

Br.: 01-12/22-79/1953

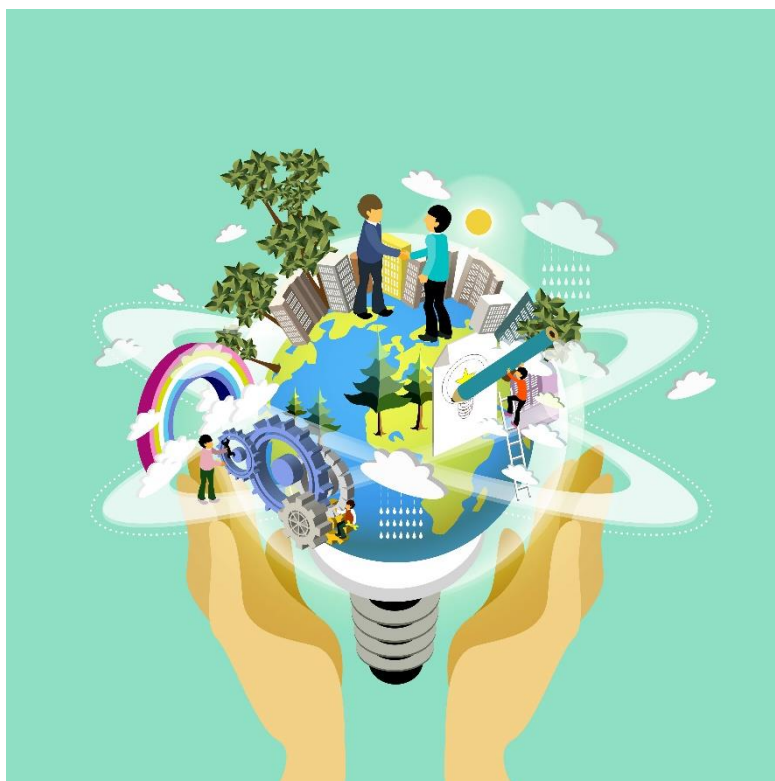


**GRAD ZAGREB**

**PLAN I PROGRAM RADA**

**USTANOVE „DOBRI DOM“ GRADA ZAGREBA ZA 2023.**

# **CILJ: IZVRSNOST, OTPORNO I ODRŽIVO POSLOVANJE**



Izvor: <https://www.greenbiz.com/article/sustainable-development-goal-17-strengthen-global-partnership>

**Zagreb, 29 prosinac 2022.**

## **SADRŽAJ**

### **1.UVOD...5**

### **2. PROGRAMI USTANOVE...11**

1.1.KONTINUIRANA DOSTUPNOST SOCIJALNIH USLUGA...12

### **2. USTROJSTVO USTANOVE...13**

2.1.DOBRI DOM – AUTENTIČNA ORGANIZACIJA...13

2.2. ODJEL FINANCIJSKIH, PERSONALNIH I OPĆIH POSLOVA...16

2.3. ODJEL PREHRAMBENO TEHNIČKIH I POMOĆNIH POSLOVA...16

2.4. SLOŽENOST USTANOVE...17

2.4.1. Horizontalna i vertikalna složenost...18

2.4.2. Prostorna i vremenska složenost...18

2.5. ORGANIZACIJSKA KULTURA...20

### **3. KONTROLA KVALITETE, NUTRICIONIZAM, SANITARNO HIGJENSKI NADZOR I GOSPODARENJE OTPADOM...23**

3.1. PREHRAMBENO SIGURNOSNI MANAGMENT...25

3.2. POLITIKA UPRAVLJANJA OKOLIŠEM, ZDRAVLJEM I SIGURNOŠĆU.28

3.3. KAKVOĆA FINALNOG PROIZVODA – GOTOVOG OBROKA...30

3.3.1. Nutritivna strategija...30

3.3.2. Sanitarno higijenska sigurnost...32

### **4. FINANCIJSKI PLAN USTANOVE...34**

4.1.USPOREDBA FINANCIJSKOG PLANA/REDOVITE DJELATNOSTI 2022–2023..35

4.1.1.Financijska sredstva po izvorima financiranja 2023 – 2025...36

## **5. SWOT ANALIZA...38**

5.1. SWOT ANALIZA USTANOVE „DOBRI DOM“ GRADA ZAGREBA...39

## **6. VRSTE POMOĆI U NARAVI IZ PRAVA SOCIJALNE SKRBI...40**

6.1. PREHRANA U PUČKOJ KUHINJI...40

6.2. PRAVO NA DNEVNI OBROK I DOSTAVU...41

6.3. POMOĆ U OBITELJSKIM PAKETIMA...41

6.4. POMOĆ DJECI U MLIJEČNOJ HRANI...41

6.5. CIJENIK KOŠTANJA PROGRAMA KOJI PRIZLAZE IZ DJELATNOSTI USTANOVE...44

## **7. RAZVOJ USTANOVE...45**

7.1. KONTROLING ...48

7.2. PROJEKCIJA 2023. – 2026....49

7.3. ULAGANJA ZA POTREBE USTANOVE U 2023....50

## **8. PREPOZNATLJIVOST USTANOVE U ZAJEDNICI...52**

## **9. RADNICI – PARTNERI U RAZVOJU USTANOVE...53**

9.1. FORMALNA I NEFORMALNA KOMUNIKACIJA...54

9.2. PRAĆENJE RADNE UČINKOVITOSTI...56

## **10. SURADNJA SA KORISNICIMA SOCIJALNIH USLUGA...57**

## **11. PROGRAM VOLONTERA...58**

## **12. IZVRŠENJE RADA ZA OPĆE DOBRO I HUMANITARNOG RADA...**

## **13. PRAKSA ZA STUDENTE SOCIJALNOG RADA...60**

## **14. DODATNA SKRB I ZAŠTITA RADNIKA...60**

## **15. UPRAVNO VIJEĆE...61**

## **16. CILJ, MISIJA, VIZIJA...62**

16.1. POLITIKA KVALITETE...62

16.2. OBILJEŽJA PODRUČJA...64

16.3. MATERIJALNO-FINANCIJSKI UVJETI I ZAKONSKA (PРАВNA) REGULATIVA...65

16.4. SOCIJALNE USLUGE U ZAJEDNICI...67

16.5. SIGURNOST POSLOVANJA PRIJE SVEGA...69

## **17. DOBRI DOM U 2023...?...71**

17.1. OKOLIŠ, DRUŠTVO I UPRAVLJANJE...73

17.2. JAČANJE INSTITUCIONALNE OTPORNOSTI NIKADA NIJE BILO VAŽNIJE...74

17.3. ULOGA KPI-jeva U SEKTORU NABAVE...78

17.4. RAZVOJE MODELA PARTICIPATIVNOG PRORAČUNA...80

17.5. ODRŽIVOST, SIGURNOST HRANE I AUTENTIČNI FINALNI PROIZVOD I USLUGE...81

17.5.1. TACCP (Procjena prijetnje) i VACCP (Procjena ranjivosti)...85

17.6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE...86

## **18. ZAKLJUČNO...88**



## 1.UVOD

Socijalna sigurnost i društvena solidarnost svakako su preduvjet zdravog razvoja suvremenoga društva. Svi mi koji smo dio obitelji DOBROG DOMA imamo privilegiju ali isto tako i obvezu sudjelovati u stvaranju preduvjeta zdravog razvoja suvremenog društva u okviru socijalne politike Grada Zagreba koji je usmjeren sugrađanima u socijalno zaštitnoj potrebi

Krize koje su se činile zasebnima i pojavljivale iz različitih regija i tržišta sada se stapaju, suočeni smo s polikrizom na globalnoj razini. Polikrizu (polycrisis) kreiraju još i posljedice epidemije, visoka inflacija i rast cijena života, poremećaji u opskrbnim lancima, prijetnja nedostatka hrane i rast geopolitičkih tenzija. Suočeni smo s najsloženijim, najrazličitijim i međusobno nepovezanim skupom izazova koji su evidentirani u proteklih nekoliko desetljeća.

Upravljanje poslovnim procesima pa tako i našom Ustanovom preko noći donijelo je nova pravila, većina starog više ne vrijedi, istodobno treba opstati i razvijati se, investirati odnosno ulagati i održavati, transformirati i očuvati ono što je bilo dobro. Nikada se do sada u tako malo vremena nije dogodilo toliko promjena. Svaka Ustanova, pa tako i naša sada se nosi sa svojim izazovima na svoj način. Mijenjaju se strategije, ciljevi, a u nekim razvijaju nove djelatnosti te se uistinu preko noći mijenjaju poslovni modeli te vrijede nova pravila. Važno je ta nova pravila unijeti u procedure koje će vrijediti u ovim kriznim vremenima.

U normalnim vremenima, tko ima bolje procedure i striktnije ih se drži, ostvaruje bolje rezultate poslovanja. U teškim i izazovnim vremenima, koja u svjetskoj ekonomiji i biznisu traju posljednje tri godine, a sada se s globalnim usporavanjem dodatno intenziviraju, veliki su izgledi da će opstati i uspjeti više onih koji nađu najbolju kombinaciju procedura i nekonvencionalnih poslovnih odluka. Za poslovne procese pa tako i za našu Ustanovu i odgovorne osobe, to znači da će poslovanje Dobrog doma koje s odnosi na budućnost, na sutra, ovisiti o tome koliko su nam kvalitetne procedure i operativni procesi.

Ne smijemo zanemariti procedure u koje će se ugraditi ono što u kriznim situacijama smisle odgovorna osobe Ustanove i organizacijskih jedinica. Improvizacije imaju ograničene domete. Nužno je držati se procedura i operativnih procesa koji su osmišljeni, raspravljeni, testirani i zapisani.

Naravno, te iste procedure treba provjeravati. Može biti vrlo nezgodno ako naiđe žestoka kriza pa se ispostavi da su pravila samo na papiru, a da u praksi, po organizacijskim jedinicama, nema uhodane i kvalitetne poslovne komunikacije. Kreativnost i procedure dobitna su kombinacija u ovome nepredvidljivom poslovnom svijetu, posebice onda kada smo aktivni čimbenik socijalne politike Grada Zagreba u segmentu koji je usmjeren prema najugroženijim građanima.

Važno je i pravo pitanje kako voditi organizaciju koja se brzo mijenja, a kako nema jednostavnog rješenja koji će riješiti nove izazove, uistinu svi segmenti poslovanja Ustanove i u narednoj poslovnoj 2023. moraju biti maksimalno koncentrirani. Pred nama su izazovi koji se nameću preko financija i nabave te održivosti poslovanja do kriznog menadžmenta/upravljanja i digitalizacije.

Volatilnost, nesigurnost, kompleksnost i dvosmislenost (engl kratica VUCA, volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity) glavna je poruka što čeka kompletnu poslovnu zajednicu u razdoblju pred nama. VUCA je dokazala da, ma koliko imali dobre i kvalitetne planove, na ono što se trenutno događa, od pandemije do ratova, inflacije i drugih tema koje su zastupljene svakodnevno u poslovnom svijetu, teško je donositi procjene koje se temelje na unaprijed zadanim ključnim pokazateljima uspješnosti (KEY PERFORMANCE INDICATOR - ključni pokazatelji uspješnosti).



Možemo imati dobre planove, ali protekle dvije godine su dokazale da to nije dovoljno i upravo stoga je važna agilnost. Svaki radnik naše Ustanove morao je preko noći postati uistinu aktivni dionik tih promjena, a takvo smo postupanje ugradili u našu poslovnu misiju.

Ulazimo već u četvrtu godinu od početka pandemije bolesti COVID-19 koja je izazvala i nezamislive poremećaje u globalnim dobavnim lancima, a nestašica energenata samo je dimenzionirala problem. Iako mnogo manje nego u prethodne dvije godine, ti poremećaji, koji su prouzročili porast gotovo svih cijena, i dalje su tu i opterećuju poslovanje. Dobavni lanci jednom će se potpuno normalizirati, ali pretpandemijske cijene nikad se neće vratiti. Rekli bismo da je takav ishod prihvatljiva cijena za sve dobavljače, a na kraju i za potrošače, samo da se više ne nađemo u situaciji u kojoj preko noći „gubimo“ ugovore te posljedično tome moramo „moljakati“ kako bismo nabavili robu i osigurali ručak građanima u potrebi, u našem slučaju. To je samo jedan foto detalj poslovanja iz 2022. za koji se nadamo da se neće ponoviti u 2023.

Promjene se lakše mogu detektirati i pratiti primjenom digitalnih procesa, a te procese mora pratiti tim koji o tome izvještava voditelje drugih organizacijskih jedinica Ustanove. Mi smo u jako kratkom roku tijekom poslovne 2022. simulirali sve što će se dogoditi i morali smo pronaći načine kako poslovnu godinu privesti prema njenom kraju bez većih poslovnih i organizacijskih stresova osiguravajući provođenje svakodnevnih socijalnih usluga koje proizlaze iz naše djelatnosti. To će nam biti vrlo dobra i zdrava osnova za poslovanje u 2023.

Agilnost ne znači da trebamo održavati beskonačne poslovne sastanke, to znači da moramo koristiti agilne digitalne i sve druge alate koji ne samo da pomažu pratiti poslovne procese nego detektiraju promjene i predlažu prilagodbe obzirom na stanje na tržištu, tako da naši radnici u 2023. i nadalje mogu i moraju biti koncentrirani na korisnike naših socijalnih usluga uz istovremeno traženje povratne informacije od strane istih u cilju unaprjeđenja kvalitete krajnjeg proizvoda i same usluge. Shodno tome u neprestanoj smo komunikaciji s korisnicima i prilagođavamo se, a koncentriranost na korisnike naših usluga je u današnjem VUCA vremenu ključna za uspjeh. Isto tako ne smijemo nikako zaboraviti da agilnost počiva i na ljudskim resursima, odnosno na radnicima kojima Ustanova mora osigurati vrlo dobre uvijete rada. Radnike treba slušati, treba ih motivirati jer uspjeh u poslovanju Ustanove donijet će isključivo ljudi.

Za poslovni uspjeh i razvoj Ustanove važna je dobra komunikacija između uprave i radnika koja će inovativnim pristupom, otvorenošću i razmjenom informacija unaprijediti odnose među njima na dobrobit te iste Ustanove i svih koji u njoj rade.

Najvažnije nam je stvoriti takvo okruženje u kojemu ljudi imaju priliku radi na interesantnim poslovima, projektima, programima i da u konačnici sami sebi kažu „da stvaraju nove vrijednosti“. Radnici će biti i više angažirani samo ako vide da se u Ustanovi njihove vrijednosti poštuju, da ih poštujemo kao pojedince. Moramo u narednoj poslovnoj godini više raditi na razvoju kulture „instant feedback“, odnosno moramo imati slobodu u svakoj interakciji dati povratnu informaciju suradniku i to u svim pravcima. Ma koliko ona bila kad kada i neugodna. U konačnici kada govorimo da vodimo poslovanje, to zapravo znači da vodimo ljude a bez komunikacije nema dobrog poslovanja. Mišljenja smo da upravo tu imamo dosta prostora za napredovanje i unaprjeđenje kvalitete odnosa.

Za uspjeh poslovanja svake organizacije neophodno je uspješno upravljanje kvalitetom i to u svim područjima rada ustanove. Kvaliteta pomaže Ustanovi da stvori prednost (kriza, inflacija, pandemija, izazovi...) i udovolji svim potrebama korisnika, osnivača ali same organizacije. Ukratko, kvaliteta je svojstvo koje označava određeni predmet ili pojavu te ih čini različitima od ostalih predmeta ili pojava. U području upravljanja kvalitetom istaknuta je potreba sudjelovanja svih dionika ustanove na ostvarivanju ciljeva kvalitete, te na taj način dolazimo do pojma potpunog upravljanja kvalitetom. Korištenje modernih metoda upravljanja kvalitetom dovodi do stvaranja novog koncepta - poslovne izvrsnosti što je u konačnici i cilj naše Ustanove. Poslovna izvrsnost predstavlja način poslovanja u kojem naša Ustanova postiže rezultate i ciljeve koje si je postavila.

Koristi Ustanove od primjene modela poslovne izvrsnosti donosi određene benefite:

1. sustavno uključivanje svih radnika u aktivnosti za poboljšanje kvalitete proizvoda, usluga, procesa i općenito poslovanja,
2. kontinuirano poboljšanje poslovanja,
3. postizanje dugoročnog i održivog usmjerenja ustanove što dovodi do usklađenosti politike i ciljeva iste,
4. integriranje i usklađivanje pristupa, modela i alata,
5. otkrivanje negativnih i pozitivnih strana ustanove,

6. mogućnost uspoređivanja poslovanja i dostignuća ustanove s poslovanjem i dostignućima drugih ustanova,
7. usmjeravanje svih resursa na poboljšanje koje donosi najveću doborbit,
8. motiviranje radnika na težnju ka ostvarenju ciljeva i postizanju još boljih rezultata poslovanja,
9. povećanje ugleda

Naglasak u novoj poslovnoj godini biti će i na sektoru nabave koji mora biti uistinu aktivan odjel, a kompletna se nabava mora, u ovim vrlo izazovnim vremenima, temeljiti na preciznim analizama. Nužno je prepoznati važnost nabave i njene potencijale, a sigurni smo da u okviru naše Ustanove postoji dodatni prostor za razvoj potencijala i unaprjeđenje rada ovog segmenta poslovanja iste. Moramo puno bolje „upoznati“ svoje dobavljače, a najvažniji dobavljači su oni koji čine stratešku nabavu i koji imaju velik volumen u svakodnevnom poslovanju Ustanove te fokus treba biti upravo na njima koji bi trebali biti temelj za kreiranje dodatne vrijednosti. Povjerenje s dobavljačima je ključno jer ukoliko postoji transparentna komunikacija utoliko i poslovanje te u konačnici ispunjavanje obveza može i mora biti na uistinu visokoj poslovnoj razini.

Važno je osvrnuti se i na krize koje su zadesile globalno tržište u posljednje dvije godine. S obzirom da su lanci opskrbe bili totalno prekinuti, rokovi su alarmantno bili produženi, a cijene nekontrolirano rastu pa se u potpunosti promijenila klasična politika ekonomije. Ova kriza nam je pokazala uska grla u lancu opskrbe. Svi smo prepoznali koji su to dobavljači koji nas nisu mogli pratiti, a gotovo 90 posto dobavljača raskinulo je ugovore tijekom poslovne 2022. te ulazimo i po tom pitanju vrlo oprezno u poslovnu 2023.

Globalna kriza i mogućnost recesije još nisu udarile svom snagom. Još ima vremena da se uistinu svi poslovni procesi Ustanove, odgovorne osobe i radnici dodatno pripreme da spremno dočekamo novi ekonomski udar s osnovnim ciljem a to je kontinuitet u pružanju socijalnih usluga.

U krizi je najvažnije uključiti ljude da zajedničkim snagama izađemo iz krize. Jedini način na koji to možemo učiniti jest ne samo da razgovaramo s ljudima nego da ih i slušamo i to na svim razinama upravljanja i poslovanja.

