nije svodila na tekućinu protiv zapaljenja koju oni proizvode. U konačnici im je, kako pišu, održao ‘politički govor’ o tome da ljudi u Hrvatskoj vole političke podijele koje samo stvaraju probleme. (*Jutarnji list*, 29.07.09.) Odgovornost zbog prodaje tekućine koja je uzrokovala smrt šestero i ranjavanje više od pedesetero putnika, nisu preuzeli.

Osim tema smjene i sporne tvrtke, *Jutarnji list* izvijestio je i o zdravstvenom stanju strojovođe i putnika koji su se još uvijek oporavljali u splitskoj bolnici.

---

<sup>22</sup> [isto](#)

Televizijske vijesti RTL Televizije o nesreći u Rudinama prestale su izvještavati kao prvoj temi središnje informativne emisije. Tema je obrađena tek četvrta po redu, te joj je posvećeno drastično manje vremena – svega dvije minute.

Izvijestili su o smjeni u Upravi HŽ Infrastrukture, te o tome da se kao potencijalni novi čelni čovjek ističe državni tajnik Branimir Jerneiće. On je medijima dao i izjavu te najavio da "treba odmah sankcionirati one koji su odgovorni ili se misli da su odgovorni".<sup>23</sup> Dodaje i da "nakon dugo treba početi ozbiljno raditi"<sup>24</sup>. Mediji donose i reakciju zagrebačkog Sindikata strojovođa HŽ-a koji zbog mogućeg izbora Jerneiće najavljuju štrajk.<sup>25</sup> Valja opet napomenuti riječi Vlatke Škorić da sindikalisti putem medija daju izjave koje često idu na štetu Hrvatskim željeznicama s obzirom na to da ih koriste za obračune s Upravama ili ljudima u Hrvatskim željeznicama koji im ne odgovaraju.

### **30.07.09.**

Kako se istraga i cijeli slučaj nesreće u Rudinama bližio svome kraju, a javnosti su bile poznate više manje sve činjenice oko toga što se dogodilo, te tko su odgovorni, mediji su toj temi posvećivali sve manje medijskog prostora. Tiskano izdanje *Jutarnjeg lista* šesti dan od nesreće, toj je temi posvetilo dvije stranice, odnosno četiri manja članka.

Najveći od četiriju članaka bavi se direktorom HŽ Putničkog prijevoza Marijanom Klarićem. Članak u negativnom kontekstu spominje direktora "sumnjičenog za batinjanje i prijevare", a koji je unatoč tome i dalje siguran na svojoj poziciji. Postavlja se pitanje koga postaviti na ispražnjena važna mjesta u kompaniji, s obzirom na to da su gotovo svi na te pozicije stigli preko neke vrste veze, političke ili rodbinske. (*Jutarnji list*, 30.07.09.) Ističu Klarićev napredak unutar Hrvatskih željeznica, te činjenice koji ukazuju na njegovo sumnjivo poslovanje.

Manji članak tiče se tijeka istrage, te govori da navodno postoje snimke koje ukazuju na to kako je kobnog 24. srpnja tretirana pruga, a za što Medak nije mario tvrdeći da "ljudi koji polijevaju prugu znaju što rade". (*Jutarnji list*, 30.07.09.)

---

<sup>23</sup> <http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3702/glavne-vijesti-2972009/>

<sup>24</sup> [isto](#)

<sup>25</sup> [isto](#)

Preostala dva članka govore o putnicima koji se još uvijek oporavljaju u splitskoj bolnici.

Tisak ne donosi nikakve izjave čelnih ljudi ili glasnogovorništva Hrvatskih željeznica, jedino izjavu Nenada Mrgana iz Sindikata strojovođa o slučaju Marijana Klarića.

Središnje vijesti RTL Televizije ponovno kao prvu temu donose vijesti o tijeku istrage, no ponovno sa znatno manjom minutažom od svega tri minute.

Donose informacije o tome da su Drago Rogulj i Branko Tišljar nakon 48 sati pritvora pušteni svojim kućama, dok je Medaku, Bazini i Tomaškoviću određen jednomjesečni pritvor, te je protiv njih pokrenut kazneni postupak.

Donose i informacije oko tijeka čišćenja pruge gdje su za izjavu upitali Slavka Šerića koji je potvrdio da je očišćeni dio pruge spreman za promet, te se ubrzano radi i na čišćenju preostalog tretiranog dijela pruge.<sup>26</sup>

Nesreća u Rudinama osmi dan nakon izlijetanja vlaka sve je manje praćena u medijima, te joj je davano vrlo malo medijskog prostora, odnosno minutaže. Bilo je poznato što se dogodilo i tko su odgovorni, te su oni uhićeni i krenuo je kazneni postupak. I dnevni tisak i televizijske vijesti slučaj su popratile minimalno, informirajući javnost tek o tijeku čišćenja pruge i kada bi se trebao ponovno uspostaviti promet na toj relaciji.

Pruga je do 2. kolovoza u potpunosti očišćena, te je 3. kolovoza krenuo prvi vlak iz Zagreba prema Splitu. Njime su putovali svi članovi Uprave koji su se tom prilikom u vlaku obraćali i novinarima. (Prilog 2)

Usljedio je višegodišnji kazneni postupak u kojem su krivima za nesreću određene zatvorske kazne. Iz Hrvatskih željeznica nakon godina suđenja nitko nije preuzeo odgovornost za nesreću, međutim, Škorić govori da je odgovornost preuzeta samim time što su obiteljima unesrećenih i njima samima isplaćene sve odštete. (Prilog 1)

---

<sup>26</sup> <http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3708/glavne-vijesti-3072009/>

## 6. STAJALIŠTE HRVATSKIH ŽELJEZNICA

Godina 2009. za Korporativne komunikacije Hrvatskih željeznica bila je u najmanju ruku vrlo izazovna. U Prilogu 4 vidljivo je da su se Hrvatske željeznice tijekom 2009. godine osim s korupcijskom aferom i željezničkom nesrećom u Rudinama suočile i s nekoliko slučajeva iskakanja vlakova, nesrećama na željezničko-cestovnim prijelazima, samoubojstvima, te prometnim problemima izazvanim snijegom. (Prilog 4) Kako su u fokusu rada korupcijska afera koju je izazvao bivši direktor Hrvatskih željeznica Davorin Kobak i željeznička nesreća u Rudinama, proveden je intervju s tadašnjom glasnogovornicom Hrvatskih željeznica Vlatkom Škorić ne bi li se utvrdilo kako se kompanija nosila s tim krizama. Stoga će se ovo poglavlje baviti stajalištem Hrvatskih željeznica o spomenutim krizama, te će prikazati kako se postupalo u rješavanju problema.

Prije analiziranja dvaju slučajeva, valja objasniti osnovu kriznog komuniciranja Hrvatskih željeznica prikazanu u Prilogu 5 ovoga rada. Kada se dogodi određeni problem u kompaniji ili nastupi krizna situacija, odjel Odnosa s javnošću HŽ Holdinga d.o.o. dužan je o tome izvijestiti javnost. Prvo i službeno priopćenje zadužene službe šalju Odnosima s javnošću. (Prilog 5) U slučaju izvanrednog događaja šef kolodvora ili poslovoditelj o tome obavještavaju hitne službe poput policije, vatrogasaca i Hitne pomoći. U isto vrijeme o događaju obavještava glavnu područnu operativu, te ostale mjerodavne službe i željeznička poduzeća. (Prilog 5) Također, poslovoditelj ili šef kolodvora zadužen je i za trenutno pokretanje istrage izvanrednog događaja. (Prilog 5) Prvo se priopćenje šalje Korporativnim komunikacijama koje su potom zadužene za slanje službenih priopćenja medijima i javnosti. (Prilog 5) U nastavku poglavlja objasniti će se kako se komunikacija odvijala tijekom dviju kriza, te je li slijedila osnovu kriznog komuniciranja.