Ali isto tako je neophodno da povratne informaciju budu argumentirane, realne i stvarne, rezultat kontinuiranog vrijednog rada i želje za unaprjeđivanjem sustava. Važno je da im se otvorimo i obratimo, da budemo iskreni. Zato je važno da imamo zajedničke vrijednosti jer onda kada ih imamo idemo prema istom cilju.

U završnom dijelu Programa rada Ustanove „Dobri dom“ Grada Zagreba za poslovnu 2023. naglasak je na:

- Poslovnoj izvrsnosti
- Kulturi učinka
- ESG poslovanju
- Jačanju institucionalne otpornosti
- Ulozi KPI-jeva u sektoru nabave
- Razvoju modela participativnog proračuna
- Održivosti, sigurnosti hrane i autentičnom finalnom proizvodu
- Društveno odgovornom poslovanju



## 1. PROGRAMI USTANOVE

Ustanova „Dobri dom“ Grada Zagreba u okviru svoje nadležnosti pruža sljedeće vrste pomoći socijalne skrbi:

- prehrana u pučkim blagovaonicama (svakodnevno od 11.00 do 13.30 sati (vikendom, blagdanima, državnim praznicima...))
  - PJ „Pučka blagovaonica Branimirova, Kneza Branimira 35
  - PJ „Pučka blagovaonica Cerska“, Cerska 3
  - PJ „Pučka blagovaonica Alfirevićeva“, F. Alfirevića 6
  - PJ „Pučka blagovaonica Kosnica“, Domovinska ul. 10 (za korisnike Prihvatilišta za beskućnike Gradskog društva Crvenog križa Grada Zagreba),
  - PJ „Termički blok blagovaonica Kosnica“, Domovinska 10, Kosnica (priprema obroka)
- dostava toplog obroka u kuću za starije i nemoćne građane (PJ „Vozni park“, F. Alfirevića 6, svakodnevno-vikendom, blagdanima, državnim praznicima...)
- pomoć u mliječnoj hrani za djecu od 0-12 mj. (F. Alfirevića 6, 1x na mjesec, količine dostatne za 30 dana),
- Pomoć u obiteljskim paketima (Zagrebački velesajam, 1 x na mjesec)

Priprema obroka za potrebe pučkih blagovaonica odvija se u Poslovnoj jedinici „Termički blok-blagovaonica Kosnica“. Gotovi obroci potom se prevoze u pučke blagovaonice u kojima se dijele sugrađanima u potrebi.

Jelovnici za potrebe Ustanove planiraju se 14 dana unaprijed. Namirnice koje se koriste za svakodnevnu pripremu obroka moraju svojom kvalitetom odgovarati važećim zakonskim propisima i pravilnicima o kvaliteti robe i namirnica u prometu te moraju biti ispravno deklarirane.

Zdravstvena kontrola namirnica, vode za piće i otpadnih voda, kao i prosuđivanje mikrobiološke čistoće u objektima za proizvodnju i promet namirnica odvija se periodički tijekom cijele godine od strane ovlaštenih institucija.

## 1.1.KONTINUIRANA DOSTUPNOST SOCIJALNIH USLUGA

U ovim uistinu izvanrednim okolnostima u kojima se nalazimo, zdravlje i sigurnost naš je zajednički prioritet. Pravovremeno, odlučno i stručno postupanje od samog početka epidemije te opskrba dostatnom količinom zaštitnih sredstava za odgovarajuću sigurnosnu opremljenost sustava i samim time potpunu provedbu epidemiološki mjera, omogućilo je kontinuiranu dostupnost socijalnih usluga našim sugrađanima u potrebi.

Svi zaposlenici Ustanove bili su i opet će biti na „prvoj crti izloženosti“, hrabro, razumno, profesionalno na usluzi građanima. Ustanova je od početka epidemije COVID-19 i potresa u Gradu Zagrebu svakodnevno pripremala tople obroke za institucije koje su angažirane na određenim poslovima vezano uz izvanredne okolnosti u kojima se nalazimo: NZZJZ Grada Zagreba „ dr. Andrija Štampar“, Nastavni Zavod za hitnu medicinu Grada Zagreba i Javna vatrogasna postrojba Grada Zagreba.

Ustanova u okviru svoje djelatnosti priprema svoje obroke za sljedeće ustanove koje proizlaze iz sektora socijalne skrbi Grada Zagreba, odnosno za korisnike istih, a to će činiti i u 2023.:

- ✓ „Dom za žrtve obiteljskog nasilja Duga- Zagreb“,
- ✓ „Centar za pružanje usluga u zajednici Novi Jelkovec“
- ✓ „Mali dom – Zagreb, Dnevni centar za rehabilitaciju djece i mladeži“.

Svakodnevno postupanje po načelu koje proizlazi iz sustava Upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane - HACCP, upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015, sustava gospodarenja otpadom ISO 14001 te sustava upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti ISO 45001, jamči našim građanima u socijalno zaštitnoj potrebi nutricionistički kvalitetan, zdravstveno ispravan i siguran obrok i uslugu dostojnu čovjeka.

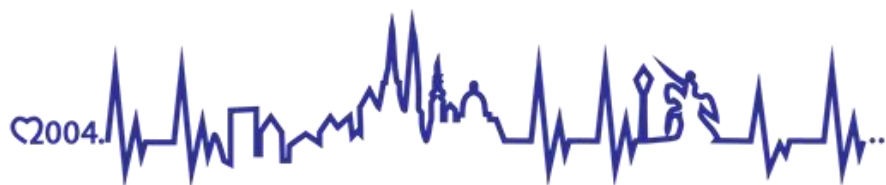
## 2. USTROJSTVO USTANOVE

### 2.1.DOBRI DOM – AUTENTIČNA ORGANIZACIJA

Stvaranje i njegovanje autentičnosti organizacije pojedinaca, zaposlenika i u konačnici odgovorne/ih osoba podrazumijeva iznaći način kako se suočiti s izazovom koji donosi raznolikost a ostati vjeran sebi – autentičan, te biti prihvaćen, imati utjecaj u društvu za dobrobiti najugroženijih i djelovati za opće dobro.

Kad ste autentični, onda ste svoji, stvarate silu teže koja privlači i druge. Svakodnevni si u Ustanovi postavljamo sljedeća pitanja, te istovremeno tražimo odgovore i postupamo po njima:

- ✓ koje su to prave, autentične organizacije koje žive ono što govore i govore ono što žive;
- ✓ kako kreirati okruženje autentičnosti;
- ✓ koji su autentični ljudi; kako ih naći i zadržati;
- ✓ kako kreirati okruženje u kojem svatko može ostvariti svoj potencijal; ali isto tako i zaslužiti prostor za razvoj takvog potencijala;
- ✓ te koliko je autentičnost nepromjenjiva karakterna osobina, a koliko izbor?



*Dobri dom Grada Zagreba – dom ljudske solidarnosti*

Energija koja vlada u ustrojstvenim jedinicama trebala bi se moći uskladiti, a vjerujemo da se to i događa, s potrebama naših sugrađana korisnika socijalnih usluga na njihovo zadovoljstvo, kako bi usluga ostala na zavidnoj odgovarajućoj razini kako kvalitativnoj tako i kvantitativnoj.

Od samog početka rada Ustanove, unazad gotovo 18 godina (od 26.2.2004.), brojke govore jednim dijelom upravo o toj autentičnosti naše Ustanove koja obvezuje:

- 30 milijuna obroka podijeljeno je u pučkim blagovaonicama;
- 2,83 milijuna obroka dostavljeno je u domove starijih i nemoćnih građana u socijalno zaštitnoj potrebi;
- 298 000 prehrambenih paketa podijeljeno je obiteljima u Programu pomoći u obiteljskim paketima;
- 68 000 paketa mliječne hrane podijeljeno je obiteljima s djecom u starosti od 0-12 mjeseci.



Ustanova je od osnutka djelovala u provedbi aktivnosti od javnog značaja za zajednicu pripremajući gotovo 445 000 (Park Maksimir, 1.5./410 tisuća obroka i podjela bakalara na Trgu Bana Jelačića/35 000 obroka).

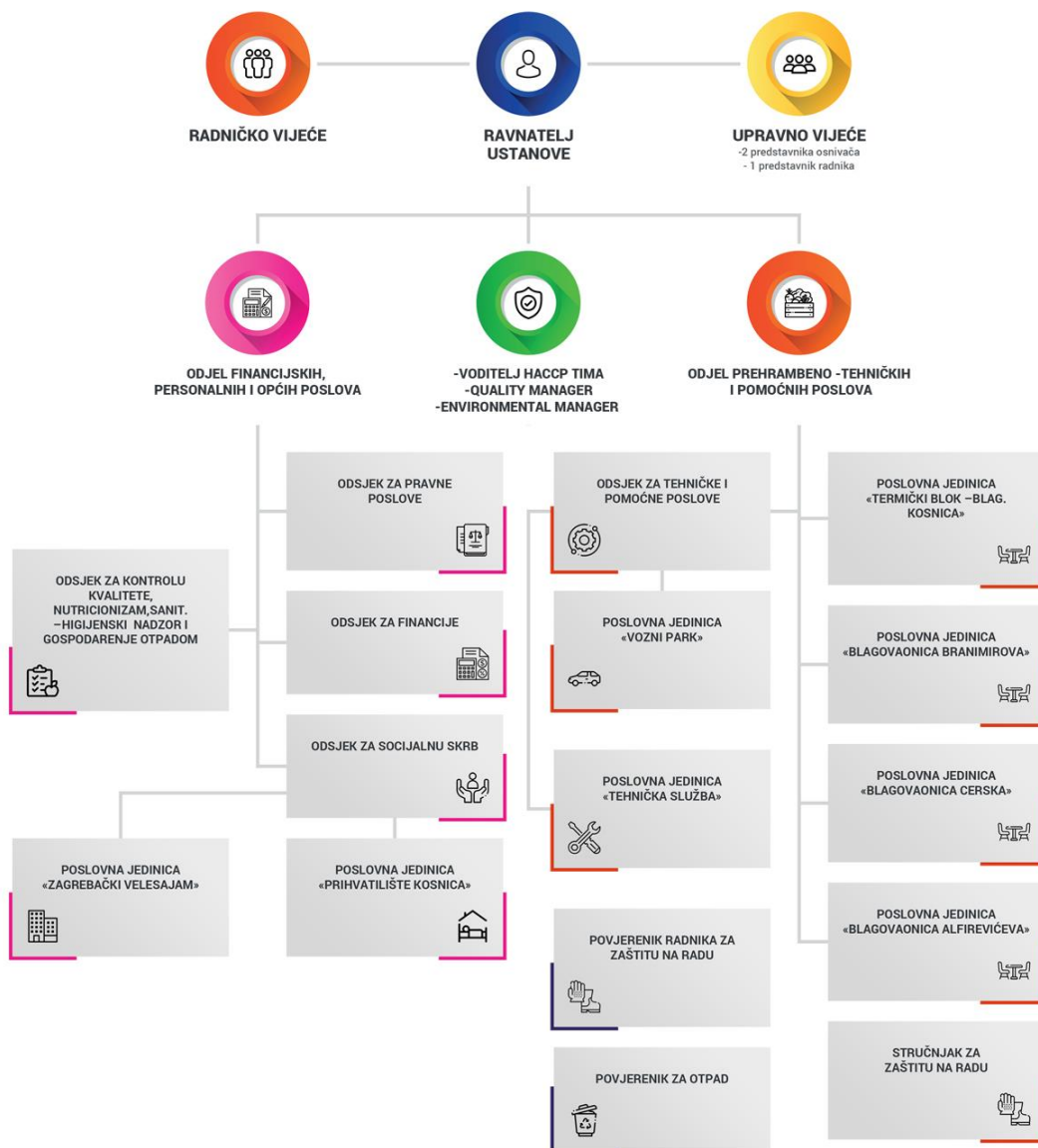
Više od 170 000 obroka podijeljeno je tijekom pandemije COVID-19 i potresa interventnim službama i zdravstvenim ustanova (2020 – 2021) koje su uključene u javno zdravstvene aktivnosti s ciljem sprječavanja zaraze SARS CoV-2 virusom. Više nego ikada, danas je potrebno prilagođavanje kako bismo bili ukorak s promjenama i izazovima koje svakodnevni posao nosi posebice onaj koji je usmjeren najugroženijim građanima Grada Zagreba.

I ne samo posao, povrh svega odnosi. Odnosi čine tim dobrim, složnim i kompaktnim, oni će na neki način odrediti naš radni dan kao i autentičnost kojoj težimo. I pri tome sigurno činimo i određene greške. Važno je shvatiti da su greške sastavni dio života. Ne samo da ih je nemoguće eliminirati, nego su i poželjne, naravno u kontroliranom okruženju.

Kada usvojimo ovaj stav, automatski manje griješimo i počinjemo napredovati. Uz pomoć vlastitih pogrešaka otkrivamo neke nove poslovne putove. I postajemo jača organizacija. I opet na neki svoj način autentična.

Autentičnost mora biti prirodna, ne može se živjeti nečiji set vrijednosti, s tog aspekta nastojimo u Ustanovi graditi takvu organizaciju i kulturu poslovanja usmjerenu prvenstveno sugrađanima korisnicima socijalnih usluga a onda međusobno. Ustanova će i dalje na svakodnevnoj razini pratiti razvoj situacije i kroz Krizni stožer Ustanove „COVID-19“ (osnovan 26.2.2020.) kako na makro razini ali prvenstveno na mikro razini odnosno u svakodnevnom poslovanju ustrojstvenih jedinica, gdje za sada općenito gledano imamo vrlo zadovoljavajuće rezultate našeg postupanja i reakcije na pandemiju unazad gotovo dvije godine.

Radi obavljanja djelatnosti Ustanove “Dobri dom” Grada Zagreba u Ustanovi imamo sljedeće organizacijske jedinice (Organigram, 12. mj. 2022.):



## 2.2. ODJEL FINACIJSKIH, PERSONALNIH I OPĆIH POSLOVA

- Odsjek za socijalnu skrb
  - ✓ *Poslovna jedinica “Zagrebački velesajam”*
  - ✓ *Poslovna jedinica „Prihvatilište Kosnica”*
- Odsjek za financije
- Odsjek za pravne poslove
- Odsjek za kontrolu kvalitete, nutricionizam, sanitarno-higijenski nadzor i gospodarenje otpadom

## 2.3. ODJEL PREHRAMBENO TEHNIČKIH I POMOĆNIH POSLOVA

- ✓ *Poslovna jedinica “Blagovaonica Branimirova”*
- ✓ *Poslovna jedinica “Blagovaonica Cerska”*
- ✓ *Poslovna jedinica “Blagovaonica Alfrevičeva”*
- ✓ *Poslovna jedinica “Termički blok-blagovaonica Kosnica”*
  
- Odsjek za tehničke i pomoćne poslove
  - ✓ *Poslovna jedinica „Tehnička služba Kosnica”*
  - ✓ *Poslovna jedinica “Vozni park”*

U Ustanovi je sistematizirano poslova i zadaća na 33 radna mjesta, s mogućih 128 izvršitelja. Ustanova „Dobri dom“ Grada Zagreba kroz dva Odjela - Odjel za prehrambeno-tehničke i pomoćne poslove i Odjel za financijske, personalne i opće poslove jamči klijentima standard usluge i kvalitetu prehrane (sukladno pozitivnim propisima) tijekom participiranja istih u Ustanovi.

Zbog potrebe ažuriranja i upotpunjavanja Pravilnika o radu i njemu pripadajuće Sistematizacije radnih mjesta s koeficijentima složenosti radnih mjesta, na 33. sjednici Upravnog vijeća Ustanove održanoj 24. studenog 2022. usvojene su Izmjene i dopune Pravilnika o radu i njemu pripadajuće sistematizacije radnih mjesta i koeficijenata složenosti poslova te su iste dostavljene gradonačelniku Grada Zagreba na davanje suglasnosti.

Potrebna je korekcija raspona koeficijenata zbog preklapanja s rasponima koeficijenata s radnim mjestima različite složenosti poslova. Osnovica za izračun plaće usklađuje se s povećanjem troškova života koji su nastali uslijed naglog porasta cijena na tržištu. Otpremnina za odlazak u mirovinu usklađuje s otpremninom za službenike i namještenike u gradskim upravnim tijelima Grada Zagreba.

Daje se mogućnost provođenja preventivnih sistematskih i liječničkih pregleda za sve radnike najmanje svake dvije godine, sukladno financijskim mogućnostima, u cilju očuvanja zdravlja radnika osobito zbog činjenice da velika većina radnika Ustanove obavlja fizički naporan rad.

Cilj je u predstojećoj 2023. godini učvrstiti ustrojstveni oblik djelovanja Ustanove, s točno određenim linijama odgovornosti i obveza prema radnom mjestu i opisu radnih obveza, a sve to sukladno Pravilniku o radu Ustanove i njemu pripadajućoj Sistematizaciji radnih mjesta i koeficijenata složenosti poslova u istoj.

## **2.4. SLOŽENOST USTANOVE**

Kao živi organ Ustanova se svakodnevno razvija i gradi te se s time i njezino vodstvo treba svakodnevno prilagođavati novim izazovima upravljanja poslovnim procesima. Slijedom gore navedenog počinju se otvarati određene teme i pitanja o kompetencijama koje su potrebne za takva odgovorna rukovodeća mjesta. Koje kompetencije su najpotrebnije?

Vrlo je važno kontinuirano preispitivati ostale sudionike u svakodnevnom poslovnom procesu kako oni vide kompetencije odgovornih osoba? Kako bi se bolje shvatila i predstavila ukupnost različitih područja rada za koje odgovorne osobe moraju biti stručne, smatramo da je važno definirati Ustanovu strukturalno.

Ustanova se uklapa u okvire organizacije kao „relativno složena organizacija“ s preciznom formalizacijom rada radnika i ona sama po sebi može biti razrađena putem vrednovanja 4 elemenata složenost:

- horizontalne,
- vertikalne,
- prostorne
- i vremenske diferencijacije.

### 2.4.1. Horizontalna i vertikalna složenost

U smislu horizontalne složenosti ista je vidljiva u obrazovno stručnoj strukturi radnika koji imaju različite zadatke prema kojima su podijeljeni u manje ustrojstvene – organizacijske jedinice (administrativno, financijski i stručno tehničko tehnološki mogu se navesti kao dvije glavne jedinice).

Vertikalna diferencijacija koja se odnosi na hijerarhijske razine u Ustanovi je podijeljeni na 4 glavne razine i na dvije pod razine:

- ✓ ravnatelj
- ✓ voditelji Odjela (2),
- ✓ te šefove Odsjeka (5) i
- ✓ voditelje Poslovnih jedinica (8).



### 2.4.2. Prostorna i vremenska složenost

S druge strane, prostorna i vremenska diferencijacija znatno su složenije. Prostorna ponajviše zbog organizacije poslova na nekoliko lokacija u Gradu Zagrebu i Zagrebačkoj županiji. To iziskuje dodatne napore u svakodnevnoj organizaciji rada, poglavito u prijevozu gotovih obroka, ali i dislokaciji radnika na podjelu obroka iz Termičkog bloka u pučke blagovaonice. Višekratno se tijekom prošlih godina, uz svakodnevne obveze, provode aktivnosti po nalogu osnivača od javnog značaja za Grad Zagreb na drugim lokacijama (cjepni punktovi, zdravstvene ustanove, ugovorene ustanove, Park Maksimir, Trg bana Josipa Jelačića i sl.)