Godina 2009. počela je Kobakovom aferom o planiranoj krađi novca, te otkrivanjem njegove uloge u izvlačenju novca iz AGITa. Škorić govori da je u Hrvatskim željeznicama taj slučaj "sve zatekao i nitko nije mogao vjerovati što se to dešava jer je on bio dugogodišnji ugledan i uspješan menadžer.". (Prilog 1). Opća pravila krizne komunikacije nalažu da kompanije u takvim slučajevima budu otvorene prema javnosti i medijima i dostupne za izjave. Prema riječima Škorić, Hrvatske željeznice taj su korak poštivale: "Nakon što je s mjesta predsjednika Uprave razriješen Kobak i imenovan Popovac, priopćenje je dala glasnogovornica MPPI-a jer je to odluka MPPI-a u funkciji skupštine HŽ-a. Korporativne

komunikacije HŽ Holdinga poslije su odgovarale na pojedinačna novinarska pitanja ili zahtjeve za izjavama.". (Prilog 1) Dnevni tisak slučaj je popratio vrlo detaljno, međutim, u njemu nije bilo izjava predstavnika Hrvatskih željeznica. Razlog tome vjerojatno je činjenica koju ističe Škorić, a to je da "uhićenje nije pristojno komentirati drugačije osim na način da podržavate brzu istragu.". (Prilog 1) Prema tome, Korporativne komunikacije Hrvatskih željeznica izvještavale su javnost u skladu s informacijama kojima su raspolagale.

Nakon što su krivci sredinom srpnja uhićeni, slučaj više nije punio novinske stupce. Međutim, već nekoliko dana kasnije Hrvatske željeznice pogodila je nova kriza uzrokovana teškom nesrećom.

Kao što teorijski dio rada nalaže, u slučajevima koje je moguće predvidjeti, kompanije bi trebale imati spreman krizni komunikacijski plan kako bi u slučaju krize mogle brzo i jasno reagirati. Željeznička bi kompanija stoga morala imati plan komunikacije u slučaju željezničke nesreće. Škorić govori da se komuniciranje u krizi propisuje Pravilnikom o izvanrednim događajima, te dodaje: "Godinama je krizno stanje na željeznici bila konstanta da nam nije ni trebao nikakav pravilnik jer smo znali što nam je činiti u takvim situacijama: prvo priopćenje, izjava Uprave, drugo priopćenje, priopćenja i odgovori na novinarska pitanja sa jednog mjesta, briga za ozlijeđene, izražavanje žaljenja...". (Prilog 1) Takva se komunikacija slaže sa svime što je propisano i u osnovi kriznog komuniciranja. U slučaju nesreće u Rudinama Hrvatske željeznice uglavnom su slijedila ta pravila, te su bile dostupne medijima za izjave. Škorić govori da je komunikacija s medijima bila kontinuirana: "od 0 do 24 bili su dostupni glasnogovornici na terenu i u Direkciji, davana su priopćenja i odgovaralo se na novinarska pitanja". (Prilog 1) Kada nastupi kriza, najvažnije je na nju brzo i pravilno reagirati, a Hrvatske željeznice to su i učinile slanjem 4 priopćenja u prva 24 sata. (Prilog 1) Škorić govori da je odmah po saznanju o događaju iz Ureda za korporativne komunikacije svim uredništvima poslana obavijest o tome što se dogodilo. (Prilog 2) Kaže da su odmah dogovoreni komunikatori s medijima – ona u sjedištu kompanije, a regionalni direktor HŽ-a u Splitu Slavko Šerić otišao je na teren te tamo bio konstantno dostupan novinarima. (Prilog 2) Sva su priopćenja za javnost stizala iz Korporativnih komunikacija, uz prethodno odobranje predsjednika Uprave. (Prilog 2)

Međutim, problem je nastao kada se Uprava nije na vrijeme obratila javnosti. Iako su glasnogovornici osobe zadužene za komunikaciju s medijima i javnošću, kao predstavnici

kompanija javnosti i medijima trebali bi se obratiti i čelni ljudi kompanija, u ovome slučaju Uprava Hrvatskih željeznica. Tadašnja glasnogovornica Škorić govori da iako je komunikacija s medijima bila konstantna, problem je nastao jer predsjednik, kao i ostali članovi Uprave nisu željeli davati izjave za medije, iako su ih stručnjaci za odnose s javnošću to savjetovali. (Prilog 2) Tijekom dana iz Korporativnih komunikacija ođaslane su ukupno četiri priopćenja u kojima su osim novih informacija, opovrgavane i razne dezinformacije koje su se tijekom dana pojavile u medijima. (Prilog 2) Kao što je rečeno ranije, članovi Uprave nisu se željeli obratiti medijima smatrajući to nepotrebnim. Predsjednik Uprave Popovac bio je na mjestu nesreće, međutim propustio je obratiti se medijima. Škorić to smatra pogreškom, te navodi: "Svjesna sam toga da je najveći problem u „korektnom odrađivanju kriznog komuniciranja“ bilo to što novinari nisu mogli stupiti u kontakt s predsjednikom Uprave HŽ Holdinga. On je izjavu dao tek treći dan - kad ga se počelo prozivati za ostavku – iako smo ga savjetovali drugačije. Obrazloženje Uprave zašto ne želi davati izjave bilo je u stilu da „...ne mora davati izjave Uprava kad su izjave prvoga dana već dali ministar i predsjednica Vlade“. Uprava je, dakle, u trenutku željezničke nesreće u Rudinama procijenila da dobro reagira u krizi, a PR, na kojem je bio najveći teret, učinio je sve što je bilo u njegovoj moći.". (Prilog 2)

Sve preostale dane za komunikaciju s medijima bili su zaduženi Škorić i Šerić. Škorić ističe da su krizu pogoršavali i sindikalisti koji izjave mogu davati neovisno o odlukama Uprave, stoga su medijima davali informacije na temelju kojih je dolazilo do raznih nagađanja i optužbi. (Prilog 2)

Škorić se u intervjuu osvrnula i na medijsko praćenje slučaja te za medije kaže: "Neki su bili ozbiljniji i uzimali su ozbiljnije izvore, neki su prenosili neodgovorne izjave.". (Prilog 1) Smatra da su se mediji tijekom kriza fokusirali isključivo na negativno jer je 'stanje svijesti u društvu takvo da pozitivna informacija nije informacija'. (Prilog 1)

Osnova kriznog komuniciranja Hrvatskih željeznica propisuje osnovni tijek komunikacije u krizi. Škorić govori da ne postoji poseban Plan za krizne situacije, ali je krizna komunikacija regulirana 2014. godine člankom VII "Odluke Uprave o komuniciranju sa unutarnjom i vanjskom javnošću" koji kaže:

"HŽ Infrastruktura osobitu pozornost pridaje komuniciranju u kriznim situacijama kako bi zainteresirana javnost bila istinito i pravodobno informirana o uzrocima i posljedicama



izvanrednih događaja koji imaju neki utjecaj na pružanje usluga u javnom interesu. Od trenutka kad se desi izvanredni događaj ili druga situacija od općeg interesa za javnost, automatski počinje postupak kriznog komuniciranja koji se odvija sukladno Pravilniku o postupanju u slučaju izvanrednog događaja (Pravilnik 631) i sukladno ovoj Odluci. Osnovnu informaciju o događaju glavni prometni dispečer daje voditelju Odjela korporativnih komunikacija, koji ju obrađuje i, usmenim ili elektroničkim putem prije slanja medijima, daje na odobrenje šefu Službe za izvršenje prometa te potom šalje medijima. Nakon prvog priopćenja, ovisno o težini utjecaja posljedica izvanrednog događaja ili druge situacije na javnost, u odlučivanje o sadržaju i dinamici slanja daljnjih informacija uključuje se direktor regionalnog ureda, ravnatelj Ureda Uprave, nadležni član Uprave ili druga osoba po ovlaštenju Uprave.“. (Prilog 2)

Krizno komuniciranje dijelom je određeno i u Pravilniku o izvanrednim događajima. (Prilog 2)

Dvije velike krize tijekom 2009. godine negativno su se odrazile na reputaciju kompanije u javnosti: "Prvi puta smo u 2009. imali negativan PR od kojeg smo se još godinama oporavljali.... (postoje u arhivi KK HŽ Infre tablice o pozitivnom/negativnom PR-u HŽ Holdinga po godinama od 2004. do danas)". (Prilog 1) Brojni pravilnici o postupanju u krizi nalažu i što učiniti nakon nje da se kompanija što prije i lakše ponovno izdigne i vrati poljuljano povjerenje. Međutim, Škorić govori da u Hrvatskim željeznicama to nije bio slučaj: "Nije bilo sustavnog programa saniranja štete jer se Uprave često mijenjaju i nove uprave ne mare puno za ono što je bilo prije – gledaju kako da prikažu sebe u najboljem svjetlu.". (Prilog 1)

Hrvatske željeznice imaju osnovni krizni komunikacijski plan koji propisuje kako i s kime komunicirati tijekom krize, međutim, čini se kako se tijekom kriza 2009. godine nisu pridržavale osnovnih koraka vlastitog plana. Korporativni sektor Hrvatskih željeznica pridržavao se svog dijela kriznog komunikacijskog plana i bio je konstantno dostupan medijima. No, Uprava koja bi prema planu među prvima trebala dati izjave za medije, nije to učinila.

## 7. ZAKLJUČAK

Svaka organizacija koja se bavi ozbiljnim poslom, svjesna je činjenice da se u bilo kojem trenutku pod utjecajem raznih faktora na koje može i na koje ne može utjecati, može naći u kriznoj situaciji. Vrlo je važno stoga da ima osmišljen plan kriznog komuniciranja ne bi li iz krize izašla sa što manjim financijskim, materijalnim ili drugim posljedicama. Ako se posljedice ne mogu izbjeći, valja pronaći pravi način kako ih učiniti što manjima.

Krizno komuniciranje podrazumijeva komunikaciju organizacije tijekom krize, a njeni najvažniji akteri su glasnogovornici, čelni ljudi kompanije, mediji, te interna i eksterna javnost.

Brojni autori do sada su se već bavili pitanjem krizne komunikacije, dajući temelje ovom važnom segmentu poslovanja svake organizacije. Utvrdili su što se podrazumijeva pod kriznim situacijama, te su dali detaljne upute kojih bi se trebalo pridržavati tijekom suočavanja s problemom. Organizacije nisu entitet sam za sebe, te se moraju znati nositi s okolinom u kojoj funkcioniraju – u dobrim i lošim vremenima.

Cilj ovoga rada bio je utvrditi kako su se Hrvatske željeznice snašle u krizama koje su ih pogodile 2009. godine, te jesu li pritom slijedile pravila kriznog komuniciranja. Osim toga željelo se utvrditi kakve je to posljedice imalo za reputaciju kompanije u javnosti. U tu su svrhu prije analize postavljene dvije hipoteze. Prva postavljena hipoteza bila je da Hrvatske željeznice u dva slučaja nisu u potpunosti slijedile pravila krizne komunikacije. Ona se u slučaju Davorina Kobaka ispostavila netočnom jer su ispunjeni svi aspekti koje su Hrvatske željeznice tada mogle poduzeti. Kako je navela tadašnja glasnogovornica Škorić, "slučaj ih je sve zatekao" (Prilog 1), no "odgovaralo se na pojedinačna novinarska pitanja ili zahtjeve za izjavama.". (Prilog 1)

Međutim, u slučaju Rudina, hipoteza se pokazala točnom. Naime, početkom bilo koje krize najvažnija stavka je vrijeme, odnosno prva dva do 24 sata u kojima komunikacija s medijima i javnošću mora biti besprijekorna ne bi li kompanija lakše podnijela kriznu situaciju. Medijima i javnosti moraju se obratiti glasnogovornici, ali i predstavnici kompanija što u slučaju Hrvatskih željeznica tijekom nesreće u Rudinama nije bio slučaj: "Stručnjaci Korporativnih komunikacija HŽ Holdinga učinili su sve po pravilima kriznog komuniciranja, bili su stalno na raspolaganju novinarima i ukupnoj javnosti, davali su smjernice o komuniciranju Upravi, ali nisu mogli savladati otpor Uprave prema nastupu u javnosti. Novinari su u svako doba

dana ili noći mogli dobiti odgovor na pitanje telefonom, mailom, faksom, kao i izjavu glasnogovornika na terenu i u KK u Zagrebu. Dakle, iako je PR služba odradila iznimno dobar posao, s naglaskom na to da su medijima informacije bile dostupne od 0-24 sata dnevno, može se reći kako su se u ovoj kriznoj situaciji lošije snašli ljudi iz Uprave HŽ-a, koji su uskraćivanjem pravovremenih izjava za medije otvorili mjesto za razna nagađanja i nepovjerenje javnosti.". (Prilog 2)

Iako su Korporativne komunikacije vrlo brzo reagirale na krizu, slale objave za medije i odgovarale na novinarske upite, zakazala je Uprava odnosno vodstvo kompanije koje se medijima obratilo sa zakašnjenjem od minimalno 24 sata.

Druga postavljena hipoteza bile je da su se krize iz 2009. godine negativno odrazile na reputaciju kompanije, a što se pokazalo točnim, s obzirom na to da je statistika pokazala da je te godine prvu puta zabilježen negativni PR kompanije. (Prilog 1)

Hrvatske željeznice državna su kompanija koja se od slučajeva iz 2009. godine do danas susrela s brojnim krizama i kritikama javnosti, te se često nalazila na udaru online medija, kao i dnevnoga tiska. Brojni autori koji se bave tematikom kriznog komuniciranja smatraju da bi kompanije morale ulagati sredstva u bolju kriznu komunikaciju, kao i u planiranje i predviđanje kriza da se s njima, ako nastupe, mogu odgovarajuće nositi.

O krizama i kriznom komuniciranju do sada su pisali brojni autori, a kako je to važan segment poslovanja i opstanka svake kompanije, za očekivati je da će se i brojni drugi autori uhvatiti u koštac s objašnjavanjem ovoga fenomena dajući pritom novije, vremenu prilagođenije upute kako postupati i pobijediti krizu.

## 8. LITERATURA

1. Aziz, Khalid; Ruff, Peter (2003) *Managing Communication in a Crisis*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
2. II. Međunarodna konferencija "Dani kriznog upravljanja", Velika Gorica, 28. - 29. svibnja 2009: zbornik radova. Velika Gorica : Veleučilište Velika Gorica s pravom javnosti, 2009.
3. Kešetović, Želimir, Toth, Ivan (2012) *Problemi kriznog menadžmenta: znanstvena monografija*, Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
4. Lamza Posavec, Vesna (2004) *Metode društvenih istraživanja*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
5. Novak, Božidar (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima: priručnik za krizne odnose s javnošću*. Zagreb: Binoza press
6. Ogorec, Marinko (2010) *Izazovi kriznog upravljanja*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
7. Osmanagić Bedenik, Nidžara (2003) *Kriza kao šansa – Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga,
8. Plenković, Mario (2015) Krizno komuniciranje. *Media, culture and public relations*, 6 (2): 113-118
9. Tench, Ralph; Yeomans, Liz (2009) *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
10. Tkalac Verčić, Ana; Sinčić Ćorić, Dubravka; Pološki Vokić, Nina (2010) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
11. Tomić, Zoran (2011) PR blog. 1. tiskano i 2. on line izd. Zagreb; Sarajevo: Synopsis; Zagreb: Novelti millenium
12. Tomić, Zoran (2016) *Odnosi s javnošću Teorija i praksa*. Zagreb: Synopsis

- ostala literatura:

- dnevne nacionalne novine *Jutarnji list*, izdanja veljača, srpanj 2009. godina

- središnja informativna emisija RTL Televizije, dostupno na:

<http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/1882/glavne-vijesti-2022009/>

<http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3584/glavne-vijesti-1572009/>

<http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3593/glavne-vijesti-1672009/>

<http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3659/glavne-vijesti-2472009/>

<http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3663/glavne-vijesti-2572009/>

<http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3674/glavne-vijesti-2672009/>

<http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3683/glavne-vijesti-2772009/>

<http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3691/glavne-vijesti-2872009/>

<http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3702/glavne-vijesti-2972009/>

<http://www.rtl.hr/archive/video/emisije/3708/glavne-vijesti-3072009/>

- internetske stranice:

HŽ Putnički prijevoz, <http://www.hzpp.hr/>, pristupljeno 25.06.2016.

Wikipedija, [https://hr.wikipedia.org/wiki/Hrvatske\\_%C5%BEeljeznice](https://hr.wikipedia.org/wiki/Hrvatske_%C5%BEeljeznice), pristupljeno 25.06.2016.