Kod vremenske organizacije, složenost se očituje u svakodnevnom radu Ustanove tijekom cijele godine, te u paralelnom odvijanju radnih aktivnosti na nekoliko različitih lokaliteta.

Tako ustrojena vremenska organizacija nosi i svoje lošije strane, a to su veliki broj dana bolovanja radnika te korištenje godišnjeg odmora u više navrata kako bi se u potpunosti ispunile radne aktivnosti i da se ne bi dovelo u pitanje poštivanje zakonske regulative i akata Ustanove po pitanju broja radnih sati odnosno fonda sati kojim se raspolaže u tekućem mjesecu.

Ovako koncipirana Ustanova svoju složenost prikazuje na više različitih razina, odnosno u više različitih kategorija funkcioniranja njezinog sustava. Ustanova zadovoljava potrebe koje proizlaze iz djelatnosti, no sigurni smo da postoje rezerve poglavito u nekim ustrojstvenim jedinicama koje su, to je vrlo važno, usko povezane uz osnovnu djelatnost iste.

Zadaća Uprave je radnicima ovih jedinica na temelju njihova znanja i iskustva tijekom dosadašnjeg rada omogućiti kvalitetnije i konkretnije obnašanje svojih obveza s ciljem unaprjeđenja rada kako među samim radnicima iste tako i prema korisnicima usluga.

Odjel za prehrambeno-tehničke i pomoćne poslove temeljni je nositelj djelatnosti ove Ustanove. Opremljenost, funkcionalnost, sigurnost termičkog bloka te blagovaonica, kao i stručnost i marljivost radnika Odjela daju kao rezultat svega kvalitetan obrok i uslugu. Tijekom godine radnici Odjela pripreme i podijele cca. 730 000 obroka.

S ukupnim brojem od 84 radnika struktura zaposlenih u Ustanovi relativno zadovoljava osnovne zadaće svoje djelatnosti, ali i druge vrste pomoći socijalne skrbi, kao i određenu djelatnost koju bi ostvarila na tržišnoj osnovi u vidu pripreme i dostave obroka građanima i ustanovama uz naplatu. Tijekom 2022. Ustanovu je napustilo 4 radnika, dok će to isto u poslovnoj 2023. učiniti još 2 radnika koji odlaze u zasluženu mirovinu. To je jedna vrsta izazova za vodstvo Ustanove, ali isto tako i za neposredno odgovorne osobe ustrojstvenih jedinica iz kojih radnici odlaze u mirovinu.

Kako na vrijeme iznaći kvalitetne i vrijedne radnike koji će zamijeniti dugogodišnje radnike Ustanove od njena osnutka, odnosno kako organizirati rad do dolaska novih radnika.

Sa svrhom unaprjeđenja sustava sigurnosti zaposlenika, smanjenja rizika na radnom mjestu te stvaranja boljih i sigurnijih radnih uvjeta Ustanova striktno primjenjuje Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu prema normi ISO 45001:2018.

## 2.5. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Ustanova „Dobri dom“ Grada Zagreba u okviru svoje djelatnosti ima dobro utvrđeno mjesto na tržištu socijalnih usluga. Upravo ta utvrđenost pozicije mora biti inicijator novih ideja.

Naša je obveza usmjeriti poziciju Ustanove u vertikalnom smislu u visinu, ali i u širinu kako bi postojećim programima dali nove vrijednosti, sadržaje i kvalitetu naravno u okviru Socijalne politike Grada Zagreba i nadležnog nam Ureda. Isto tako treba u razgovoru s osnivačem iskazati nove razvojne planove glede unaprjeđenja tehničko - tehnoloških rješenja i procesa u poslovnim jedinicama Ustanove s ciljem postupne obnove samim time i nabave nove opreme sukladno financijskim mogućnostima Grada Zagreba, odnosno Ustanove.



Timski rad mora biti utemeljen na sljedećim osnovama iskazanima kroz: kvalitetu (krajnjeg proizvoda – obroka), kvantitetu (dostatan broj kvalitetnih obroka), kontinuitetu (sigurnost u distribuciji, raspoloživosti) i komunikaciju (prvenstveno s korisnicima, osnivačem Gradom Zagrebom, Upravnim vijećem Ustanove, javnosti, lokalnom zajednicom, međusobno u Ustanovi...).

Samo požrtvovni pojedinci, spremni na odricanje od dijela vlastitog ega i probitaka te iznad prosječnu ustrajnost, mogu uspješno i kvalitetno voditi ljude (na svim ustrojstvenim razinama) na dugi rok a da to ne završi loše za vođenu zajednicu i sve njene segmente kojima pod razine vođenja upravljaju. Za vodstvo na svim razinama su potrebne vještine, ali ponajprije i ljudske karakteristike koje se većinom ne mogu naučiti na dodatnim edukacijama niti se bildaju znanstvenim titulama, nego potječu iz obiteljskog odgoja.

Znamo da zaposlenici novog doba od poslodavca očekuju empatiju i potporu, a osjećaj povezanosti s timom, povjerenje i komunikacija pokazali su se ključnim za uspješno savladavanje pandemijskih izazova, energetske krize, pa tako, to odgovorno tvrdimo, i u našoj Ustanovi.

Organizacijska kultura ključna je za napredak svake organizacije, pa tako i naše Ustanove. Ona ima posebnu snagu za razvoj svake ustanove, posebno u digitalnoj transformaciji poslovanja, što je jedna od ciljeva ustanove u poslovnoj 2023. posebice u području financija i poslovanja koje obuhvaća pravne poslove te u području poslovanja koje se odnosi na pripremu obroka, analitiku gotovog proizvoda i sl.

Kako bi napredovali i razvijali se u digitalnoj stvarnosti, mora biti agilniji, a to uključuje i fleksibilnu organizacijsku strukturu. U središtu svake transformaciji su ljudi i toga smo jako svjesni.

Tehnologija se razvija eksponencijalno, znanje će se udvostručivati na osnovi od nekoliko sati, a potrebe naših korisnika kao i zaposlenika stalno će se mijenjati. Uspješna ustanova, a to uistinu želimo biti u kontinuitetu, može održivo rasti i napredovati (a prostora za to uistinu ima) samo ako se može brzo prilagoditi tim promjenama. To je uistinu jednak izazov za odgovorne osobe ustanove koliko i za sve ostale radnike iste.

Rad od kuće, digitalni alati za zajednički umreženi rad i novi načini podjele poslovnih zadataka, sve su to izazovi za organizacijsku kulturu. Svaka zdrava i prosperitetna organizacijska kultura, a mi to uistinu želimo postati, mora biti izgrađena na način da se stalno prilagođava unutarnjim i vanjskim promjenama najbolje što može, ali isto tako treba ponuditi dovoljno prostora za iskušavanje novih ideja, eksperimentiranja i pogreške koje su neizostavni dio želja za unaprjeđenjem rada ustanove.

Naravno, iste moraju biti u kontroliranom okruženju. Snažno fokusiranje na korisnike naših socijalnih usluga i zaposlenike ustanove također osigurava veću pozornost usmjerenu na pružanje boljeg iskustva tim istim korisnicima naših usluga.

Moramo kao radna cjelina težiti ka neophodnoj skladnoj i na cilj orijentiranoj organizacijskoj kulturi, a dodanu vrijednost i prednost je kada nas ona ubrzava u kvalitetnom poslovanju.

Upravljanje promjenom organizacijske kulture nedvojbeno je jedna od najvećih izazova i ona se gotovo nikada ne događa u kratkom razdoblju, već zahtjeva uistinu mnogo truda i sustavan pristup tijekom cijele transformacije i toga smo u potpunosti svjesni i to na realnoj osnovi.



Ne smijemo upasti u zamku precjenjivanja svojih mogućnosti, što je karakteristika i praksa lošijih organizacija. Nerealna očekivanja, preoptimistični raspored zadataka, pretpostavke o razvojnom putu ustanove kroz prizmu krajnjeg proizvoda odnosno usluge, mijenjanje strategije unutar razvojnog procesnog ciklusa i postavljanje većeg broja zadataka u isto važeći red samo su neke od pogrešaka koje ne smijemo napraviti.

Razlika između dobre i loše organizacije/ustanove/tima je iskustvo provedbe zadataka/projekata a ono se stječe na pogreškama odnosno njihovim prepoznavanje i postupanjima koje će se provesti da se prevenira njihovo ponavljanje.

Važno je da na samom početku otklonimo, na svim razinama upravljanja, sve nejasnoće i da se ne počinje samo da se što prije završi. Tada se pogreške slažu jedna na drugu.

Svakodnevno pridržavanje već postavljenih procesnih radnji u vidu dokumentiranja tijeka rada i postupanja, pridržavanje postojećih procedura ali i dobra komunikacija među ustrojstvenim jedinicama s naglaskom na odgovorne osobe istih, smanjit će pogreške na najmanju moguću mjeru.



**DOBRI DOM – dobitnik priznanja „Žuti okvir za održivi razvoj, znanost i obrazovanje 2019.**

**Kategorija – NE SIROMAŠTVU (National Geographic)**

Za inovativnost je važan stupanj otvorenosti i iskrenosti u ustanovi. U tradicionalnim organizacijama 'tko' je važnije od 'što' i ljudi rade ono što se od njih traži, a ne ono što treba. Tu za inovativnost i izvrsnost nema velikih izgleda.

Kada dominira zajednička vizija, gdje osobni interes nije na prvome mjestu, gdje su integrirane participativna i refleksivna otvorenost, izgledi za uspjeh temeljen na inovativnosti i izvrsnosti znatno su veće. U ovom području Ustanova također ima prostora za daljnje napredovanje u poslovnoj 2023.

### **3.KONTROLA KVALITETE, NUTRICIONIZAM, SANITARNO HIGJENSKI NADZOR I GOSPODARENJE OTPADOM - Upravljanje novim rizicima sigurnosti hrane**

Otkrivanje nepoznatih rizika za sigurnost hrane zahtijeva sposobnost povezivanja događaja s potencijalnim štetnim učincima koje bi mogli imati. Tehnologija postaje vitalni alat za prepoznavanje novih rizika zahvaljujući svojoj sposobnosti transformacije podataka u kvantitativne, djelotvorne uvide i uvide spremne za donošenje odluka. Također služi kao važan izvor informacija prikupljanje podataka od naših korisnika usluge, dobavljača i u konačnici samih radnika Ustanove. Od neizmjerne je važnosti za sigurnost hrane na vrijeme uočiti probleme i rizike, a zatim ih pratiti s vremenom paralelno s uklanjanjem istih.

U ovoj poslovnoj godini moramo razradu metode povezane s ranim upozorenjem na postojeće i nove rizike podići na još višu razinu, kako u praktičnom smislu tako i putem edukacije radnika. Posebno ćemo se usredotočiti na pristup, kao i na alate koje koriste u prehrambeno ugostiteljskoj grani, s ciljem boljeg razumijevanja kako:

- Utvrditi koje su informacije najvažnije i stvoriti pravi unutarnji krajolik koji će se nadgledati
- definirati učinkovito otkrivanje rizika ranog upozoravanja
- Tehnologija/informacije/istraživanje/radovi može pomoći u navigaciji kroz informacije kako bi se lako i u kratkom vremenu „uočila igla u plastu sijena“

Nedostatak kontrole i nadzora nad signalima ranog upozorenja može dovesti do povećanog broja incidenata u sigurnosti hrane, a time i potencijalne krize. Stručnjaci za sigurnost hrane i ne samo oni već uistinu svaki radnik iz OPTPP -a, ima svoju ulogu tom lancu odgovornosti, moraju pronaći odgovore na pitanja poput:

- Koji su novi problemi sa sigurnošću hrane koji se pojavljuju u konkurentskom, regulatornom i medijskom okruženju?
- Koliki je utjecaj tih problema i tko ih pokreće?
- Kako možemo ublažiti te rizike?
- Kako se razvijaju ti rizici?

Uz količinu informacija kojima smo izloženi, važno je istražiti relevantne podatke kako bismo odgovorili na sva pitanja ili na njihov najveći dio koja su presudna za svako poslovanje koje je vezano uz hranu.

Uključenost radnika širokog obrazovnog spektra i radnog mjesta u procese upravljanje rizikom, kvalitetu proizvoda i poštivanje propisa obveza je Ustanove.

S njihove strane neophodna je povratna informacija kroz pravovremenu, koncentriranu i ozbiljnu uključenost (administrativnu, fizičku, komunikacijsku) u radne procese koji se svakodnevno odvijaju u Ustanovi koji će generirati rezultate kakve priželjkujemo, odnosno na vrijeme će otkriti rizike.

### **3.1. PREHRAMBENO SIGURNOSNI MANAGMENT**

U sklopu Odsjeka za kontrolu kvalitete, nutricionizam, sanitarno – higijenski nadzor i gospodarenje otpadom, nutricionist te ostali radnici istog provode sanitarno – higijenski nadzor i kontrolu poslovnih jedinica i djelatnika suradno s ovlaštenim i stručnim institucijama te u komunikaciji s korisnicima dobivaju povratnu informaciju o kvaliteti krajnjeg proizvoda i zadovoljstvu odnosno nezadovoljstvu uslugom.

Ustanova „Dobri dom“ Grada Zagreba ima poslovnu suradnju s ovlaštenim i certificiranim gospodarskim subjektima, redovite zdravstvene kontrole namirnica, pripremljenih obroka, predmeta opće uporabe, vode za piće, kontrole prostorija za pripremu i podjelu hrane te zaposlenika koji u svom radu dolaze u kontakt s hranom i to:

1. Mikrobiološka analiza briseva ruku djelatnika koji rade na pripremi i preradi hrane.
2. Brisevi s radnih površina, posuđa i pribora kojim se djelatnici služe kao i brisevi ruku djelatnika.
3. Ispitivanje mikrobiološke ispravnosti uzoraka hrane.
4. Ispitivanje zdravstvene ispravnosti vode za piće.

Navedene kontrole obavljat će se sukladno zakonskoj obvezi koja proizlazi iz Zakona o hrani dinamikom uzorkovanja koja se temelji na načelima HACCP sustava i dobre higijenske prakse i to u slijedećim Poslovnim jedinicama: PB Branimirova, PB Cerska, PB Alfirevićeva, TBB Kosnica - Velika Kosnica i PJ Vozni park.

Uzimajući u obzir veliki broj pripremljenih obroka tijekom godine, osim redovitih zdravstvenih kontrola određenih zakonom, vrše se i izvanredne kontrole: određivanje teških metala u hrani, određivanje mikotoksina u hrani, kao i određivanje kalorijske vrijednosti i protektivnog sastava obroka hrane u većem broju u odnosu na onaj koji je propisan u tijeku poslovne godine.



Uz gore navedenu kontrolu, od strane Ustanove provoditi će se sljedeće obveze postupanja:

1. Redovita kontrola čistoće i uređenosti blagovaonica te djelatnika Ustanove,
2. Kontrola i redovita provjera valjanosti Sanitarnih iskaznica te produženje istih,
3. Kontrola izvršenja evidencije plana i izvršenje obuke higijenskog minimuma (djelatnici Ustanove obavezni su isti polagati svakih 5 godina),
4. Izvanredna kontrola sanitarno-higijenskog stanja termičkog bloka Kosnica (pojedinačni pregled svake od jedinica: termički blok, prostor za osoblje, rashladne komore, garderoba, ured, sanitarni čvor, praonica rublja, blagovaonica u sklopu termičkog bloka) te razgovor s djelatnicima,
5. Kontrola sanitetskog materijala u objektima Ustanove te nabava istog po potrebi,
6. Sanitarno – higijenska kontrola lako dostavnih gospodarskih vozila (PJ Vozni park) koje sudjeluju u transportu hrane.

Nadzor od strane Odsjeka u smislu kontrole i unaprjeđenja kvalitete Ustanove odvija se periodički po programu te izvanredno po svim PJ - blagovaonicama i termičkom bloku Kosnica te PJ Vozni park. U tu svrhu se koriste kontrolne liste („check-liste“) za nadzor provedbe sanitarno-higijenskih i epidemioloških mjera te mjera koje se tiču sustavnog gospodarenja otpadom na svim navedenim lokacijama.

U Ustanovi će se 2023. godine nakon provedene recertifikacije sustava HACCP, ISO 9001 i ISO 45001 u 2022. godini provesti 1. nadzorni audit navedenih sustava upravljanja, a za sustav ISO 14001 izvršit će se 2. nadzorni audit.

Kontinuiranim nadzorom od strane ovlaštenih stručnih institucija, sukladno Zakonu o zaštiti pučanstva od zaraznih bolesti (79/07, 113/08, 43/09, 130/17, 114/18, 47/20, 134/20 i 143/21), do sada nije zabilježena indikacija zaraze uslijed nestručnog ili nepravilnog rukovanja hranom, ali i pripremom obroka, a moramo napomenuti da su naši korisnici osobe izuzetno narušenog zdravstvenog stanja odnosno imuniteta – imunokompromitirane osobe. Kvaliteta namirnica od kojih se obroci pripremaju te vrlo jasan i precizan ugovor s dobavljačima o kontroli isporučene robe od strane istih daju nam mogućnost detaljne kontrole i nadzora nad namirnicama i pod cijenu povrata kompletno dostavljanog prehrambenog programa/namirnica. Svi radnici ispunjavaju norme higijenske zaštite u njihovom maksimalnom opsegu, a nepoštivanje istih (do sada ne zabilježeno) bit će najstrože sankcionirano s ciljem podizanja standarda usluge te mjera sanitarno higijenske zaštite, ali i kontrole postupanja u procesu skladištenja namirnica, pripreme obroka, dostave i podjele istih.

Ustanova „Dobri dom“ Grada Zagreba tijekom 2023. mora održati razinu poslovanja kroz provođenje nadzornih audita slijedećih sustava upravljanja:

- ✓ HACCP sustav prema Codex Alimentarius-u i Zakonu o hrani (NN 81/13, 14/14, 115/18) – 1. nadzorni audit;
- ✓ Sustav upravljanja kvalitetom sukladno normi ISO 9001:2015. - 1. nadzorni audit;
- ✓ Sustav upravljanja okolišem sukladno normi ISO 14001:2015 - 2. nadzorni audit;
- ✓ Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu sukladno normi ISO 45001:2018 – 1. nadzorni audit.

Ustanova „Dobri dom“ Grada Zagreba kao organizacija s visokom razinom svijesti o zaštiti okoliša će osigurati primjenu implementirane norme EN ISO 14001:2015 (sustav upravljanja okolišem) kroz praćenje zakona, propisa i standarda vezanih uz okoliš te će promovirati svijest o važnosti sustava upravljanja okolišem i sprečavanju svih vrsta onečišćenja.