Jutarnji list, <http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/bivsi-direktor-hz-a-davorin-kobak-dobio-7-godina-zatvora.-drzavi-mora-vratiti-7-milijuna-kuna/1822647/>, pristupljeno 23.06.2016.

## 9. PRILOZI

### ***Prilog 1: Intervju s bivšom glasnogovornicom Hrvatskih željeznica, Vlatkom Škorić:***

Svrha ovoga intervjua jest saznati kako su Hrvatske željeznice komunicirale s medijima i javnošću tijekom dviju kriza 2009. godine; one koju je izazvala pronevjera čeonog čovjeka Uprave, Davorina Kobaka, te teška nesreća nagibnog vlaka kod mjesta Rudine. Odgovori na pitanja koristit će se isključivo u svrhu pisanja diplomskog rada.

#### SLUČAJ DAVORINA KOBAKA

1. Kakva je bila reakcija Hrvatskih željeznica nakon što je u veljači 2009. godine smijenjen čeon i čovjek Uprave, Davorin Kobak? Jesu li se Hrvatske željeznice tom prilikom obratile medijima i javnosti, te jesu li odgovarale na upite medija?

Nakon što je s mjesta predsjednika Uprave razriješen Kobak i imenovan Popovac, priopćenje je dala glasnogovornica MPPI-a jer je to odluka MPPI-a u funkciji Skupštine HŽ-a. Korporativne komunikacije HŽ Holdinga poslije su odgovarale na pojedinačna novinarska pitanja ili zahtjeve za izjavama – bilo ih je oko desetak

2. U tome su slučaju mediji tvrdili da nije moguće da preostali članovi Uprave nisu znali za pronevjeru novca. Je su li se Hrvatske željeznice branile od takvih optužbi putem objava za medije ili druge vrste komunikacije s javnošću?

Da, kroz pojedinačne izjave i odgovore na novinarska pitanja smo to objašnjavali.

3. Koliko su istinite tvrdnje medija da Hrvatske željeznice nisu željele komentirati cijeli slučaj? (u analiziranim medijima nije pronađena niti jedna izjava glasnogovorništva Hrvatskih željeznica) Ako su tvrdnje istinite, zašto se slučaj nije komentirao i čija je to bila odluka?

Nije točno, dali smo priopćenje i u istom stilu izjave (priopćenje od 17. srpnja 2009. u prilogu). Inače, nije pristojno komentirati uhićenje drugačije osim na način da podržavate brzu istragu.

4. U vrijeme krize koju je izazvao Davorin Kobak, mediji su izrazito negativno pisali o cjelokupnom poslovanju Hrvatskih željeznica. Kako se to odrazilo na reputaciju

kompanije i koji su napori poduzeti kako bi se postigla bolja slika o kompaniji u javnosti?

Godina 2009. bila je jedna od najtežih godina u povijesti HŽ-a: te je godine, osim Rudina, bilo nekoliko nesreća, izbilo nekoliko afera... (vidi file: kronologija kriznoga komuniciranja u 2009.) Naravno da se to jako loše odrazilo na reputaciju i te je godine HŽ prvi puta imao negativni PR – koji se inače godinama prati, mjeri i poduzimaju se mjere za njegovo popoboljšanje....

5. Postoji li u Hrvatskim željeznicama krizni komunikacijski plan za ovakve vrste kriza i ako postoji, je li on primijenjen u slučaju Davorina Kobaka? Koje ključne korake on uključuje?

U tadašnjem HŽ-u nije postojao krizni komunikacijski plan zato što je komuniciranje u krizi specifično na željeznici i propisano je kroz Pravilnik o izvanrednim događajima. „Slučaj Kobak“ sve nas je zatekao, nitko nije mogao vjerovati šta se to dešava jer je on bio dugogodišnji ugledan i uspješan menadžer. Inače, PR HŽ Holdinga je o uhićenju saznao od novinara HRT-a. Slučaj se nije previše komentirao, osim davanja podrške istražnim organima.

6. Kakva je bila sveukupna komunikacija Hrvatskih željeznica s medijima i javnošću tijekom ove krize? Jesu li davane objave za medije i je li se odgovaralo na pojedine upite medija ili su mediji bili u pravu kada su tvrdili da nema službenih informacija?

Nije točno da nije bilo službenih informacija. PR je odrađivan po svim pravilima struke, novinari su u svakom trenutku mogli dobiti sve informacije koje su tražili. O tome kolika je to bila količina informacija govori i podatak da smo te godine imali preko 900 pojedinačnih novinarskih pitanja. Evidencija upita novinara po datumu, temi, redakciji vodi se godinama i dostupna je u arhivi KK HŽ Infratsukture.

## SLUČAJ RUDINE

1. Izlijetanje nagibnog vlaka u Rudinama u srpnju 2009. godine jedna je od najvećih željezničkih nesreća u samostalnoj Hrvatskoj. Koja je bila prva reakcija Hrvatskih

željeznica i jesu li se u ključnim trenucima (dva do 24 sata nakon nesreće) obratile javnosti?

Da, 4 priopćenja u prvih 24 sata

2. Je li postojala kontinuirana komunikacija s medijima u obliku objava za medije ili konferencija? Jesu li mediji dobili pravovremene, istinite i točne informacije o uzrocima nesreće, broju stradalih, tijeku spašavanja putnika?

Da, od 0 do 24 bili su dostupni glasnogovornici na terenu i u Direkciji, davana su priopćenja i odgovaralo se na novinarska pitanja – kontinuirano!

3. Jesu li Hrvatske željeznice priznale krivicu i preuzele odgovornost zbog nesreće? Naime, u medijima su prevladale dvije teorije o uzrocima nesreće: sporna tekućina za tretiranje pruga ili kvar na kočnicama, a također su tvrdili i kako iz Hrvatskih željeznica nitko nije preuzeo odgovornost, te da se tvrdnje o uzrocima nesreće opovrgavaju.

Nitko nije preuzeo odgovornost – davana je podrška istrazi i od istrage se očekivalo rješenje nakon kojeg bi se preuzela ili ne odgovornost...

4. Kakva je bila komunikacija s medijima, reaktivna ili proaktivna? Jesu li mediji, kako tvrde, sami morali dolaziti do informacija ili su ih dobivali od službenih kanala Hrvatskih željeznica?

Proaktivna

5. Tijekom istrage nesreće, Hrvatske željeznice osnovale su svoje vlastito povjerenstvo. Međutim, pojavile su se optužbe da to nije objektivno i da se želi manipulirati istragom. Jesu li Hrvatske željeznice odgovorile na te optužbe?

Da, to se komentiralo u javnosti. Nije točno da se željelo manipulirati nego je problem bio u tome što Povjerenstvo nije imalo jedinstveno mišljenje

6. Jesu li se Hrvatske željeznice i na koji način obratile medijima i javnosti nakon što je istraga pokazala da je krivac za nesreću bila sporna tekućina? Time je ujedno dokazano da se krivac nalazi unutar sustava Hrvatskih željeznica – je li tada preuzeta odgovornost za nesreću?



Prošle su godine i godine sudskog procesa odgovornima za tretiranje pruge retardantom tako da mislim da nakon završetka procesa nije nitko javno preuzeo odgovornost. Ali samim time što je su isplaćene sve odštete obiteljima stradalih putnika i ozlijeđenima – time je HŽ Holding – tj. sada njegovi slijednici - preuzeo odgovornost.

7. Jesu li se Hrvatske željeznice i kako obratile javnosti i medijima nakon što se istraga usmjerila na nekoliko aktera zaduženih za nabavljanje tekućine i tretiranje pruga? Prema tvrdnjama medija, niti optuženi, niti službeni kanali komunikacije nisu imali komentara na slučaj.

Izjavama i priopćenjima podržavali smo proces istrage. Sve je bilo previše teško i komplicirano da bi se itko ozbiljan usudio kalkulirati. Izgubljeni životi, ozlijeđeni putnici, njihove obitelji ... sve su to tisuće razloga zbog kojih se ne treba olako razbacivati izjavama...

8. Imaju li Hrvatske željeznice krizni plan komunikacije tijekom nesreća i jesu li ga se pridržavale u ovome slučaju? Naime, prema tvrdnjama medija, nije bilo obraćanja medijima u prvih nekoliko ključnih sati nakon nesreće zbog čega mediji informacije traže od svjedoka, žrtava i stručnjaka. Ako plan postoji, koji su njegovi ključni koraci?

Da, Pravilnik o izvanrednim događajima je u to doba popisivao način kriznoga komuniciranja (proces kolanja informacija od glavnog prometnog dispečera prema službi sigurnog tijeka prometa i prema komunikacijama). Godinama je krizno stanje na željeznici bila konstanta da nam nije ni trebao nikakav pravilnik jer smo znali što nam je činiti u takvim situacijama: prvo priopćenje, izjava Uprave, drugo priopćenje, priopćenja i odgovori na novinarska pitanja sa jednog mjesta, briga za ozlijeđene, izražavanje žaljenja... itd...

9. Kako su na reputaciju Hrvatskih željeznica utjecali negativni napisi medija u danima krize, izvlačenje starih afera i nepravilnosti u poslovanju? Jesu li postojali odgovori medijima na takve optužbe?

Katastrofalno! Prvi puta smo u 2009. imali negativna PR od kojeg smo se još godinama oporavljali.... (postoje u arhivi KK HŽ Infre tablice o pozitivnom/negativnom PR-u HŽ Holdinga po godinama od 2004. do danas)

10. Što su Hrvatske željeznice poduzele kako bi smanjile nastalu štetu i pokušale vratiti bolju sliku u javnosti? (akcije, pogodnosti,...?)

Nije bilo sustavnog programa saniranja štete jer se Uprave često mijenjaju i nove uprave ne mare puno za ono što je bilo prije – gledaju kako da prikažu sebe u najboljem svjetlu.

#### ZAKLJUČNO:

Prema Vašem mišljenju, jesu li mediji bili pristrani tijekom izvještavanja o ovim dvjema krizama?

A kakvi bi mediji inače bili?! Kako koji?! Neki su bili ozbiljniji i uzimali su ozbiljnije izvore, neki su prenosili neodgovorne izjave... Ali mediji žive jedan dan, a mi koji smo bili dio toga moramo živjeti ostatak života. Mislite da mi je lako o tome sada pričati? U toj nesreći poginuo je i Krešimir Trajbar, moj prijatelj iz djetinjstva, naš željezničar, diplomirani inženjer elektrotehnike, strašan stručnjak, prvoditelj s nekoliko jezika, svirač tamburice u KUD-u Željezničar koji nije mogao dočekati subotu da ide na Korčulu vidjeti svoje unučice i krenuo jedan dan ranije na godišnji?! U tom emocionalnom šoku trebalo je izdržati te dane kad se na poslu bilo od 6 u jutro do 22 na večer (prva se izjava davala za vijesti u 7 sati HR-a, a zadnja se izjava davala za Kroniku dana HR-a u 22 sata). Još sam našla i snage da Kreši govorim na sahrani na Krematoriju....

Naime, tvrdili su da Hrvatske željeznice 'nemaju komentara' ili 'ne žele komentirati slučaj'. Takve se izjave mogu pronaći u tiskanim medijima, ali i u isječcima vijesti. Je li komunikacija uistinu bila neodgovarajuća: mediji s jedne strane s pitanjima, a Hrvatske željeznice s druge strane bez komentara?

Kad s jedne strane imate 6 mrtvih i 55 ozlijeđenih – kako biste vi to komentirali!? Tko je mogao preuzeti odgovornost i reći odmah da je kriv za mrtve i ranjene? Dakle, nismo mogli reći da je HŽ kriv ali smo odgovarali na sva pitanja i bili otvoreni kontinuirano za javnost ...

Ili su se mediji fokusirali samo na ono negativno i činjenicu da Hrvatske željeznice godinama posluju s problemima?

Kada se mediji fokusiraju na pozitivno? Takvo je stanje svijesti u društvu da pozitivna informacija nije informacija. U tom kontekstu HŽ Holding i njegova društva sa svim događanjima 2009. godine bile su „El dorado“ za medije....

## ***Prilog 2: Krizno komuniciranje – slučaj željezničke nesreće u Rudinama*** **KRIZNO KOMUNICIRANJE – SLUČAJ ŽELJEZNIČKE NESREĆE U RUDINAMA**

Dana 24. srpnja 2009. godine, na teško pristupačnom terenu, kod mjesta Rudine u Gradu Kaštela, u Splitsko-dalmatinskoj županiji došlo je do iskliznuća nagibnog vlaka iz tračnica. Poginulo je šest osoba, dok je 55 osoba bilo teže i lakše ozlijeđeno. Zamalo se dogodila još jedna nesreća, jer je istim tračnicama dojurilo pružno vozilo koje se nije moglo zaustaviti. Zahvaljujući brznoj reakciji i prisebnosti ljudi koji su u tome trenutku pomagali unesrećenima, do nove nesreće s ljudskim žrtvama nije došlo, jer su se svi nazočni pomaknuli s tračnica. U to vrijeme bila sam šefica Korporativnih komunikacija HŽ Holdinga, i iz našeg ureda u javnost stizala su sva priopćenja. Nesreća se dogodila u 12.08, a ja sam za nju saznala u 12.20. U 12.30 održan je brifing kod predsjednika Uprave, pri čemu je dogovoren model kriznog komuniciranja: priopćenja za javnost ići će iz Korporativnih komunikacija, a predsjednik Uprave HŽ Holdinga odredio je i „glasnogovornika na terenu” - Slavka Šerića, regionalnoga direktora HŽ-a u Splitu, koji je bio najviše pozicionirana osoba na tom području.

Odmah nakon nesretnog događaja, iz Ureda za korporativne komunikacije HŽ Holdinga poslana je prva obavijest svim uredništvima sljedećeg sadržaja: „Danas, 24. srpnja u 12:08 na pruzi Knin – Split, između kolodvora Labin Dalmatinski i Kaštel Stari iz tračnica je iskočio nagibni vlak ICN 521 koji se kretao iz Zagreba prema Splitu. Sve mjerodavne ekipe predviđene u takvim situacijama su na terenu kako bi se utvrdili uzroci i saniralo mjesto nesreće. Zbog te nesreće prekinut je promet na pruzi Knin - Split, a putnici će do daljnjega biti prevoženi autobusima. Uprava HŽ Holdinga žali zbog ovog događaja, a obiteljima stradalih izražava duboku sućut.“

Slavko Šerić odmah je otišao na mjesto nesreće i tamo je boravio po cijeli dan, svih devet dana dok je trajala istraga i dok vlak nije uklonjen s pruge. Tako su TV novinari u svako doba dana imali mogućnost dobiti izjavu na terenu od Slavka Šerića, dok sam ja davala izjave za tiskane medije i radio postaje, kao i za TV postaje u Zagrebu.

Slavko Šerić je izjave davao na temelju priopćenja za javnost, koja su stizala iz Korporativnih komunikacija, a koja je prethodno odobravao predsjednik Uprave. Prvi dan nesreće dali smo ukupno 4 priopćenja

Nakon što su novinari stigli na mjesto nesreće i prikupili dovoljno informacija za novinarsko izvješće, te iako su iz Korporativnih komunikacija stalno pristizala priopćenja, a izjavu im je

na terenu dao i Slavko Šerić, kriznu situaciju pogoršalo je to što izjavu nije dao nitko ni od članova Uprave poduzeća HŽ Holdinga, ni od HŽ Infrastrukture (tvrtke kćeri HŽ Holdinga) u prvim satima nesreće niti tijekom sutrašnjeg prijepodneva.

Naime, novinari su tražili izjavu predsjednika Uprave HŽ Holdinga, ali on, kao i ostali članovi Uprave, smatrali su da izjave trebaju davati samo glasnogovornici u Direkciji i na terenu, unatoč tomu što smo im sugerirali da se Uprava treba obratiti javnosti. To je bila svjesna odluka Uprave, unatoč drugačijim preporukama stručnjaka za odnose s javnošću. Prema pravilima kriznog komuniciranja bila je to greška jer prvi čovjek organizacije odgovorne za nesreću mora javno prihvatiti odgovornost.

Nešto prije 14 sati, u izvanrednim vijestima, nakon što je organizirano Povjerenstvo za istragu, javnosti se obratio ministar mora, prometa i infrastrukture Božidar Kalmeta u Vladi RH-a, dok se premijerka Vlade RH-a Jadranka Kosor javnosti obratila u 19.30 sati u Dnevniku (HRT, 24.7.2009).