### **3.2. POLITIKA UPRAVLJANJA OKOLIŠEM, ZDRAVLJEM I SIGURNOŠĆU**

Politika upravljanja kvalitetom, sigurnošću hrane, okolišem, zdravljem i sigurnošću pri radu nastala je integracijom prethodnih revizija Politike kvalitete i Politike upravljanja okolišem, zdravljem i sigurnošću. S Politikom su upoznati svi zaposlenici preko oglasnih ploča, e-mailom i tijekom obuke zaposlenika, a prema zahtjevu dostavlja se svim zainteresiranim stranama.

Za sve prepoznate rizike i prilike koje proizlaze iz aspekata okoliša, te za opasnosti/štetnosti za zdravlje i sigurnost pri radu u Ustanovi su propisane mjere koje se provode s ciljem sprječavanja nastanka rizika, odnosno dovođenja razine rizika na prihvatljivu razinu. Djelotvornom primjenom mjera (postupaka) sprječava se pojava rizika/smanjuje razina rizika s više na nižu razinu kod aspekata okoliša i opasnosti za zdravlje i sigurnost, kao i moguće incidentne situacije koje bi mogle imati značajan utjecaj na okoliš, zdravlje i sigurnost unutarnjih i vanjskih zainteresiranih strana.

Također je prepoznata prilika poput povećanja broja korisnika usluge zbog eventualno opetovane opskrbe gotovim obrokom lokacija za masovno cijepljenje zdravstvenih radnika. Osigurat ćemo i nadalje kvalitetno i kontinuirano te stručno praćenje svih zakonskih zahtjeva u području upravljanja okolišem, zdravljem i sigurnošću. Ostali zahtjevi koji su već dobro prepoznati u našoj Ustanovi su zahtjevi normi ISO 14001:2015 i ISO 45001:2018.

Provođenjem redovitih ispitivanja opreme, uređaja i instalacija osigurava se proces uklanjanja opasnosti i smanjenja rizika za zdravlje i sigurnost. Ustanova je spremno dočekala (od srpnja 2021., odnosno 1.1.2022.) zabranu jednokratnih plastičnih proizvoda poput pribora za jelo, tanjura, slamki, posuda za hranu, te spremnika i čaše za napitke izgrađenih od ekspaniranog polistirena, kao što će spremno dočekati (od srpnja 2024.) zabranu uporaba proizvoda s čepom ili poklopcem od plastike koji nisu pričvršćeni za proizvod.



Još uvijek nije odgovarajuće adresiran problem biorazgradiva otpada iz kuhinja te općenitoga gospodarenja biootpadom koji više nije posebna kategorija otpada, za tu problematiku smo izravno zainteresirani.

Na samom početku poslovne 2023. upoznat ćemo osnivača s neophodnom potrebom žurne nabavke uređaja za sprečavanje nastanka bio otpada koji aerobno obrađuje ostatke hrane na mjestu nastanka i na taj način eliminiramo nastajanja bio otpada.

Uporabom takvog uređaja evidentan je izostanak neugodnih mirisa u kuhinji i nusprostorijama, te pojave štetočina (muhe, glodavci i sl.); izostanak manipulacije sa teškim kantama neugodnog mirisa, te prevencija ozljeda na radu; smanjenje troškova zbrinjavanja ukupnog otpada (eliminacijom bio otpada); smanjenje emisije CO<sub>2</sub>, jer se kamionski transport otpada eliminira; smanjenje emisija metana i ocijednih voda u slučaju odlaganja na deponiji; uklanjanje potrebe za hladnim skladištem bio otpada.

U poslovnoj 2023. očekujemo toliko željno spajanje na sustav javne gradske odvodnje PJ „Termički blok-blagovaonica Kosnica“ (nakon 19 godina rada na navedenoj lokaciji). Do sada to nije bilo moguće jer lokalna zajednica nije omogućila odnosno izgradila internu kanalizacijsku mrežu.

U tu svrhu Ustanova je krajem 2022. izgradila odvodne instalacije za spajanje interne kanalizacijske mreže na sustav javne gradske odvodnje na lokaciji PJ "Termički blok-Blagovaonica Kosnica". Ustanova iskazuje zadovoljstvo sa Sustavom upravljanja okolišem i kontinuirano radimo na poboljšanju istog. Sustav upravljanja okolišem je prihvaćen kod zaposlenika, korisnika i ostalih zainteresiranih strana, ali je potrebno pratiti daljnji proces održavanja sustava upravljanja, provoditi interne audite u svim odjelima prema postavljenom planu audita, te uvoditi poboljšanja u dokumentaciji.

Potrebno je provoditi edukacije kod primjene novih zakonskih i ostalih zahtjeva, kako odstupanje od zahtjeva ne bi rezultiralo neželjenim aktivnostima ili incidentnim situacijama kod prepoznatih aspekata okoliša.

### **3.3. KAKVOĆA FINALNOG PROIZVODA – GOTOVOG OBROKA**

Kakvoća gotovog obroka, općenito hrane i zdravlje postali su iznimno važne stavke pa tržište sve više nudi prehrambene proizvode s blagotvornim utjecajem na tijelo i um.

Raznovrsno i umjereno, ovisno o količini kretanja i potrošnji kalorija, jasan je i sažet savjet koji sadržava bit zdrave prehrane. No ako sastav hrane nije zadovoljavajući, trud je uzaludan.

Trendove u prehrani stoga moramo slijediti i ponuditi svojim korisnicima ono što očekuju – proizvode koji poboljšavaju i održavaju zdravlje, naravno u okviru naših mogućnosti gdje u prvom planu, na žalost, ističemo financijske aspekte.

#### **3.3.1. Nutritivna strategija**

Trendovi se u prehrambenim navikama mnogo brže mijenjaju posljednjih nekoliko godina. Alergije ili netolerancije na hranu, osobito na gluten, uvjerenja i zabrinutost za prirodne resurse, rastući problem pretilosti, visok otisak ugljika u proizvodnji hrane mesnog podrijetla, sigurnost hrane i plastična ambalaža znatno utječu na strategije u razvoju i primjeni novih tehnologija i receptura za pripremu obroka.

Proizvodi bez glutena, proizvodi za vegane, vegetarijance, fleksetarijance (vegetarijanci koji ponekad jedu meso), s manjim udjelom soli i šećera, obogaćeni vitaminima, mineralima, probioticima i ekološki proizvodi odgovaraju na brigu o zdravlju. Naravno da za sada nismo u mogućnosti u potpunosti pripremati takve obroke (vrlo visoka nabavna cijena namirnica) ali postupno krećemo u razvoj tehnologije i receptura ciljano, u ovom trenutku, za određene ustanove socijalne skrbi i njihove korisnike.



Naš je cilj ali i obveza pravovremeno i kontinuirano obavještavati korisnike naših usluga o tzv. „deklaraciji gotovog obroka“ kao najbrža informacija o sastavu pripremljenog obroka, osobito dio koji se odnosi na nutritivne informacije: energija, udio bjelančevina, masti, šećera, soli i šećera i naravno alergena.

Nutritivna vrijednost proizvoda je ključna, neki sastojci poput šećera, sol i ulja postaju manje poželjni (ili se koriste u dosta manjim količinama), a planiramo koristiti funkcionalne komponente poput vitamina i minerala.

Kao „proizvođač“ Ustanova ima veliku odgovornost u tzv. deklariranju obroka jer time pokazujemo da se doista brinemo o svojim korisnicima, a korisnici takav pristup očekuju i cijene.

Zdravstveni izazovi moderne civilizacije u vezi s kroničnim bolestima, poput srčano-žilnih, dijabetesa, debljine i visokoga krvnog tlaka usko su vezani uz način prehrane.

### 3.3.2. Sanitarno higijenska sigurnost

Pandemija COVID-19 promijenila je način na koji će ustanove i slični gospodarski subjekti kao segment socijalne djelatnosti (i ugostiteljske) zauvijek poslovati i podigla je ljestvicu još više po pitanju standarda sanitarno higijenske zaštite. Za sve nas u Ustanovi važno je istraživati i promišljati dublje, postavljati teža pitanja i raditi na razumijevanju detalja koji stoje iza sanitarnih procesa.



Ključ zaštite je proaktivnost. A biti proaktivan znači koristiti znanost za testiranje i validaciju kako bi detektirali problem na vrijeme ali isto tako i pronašli rješenja na vrijeme.

Dokazano je da sanitarno higijenska zaštita štiti ljude, namirnice, radne procese i prostore. Margina pogreške nastavlja se smanjivati iz dana u dan. Postoje ogromni rizici povezani s čistoćom radno procesni područja - postrojenja i operacija u cjelini. Jasno je da „dobro“ jednostavno više nije "dovoljno dobro" kada je u pitanju čišćenje. Rizici su previsoki, a neizvjesnost prevelika s fragmentiranim, neprovjerenim pristupom.

Naporno i neumorno radimo kako bismo osigurali naš finalni proizvod – gotov obrok, odnosno hranu u kojoj obitelji uživaju kod kuće. Ukoliko nema kontrole procesa čišćenja, praćenje, provjera i validacija će u najboljem slučaju biti teško dostižni.

Svjesni smo kad postoji loša kontrola, praćenje uspješnosti svakodnevnog čišćenja vjerojatno će ovisiti o promjenjivom mišljenju pojedinca naspram promjenjivog učinka onoga tko je taj dan završio posao.

Konačno, validacija procesa čišćenja koji nisu pod kontrolom je besmislena jer postoji mala dosljednost. I mi u Ustanovi to jako dobro znamo odnosno prepoznajemo. I znamo da je varijabilnost put u loš rezultat.

Naša Ustanova ne gubi ovu bitku s varijabilnošću u procesu čišćenja, upravo zato jer se mjere provode svakodnevno i temeljito uz provjeru, praćenje i evidenciju čišćenja a tada ostvarujemo međusobno dogovorene kriterije čišćenja i razinu sanitarno higijenske sigurnosti.



Poslovanje unazad 19 godina postojanja Ustanove to potvrđuje ali isto tako i obvezuje. Ustanova prati trendove, oslušujemo korisnike te pripremamo nutritivno dostatne i kvalitetne proizvode. Provodimo kontrolu kvalitete od nabave sirovina, namirnica i ambalaže, skladištenja i distribucije te gotovo svakodnevnu kontrolu proizvodno tehnološkog procesa pripreme obroka i ulaznih artikala. Naše poslovanje usmjereno je na siguran i zdravstveno ispravan te ukusan obrok, na održivost i očuvanje okoliša u svim dijelovima radnog procesa.

## 4. FINANCIJSKI PLAN USTANOVE

Proračun Grada Zagreba usvojen je na 18. sjednici Gradske skupštine dana 08. prosinca 2022. u okviru kojeg je i Financijski plan Ustanove "Dobri dom" Grada Zagreba za 2023. i projekcijama za 2024. i 2025.

1.siječnja 2023. godine Hrvatska uvodi euro koji će od tog dana kao nova službena valuta zamijeniti hrvatsku kunu. Sukladno tome, Financijski plan Ustanove za 2023. iznosi 5.110.000,00 € odnosno 38.501.300,00 kn. Financijski plan Ustanove za 2022. s rebalansom iznosio je 37.856.000,00 kn odnosno 5.024.354,64 €.

Ukoliko uzmemo u obzir drastično povećanje cijena na tržištu u 2022. godini, u poslovnoj 2023. možemo očekivati puno veće troškove za iste robe i usluge koje su ranijih godina realizirane, te koje su i nadalje nužne za poslovanje Ustanove. U Financijskom planu 2023. uvećana su sredstva na pozicijama energetike ali nažalost nedovoljno s obzirom na drastičan rast cijena na tržištu istih u prosjeku od 75%. Sredstva na poziciji prehrane redovite djelatnosti u 2023. umanjena su u odnosu na 2022. za 82.073,36 EUR-a, a cijene prehrambenih artikala porasle su za 35%, te samim time sredstva nisu dostatna za potrebe Ustanove.

RAČUN	NAKNADE GRAĐANIMA I KUĆANSTVIMA NA TEMELJU OSIGURANJA I DRUGE NAKNADE	2022.g	2023.g.
3722	Naknade građanima i kućanstvima u naravi - redovita djelatnost	1.791.757,92	1.995.038,60
3722	Naknade građanima i kućanstvima u naravi - troškovi za pripremu graha za Praznik rada	66.361,40	66.361,40
3722	Naknade građanima i kućanstvima u naravi – OBP branitelja	285.354,04	0,00
<b>37</b>	<b>Naknade građanima i kućanstvima u naravi</b>	<b>2.143.473,36 €</b>	<b>2.061.400,00 €</b>

Neophodno je razmotriti jediničnu cijenu koštanja svih programa koje Ustanova provodi u okviru svoje djelatnosti i koja je unazad 19 godina postojanja Ustanove ista odnosno nije se mijenjala (npr. ručak u pučkoj kuhinji iznosi 14,00 kn po obroku uključujući PDV, dostava obroka u kućanstva iznosi 4,00 kn po obroku s PDV-om).

Trenutno se nalazimo pred velikim izazovom zadržavanja standarda kvalitete/kvantitete usluge unutar ugovorenih cijena s obzirom na gospodarska kretanja koja ukazuju na iznimna povećanja troškova prehrambenih namirnica ali isto tako i energenata. Ustanova će nastojati uz racionalno i ekonomično korištenje sredstava kvalitetno obavljati svoje usluge, ali za uravnoteženje Proračuna /Financijskog plana ukoliko bude neophodno provest ćemo izmjene i dopune istog u cilju ispunjenja svojih obveza koje proizlaze iz Odluke o osnivanju i same djelatnosti koja je usmjerena građanima u socijalno zaštitnoj potrebi. Od 2023. godine Ustanova ukida Aktivnost A502102 - Neovisno življenje osoba s invaliditetom i stradalnika domovinskog rata, te će sve programe pružanja socijalne pomoći provoditi kroz jednu aktivnost A502102 Redovna djelatnost proračunskih korisnika.

#### 4.1.USPOREDBA FINANCIJSKOG PLANA/REDOVITE DJELATNOSTI 2022 – 2023:

Račun	NAZIV RAČUNA	FP 2022 s rebalansom	PFP 2023 s PDV-om
<b>Aktivnost A502101 REDOVNA DJELATNOST PRORAČUNSKIH KORISNIKA</b>			
3	Rashodi poslovanja	4.951.887,99	5.025.200,00
31	Rashodi za zaposlene (2022*3%)	1.715.176,86	1.804.700,00
3111	Plaće za redovan rad ( PFP 9.300.000)	1.234.322,12	1.274.100,00
3112	Plaće u naravi( PFP 13.000)	132,72	0,00
3113	Plaće za prekovremeni rad ( PFP 40.000)	6.901,59	6.600,00
3114	Plaće za posebne uvjete rada( PFP 1.400.000)	185.811,93	199.100,00
3121	Ostali rashodi za zaposlene( PFP 370.000)	49.107,44	79.400,00
3132	Doprinosi za zdravstveno osiguranje( PFP 1.800.000)	238.901,07	245.500,00
32	Materijalni rashodi	1.089.256,08	1.151.900,00
3211	Službena putovanja ( PFP 15.000)	1.990,84	2.700,00
3212	Naknade za prijevoz zaposlenika( PFP 566.000)	75.121,11	79.600,00
3213	Službeno usavršavanje zaposlenika( PFP 30.000)	3.981,68	5.200,00
3221	Uredski materijal i ostali materijalni rashodi ( PFP 500.000)	44.196,70	28.900,00
3223	Energija ( PFP 1.100.000)	163.116,33	308.300,00
3224	Materijal i dijelovi za tekuće i investicijsko održavanje( PFP 400.000)	38.489,61	36.400,00
3225	Sitni inventar i auto gume ( PFP 200.000)	26.544,56	16.600,00
3227	Službena,radna i zaštitna odjeća i obuća ( PFP 60.000)	13.405,00	11.700,00
3231	Usluge telefona pošte i prijevoza ( PFP 190.000)	22.562,88	18.400,00
3232	Usluge tekućeg i investicijskog održavanja ( PFP 1.400.000)	283.894,09	228.300,00
3233	Usluge promidžbe i informiranja ( PFP 40.000)	6.636,14	6.200,00
3234	Komunalne usluge ( PFP 1.250.000)	139.358,95	155.600,00
3235	Zakupnine i najamnine ( PFP 150.000)	14.466,79	16.200,00

Program rada Ustanove „DOBRI DOM“ Grada Zagreba za poslovnu 2023.

3236	Zdravstvene i veterinarske usluge ( PFP 300.000)	53.089,12	42.000,00
3237	Intelektualne i osobne usluge ( PFP 100.000)	13.272,28	13.300,00
3238	Računalne usluge ( PFP 70.000)	9.290,60	11.100,00
3239	Ostale usluge ( PFP 580.000)	114.141,62	86.100,00
3291	Naknade za rad predsjedničkih i izvršnih tijela, povjerenstva i sl. ( PFP 30.000)	3.981,68	3.300,00
3292	Premije osiguranja ( PFP 230.000)	30.526,25	37.900,00
3293	Reprezentacija ( PFP 30.000)	3.981,68	5.000,00
3295	Pristojbe i naknade ( PFP 26.000)	663,61	1.900,00
3299	Ostali nespomenuti rashodi poslovanja ( PFP 200.000)	26.544,55	37.200,00
34	Financijski rashodi (FP 20.000)	3.981,69	7.200,00
3431	Bankarske usluge i usluge platnog prometa	2.654,46	3.300,00
3434	Ostali nespomenuti financijski rashodi	1.327,23	3.900,00
37	Naknade građanima i kućanstvima na temelju osiguranja i druge naknade	1.858.119,32	2.061.400,00
3722	Naknade građanima i kućanstvima u naravi	1.858.119,32	2.061.400,00
38	Ostali rashodi	0,00	0,00
3811	Tekuće donacije	0,00	0,00
4	Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	72.466,65	84.800,00
41	Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	5.308,91	5.000,00
4124	Ostala prava	5.308,91	5.000,00
42	Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	67.157,74	79.800,00
4221	Uredska oprema i namještaj	2.654,46	5.000,00
4227	Uređaji, strojevi i oprema za ostale namjene	47.780,21	44.100,00
4231	Prijevozna sredstva u cestovnom prometu	15.661,29	29.900,00
4262	Ulaganje u računalne programe	1.061,78	800,00
<b>Aktivnost A502102 NEOVISNO ŽIVLJENJE OSOBA S INVALIDITETOM I STRADALNIKA DOMOVINSKOG RATA</b>			
3722	Naknade građanima i kućanstvima u naravi	285.354,04	0,00
<b>UKUPNA VRIJEDNOST FINACIJSKOG PLANA</b>		<b>5.024.354,64 €</b>	<b>5.110.000,00 €</b>

	<b>PLAN PRIHODA IZ NADLEŽNOG PRORAČUNA za 2023.g</b>	<b>PLAN</b>
6711	Prihodi iz proračuna za financijske rashode	5.025.200,00 €
6712	Prihodi iz proračuna za nabavu nefinancijske imovine	84.800,00 €
<b>67</b>	<b>Ukupno planirani prihodi iz nadležnog proračuna</b>	<b>5.110.000,00 €</b>

#### 4.1.1. Financijska sredstva po izvorima financiranja 2023 – 2025:

<b>Naziv aktivnosti/projekta:</b>	<b>Proračun 2022. s rebalansom</b>	<b>Proračun 2023.</b>	<b>Projekcije 2024.</b>	<b>Projekcije 2025.</b>
<i>Program 5021. JAVNA UPRAVA I ADMINISTRACIJA</i>				
<i>Aktivnost: A502101 REDOVNA DJELATNOST PRORAČUNSKIH KORISNIKA</i>				
<i>1.1.1. Opći prihodi i primici</i>	5.024.355,00	5.110.000,00	5.110.000,00	5.110.000,00
<i>3.1.1. Vlastita sredstva</i>	152.366,00	67.000,00	67.000,00	67.000,00
<i>4.3.1. Prihodi za posebne namjene</i>	0,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
<i>6.1.1. Donacije</i>	136.704,00	84.900,00	84.900,00	84.900,00
<b>UKUPNO SVI IZVORI FINANCIRANJA</b>	<b>5.313.425,00 €</b>	<b>5.264.600,00 €</b>	<b>5.264.600,00 €</b>	<b>5.264.600,00 €</b>

Potrebno je provesti neophodna ulaganja na građevinskim objektima ustanove kako bi mogli kvalitetno i u zadanim okvirima i standardima obavljati osnovnu djelatnost i zadržati standard usluge i kvalitete koju ova Ustanova pruža svojim korisnicima. Ustanova realno može očekivati i veće troškove tekućeg i investicijskog održavanja građevinskih objekata, postrojenja i opreme te održavanja voznog parka i obnavljanja voznog parka, što nije moguće bez potpore od strane osnivača.