Tijekom dana, Ured za korporativne komunikacije HŽ Holdinga odaslao je još tri priopćenja za javnost s osnovnim informacijama o poduzetim mjerama, a u svakome priopćenju, koje je pristizalo **svaka dva sata**, izraženo je duboko žaljenje zbog teške tragedije koja se dogodila. Dakle, tijekom dana su iz Korporativnih komunikacija u javnost poslana četiri priopćenja, koja su stizala svaka dva sata.

U međuvremenu pojavile su se razne dezinformacije i špekulacija, kao npr. kako je nesreću skrivio strojovođa koji je prebrzo vozio, kako nagibni vlak nije redovito servisiran, kako pruga nije prilagođena za ovaj tip vlaka itd. Mediji su se oslanjali na sindikalne predstavnike i različite komercijalne sugovornike u tumačenju uzroka nesreće, i to je dodatno pogoršavalo krizno komuniciranje.

U trećem priopćenju iz Korporativnih komunikacija stajalo je: „Poštovani, danas oko 15 sati sa mjesta nesreće nagibnoga vlaka odvezeni su svi ozlijeđeni i poginuli putnici. Na mjestu nesreće ostale su samo ekipe HŽ-a koje obavljaju očevid. Zbog velikog interesa javnosti oko uzroka današnje nesreće, Uprava HŽ Holdinga odbacuje sve kalkulacije o uzrocima današnje teške nesreće nagibnoga vlaka, a koje su se pojavile po različitim medijima. Predsjednik Uprave HŽ Holdinga mr. Zoran Popovac imenovao je, sukladno svojim ovlastima, Povjerenstvo za očevid i istragu izvanrednog događaja u čijem je sastavu 8 najstručnijih ljudi iz HŽ Infrastrukture, HŽ Vuče vlakova i HŽ Putničkoga prijevoza. Svi članovi povjerenstva

su na terenu i obavljaju očevid. Na mjesto nesreće uputio se i predsjednik Uprave HŽ Holdinga Zoran Popovac sa suradnicima. Uprava HŽ Holdinga duboko žali zbog ovog događaja, obiteljima stradalih izražava duboku sućut, a ozlijeđenima želi brzi oporavak.“

Iz priopćenja je vidljivo kako je gosp. Popovac bio na mjestu nesreće, ali je tom prilikom propustio dati izjavu za medije. Iako je to bilo najvažnije za učiniti, jer je on osobno trebao dati izjavu za javnost o tome što se dogodilo i na koji način će HŽ postupiti prilikom zbrinjavanja unesrećenih i putnika, te je pritom mogao ostaviti dojam preuzimanja kontrole i vladanja situacijom.

Dana 24. srpnja, iz Korporativnih komunikacija stiglo je četvrto priopćenje, u kojemu je, pored ostalog, stajalo i: „Uprava HŽ Holdinga odbacuje sve kalkulacije o uzrocima današnje teške nesreće nagibnoga vlaka, a koje su se pojavile po različitim medijima. Predsjednik Uprave HŽ Holdinga mr. Zoran Popovac imenovao je, sukladno svojim ovlastima, Povjerenstvo za očevid i istragu izvanrednog događaja u čijem je sastavu 8 najstručnijih ljudi iz HŽ Infrastrukture, HŽ Vuče vlakova i HŽ Putničkoga prijevoza. Svi članovi povjerenstva su na terenu i obavljaju očevid. Na mjesto nesreće uputio se i predsjednik Uprave HŽ Holdinga Zoran Popovac sa suradnicima.“

Drugog dana nesreće, 25. srpnja, član Uprave HŽ Holdinga, Predrag Zekić, dao je pred bolnicom izjavu za medije, dok je predsjednik Uprave, Zoran Popovac trećeg dana nesreće, 26. srpnja, u Devniku 3 HTV-a, dao izjavu u kojoj objašnjava kako ne podnosi ostavku dok ne završi istraga, daje saučešće i traži učinkovitu istragu.

Svih ostalih dana u ime HŽ-a izjave smo davali regionalni direktor u Splitu Slavko Šerić i ja, ali je bilo dosta izjava sindikalnih predstavnika koji su „sami svoji majstori“ i ne podliježu službenom zaključku Uprave kojim je regulirano nastupanje u javnosti, te su na taj način i oni pridonijeli kalkulacijama, optužbama i prozivanjima.

U vremenu od 27. srpnja do 2. kolovoza svaki dan iz HŽ-a ide po jedno priopćenje, te se odgovara na pojedinačna pitanja novinara (i do 8 dnevno), a 3. kolovoza se otvara pruga i kreće prvi nagibni vlak za Split nakon nesreće, s kojim putuju svi članovi Uprave, koji u vlaku razgovaraju s novinarima. Direktor HŽ Infrastrukture Branimir Jerneić, daje izjave prije polaska vlaka, a u kolodvoru Split izjave daje predsjednik HŽ Holdinga Zoran Popovac. Inače, Branimiru Jerneiću bio je to tek treći radni dan na toj funkciji koju je preuzeo od, u

kriznoj situaciji smijenjenog Mijata Kurtušića, dotadašnjeg predsjednika Uprave HŽ Infrastrukture.

Prema rezultatima službene istrage, uzrok željezničke nesreće u Rudinama bila je upotreba retardanta kojim su prskane i tračnice, a to je za posljedicu imalo otkazivanje kočionog sustava vlaka. Više osoba je bilo privedeno na saslušanje vezano za okolnosti koje su prethodile iskliznuću nagibnog vlaka.

#### **Ukratko o postavkama komuniciranja u krizi:**

- Pristup mjestu događaja novinarima bio je omogućen stalno, odnosno od 0 do 24 sata.
- Stručnjaci Korporativnih komunikacija HŽ Holdinga učinili su sve po pravilima kriznog komuniciranja, bili su stalno na raspolaganju novinarima i ukupnoj javnosti, davali su smjernice o komuniciranju Upravi, ali nisu mogli savladati otpor Uprave prema nastupu u javnosti.
- novinari su u svako doba dana ili noći mogli dobiti odgovor na pitanje telefonom, mailom, faksom, kao i izjavu glasnogovornika na terenu i u KK u Zagrebu. Dakle, iako je PR služba odradila iznimno dobar posao, s naglaskom na to da su medijima informacije bile dostupne od 0-24 sata dnevno, može se reći kako su se u ovoj kriznoj situaciji lošije snašli ljudi iz Uprave HŽ-a, koji su uskraćivanjem pravovremenih izjava za medije otvorili mjesto za razna nagađanja i nepovjerenje javnosti.
- Svjesna sam toga da je najveći problem u „korektnom odrađivanju kriznog komuniciranja“ bilo to što novinari nisu mogli stupiti u kontakt s predsjednikom Uprave HŽ Holdinga. On je izjavu dao tek treći dan - kad ga se počelo prozivati za ostavku – iako smo ga savjetovali drugačije. Obrazloženje Uprave zašto ne želi davati izjave bilo je u stilu da „ne mora davati izjave Uprava kad su izjave prvoga dana već dali ministar i predsjednica Vlade“. Uprava je, dakle, u trenutku željezničke nesreće u Rudinama procijenila da dobro reagira u krizi, a PR, na kojem je bio najveći teret, učinio je sve što je bilo u njegovoj moći.
- „krila krizi“ dali su i nereguliran status nastupanja u javnosti sindikalnih predstavnika u zaključku o komuniciranju HŽ Holdinga, koji jasno određuje procese upravljanja informacijama i komuniciranjem s vanjskom javnošću. Naime, sindikati se ne moraju ni s kim konzultirati o izjavama i onda to koriste za međusobne obračune (bilo ih je tada 10 na željeznici) ili za obračune s upravama.

- obiteljima svih poginulih poslani su telegrami sućuti, članovi Uprave išli su na sve sahrane, dok je svim nastradalima naknadno HŽ Putnički prijevoz isplatio sve odštete.
- svake godine se daje „In memoriam“ u dnevnom tisku i polaže se vijenac na mjestu nesreće, gdje je postavljen i spomenik.

### **Regulativa:**

- U ovome trenutku HŽ nema poseban Plan za krizne situacije, ali je komuniciranje u kriznim situacijama regulirano člankom VII. „Odluke Uprave o komuniciranju sa unutarnjom i vanjskom javnošću“ iz 2014. godine u kojem se kaže:

„HŽ Infrastruktura osobitu pozornost pridaje komuniciranju u kriznim situacijama kako bi zainteresirana javnost bila istinito i pravodobno informirana o uzrocima i posljedicama izvanrednih događaja koji imaju neki utjecaj na pružanje usluga u javnom interesu. Od trenutka kad se desi izvanredni događaj ili druga situacija od općeg interesa za javnost, automatski počinje postupak kriznog komuniciranja koji se odvija sukladno Pravilniku o postupanju u slučaju izvanrednog događaja (Pravilnik 631) i sukladno ovoj Odluci. Osnovnu informaciju o događaju glavni prometni dispečer daje voditelju Odjela korporativnih komunikacija, koji ju obrađuje i, usmenim ili elektroničkim putem prije slanja medijima, daje na odobrenje šefu Službe za izvršenje prometa te potom šalje medijima. Nakon prvog priopćenja, ovisno o težini utjecaja posljedica izvanrednog događaja ili druge situacije na javnost, u odlučivanje o sadržaju i dinamici slanja daljnjih informacija uključuje se direktor regionalnog ureda, ravnatelj Ureda Uprave, nadležni član Uprave ili druga osoba po ovlaštenju Uprave.“ (8)

- Također, krizno komuniciranje jednim je dijelom obrađeno i u „Pravilniku o izvanrednim događajima“ kojim su propisane sve procedure i odgovornosti od pojave izvanrednog događaja do završetka istrage (ozbiljne nesreće, nesreće, nezgode...).
- Jedna od posljedica iskustva u kriznom komuniciranju u vrijeme krize u Rudinama jest i ta da su HŽ Infrastruktura i Državna uprava za zaštitu i spašavanje potpisale „Protokol o načinu komunikacije između DUZS-a i HŽ Infrastrukture“ kojim su predviđene pojedini procedure komuniciranja u kriznim stanjima na željeznici koja imaju utjecaj na ukupnu zajednicu.



Inače, 2012. godine, došlo je i do podjele HŽ-a, pa tako sada više nema Holdinga, već je isti podijeljen na: HŽ Infrastrukturu, HŽ Cargo i HŽ Putnički prijevoz. Bitno je za naglasiti kako svako poduzeće sada ima svoju upravu i svoj PR. Obavještavanje u kriznim situacijama na željeznici započinje Služba korporativnih komunikacija HŽ Infrastrukture sa prvim priopćenjem, jer je, kao upravitelj željezničkom infrastrukturom, zadužena za stanje u prometu. Zatim se uključuje HŽ Cargo – ako je u pitanju teretni promet ili HŽ Putnički – ako je u pitanju putnički promet.

### ***Prilog 3: Očitovanje Uprave HŽ Holdinga***

Predmet: očitovanje Uprave HŽ Holdinga

Poštovani,

zbog velikog interesa medija za mišljenje Uprave HŽ Holdinga oko aktualnih događanja oko tvrtke AGIT, Uprava HŽ-Holdinga d.o.o. daje sljedeće očitovanje:

Uprava HŽ Holdinga u potpunosti podupire rad pravosudnih tijela RH na istrazi pokrenutoj radi rasvjetljavanja sumnji u moguće kriminalne aktivnosti u HŽ-ovoj tvrtki kćeri AGIT d.o.o.

Uprava HŽ-Holdinga d.o.o. uvelike žali zbog toga što je domaći željeznički poslovni sustav ovih dana udarna tema u medijima u negativnom kontekstu, čime se nanosi neprocjenjiva šteta tisućama željezničara koji svoj posao rade marljivo i pošteno.

Upravo zbog tih poštenih ljudi Uprava HŽ-Holdinga d.o.o. očekuje da će istina što prije biti ustanovljena.

Zbog toga što je istraga u tijeku ne možemo komentirati nikakva dodatna pitanja novinara na temu mogućih kriminalnih radnji u AGIT-u.

Jedino što u ovom trenutku možemo reći jest da sve mjerodavne nadzorne službe u društvima HŽ Holdinga obavljaju svoje poslove u okvirima svojih ovlasti i odgovornosti.

Hvala na razumijevanju!

**Šefica Korporativnih komunikacija**

***Vlatka Škorić, prof.***

## **Prilog 4: Kronologija kriznog komuniciranja 2009.**

Krizno komuniciranje u HŽ-u u 2009.

### **Činjenice**

#### **18. veljače 2009. u 18 sati (srijeda)**

smjena predsjednika Uprave HŽ Holdinga (Kobak predsjednik od 30. rujna 2005. – obrazloženje: zamor materijala, potrebna „svježa krv“ . Niti jedan predsjednik nije dočekao kraj mandata, 13 predsjednika uprava u 20 godina)

#### **20. veljače 2009. u 12 sati (petak)**

izvanredna press konferencija bivšeg predsjednika Kobaka koji je demantirao napise u „Jutarnjem listu“ da je pokušao sa direktorom Srpskih željeznica pronevjeriti 2,5 milijuna eura

#### **30. ožujka 2009. 22,30 (ponedjeljak)**

teretni vlak sa 26 vagona od kojih je 22 bilo prazno, 2 su bile cisterne natovarene plinom, a dva teretna vagona drugim materijalom, kretao se iz Zagreb Ranžirnog kolodvora prema Sesvetama naišao na most kojem se iskrivio jedan od nosača mosta „Sava –Jakuševac“ i vlak se zaustavio na napuknutoj metalnoj konstrukciji. Zahvaljujući prisobnosti strojovođe i organiziranosti operativnih radnika, izvučena je lokomotiva i vagoni i osim štete na mostu nije bilo drugih šteta. Most se upravo sada obnavlja nakon što je bio hitno saniran

#### **15. srpnja 2009. u prijepodnevnim satima (srijeda)**

uhićenje bivšeg predsjednika Uprave HŽ Holdinga i još dvoje željezničara pod sumnjom da su na *off shore* račune prebacili 2,5 milijuna eura

#### **24. srpnja 2009. u 12.08 (petak)**

na pruzi Knin - Split, između kolodvora Labin Dalmatinski i Kaštel Stari iz tračnica je iskočio nagibni vlak ICN 521 koji se kretao iz Zagreba prema Splitu.

6 mrtvih i 55 ranjenih

#### **1. rujna 2009. u 11.28 sati (utorak)**

na željezničko-cestovnom prijelazu u Primorskom Dolcu koji je osiguran signalnim znacima cestovnoga prometa, u trenutku dok je prugom iz smjera Splita prema Zagrebu nailazio nagibni vlak broj ICN-1522, pod vlak je podletio osobni automobil čiji se vozač nije zaustavio na znak »Stop«.

#### **12. studenoga 2009. u 3,13 (četvrtak)**

iskliznuće teretnog vagona u Ogulinu, oštećen kolosijek i osovina vagona

#### **21. studenoga 2009. u 3.05 (subota)**

došlo je do iskakanja kompozicije teretnoga vlaka sa 16 vagona u kolodvoru Sušak-Pećine. Vlak se kretao iz smjera Zagreba prema Rijeci i prevozio je kontejnere. Tom prilikom lakše je ozlijeđen jedan željezničar. Materijala šteta je velika jer su oštećeni vagoni, kontejneri, kontaktna mreža i kolosijeci u kolodvoru Sušak Pećine. Šteta se procjenjuje na 10 milijuna kuna a još uvijek nije sanirano do kraja mjesto nesreće.

#### **21. prosinca 2009. u 5,26 (ponedjeljak)**

na 4. peronu 1. kolosijeku na Zagreb Glavnom kolodvoru vlaka broj 5100 koji se iz Siska kretao prema Zagreb naletio na grudobran. U nesreći je 43 putnika ozlijeđeno od kojih 7 teže.