Financijski plan za razdoblje 2023.-2025. u skladu s člankom 33. Zakona o proračunu sadrži:

- Opći dio: prihodi i rashodi iskazani po izvorima financiranja i ekonomskoj klasifikaciji; rashodi iskazani po funkcijskoj klasifikaciji; primici od financijske imovine i zaduživanja te izdaci za financijsku imovinu i za otplatu instrumenata zaduživanja po izvorima financiranja i ekonomskoj klasifikaciji;
- Posebni dio: rashode i izdatke iskazani po izvorima financiranja i ekonomskoj klasifikaciji, raspoređeni u programe koje se sastoje od aktivnosti i projekata;
- Obrazloženje financijskog plana

Sredstva za rad Ustanove osiguravaju se iz:

- sredstava proračuna Grada Zagreba
- vlastitih izvora
- drugih izvora (donacije i dr. namjenska sredstva)

## 5. SWOT ANALIZA

**S-strengths: snaga**

**W-weaknesses: slabosti**

**O-opportunities: prilike**

**T-threats:prijetnje**

Preduvjet za ispravan odabir strategije je analiza situacije. Pod tim se podrazumijeva da Ustanova treba sagledati vanjske i unutarnje čimbenike kako bi spoznala najbolji način da se ostvari željeni cilj.

Sve veća dinamičnost koja je prisutna na tržištu primorava Ustanovu da pažljivo odabire način na koji će se ponašati na tržištu. SWOT analiza je jedan od instrumenata kojima se uprava i odgovorne osobe mogu poslužiti u kreiranju strategije. Ovo je kvalitativna analitička metoda koja kroz 4 čimbenika nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje-opasnosti određene pojave ili situacije

Ona je subjektivna metoda. Svaki pravni subjekt, pa tako i ova Ustanova mora voditi računa o unutrašnjem i vanjskom okruženju. U tom se kontekstu ova analiza može razumjeti kao prikaz unutrašnjih snaga i slabosti organizacije-Ustanove i vanjskih prilika i prijetnji s kojima se naša Ustanova suočava.

Trenutna situacija se brzo mijenja i prilike na tržištu se mogu u vrlo kratkom vremenu promijeniti. U kontekst vremena, snage i slabosti predstavljaju sadašnjost temeljenu na prošlosti, dok prilike i prijetnje predstavljaju budućnost temeljenu na prošlosti i sadašnjosti.

## 5.1. SWOT ANALIZA USTANOVE „DOBRI DOM“ GRADA ZAGREBA

SNAGA	SLABOST
<ul style="list-style-type: none"> <li>-raznolikost asortimana-ponude</li> <li>-kvalitetan i vjerodostojan proizvod</li> <li>-iskustvo u prehrambeno – ugostiteljskoj djelatnosti</li> <li>-sklonost donošenja odvažnih odluka i postupanje u kriznim situacijama</li> <li>-HACCP i norma ISO 9001 sustav (od 2007.g.)</li> <li>-integrirana norma ISO 14001 – gospodarenje otpadom (od 2018.)</li> <li>- integrirana norma ISO 45001 – upravljanje sigurnošću i zaštita zdravlja</li> <li>-zdravstveno siguran krajnji proizvod te visoki sanitarno higijenski standard poslovanja svih čimbenika u lancu odgovornosti i poslovanja</li> <li>- fleksibilnost u vođenju poslovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-odlazak radnika u mirovinu</li> <li>-profesionalne bolesti radnika koji su više od 15 godina u Ustanovi</li> <li>-manjak kvalitetne/educirane u svim segmentima poslovanja radne snage ugostiteljskog profila na tržištu rada</li> <li>-nismo vlasnici prostora u kojima se djelatnost Ustanove provodi</li> <li>-nedefinirano vlasništvo nad dijelom zemljišta i objekata u kojima se djelatnost provodi</li> </ul>
PRIJEDNE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>-otvaranje novih tržišta (poslovnih prilika) i novih klijenata (ustanova)</li> <li>-osmišljavanje novih proizvoda-obroka, poslova (priprema i dostava obroka po starijim osobama, ustanove u okviru sektora socijalne skrbi Grada Zagreba – proširenje programa),</li> <li>-dobar prometni položaj lokacija i povezanost istih</li> <li>-dobro uhodan nadzor i kontrola ulaska namirnica u sustav prijama, skladištenja, obrade namirnica i pripreme obroka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-recesija (glede financija, ulaganja, održavanja i sl.)</li> <li>-redukcija proizvoda u kvantitativnom smislu</li> <li>-„pricing“ – povećanje cijena namirnica</li> <li>-dugovanja suradnih institucija koje akumuliraju financijski manjak koji se prenosi u narednu poslovnu godinu</li> <li>-manja potražnja za uslugama</li> <li>-jačanje ekonomske krize, inflacije i rast troškova poslovanja</li> <li>-poskupljenje energenata i hrane</li> </ul>

## 6. VRSTE POMOĆI U NARAVI IZ PRAVA SOCIJALNE SKRBI

Ustanova Dobri dom Grada Zagreba u okviru svoje nadležnosti i redovite, sukladno Odluka o socijalnoj skrbi (Službeni glasnik Grada Zagreba 22/22) djelatnosti pruža sljedeće vrste pomoći u naravi:

### 6.1. PREHRANA U PUČKOJ KUHINJI

VRSTA POMOĆI	BROJ KORISNIKA 2022./12 mj.	BROJ KORISNIKA/PROCJENA ZA 2023.
Prehrana u pučkoj kuhinji	1747	1800

LOKACIJA	PROSJEČAN BROJ KORISNIKA I PLAN ZA 2023.
	mjesečno 2022./2023.
Pučka blagovaonica «Branimirova»	634/651
Pučka blagovaonica «Cerska»	574/593
Pučka blagovaonica «Alfirevićeva»	539/556
Pučka blagovaonica «Kosnica»	119/130/150 zima

## 6.2. PRAVO NA DNEVNI OBROK I DOSTAVU

VRSTA POMOĆI	BROJ KORISNIKA - 2022.	BROJ KORISNIKA/PROCJENA ZA 2023.
Pravo na dnevni obrok i dostavu	450	480

Napomena: Tijekom 2023. moguće je proširenje kapaciteta na navedenom programu za još 50 korisnika ukoliko dođe do popunjavanja postojećih linija.

## 6.3. POMOĆ U OBITELJSKIM PAKETIMA

VRSTA POMOĆI	MJESEC/GODINA	BROJ OBITELJI
Pomoć u obiteljskim paketima	12/2022.	670
	2023. - procjena	670

## 6.4. POMOĆ DJECI U MLIJEČNOJ HRANI

VRSTA POMOĆI	BROJ KORISNIKA 12/2022.	BROJ KORISNIKA/PROCJENA ZA 2023.
Pomoć djeci u mliječnoj hrani	11	15

U okviru redovitih programa Ustanova Dobri dom Grada Zagreba opskrbljuje mjesečno oko 3000 socijalno ugroženih građana Grada Zagreba različitih životnih dobi (od djece i mladih, srednje životne dobi do osoba treće životne dobi).

Sukladno o odlukama Grada Zagreba o vrstama pomoći i socijalne skrbi i kriterijima izbora korisnika, koji je sukladan Zakonu o socijalnoj skrbi definirani su korisnici Ustanove „Dobri dom“ Grada Zagreba i programa koji pripadaju u kategoriju korisnika pomoći socijalne skrbi, odnosno stanovništva slabijeg materijalnog stanja. Usluge Ustanove „Dobri dom“ Grada Zagreba objedinjavaju oblike pomoći u naravi koje Grad Zagreb osigurava svojim građanima. Detaljnijim definiranjem i kategoriziranjem vrste korisnika vidimo da su korisnici usluga Ustanove „Dobri dom“ Grada Zagreba:

- ✓ korisnici socijalne skrbi sukladno Zakonu o socijalnoj skrbi
- ✓ obitelji s troje i više maloljetne djece koji su ujedno korisnici socijalne skrbi sukladno Zakonu o socijalnoj skrbi
- ✓ samohrani roditelji
- ✓ obitelji u kojima su oba roditelja nezaposlena
- ✓ umirovljenici slabog materijalnog statusa



Zajedničke karakteristike, svim gore navedenim kategorijama korisnika usluga, su:

- ✓ socijalno ugrožena populacija građana Grada Zagreba koji nemaju zadovoljene egzistencijalne potrebe,
- ✓ populacija socijalno isključenih građana,
- ✓ socijalno ugrožena populacija koja ima uz nezadovoljene (potreba za zabavom, kreativnošću, razvojem osobnosti itd.)
- ✓ društvena populacija najpotrebitijih građana s razvijenijim nizom socijalno-patoloških ponašanja,

- ✓ društvena populacija najpotrebitijih građana s nerazvijenim zdravstveno-higijenskim odgojem,
- ✓ društvena populacija najpotrebitijih građana s narušenim psiho-socijalnim stanjem

Sve navedene kategorije korisnika susreću se s problemima društvene isključenosti, nedostatka socijalne podrške od obitelji, prijatelja ili susjeda, nedovoljne upućenosti i informiranosti o propisima i mogućnostima pružanja pomoći u lokalnoj zajednici, ne posjedovanja mogućnostima njihovog rješavanja. Temeljne vrijednosti koje vrednuje socijalna država je osiguravanje sigurnosti, prava i jednakosti svim građanima te time stvaranja blagostanja svih građana, a prije svega najpotrebnijih.

U svojim programima Republika Hrvatska razvila je niz programa kojima štiti i promiče prava najugroženijih društvenih kategorija (djece, starijih osoba, nemoćnih i invalidnih osoba). U tu svrhu, smatramo da je u okviru Ustanove „Dobri dom“ Grada Zagreba nužno razviti niz programa koji će pomoći u savladavanju poteškoća i rješavanju problema korisnika Ustanove.



U skladu s gore navedenim u okviru socijalne službe Ustanove „Dobri dom“ Grada Zagreba potrebno je raditi na stalnom detektiranju i definiranju potreba svakog pojedinca i obitelji, odnosno potreba svih korisnika osnovnih usluga Ustanove.

S obzirom da Ustanova svakodnevno, posredno, preko svojih djelatnika kontaktira s oko 2 800 do 3 000 socijalno ugroženih građana Grada Zagreba, potrebno je razviti programe ovisno o vrsti i kategoriji korisnika sa ciljem unapređenja kvalitete života i standarda obitelji, odnosno pojedinih navedenih kategorija korisnika usluga te na taj način omogućiti veću dostupnost usluga većem broju klijenata.

Cilj rada socijalne službe Ustanove treba biti približavanje socijalnih usluga najpotrebnijima kategorijama Grada Zagreba te potpuna usluga u vidu informiranja korisnika i zaštite njihovih prava tijekom boravka u prostorijama naše Ustanove.

## 6.5. CIJENIK KOŠTANJA PROGRAMA KOJI PRIZLAZE IZ DJELATNOSTI USTANOVE

OPIS USLUGE	Trenutna cijena (sa PDV-om)
Ručak u pučkoj kuhinji	14,00 kn/po obroku
Dostava ručka *usluge dostave ručka	4,00 kn po 1 obroku
Obiteljski paket, mjesečno po djetetu	100,00 kn
Blagdanski paket/po djetetu	110,00 kn
Paket mliječne hrane po djetetu	336,00 kn



## 7. RAZVOJ USTANOVE

Možemo sa sigurnošću konstatirati da živimo u iznad prosječno neizvjesnim i uzbudljivim vremenima, i kao privatne osobe i kao zaposlenici ali i odgovorna upravljačka struktura morali bismo se istodobno složiti da su ova vremena i najnesigurnija. Za razliku od ekonomista i znanstvenika, koji imaju mogućnost i povlasticu govoriti o nekom razdoblju i pojavama koje je ono donijelo, analizirati i općenito pisati koju godinu poslije i pri tom konstatirati da su pogodili ili pogriješili, uprava i zaposlenici Ustanove koja svakodnevno djeluje u području pružanja socijalnih usluga, mora to činiti svaki dan ili tjedan uživo i pri tome si ne dopustiti pogreške.



U ovim neizvjesnim i kriznim vremenima kreiramo program i planove kojih se nećemo sramiti i koje realno možemo ispuniti odnosno realizirati u poslovnoj 2023. Ne umišljamo si da znamo sigurne odgovore kako ćemo postupati odnosno poslovati u okviru postojećeg društvenog okruženje i zajednice unutar kojeg imamo relativni oporavak nakon nestašica i inflacije. U svim ovim okolnostima Ustanova u gotovo pune dvije godine nije zatvorila svoja vrata ni na jedan dan, baš naprotiv, bili smo i jesmo dostupni građanima u potrebi u punom obimu svojeg poslovanja. Pred nama su novi izazovi. Cijene hrane porasle su u svijetu u studenome četvrti mjesec zaredom, dosegnuvši najvišu razinu u više od 10 godina, potaknute snažnom potražnjom za pšenicom i mliječnim proizvodima (Ujedinjeni narodi - Agencija za hranu FAO). Najviše će u ovoj godini i u apsolutnom i u relativnom izrazu porasti troškovi uvoza žitarica, životinjskih masnoća i biljnih ulja i uljarica.

I dok je na početku godine, zbog povećanja trošarina, inflaciju proizvodio rast cijena duhana i alkohola, pa je nakon toga primat preuzeo promet, zbog rasta cijena energenta, odnosno nafte, pa posljedično goriva, nakon prvog polugodišta najveći doprinos inflaciji daje rast cijena hrane.

Nastavno na „pricing“ i predstojeća teška vremena u području nabave, a naša je Ustanova izuzetno ovisna o velikom broju artikala neovisno o ugovorima i „zajamčenim“ cijenama istih, upitna je dostupnost velikog broja proizvoda a samim time ta potražnja određuje drugačiju i u pravilu višu cijenu.

Pojavljuju se izazovi u poslovanju oko nedostatka sirovina i cijena sirovina koje se nekada mijenjaju na dnevnoj bazi, izazovi oko nedostatka radne snage koja je privučena boljim platnim razredima tijekom turističke sezone, te izazovi u dobavnim lancima. Rastu cijene energenata, šećera, plina, soje, ulja, pšenica, istovremeno i to u postocima većim od 50 posto. Protok roba više nije tako jednostavan i protočan kakav je bio.

Ako se moramo mijenjati u krizi, onda je na neki način već kasno. Za krizne se situacije mora pripremati u vremenima blagostanja, a ne kada nastupi kriza. Već sada znamo da će i poslovna 2023. biti izazovna. I nismo u mogućnosti više ustvrditi da nas je ta ista kriza iznenadila. Moramo imati na raspolaganju nekoliko opcija koje će se realizirati ovisno o okolnostima kako ne bi ugrozili poslovanje Ustanove.

Ne bi bilo prvi puta da pojedini dobavljači odustanu od realizacije ugovorene suradnje i time značajno otežaju poslovanje ustanove. Fokus nabave u razdoblju pred nama je razvijati i usmjeravati ljude u području nabave tako da nabava na sebe može preuzeti funkciju upravljanja rizicima uz potporu financija.

Sposobnost brzog prilagođavanja i inoviranja te napose kvalitetno uspostavljeni odnosi s dobavljačima koji proizlaze iz ugovorne obveze i poslovne kulture ključ su za uspješno savladavanje barem većeg dijela prepreka s kojima se nabava u ustanovi suočavala u protekli gotovo dvije godine, odnosi s kojim se suočava u ovom trenutku vezano uz povećanje cijena proizvoda zagwarantiranih ugovorom koje su nepromjenjive, nedostatnim količinama artikala na tržištu a koje su neophodne za svakodnevni rad ustanove.

Ustanova „Dobri dom“ Grada Zagreba sukladno djelatnosti koja joj je propisana Statutom i ostalim aktima, iz kojih proizlaze obveze, te uz sve ostale programe i sadržaje koje namjeravamo provoditi u 2023. ima za cilj potvrditi standard i kvalitetu usluge, ali i uzvisiti istu, posebice pripremu i kvalitetu obroka za naše

korisnike, zadržati standard visokog stupnja zdravstvene sigurnosti i kvalitete krajnjeg proizvoda odnosno usluge, neovisno o programu/socijalnoj usluzi u kojem se isti distribuiraju, proširiti svoju djelatnost novim oblicima mjera socijalne pomoći (sukladno Socijalnoj politici Grada Zagreba, odnosno Gradskog ureda za socijalnu zaštitu i osobe s invaliditetom), ali i uključiti iste u predstavljene programe i dati im smisao funkcionalnosti kao sastavnog čimbenika ovog društva, u ovom slučaju Grada Zagreba, koji o svojim socijalno ugroženim građanima vodi skrb na izuzetno visokoj razini.

Osnovne smjernice rada u narednoj godini s naglaskom na resurse koje Ustanova u ovom trenutku posjeduje su:

- pripremiti se na promjene (eksterne – promjena broja korisnika, interne – reorganizacija ustrojstvenih jedinica – PJ Vozni park, Odsjek za pravne poslove - ljudski potencijali...)
- delegirati odgovornost i ovlasti (odgovorne osobe dužne su preuzeti odgovornost za rad svojih radnika, svoj rad osobno i za rezultate tog rada
- Sve organizacijske jedinice sa voditeljima/odgovornim osobama koji također u domeni svoga radnoga mjesta i stručne osposobljenosti moraju preuzeti odgovornost za svoj rad i rad radnika u svojoj poslovnoj jedinici. I tu neće biti odstupanja. Povjerenje i potpora u svakom slučaju, ali s vidljivim rezultatima rada i u konačnici odgovornošću za te rezultate.
- vrlo pažljivo pratiti provedbu postojećih sustava upravljanja kvalitetom, zadržati prepoznatljivost (autentičnost) s naglaskom na izvrsnost,
- iskoristiti svoju veličinu (Ustanove) i prilagodljivost, prihvatiti različitosti i iskoristiti ih, biti više sa radnicima u svakodnevnom poslovanju u svim segmentima rada Ustanove, koristiti se dostupnim alatima s ciljem podizanja standarda usluge.