#### **23. prosinca 2009. u prijepodnevnim satima**

auto podletio pod vlak u Dugom Selu, dvoje mrtvih

#### **Pored toga:**

-70 nesreća na željezničko-cestovnim prijelazima sa 15 mrtvih i 17 teže ozlijeđenih osoba

- dvadesetak samoubojstava

- dva vikenda sa puno snijega – nagibni vlakovi ostali u Lici zameteni u snijegu, kod izvlačenja pokvarile se tri lokomotive jedna za drugom, ljudi kasnili desetak sati

#### **Rezultat**

720 upita novinara i 160 priopćenja tijekom godine

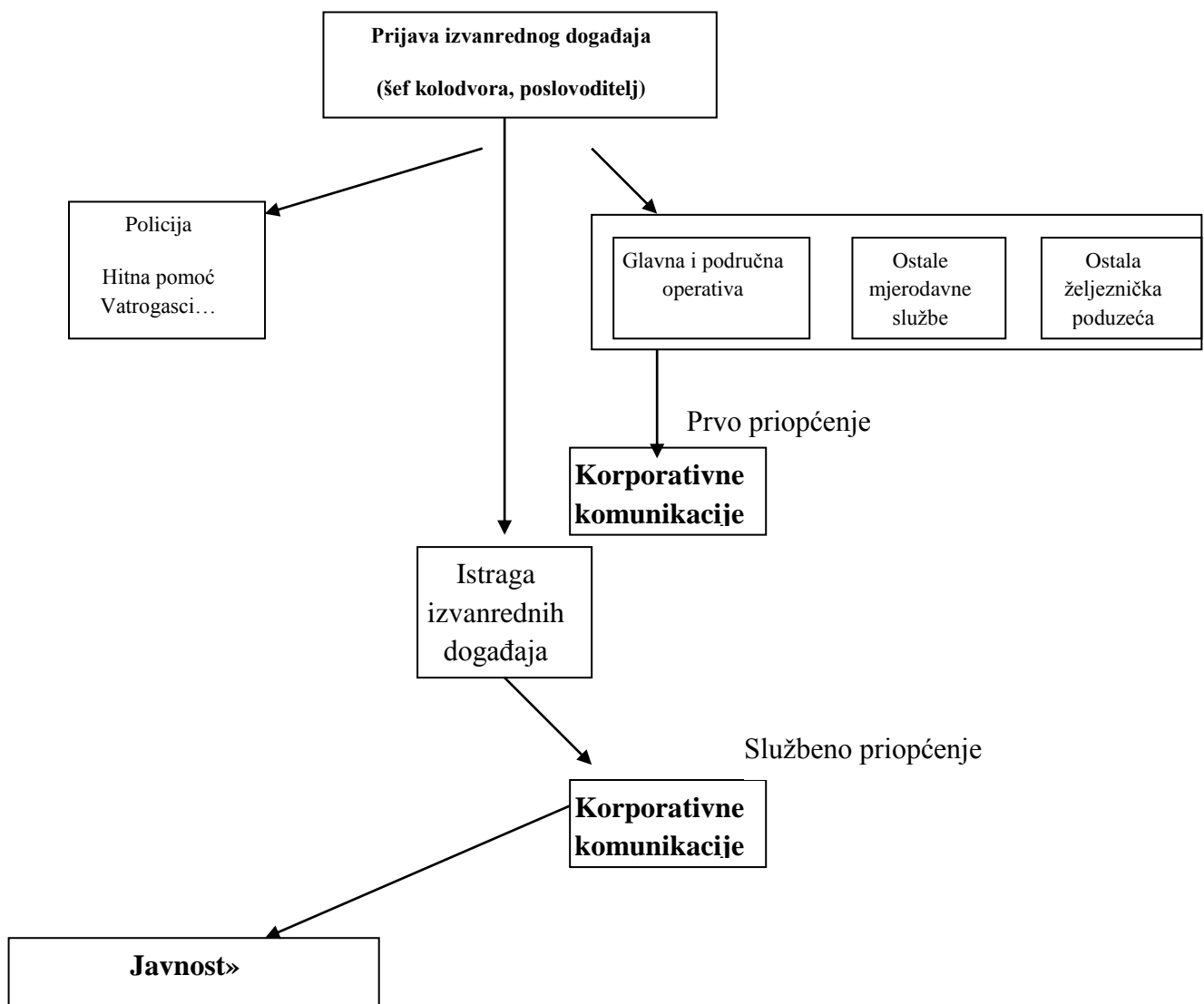
prvi puta negativni PR na razini godine

## Prilog 5: Krizno komuniciranje osnova

### Krizno komuniciranje u 2009. godini

Krizno komuniciranje je aktivnost za koju su odgovorni Odnosi s javnošću HŽ Holdinga d.o.o. i odnosi se na izvješćivanje javnosti pri izvanrednim događajima. Dosadašnja praksa isključivo se bazira na povjerenju i plan je i propisati način suradnje Kontrole izvanrednih događaja i Odnosa s javnošću. Nacrt suradnje shematski je prikazan na slici a podrazumijeva sljedeće relacije:

- **Prvo priopćenje** – Služba za izvršenje prometa (Glavna prometna operativa) dostavlja Odnosima s javnošću
- **Službeno priopćenje** – Služba kontrole nad sigurnim tijekom prometa dostavlja Odnosima s javnošću.



Slika 1.: Shematski prikaz nacrta za krizno komuniciranje (Pravilnik 631)

## SAŽETAK

Krizno komuniciranje u današnje vrijeme postaje sve važnije velikom broju kompanija. Svjesne su da njihovo postupanje u krizi može imati dalekosežne posljedice na njihovo poslovanje, stoga mu posvećuju sve veću pažnju i unaprijed ga planiraju kako bi brzo, efikasno i odgovarajuće reagirale na sve vrste kriza s kojima se mogu susresti u svom poslovanju.

Cilj ovoga rada bio je objasniti teorijske postavke krizne komunikacije, navesti glavne smjernice postupanja prije, tijekom i nakon krize, a zatim na konkretnim slučajevima objasniti što je u krizi učinjeno dobro, a što loše. Za primjer su uzete Hrvatske željeznice koje su se tijekom 2009. godine susrele s dvije velike krize koje su uzdrmale njeno poslovanje: korupcijskom aferom koju je izazvao bivši direktor Davorin Kobak i željezničkom nesrećom u Rudinama.

Glavna metodologija korištena u radu bila je studija slučaja, a kao pomoćne su korištene intervju i analiza medijskog izvještavanja. U radu su provjeravane dvije hipoteze: da se Hrvatske željeznice nisu snašle u dvjema velikim krizama, te da je to u konačnici znatno utjecalo na njihovu reputaciju. Prva je hipoteza u jednom slučaju potvrđena, a u drugome odbačena, dok se druga pokazala točnom u oba slučaja.

Radom se željelo ukazati na važnost ulaganja kompanija u krizno komuniciranje, te obuku ljudi kako postupati tijekom krize. Krize nastupaju naglo i nije ih moguće predvidjeti, stoga će se samo kompanije koje imaju unaprijed pripremljeni plan znati nositi s neočekivanim situacijama i iz njih izaći s minimalnim posljedicama za daljnje poslovanje.

***Ključne riječi:*** *krizno komuniciranje, Hrvatske željeznice, Kobak, Rudine*

## SUMMARY

Crisis communication nowadays is becoming increasingly important to many companies. They are aware that their actions in the crisis could have far-reaching consequences on their business, so they pay more attention to crisis communication and advance the crisis

communication plan to make a quick, effective and appropriate reaction to all kinds of crises that may be encountered in their business.

The aim of this study was to explain the theoretical postulates of crisis communications, to specify the main guidelines of action before, during and after the crisis, and then on specific cases to explain what in crisis is done good and what was a mistake. As an example were taken Croatian Railways which in 2009 have faced with two major crises that have shaken its business: a corruption scandal caused by former director Davorin Kobak and railway accident in Rudine.

The main methodology used in the study was a case study, and as auxiliary methods were used interview and analysis of media coverage. The paper checked two hypotheses: the first one says that the Croatian Railways did not handle well the two biggest crises in 2009, and the second says that poor crisis management had a significant impact on their reputation. The first hypothesis is confirmed in one case and rejected in another, while the second proved to be true in both cases.

The aim of this paper was to point out the importance of the investment in crisis communications, and in training people how to act during a crisis. Crises occur suddenly and can not be predicted, therefore, only companies that have pre-prepared plan of crisis communication will know how to deal with unexpected situations and get out of them with minimal side effects for further business.

***Keywords:*** *crisis communication, Croatian Railways, Kobak, Rudine*