Ustanova i nadalje ima za vrlo ustrajan cilj unapređenje uvjeta rada radnika te će se inzistirati na maksimalnom ispunjenju uvjeta, koji su pred nas postavljeni, putem implementiranih sustava:

Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu s ciljem upravljanja rizicima po život i zdravlje radnika i drugih zainteresiranih strana norma ISO 45001, te sustavom kvalitete norma ISO 9001.

## 7.1. KONTROLING

Financijsko poslovanje, ravnoteža te planiranje rashoda i prihoda u odnosu na potrebe i zahtjeve te raspoloživog uz permanentnu analizu (kontroling) stanja naš je prioritet. Ustanova mora poslovati na način, da svoje obveze koje proizlaze iz djelatnosti ali i sve one druge koje se pred nju stavljaju od strane osnivača i zahtijevaju dodatna financijska sredstva, analitički razmotri te sukladno raspoloživim sredstvima i provodi odnosno da za iste zatraži dodatna sredstva putem postupanja koja su sastavni dio financijsko računovodstvenog poslovanja.



Važan naglasak stavljamo na daljnji razvoj i unaprjeđenje rada službe za planiranje i analitiku kroz tzv. kontroling, koja će koristiti sve potrebite resurse, informatičke i osobne u vidu znanja, da predvidimo određene rizike, izbjegnemo ih ili barem ublažimo njihov učinak na najmanje moguću mjeru. Kontinuirano radimo na implementaciji različitih alata kako bi sustav izvještavanja podigli na bolju razinu, a u tom slučaju je najveći izazov u tome što kao ustanova djelujem na različitim poljima ali unutar iste socijalne djelatnosti.

Kompleksan proces tranzicije uključivao bi standardiziranje podataka, njihovu pohranu i davanja grupne dimenzije podacima jer je cilj bio i ostao objediniti sve procesno radne jedinice u ustanovi. Prepreke na koje smo naišli, i na koje ćemo sigurno nailaziti su različiti sustavi, razne aplikacije, sistemi pohrane podataka, pa i nered među podacima, no zato je izazov još veći.

Također, potrebno je stalno raditi na poboljšanju, jer ovaj proces zapravo nikada ne staje. Ističemo da su najvažnije stvari kojima se postiže kvaliteta podataka, a na kojima Povjerenstvo radi ali i svi ostali radnici, je standardizacija, centralizacija podataka na jednom mjestu, automatizacija, neprestano učenje i fleksibilnost.

Smatramo da se svaka fleksibilna organizacija/ustanova mora prilagoditi vremenu te da je uloga tzv. kontrolinga davanje značenja podacima i postizanje komunikacije s poslovanjem, odnosno dati mu ono što je potrebno u trenutku promjenjivih okolnosti, a da bi se uspelo potrebno je pomagati se s podacima.

Pojam novog profesionalizma uključuje nekoliko pomaka (prema Hargreaves, 1994, kod Čepić, 2009.): od individualizama do suradnje, od jednog do dvoje, od hijerarhije do timova, od izobrazbe do profesionalnog razvoja, od komunikacije do partnerstva, od autoriteta do sporazuma.

Sve karakteristike suvremenih voditelja koji vode živu organizaciju/njene ustrojstvene elemente u konstantnom procesu učenja i razvoja, trebaju imati na umu pri skiciranju kompetencija koje su potrebne istima za rukovođenje Ustanovom. Ustanova mora biti zajednica koja uči.

Transparentnost rada ove Ustanove, socijalna osjetljivost svih zaposlenika kako prema korisnicima tako i uprave prema radnicima iste, kvalitetna i profesionalna suradnja sa svim poslovnim partnerima, a posebice s osnivačem Gradom Zagrebom kroz razumijevanje i potporu za sve potrebite i neophodne segmente koji čine radnu svakodnevicu ali i kritiku te određene korekcije u radu ako za to postoji potreba, Upravnim vijećem kao nadzornim i upravljačkim tijelom te podupirateljem kvalitetnih ideja te uistinu visoki sanitarno-higijenski standardi i stručnost iskazani kroz krajnji proizvod naše usluge – siguran, zdravstveno ispravan i nutricionistički dostatan obrok, garancija je uspješnog rada ove Ustanove u narednom mandatnom razdoblju.

## **7.2. PROJEKCIJA 2023. – 2026.**

Plan je zasnovan na realnim potrebama kako same Ustanove tako i ciljane populacije koja koristi programe iste. Ustanova „Dobri Dom“ Grada Zagreba objedinjuje sustav socijalne pomoći koju Grad Zagreb osigurava hrvatskim državljanima s prebivalištem u Gradu Zagrebu, a čija prava proizlaze iz Odluke o socijalnoj skrbi Grada Zagreba.

Godišnje, u okviru svih programa, Ustanova pruži pomoć za približno 10 000 građana slabijeg materijalnog stanja, a za pretpostaviti je da će u narednih četiri godine broj korisnika programa ove Ustanove biti i veći.

Ustanova će se u navedenom vremenskom razdoblju razvijati kao Ustanova uslužne djelatnosti prema ciljanoj skupini građana (evidentirani pri Gradskom uredu za socijalnu zaštitu i osobe s invaliditetom) i to poglavito na području prehrane (priprema obroka, distribucija obroka).

		2023.	2024.	2025.	2026.	
1.		-adaptacija poslovnog prostora i opremanje istog u Alfrevičevoj 6 za potrebe Odsjeka za financije i Odsjeka za pravne poslove	- Nabava inox posuda za transport toplih obroka u blagovaonice	-nabava jelonoša za potrebe PJ Vozni park	- nabava 1 dostavnog vozila-kombija za prijevoz termos posuda za potrebe Pučkih blagovaonica	
2.		-izrada dokumentacije za izgradnju montažnog objekta za potrebe PJ Tehnička služba	-nabava 1 dostavnog vozila za Program dostave u kuću za PJ Vozni park -izgradnja montažnog objekta za potrebe PJ Tehnička služba	-nabava 1 dostavnog vozila za Program dostave u kuću - PJ Vozni park -nabava teretnog vozila za potrebe Tehničke službe	-nabava jelonoša za potrebe PJ Vozni park	
3.		-Obnova termičkog bloka i opreme: nabava plinskih kotlova, -nabava jelonoša za potrebe PJ Vozni park		-nabava termos inox posuda za prijenos obroka - nabava 1 dostavnog vozila-kombija za prijevoz termos posuda za potrebe Pučkih blagovaonica	-nabava 1 dostavnog vozila za Program dostave u kuću - PJ Vozni park	

### 7.3. ULAGANJA ZA POTREBE USTANOVE U 2023. GODINI

Imajući u vidu financijsku situaciju, stručne službe su prilagodile plan investicija raspoloživim sredstvima i prioritetima koji su neophodni za izvršenje i neprekidan svakodnevni rad u 2023. Ukoliko dođe do umanjenja proračuna Ustanove tijekom godine i navedene investicije će se umanjiti, odnosno prolongirati za narednu poslovnu godinu. Ono što smatramo potrebitim je održavanje postojećeg trenutnog stanja kako opreme, tako i prostora u kojemu se djelatnost provodi.

Investicija te ulaganja u infrastrukturu ipak će biti. Nabavka 4 komada plinskih kotlova zapremine 160 L, termos posuda za prijenos hrane zapremine 40L uistinu je značajno ulaganje u opremu, kao i postavljanje termo-izolacijske fasade na termičkom bloku i kupovina 1 lakog dostavnog gospodarskog vozila.

Proračun će biti dostatan da se optimalno i kvalitetno održavaju postojeći kapaciteti opreme i prostora u kojem se djelatnost provodi sukladno usvojenom planu ulaganja.

Izazov koji su pred nas postavili pandemija COVID-19, energetska kriza te recesija i inflacija, otvorio je i neke vrlo važne teme. Unazad 19 godina postojanja Ustanova nije ni jednom bila dio planiranog strateškog infrastrukturnog projekta odnosno ulaganja kroz financiranja u vidu detaljne obnove i rekonstrukcije postojećih objekata ali i opreme od strane osnivača.

Iznosi od 4-6 milijuna kuna kojima se obnavljaju kuhinje srodnih institucija, Ustanovi su nezamislivi i vrlo daleki, ali i prijeko potrebni kako bi se postojeći objekti građevinski arhitektonsko ojačali odnosno osigurali, a oprema obnovila od kolokvijalno rečeno keramičkih pločica od poda do stropa.



Tekuću godinu moramo iskoristiti za pripremu takvog vrlo važnog i neophodnog projekta kojim bi potaknuli osnivača da nas uvrsti u kapitalne investicije za poslovnu 2023. s ciljem održivosti poslovanja na dosadašnjoj razini.

Naglasak je i na razvoju odnosno proširenju djelatnosti u vidu pripreme obroka za institucije/ustanove koje proizlaze iz socijalnog i javno - zdravstvenog sektora kao nastavak dobre prakse koju smo provodili unazad tri poslovne godine.

## 8. PREPOZNATLJIVOST USTANOVE U ZAJEDNICI

Kada govorimo o prepoznatljivosti Ustanove, naglasak je na njenoj prisutnosti u Gradu Zagrebu unazad 19 godina tijekom kojih su vrata iste svakodnevno otvorena za sugrađane u socijalno zaštitnoj potrebi kada govorimo o programu prehrane u pučkoj kuhinji ili programu dostave obroka. Također i ostali programi koje ista provodi ali jednom mjesečno (Pomoć u obiteljskim paketima i Pomoć u mliječnoj hrani) pozicionirani su u javnosti kao vrlo potrebiti i kao takvi su prepoznati.

Ustanova osim svoje primarne obveze koju ima prema korisnicima i prema osnivaču ima obvezu i prema javnosti (koja se predstavlja u obliku javnih medija, elektroničkih ili tiskovnih) i prema građanima Grada Zagreba. Dostupnost i otvorenost istima je važna sastavnica ove Ustanove koja u konačnici određuje stupanj transparentnosti rada. Naravno pri tome ne smijemo zaboraviti vrlo visoki stupanj zaštite privatnosti korisnika naših usluga ali i privatnosti radnika.

Uistinu prepoznatljive aktivnosti od značaja za Grad Zagreba kao što su obilježavanje prvosvibanjskog praznika u Parku Maksimir gdje se dijeli 30 000 obroka graha i 30 000 porcija slanih štrukli, a Ustanova je već više od 10 godina nositelj tih aktivnosti kako u organizacijskom tako i tehničkom smislu, govore o vrlo jasnoj javnoj i prepoznatljivoj slici koja opisuje karakter rada i poslovanja ove Ustanove u smislu javnog djelovanja. I na tom tragu će Ustanova ustrajati i nadalje.

Tu su i nove aktivnosti s naslova javno značaja za zajednicu odnosno za Grad Zagreba – priprema i distribucija obroka za zdravstvene radnike na cijepnim mjestima te ustanovama koje su angažirane od veljače 2020. kao posljedica pandemije i potresa te priprema obroka za prihvatni centar za migrante od kraja studenog 2022. (Paromlin, Zagreb)

Za kvalitetno i sveobuhvatno provođenje sljedećih Programa Ustanove „Dobri Dom“ Grada Zagreba: Prehrane u pučkoj kuhinji, Pomoći u obiteljskim paketima, Pomoći djeci u mliječnoj hrani, Prava na dnevni obrok i dostavu kao i Rada za opće dobro i humanitarnog rada, Programa javno radnih aktivnosti te Programa zapošljavanja nezaposlenih osoba potrebno je razviti još bolju suradnju s: Gradskim uredom za socijalnu zaštitu i osobe s invaliditetom, Ministarstvom pravosuđa, Upravom za zatvorski sustav i probaciju, Sektorom za probaciju,

Prekršajnim sudom u Zagrebu i Novom Zagrebu uključujući i ispostavu Samobor, Centrom za socijalnu skrb Zagreb, Domom za starije osobe Trešnjevka, Domom za starije osobe Peščenica, Domom za starije osobe Centar, Domom za starije osobe Ksaver, Domom za starije osobe Dubrava, Domom za starije osobe Maksimir, Domom za starije osobe Sv. Ana, Domom za starije osobe Sv. Josip, Domom za starije osobe Sv. Josip Dnevni centar i Domom za starije osobe Trnje te Ustanovom Duga Zagreb, Gradskim uredom za zdravstvo, Gradskim uredom za branitelje, Pravnim fakultetom Studijskim centrom socijalnog rada, Crvenim križem Grada Zagreba, Društvom studenata socijalnog rada kao i drugim nevladinim organizacijama.

Suradnja s osnivače Gradom Zagrebom i nadležnim Gradskim uredom za socijalnu zaštitu, zdravstvo, branitelje i osobe s invaliditetom Grada Zagreba ogledati će se u nadzoru, te savjetima i uputama o postupanju od strane navedenog ureda u međusobnoj koordinaciji navedenih službi s ciljem boljeg i efikasnijeg ostvarivanja pojedinih prava i to putem:

- ✓ izrade prijedloga izmjena i dopuna Odluke o vrstama pomoći socijalne skrbi Grada Zagreba
- ✓ rješavanja problema koji se javljaju od strane korisnika
- ✓ revizija korisnika, odnosno njihovog prava

## **9. RADNICI – PARTNERI U RAZVOJU USTANOVE**

Kao i u svakoj drugoj organizaciji, tako i u Ustanovi, za uspjeh su vrlo važni odnosi između svih dionika iste. Dobri međuodnosi stvaraju pozitivno ozračje koje onda utječe na kvalitetu poslovnog procesa i sve ostale tehničko tehnološke i organizacijske elemente koje Ustanova implementira u svome radu.

Stoga je neophodno prije samog sustava upravljanja i rukovođenja istaknuti najvažnije natuknice o životnosti Ustanove; odnosima među njezinim sastavnicama odnosno ljudskim činiteljima. Važnost uloge odgovornih osoba je u stvaranju i održavanju interakcije među djelatnicima unutar Ustanove na svakodnevnoj osnovi na mikro lokacijama kada se i donose operativne odluke.

Ljudi su iznimno važni za uspješno poslovanje bilo koje organizacije jer o njihovim znanjima i sposobnostima te motiviranosti za rad ovisi ostvarivanje kvalitetnih poslovnih rezultata. Isto tako treba otvoreno priznati te ukazati na probleme koji rezultiraju na način da se određeni rezultati i ne ostvaruju odnosno da se kasni u realizaciji.

## 9.1. FORMALNA I NEFORMALNA KOMUNIKACIJA

U novim uvjetima rada potreba za učestalijom komunikacijom je veća nego ikad prije, ne samo poslodavca prema zaposlenicima i obrnuto, već i među samim zaposlenicima ali isto tako i sa korisnicima usluga. Budući da su se zajedno sa situacijom iz dana u dan mijenjala i različita pravila, pravodobno pružanje svih bitnih informacija iznimno je važno. Uz tu formalnu komunikaciju, ona neformalna, koja je jednako važna za razvoj organizacijske kulture, ako ne i važnija, nemogućnošću viđanja uživo u jednoj fazi poslovanja, pauza za ručak ili piće nakon posla postala je vrlo izazovna.

Od početka krize, veljača 2020. pa do danas napravili smo niz iskorak u internoj komunikaciji i još jednom iskoristili tehnologiju u svoju korist. Implementirali smo bržu komunikaciju kroz dostupnu nam mobilnu aplikaciju koja nam je omogućila da svi imaju instant-pristup informacijama, ali i da ih uključimo u donošenje različitih odluka. I nadalje ćemo uporabom tehnologije osigurati da i predstojećim izmijenjenim uvjetima rada međusobno ostanemo u doticaju.

Osim pandemijskih utjecaja, energetske šokove po pitanju porasta cijene, logističko distributivnih problema, na tržištu rada su i nove generacije koje od svojih poslodavaca očekuju više svega, između ostalog i biti informiranije na dnevnoj osnovi. Usto je i tržište rada iz godine u godinu sve kompetitivnije pa je na Ustanovi naći načine kako se izdvojiti u odnosu na ostale.

Uvođenje komunikacijskog alata će u budućnosti još rasti, a najveće prednosti su brzina komunikacije i mogućnost trenutnog dobivanja povratnih informacija, što se pozitivno odražava na Ustanovu. Tu je uloga odgovornih osoba ustrojstvenih jedinica izuzetno velika.

Uspješna odgovorna osoba, na svim ustrojstvenim razinama, motivira svoje radnike prije svega vlastitim ponašanjem, razumijevanjem osobe kojom rukovode i njezinih potreba, prepoznavanjem onoga što je napravljeno dobro, ne zatvarajući oči pred onim što je izvan standarda, davanjem jasne povratne informacije usmjerene na razvoj, slušanjem a ne samo pričanjem.

U svezi radnika i razvoja Ustanove na području ljudskih resursa, prioriteti u narednom razdoblju su i nadalje:

- ✓ edukacija, motivacija zaposlenih, dodatno unaprjeđenje uvjeta rada,
- ✓ tehničko tehnološka rješenja u pripremi obroka ali i administrativne logistike, poboljšanje lojalnosti među radnicima i korisnicima, unaprjeđenje suradnje među radnicima,
- ✓ razvoj strategije utemeljene na tržištu rada s pripadajućim nama bliskim i potrebitim profesijama te shodno tome i regrutiranje radnika.



Uspješna odgovorna osoba, na svim ustrojstvenim razinama, motivira svoje radnike prije svega vlastitim ponašanjem, razumijevanjem osobe kojom rukovode i njezinih potreba, prepoznavanjem onoga što je napravljeno dobro, ne zatvarajući oči pred onim što je izvan standarda, davanjem jasne povratne informacije usmjerene na razvoj, slušanjem a ne samo pričanjem, usmjerenošću i objašnjavanjem ne samo onoga ŠTO je potrebno napraviti već mnogo više KAKO, a posebno ZAŠTO se nešto radi.

Ustanova u svom poslovnom procesu i sustavima treba osigurati higijenu (svojim postojanjem neće podići motivaciju, ali će njihovim izostankom motivacija pasti: plaća, radno vrijeme, beneficije i sl.), dok se razvojem cijelog rukovodećeg kadra stvaraju preduvjeti da svojim ponašanjem i liderskim stilom osiguravaju motivatore. Naime, nitko i ništa nema veći utjecaj na motivaciju radnika od ponašanja pretpostavljene/odgovorne osobe ustrojstvene jedinice odnosno Ustanove.

Ljudi nisu „potrošna roba“, što je organizacija u ovom slučaju Ustanova manja, više bi trebala biti svjesna te činjenice. U Ustanovi, manjeg formata u vidu poslovnog sustava, jedan radnik ili jedno radno mjesto može učiniti razliku između poslovnog uspjeha, zadovoljnog korisnika i neuspjeha.

Posebice u djelatnosti koja je tako osjetljiva i usmjerena je prema građanima u socijalno zaštitnoj potrebi. I zato je vrlo važno koristiti učinkovite strategije razvoja radnika i kvalitetno upravljati njima kako bi se iskoristili svi potencijali i minimalizirali rizici za obavljanje posla. Oni koji to nisu u mogućnosti na odgovarajućoj razini, učiniti biti će premješteni na nova radna mjesta.

Odsjek za pravne poslove i ljudske potencijale u tome uvelike može pomoći tako da oblikuje i implementira ključne procese upravljanja ljudskim resursima, koji će ravnatelju dati konkretne alate i „know-how“ za formiranje i održavanje radnih timova odnosno ustrojstvenih jedinica sastavljenih od maksimalno stručnih i angažiranih ljudi.

## **9.2. PRAĆENJE RADNE UČINKOVITOSTI**

Sustav praćenja radne uspješnosti i nagrađivanja radnika važan je i sastavni dio upravljanja ljudskim potencijalima. Namjera je uspostaviti kvalitetniji sustav postavljanja ciljeva, mjerenje njihove realizacije i upravljanje razvojem poslovanja kroz definiranje pojedinačnih aktivnosti. Radi se o individualnoj procjeni radnog doprinosa radnika na temelju nekoliko generičkih kriterija od strane više procjenjivača kako bi mjerenje bilo objektivnije.

Uloga odsjeka za pravne poslove i ljudske potencijale (djelomično preustrojstva tijekom 2022.) je educirati rukovoditelje, ali i ostale radnike i dati im podršku u usklađivanju postavljanja ciljeva s aktivnostima vezanim uz planiranje kompetencija, nagrađivanje i načine rada unutar organizacije.

Motivirajući sustav nagrađivanja definira kriterije procjene učinka, kao i kriterije određivanja visine i vrste nagrade za postignute rezultate. U tom pogledu koordinirat ćemo postupanja s osnivačem odnosno matičnim uredom i Upravnim vijećem i svakako s Radničkim vijećem koje bi trebalo imati vrlo važno ulogu.

Neki od ciljeva procesa procjene radnog učinka su:

- ❖ osigurati da svi zaposlenici znaju što se od njih očekuje
- ❖ osigurati da se radni učinak transparentno ocjenjuje
- ❖ osigurati da svaki zaposlenik dobije povratne informacije o svom radnom učinku

## 10. SURADNJA SA KORISNICIMA SOCIJALNIH USLUGA

Izuzetno je važno uvažavati korisnike naših usluga te ih pažljivo slušati kako bi unaprijedili kvalitetu naše usluge. Korisnici imaju pravo i obvezu sudjelovati u radu Ustanove na način da predlažu, komentiraju, kritiziraju i pohvaljuju rezultate našeg rada ali i način na koji se prema njima ophodimo u svakodnevnoj komunikaciji.



Naravno, preduvjet te uspješne suradnje i uzajamne komunikacije s korisnicima naših usluga su argumentirane činjenice, stvarni postojeći događaji ili situacije koje su im po njihovom mišljenju naštetile.

Vrata Ustanove, svih stručnih službi koje su na neki način potpora onom proizvodnom-tehničkom dijelu Ustanove koja obroke priprema i dijeli, dostavlja u kuće sugrađanima, dijeli pakete namirnica na Zagrebačkom velesajmu ili dijeli mliječnu hranu za djecu od 0-12 mjeseci, moraju biti otvorena. Ankete s ciljem ispitivanja mijenja naših korisnika o kvaliteti Usluge moraju se periodički provoditi i rezultate istih kroz povratnu informaciju, sukladno mogućnosti i ukoliko su ista opravdana, implementirati u svakodnevnicu ustanove. Ne smijemo nikada zaboraviti da smo mi, Ustanova, tu zbog njih, a ne oni zbog nas.

U okviru svoje redovite djelatnosti Ustanova Dobri dom Grad Zagreba u suradnji s Gradskim uredom za socijalnu zaštitu, zdravstvo, branitelje i osobe s invaliditetom, a time i s brojnim nevladinim organizacijama provodi čitav niz programa socijalno zdravstvene edukacije osobe treće životne dobi, ugroženih obitelji i obitelji s troje i više djece.

Vrlo je važno u pravom smjeru razvijati odnose sa Ustanovama kojima pripremamo i dostavljamo obroke, prvenstveno na onoj svakodnevnoj dinamici kako bi u potpunosti i naši klijent ali i mi sami bili upoznati s ocjenom, kvalitetom i manama našeg krajnjeg proizvoda.

## 11. PROGRAM VOLONTERA

Program volontiranja ciljano se razvio u okviru Programa prava na dnevni obrok i dostavu kako bi istima, koje su zbog teškog zdravstvenog stanja socijalno izolirani podigao njihov društveni život na jednu višu razinu. Programom Volontiranja omogućiti će se starijim osobama:

- ✓ kontakt s drugom osobom
- ✓ upotpuniti društveni život
- ✓ kvalitetno sadržajno osmisliti vrijeme
- ✓ pomoći u prevladavanju životnih prepreka, ali i zadovoljavanju osnovnih potreba kao što je izlazak izvan stambenog prostora
- ✓ odlazak u nabavku osnovnih namirnica, lijekova i dr.

Program volontera okuplja osobe koji su spremni dio svoga vremena, pažnje, ali i iskustva i znanja pokloniti drugome. U okviru Programa provodit će se dvije vrste volontera:

### ➤ VOLONTER STUDENT SOCIJALNOG RADA

- ✓ druženje i upoznavanje socijalne problematike starijih osoba
- ✓ pomoć u ostvarivanju pojedinih socijalnih prava
- ✓ mogućnost uzimanja socijalne anamneze i provođenja istraživanja s ciljem boljeg i kvalitetnijeg upoznavanja s problematikom

### ➤ VOLONTER GRAĐANSTVO

- ✓ druženje i kvalitetno osmišljavanje vremena korisnika
- ✓ programa prava na dnevni obrok i dostava ručka korisnicima

Program radi na principu jedan volonter jedan korisnik.

Susreti se održavaju jedanput tjedno, zajednički osmišljavaju i vrijeme i aktivnosti u skladu s potrebama korisnika i njegovim mogućnostima. Plan je u poslovnoj 2023. revitalizirati program volontera koji je iz razumljivih razloga od početka veljače 2020. pa sve do sredine 2022. bio na neki način izvan uporabe iz epidemioloških razloga. Početkom ove godine pokrenut ćemo volonterski program ali istovremeno i edukaciju koja će u detalje predvidjeti sve one situacije s naslova epidemiološkog rizika.

## **12. IZVRŠENJE RADA ZA OPĆE DOBRO I HUMANITARNOG RADA**

Ugovorom o postojanju zajedničkog interesa za izvršavanjem rada za opće dobro na slobodi između Ministarstva pravosuđa i Ustanove Dobri dom Grada Zagreba od svibnja 2006. omogućeno je izvršavanje kaznenopravne sankcije rada za opće dobro na slobodi. Ugovorom o postojanju zajedničkog interesa za izvršavanjem rada za opće dobro u prekršajnom postupku između Ministarstva pravosuđa i Ustanove Dobri dom Grada Zagreba od 2013. omogućeno je izvršavanje rada za opće dobro u prekršajnom postupku.

Svrha iste je da se osuđenike ne isključi iz društva već da se uz pomoć i nadzor društvene zajednice, dragovoljno, osobnim postupcima, radom i odnosom prema posljedicama izazvanim počinjenim kaznenim djelom razvije svijest o štetnosti određenih ponašanja i odgovornosti za štetne posljedice. Pojedinačnim ugovorom između Centra za socijalnu skrb Zagreb i naše Ustanove za svakog maloljetnog prijestupnika osiguravaju se uvjeti za odrađivanje humanitarnog rada. S obzirom da je djelatnost humanitarnog karaktera obavljanje rada za opće dobro kao i humanitarnog rada postignuta je korist za društvenu zajednicu te odgovara općoj svrsi izvršavanja kaznenopravnih sankcija i posebnoj svrsi izvršavanja rada za opće dobro kao i humanitarnog rada maloljetnih počinitelja kaznenog djela.

U Ustanovi Dobri dom Grada Zagreba izvršavanje rada za opće dobro i humanitarnog rada provoditi će se na pomoćnim poslovima u okviru PJ Blagovaonice Branimirova, Cerska, Alfirevićeva i PJ Zagrebački velesajam i na poslovima uređenja eksterijera u PJ „Termički blok-blagovaonica Kosnica“ i PJ „Prihvatilište Kosnica“.

Predviđamo da će tijekom 2023. na odrađivanje rada za opće dobro i humanitarnog rada u Ustanovu „Dobri dom“ Grada Zagreba biti upućeno ukupno 70 osuđenika rada za opće dobro u kaznenom postupku, maloljetnika za izvršenje mjere humanitarnog rada i osuđenika u prekršajnom postupku.



### **13. PRAKSA ZA STUDENTE SOCIJALNOG RADA**

U okviru naše Ustanove omogućiti će se odrađivanje praktične nastave studentima Pravnog fakulteta Studijskog centra socijalnog rada. U okviru iste studentima će se omogućiti upoznavanje s djelatnostima, programima i korisnicima koji se provode u okviru Ustanove.

Nadalje, biti će im omogućeno upoznavanje s realizacijom mjera lokalne zajednice koje se provode u okviru naše Ustanove te time ponuditi uvid u ulogu jedne od djelatnosti socijalnog rada u zajednici, posebno s naglaskom na djelatnost socijalnog radnika u Ustanovi.

### **14.DODATNA SKRB I ZAŠTITA RADNIKA USTANOVE**

S ciljem dodatne skrbi za zdravstveni status radnika Ustanove “Dobri dom” Grada Zagreba, ista će omogućiti uslugu dodatnog zdravstvenog osiguranja za djelatnike Ustanove u 2023. Time bi skrb i zdravstvenu brigu o njima podigli na još višu razinu kroz sistematski pregled: klinički internistički, EKG, RTG srca i pluća, UZV trbuha, ginekološki pregled + papa test, urološki pregled + psa te laboratorijske pretrage KKS, te dodatne značajne popuste na druge usluge kroz policu iste.

Na preporuku liječnika specijaliste dodatno bi se obradili i specijalistički pregledi. Ukupno gledano, dobrovoljno zdravstveno osiguranje se odnosi na veći opseg prava odnosno viši standard u odnosu na opseg zdravstvenih usluga koje su zakonom određena za osnovno, obvezno zdravstveno osiguranje. Na taj način se osiguranicima DZO pruža brža i kvalitetnija zdravstvena zaštita.

Smatramo da se kontinuiranom skrbi o radnicima preventivno djeluje po njihovo zdravlje, kako fizičko-tjelesno tako i mentalno, te se podiže razina i standard postupanja kroz brigu o radnicima ove Ustanove. Evidenciju odlaska radnika na gore navedeni sistematski pregled vodi Povjerenik za zaštitu zdravlja radnika.

## 15. UPRAVNO VIJEĆE

Upravno vijeće će tijekom 2023. održati statutom i poslovnikom propisan broj sjednica sukladno potrebama i statutarnim obvezama, a vijeće zasjeda u sljedećem sazivu: g. Nenad Predovan, prof. – predsjednik UV, gđa. Andreja Marcetić, mr.sc. – članica i g. Željko Špehar – predstavnik Radničkog vijeća. Upravno vijeće donosi poslovnik o radu kojim se utvrđuje način rada. Upravno vijeće odluke donosi većinom glasova od ukupnog broja članova. Upravno vijeće donosi plan i program rada ustanove, nadzire njihovo izvršavanje, odlučuje o financijskom planu i godišnjem obračunu, daje osnivaču i ravnatelju ustanove prijedloge i mišljenja o pojedinim pitanjima te donosi odluke i obavlja druge poslove određene zakonom, aktom o osnivanju i statutom ustanove.



## 16. CILJ, MISIJA, VIZIJA

### 16.1. POLITIKA KVALITETE

Politika kvalitete Ustanove „Dobri dom“ Grada Zagreba usmjerena je na postizanje izvrsnosti u pružanju usluga kroz prizmu kvalitete. Stavovi poslovne politike usmjereni su na zadovoljstvo naših korisnika. Ustanova „Dobri dom“ Grada Zagreba ima obvezu pratiti nova postignuća na području kulinarstva, sigurnosti hrane, zaštite na radu, unaprjeđenja zdravlja te sudjelovati u naprednim ispitivanjima usmjerenim unaprjeđenju postojećih mjera.

Ciljevi Ustanove „Dobri dom“ Grada Zagreba kao ishodišta izvrsnosti, primarno su vezani uz postizanje visokog stupnja kvalitete usluga, standardizaciju iste i sigurnosti naših korisnika.

Kako bi ostvarili zadane ciljeve, Ustanova „Dobri dom“ Grada Zagreba ispred sebe treba postaviti sljedeće:

- Održavati sustav upravljanja kvalitetom, osigurati, standardizirati i poboljšati kvalitetu usluge i rada u svim organizacijskim jedinicama Ustanove, prevenirati i pratiti neželjene događaja prema korisnicima i samim zaposlenicima,
- Korisnicima usluga nuditi obrok/namirnice koji će biti dostatan glede nutritivne vrijednosti, uzimajući pri tome prehrambene navike i zdravstveni status, proizvoditi kvalitetan, nutricionistički i kalorijski te količinski dostatan zdravstveno ispravan proizvod, siguran za konzumaciju te upravljati rizicima na svim razinama,
- Primjenjivati i unaprjeđivati učinkovitost procesa i sustava upravljanja kvalitetom temeljenog na zahtjevima međunarodne norme ISO 9001, održavati i dodatno razvijati sustav upravljanja sigurnošću hrane prema HACCP načelima, održavati i dodatno razvijati sustav utemeljen na normi ISO 14001 kao dokaz ekološke osviještenosti i opredijeljenosti Ustanove za očuvanjem okoliša kroz pravilno razvrstavanje otpada i sprječavanje svih vrsta onečišćenja te uklanjanje ili dovođenje u prihvatljive granice rizik po zdravlje zaposlenih i drugih zainteresiranih strana te sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu s ciljem upravljanja rizicima po život i zdravlje radnika i drugih zainteresiranih strana – norma ISO 45001,

- Osigurati potrebne resurse za pružanje najbolje moguće usluge, osigurati još naprednije higijenske uvjete rada u radnim prostorijama za pripremu i podjelu te konzumaciju obroka, osigurati preventivno i redovito održavanje svekolike opreme i u konačnici vrednovati pruženu uslugu,
- Poštivati pravila i smjernice struke u skladu s djelokrugom rada, zakonske i pravne obveze RH i EU,



- Zapošljavati stručne i osposobljene zaposlenike motivirane za stalni razvoj i usavršavanje, ustanoviti odgovornost svakog zaposlenika za obavljanje dodijeljenih radnih zadataka, razvijati i poticati znanstveno-istraživački rad s ciljem unaprjeđenja rada Ustanove,
- Poštovati etičke i strukovne vrijednosti, mjeriti stupanj zadovoljstva korisnika pruženim uslugama i poštivati prava korisnika.

Svi zaposlenici Ustanove „Dobri dom“ Grada Zagreba, obvezni su poznavati i u konačnici prihvatiti Politiku i ciljeve kvalitete te svakodnevno sudjelovati u provedbi iste u djelokrugu svoga rada.

Vizija razvoja Ustanove mora ići u pravcu kontinuiteta poslovanje kao društveno odgovorne Ustanova koja svoje djelovanje temelji na timskom radu, otvorenoj međusobnoj interakciji, brizi o korisnicima usluga i zaposlenicima.

Vizija je ostati centar izvrsnosti i kompetentnosti u odabranim prioritetnim područjima usmjerenim prema osobama u socijalno zaštitnoj potrebi i samom poslovanju Ustanove – socijalna zaštita, socijalne usluge, upravljanje sigurnošću hrane, razvoj i održavanje infrastrukture, obavljanje djelatnosti, doprinos razvoju grane, ekonomska stabilnost.

Misija Ustanove „Dobri dom“ Grada Zagreba posvećena je zadovoljavanju potreba korisnika svojih usluga kroz razvoj izvrsnosti. Kvaliteta našeg rada je od ključne važnosti za svakog korisnika i naravno sve zaposlenike.

Sve naše aktivnosti orijentiramo prema očekivanjima korisnika i osnivača, ali i nas samih i u konačnici kvaliteta je također odgovornost prema zdravlju i okolišu svih dionika u svakodnevnom poslovnom procesu Ustanove.

## 16.2. OBILJEŽJA PODRUČJA

Ustanova kao poslovni subjekt koji djeluje i razvija svoje poslovanje na području Grada Zagreba, mora biti svjesna važnosti odgovornog i etički utemeljenog ponašanja kao nužnog preduvjeta za razvijanje kvalitetnih odnosa kako među sami zaposlenicima tako u odnosu prema korisnicima naših usluga.



U tom smislu, potrebno je Ustanovu razvijati u skladu s dobrom praksom upravljanja te nastojati svojom poslovnom strategijom, poslovnom politikom, ključnim internim aktima i poslovnom praksom doprinijeti transparentnom i učinkovitom poslovanju i još kvalitetnijim vezama s poslovnom sredinom u kojoj djeluje. Potrebno je zadržati ali i unaprijediti standarde poslovnog upravljanja Ustanove.

### 16.3. MATERIJALNO-FINANCIJSKI UVJETI I ZAKONSKA (PРАВNA) REGULATIVA

Stabilnost poslovanja ovisi o kontinuitetu dostatno osiguranih sredstava u proračunu osnivača, a samim time i u Financijskom planu Ustanove. Iz financijske sigurnosti proizlazi i ona materijalna, što znači da je moguće sukladno planu investirati u razvoj odnosno sanaciju postojeće ili nabavu nove opreme, obnovu objekta, sve neophodno za provedbu svih onih programa koji su sastavni dio djelatnosti.

Sigurnost poslovanja po pitanju financija vrlo često može biti i opterećenje u vidu ne poduzimanja stvaranja vlastitih prihoda iz drugih izvora, vrlo uporno moramo zagovarati osiguravanje novih investicija, financijska sredstva za iste osigurati iz vlastitih prihoda unutar iste djelatnosti.

To je preduvjet stvaranja materijalnih uvjeta uz pomoć kojih ćemo spremno odgovoriti na izuzetno zahtjevno tržište koje i ovaj oblik socijalnih usluga vidi kao vrlo visoko socijalno zaštitno i zdravstveno postavljenu instituciju uslužnog karaktera s ciljem zadovoljavanja potreba socijalno ugroženih građana Grada Zagreba.



U kontinuiranoj i otvorenoj komunikaciji s osnivačem Gradom Zagrebom i nadalje ćemo osigurati dostatan proračun koji će biti štedljiv ali i razvojan u svojim mogućnostima i koji će odgovoriti na sve zahtjeve kako korisnika, zakonske regulative i u konačnici samog osnivača. Oprema koja se svakodnevno koristi kako u prehranbeno tehničkom tako i u administrativno poslovnom smislu ima svoj vijek trajanja upravo zbog svoje svakodnevne opterećenosti.

U svezi financija, odnosno vlastitih prihoda, s naslova dostave obroka u kuću, koje prihoduje od strane Domova za starije osobe po cijeni od 4,00 kn sa PDV-om po 1 obroku, ističemo uistinu značajan nedostatak financijskih sredstava iz razloga jer je navedeni iznosi nedostatan, nerealan i financijsko ekonomski neodrživ.

Po sadašnjoj cijeni Ustanova prihoduje cca. 650.000,00 kn, dok prihod (u našem slučaju manjak) po ekonomskoj i realnoj cijeni, u iznosu od 8,00 kn sa PDV-om, na bazi jedne godine iznosi 1.300.000,00 kn (razlika od 650.000,00 kn financijskog manjka).

Ova djelatnost koja se svakodnevno provodi stvara izuzetno velike troškove goriva i održavanja. Situaciju dodatno pogoršava neredovita uplata od strane naručitelja usluge, Domova za starije i nemoćne (odmak od valute 60-180 dana ovisno o Ustanovi).

Nabavka vozila (1 kom) za potrebe voznog parka koji svakodnevno dostavlja gotovo 450 obroka, tijekom cijele godine, prioritet je visoko postavljen u razvojnom planu Ustanove u poslovnoj 2023.



Ustanova je spremna prihvatiti nove oblike socijalnih usluga koje tržište i prvenstveno život predstavlja pred donositelj i provoditelje socijalnih mjera zaštite i usluga u okviru Socijalne politike Grada Zagreba.

Da li je to otvaranje Prihvatilišta za smještaj ugroženih građana (poplava, potres, požar, klizište i sl.), preuzimanje Javnog kupališta za beskućnike i siromašne ili otvaranje praonice rublja za beskućnike, spremni smo uči te vrlo izazovne poslovne procese ali isto tako i nužne za naše sugrađane u siromaštvu. Smatramo da ova Ustanova posjeduje mogućnosti i rezerve, naravno ukoliko osnivač to odobri, da se suoči s novim izazovima.

Obveza nam je pokrenuti suradno s osnivačem postupak regulacije statusa Ustanove koja svoj rad bazira na Zakonu o socijalnoj skrbi i Zakonu o hrani, a u osnovi je ustanova socijalne djelatnosti. Potrebe za ovakvim oblikom pomoći prema najugroženijim građanima postoji.

Pokrenut ćemo inicijativu da društvene strukture ovakav oblik socijalnog djelovanja/usluga kroz instituciju koji je raritetan u Europi ako ne uistinu i jedini, pronađe svoje mjesto unutar zakonodavstva, ne samo onog koji proizlazi iz područja socijalne skrbi već i onog koji proizlazi iz područja Zakona o hrani te općenito ugostiteljstva.

Važno je napomenuti da ovakav oblik djelovanja nije prepoznat od strane nadležnih institucija u pogledu klasifikacije objekta za pripremu i podjelu hrane i registracije po pitanju ugostiteljske djelatnosti općenito.

#### **16.4. SOCIJALNE USLUGE U ZAJEDNICI**

Socijalne službe i provoditelji socijalnih usluga sada imaju jedinstvenu priliku iskoristiti resurse raspoređene za ublažavanje štetnih učinaka pandemije energetske krize s posebnim naglaskom na siromaštvo. Ti isti resursi moraju biti relevantni za financijska tijela koja distribuiraju ta sredstva u ovom slučaju naš osnivač.

Kad počinjemo primjećivati da je najgori dio krize možda prošao, vrijeme je da razmislimo o tome kako bi se naše društvo a samim time i naša Ustanova trebala pripremiti za suočavanje s budućim krizama. Moramo se pripremiti za rješavanje društvenog utjecaja od kriza svih vrsta i, u isto vrijeme, poboljšati našu sposobnost da odgovorimo na moguće buduće krize. Suočeni s ovim scenarijem, to znači dogradnju i transformaciju budućih javnih socijalnih usluga.

Kako smo sve više upoznati s zdravstvenim učincima pandemije i energetske krize te inflacije i recesije, nitko ne dovodi u pitanje da bismo trebali jačati svoje zdravstvene sustave. No, mnogo manje govorimo o društvenom učinku ove krize, a kada to pričamo, obično mislimo na štetne učinke na gospodarstvo i općenito na životni standard građana.

Svjesni smo da je učinak krize na gospodarstvo bio znatno negativniji u sektorima koje karakteriziraju niže plaće, kvalifikacije i stabilnost. Ovaj negativan učinak na tržište rada uglavnom utječe na radnike koji su već bili ranjiviji.



Široko rasprostranjena uporaba financijskih programa i provedba sustava minimalnog dohotka u zemljama EU bili su ključni za neutraliziranje razvoja nekih od tih događaja, koji bi inače doveli do značajnijeg povećanja nejednakosti. Ipak, neće ih u potpunosti ublažiti. Bilo bi pogrešno ograničiti društvene učinke ove krize samo na tržište rada. Mnogi ljudi i obitelji nisu učinkovito integrirani u naša društva i pate od izolacije, usamljenosti, tehnološkog jaza, nasilja kod kuće, mentalnih bolesti ili invaliditeta.

Osim povećanja nejednakosti, društvene posljedice COVID-19 pogoršale su već goruće pitanje prije pandemije: krizu skrbi. Kriza skrbi odnosi se na pukotine u tradicionalnom modelu skrbi za široke slojeve stanovništva, poput starijih ljudi, osoba s invaliditetom ili djece. Kontinuirani prijenos troškova skrbi na pleća nedovoljno plaćenih i neplaćenih područja društva, dovela je do rasprave o tome kako preoblikovati model skrbi unutar šireg konteksta socijalne politike.

U svakom slučaju, rasprava bi trebala razmotriti načine kako zadržati ljude u vlastitim domovima unutar njihovih mreža i zajednica te u koordinaciji zdravstvenih i socijalnih sustava kako bi se zajamčila kvaliteta života ljudi gdje god oni žele živjeti.

Uz potporu osnivača Grada Zagreba, od samog osnutka Ustanova upravo u tom području djelovanja ima uistinu veliku i snažnu ulogu vrlo izravno povezanu s krajnjim korisnikom socijalne usluge odnosno pomoći.

Ono što je ispred zajednice u kojoj živimo i radimo i za koju skrbimo je izrada Plana koji će razraditi sve potrebne mjere koje se odnose na vrlo važnu dvostruku tranziciju za budućnost zajednice: zelene i digitalne. Međutim, promjena neće biti učinkovita ako nije i društvena.



Dalekosežni učinci ove krize su jasni i zahtijevat će dubok oporavak. Ustanova i nadalje ima pozicioniranu važnu ulogu u ublažavanju tih isti dalekosežnih učinaka u okviru Socijalne politike Grada Zagreba.

Socijalne službe ali i svi ostali dionici djelatnosti socijalne skrbi suočeni su s nekoliko izazova, a jedan od njih je kako se učiniti relevantnim za financijska tijela koja raspodjeljuju sredstva kako bi mogli imati koristi od ovih financijskih prilika za stvaranje uvjeta za rješavanje nejednakosti i poboljšanje socijalne kohezije.

To znači baviti se uslugama u zajednici, mjeriti rezultate, angažirati građane ali i same korisnike tih istih usluga i pružiti dokaze o tome što djeluje, bilo da se radi građanima u socijalnom riziku i siromaštvu, zaštititi djece, starijim osobama, mentalnom zdravlju.

## **16.5.SIGURNOST POSLOVANJA PRIJE SVEGA**

Postavili smo svjesno visoko ljestvicu poslovanja, jer znamo da prostora za napredovanje u radu Ustanove ima kako generalno tako i pojedinačno, vrijednosno za sve radnike.

Konsolidirano financijsko poslovanje, ispunjavanje svih prava radnika koja proizlaze iz Pravilnika o radu ali isto tako i izvršavanje obveza od strane radnika, suradnja s Radničkim vijećem na dnevnoj razini te razumno i oprezno postupanje u doba pandemije čine elementarnu konstrukciju ljestvice poslovanja kojom se želimo uspinjati.

U Ustanovi najveću pozornost posvećujemo kvaliteti i sigurnosti krajnjeg proizvoda ali i cijelog procesno - poslovno tehnološkog procesa kako bi svojim sugrađanima osigurali bezbrižno korištenje naših socijalnih usluga. Stoga naš rad i svi postupci koji proizlaze iz istog te krajnji proizvod moraju zadovoljiti ne samo najviše standarde kvalitete i sigurnosti određene međunarodnim normama već ih trebaju i nadmašiti interno postavljenim zahtjevima i standardima kvalitete. Sigurnost prije svega.

O tome najbolje govori veliki broj analiza kvalitete koje provodimo godišnje, rad i odnos svakog radnika prema radnom mjestu i obvezama koje iz istog proizlaze prema sugrađanima ali i drugim dionicima.



Na taj način imamo priliku i obvezu opravdati i zadržati svoju poziciju unutar poslovnog i ljudskog okvira koji nas određuje kroz humanost, pouzdanost, higijenu i sigurnost. To od nas očekuju sugrađani - korisnici naših socijalnih usluga, osnivač Grad Zagreb, Upravno vijeće, svi mi u ustanovi i u konačnici građani Grada Zagreba.

## 17. DOBRI DOM U 2023...

U normalnim vremenima postoji povijesno iskustvo na koje se poslovni subjekti pa tako i Ustanova mogu osloniti u planiranju financijskog plana jer na temelju analiza i procjena manje-više znamo po kojoj će cijeni nabavljati artikli, koliki će nam biti trošak energije u proizvodnji obroka, kao i trošak transporta tih istih obroka, a možemo i vrlo dobro procijeniti tržište te prema tome odrediti okvire unutar kojih ćemo postupati i na temelju javnih postupaka sklapati ugovore. No ovo svakako nisu „normalna“ vremena i nikad nije bilo teže prognozirati iduću poslovnu godinu. Zadatak koji je pred nama nije lagan, ali uz pozitivno, razumno i oprezno upravljanje na svim razinama, iskustvo, intuiciju i pravilan odabir signala, onaj tko je ozbiljan u poslovanju mora preuzeti rizik, donijeti zaključke i primijeniti ih na svoju Ustanovu. Naravno, pri tome se podrazumijeva da sve gore navedeno mora biti uz potporu i u okviru plana i programa koji je definirao osnivač, u našem slučaju Grad Zagreb.



Uz velik oprez kao zajednički nazivnik, u ovom trenutku moglo bi se reći da se, kad je o Hrvatskoj riječ, u 2023. ne očekuje jača recesija. Naravno, uz uvjet da rat u Ukrajini ne eskalira izvan njezinih granica. Ali, ako se najgori scenarij i ne dogodi, ključne su riječi nesigurnost, volatilitnost, manje ulaganja, investicija i potražnje te rezanje troškova (od pristupa „nice to have“ prema „must have“), jednostavno rečeno 'ušli smo u zonu nemirnog leta'.

S velikim zanimanjem očekuje se što će se dogoditi u području poslovanja koje pokriva raznovrsne energente, našoj Ustanovi prijeko potrebite za funkcionalan rad. U toj brzorastućoj grupaciji poslovanja očekuju se pad potrošnje i usporavanje.

Ali isto tako očekuje se da bi se cijene plina trebale početi smanjivati, jednako kao i troškovi transporta. Važan signal poslovnoj zajednici bio je i odgovor da unatoč brzom rastu sustava u energetici, logistici i sektoru hrane nema opasnosti od prevelike zaduženosti. Signala o prilikama i prijetnjama toliko je mnogo i toliko su povezani tako da ih moramo vidljivo istaknuti i pratiti, odnosno reagirati u danom trenutku.

Naša Ustanova umnogome ovisi o razvoju situacije u području prehrambene industrije. Rat u Ukrajini rezultirao je snažnim poremećajem u sektoru proizvodnje hrane zbog poremećaja u opskrbi žitaricama i uljaricama te rastućih troškova energenata koji povećavaju troškove proizvodnje.

U takvim okolnostima mnoge su kompanije smanjile proizvodnju ili su je u potpunosti zaustavile, što se naravno osjetilo i na našem potražnom tržištu. U konačnici, to izravno utječe na daljnje poskupljenje cijena hrane u sljedećoj poslovnoj 2023. što se izravno preslikava na održivost poslovanja s naslova ugovorno pravnih osnova, odnosno dolazi do raskida ugovora što ustanovu dovodi u vrlo tešku situaciju. Vrlo vjerojatno će nas isti scenariji pratiti i tijekom naredne poslovne godine, no ustanova je spremna, ukoliko za to dođe potreba, u okviru zakonske regulative poduzeti određene mjere kako bi osigurala redovitu opskrbu svojeg radnog procesa te u konačnici isporučila sve socijalne usluge građanima u potrebi.

Kao i uvijek u teškim vremenima, uspješni u svojoj djelatnosti i sad imaju priliku pokazati snagu i već dokazanu sposobnost rada u kriznim vremenima. Naša je zadaća kreirati skup pokazatelja povezanih s analitičkim modelima koji mogu predvidjeti učinak krize te preporučiti i voditi mjere postupanja s ciljem održivog poslovanja. To može i mora uključivati indekse troškova, poteze drugih sličnih institucija na ključnim stavkama koje generiraju raznovrsni promet kako u financijskom tako i u opće poslovnom smislu.

Ustanova koje rigorozno prati izvršavanje uspostavlja podatkovnu infrastrukturu koja omogućuje visok stupanj transparentnosti provedbe. To je naš cilj, odnosno započeti procese koji će omogućiti u određenom vremenskom roku visoki stupanj transparentnosti provedbe. Za nas koji smo na sredini ovog putovanja u smislu priprema/selekcijiranja potrebnih informacija nastavak je puta prema uspostavljanju kulture učinka koja će trajati i nakon ovog ili sljedećeg inflacijskog ciklusa odnosno krize.

Bilo kao deklarativnu bilo kao stvarnu poslovnu praksu, sve više poslovnih subjekata primjenjuje narativ brige za društvene ciljeve i održivost ukupne zajednice, ne samo pojedine Ustanove, poduzeća, djelatnosti ili industrije. Počinju prevladavati drukčiji trendovi u uspostavljanju poslovne prakse – u većem su fokusu poslovni subjekti koji u ključne pokazatelje svog poslovanja ugrađuju, osim npr. završnog računa za prošlu poslovnu godinu, društveno odgovorna ponašanja kao što su briga o rodnoj, seksualnoj i dobnoj ravnopravnosti.

Osim što se tako primjenjuje progresivni narativ prema zaposlenicima, ali i korisnicima usluge, takva praksa mijenja i utjecaj prema svim dionicima radnog procesa Ustanove u obliku pozitivne diskriminacije zaposlenika, dobavljača i poslovne prakse koja može, ali i ne mora biti u skladu s prvotnim narativom.

## **17.1. OKOLIŠ, DRUŠTVO I UPRAVLJANJE**

Okoliš, društvo i upravljanje (ESG - Environmental, Social, and Governance: Ulagači sve više primjenjuju ove nefinancijske čimbenike kao dio procesa analize kako bi identificirali materijalne rizike i prilike za rast) jedan je od najbrže rastućih trendova u financijama i općenito poslovanju i mijenja način na koji poslovni subjekti kao naša Ustanova treba u budućnosti komunicirati. Postalo je neophodno da Ustanova na odgovarajući način komunicira svoj ESG učinak rezultatima poslovanja, od osnivača do korisnika usluge i djelatnika.

Transformacija gospodarstva je skupa i sigurno će biti otpora i filozofskih rasprava o unapređivanju ključnih pokazatelja poslovanja (za poduzeća EBITDA marža, za države rast BDP-a) ugrađivanjem pojedinih ciljeva ESG-a u njih.

Vjerojatno će se velik dio prakse povezane s ESG-om u budućnosti morati detaljno normirati i ugraditi u zakonodavstva zemalja da se omogući kvalitetna kontrola, ali i podijeli odgovornost za tu praksu između odgovorne osobe u našem slučaju Ustanove i šire društvene zajednice.

Protekle dvije poslovne godine bile su ključni katalizator koji je potaknuo više poslovnih sustava kako bi ugradili standarde i certifikate za zaštitu okoliša, društva i upravljanja (ESG). Sada se ESG pojavljuje kao dugoročna strategija poslovnih subjekata za rast i zaštitu od rizika.

Moramo biti predani društveno odgovornim projektima usklađenim s njihovim temeljnim vrijednostima kao što su razvoj ili uključiva tehnologija.

ESG okuplja voditelje na svim funkcijama kako bi u konačnici utjecali na mišljenja vanjskih dionika poput osnivača, korisnike naših socijalnih usluga, regulatora i zajednice. Međutim, dionik broj jedan za svaku poslovnu organizaciju pa tako i našu moraju biti njezini ljudi.

Zaposlenici su srž svakog odnosa koji ESG čini uspješnim – od povezivanja s dobavljačima do „servesafe“ usluge prema korisnicima u našim pučkim blagovaonicama, od uključivanja u komunikaciju sa zajednicom do izgradnje smislene i funkcionalne budućnosti za tu istu organizaciju odnosno našu Ustanovu u okviru socijalne politike Grada Zagreba. Međutim, bez angažmana svih radnika, ESG vjerojatno neće biti uspješan ili je neodrživ, stvarajući rizik da sva ulaganja i općeniti planovi razvoja neće dugoročno dovesti do željene rezultata. Pred nama je dug i naporan put, ali isto tako i ostvariv.

## **17.2. JAČANJE INSTITUCIONALNE OTPORNOSTI NIKADA NIJE BILO VAŽNIJE**

Kako bi napredovali u nadolazećem vremenskom poslovnom razdoblju, Ustanova mora razviti otpornost – sposobnost da izdrži nepredvidive prijetnje ili promjene i da zatim izađemo još snažniji. Ovaj perspektivni dio predstavlja naš pristup otpornosti. "Razviti otpornost" lako je reći, ali teško definirati, a još teže učiniti.

Moramo istaknuti odnosno definirati u našim programskim ciljevima i planovima komponente otpornosti i odrediti pristup koji možemo koristiti i poduzeti kako bi postali otporniji. Svijet prolazi kroz sve brže, nepredvidive i neviđene promjene.

No, u svim djelatnostima, većina je poslovnih subjekata ostala uporno usredotočena na kratkoročno i srednjoročno poslovanje, obično pod pretpostavkom kontinuiranih nepredvidljivih utjecaja. Događaji s vrlo teškim posljedicama bit će sve češći, ali manje predvidljivi. Oni će se odvijati brže, ali na raznolikije načine.

Digitalna i tehnološka revolucija, klimatske promjene i geopolitička neizvjesnost igrat će glavne uloge. Digitalna revolucija povećala je dostupnost podataka, stupanj povezanosti i brzinu donošenja odluka. Ovo obećava transformaciju, ali također dolazi s potencijalom velikih neuspjeha i kršenja sigurnosti, zajedno s brzim nizom posljedica. Također povećava brzinu kojom se reputacija Ustanove može promijeniti u očima korisnika usluge i radnika.

Promjenjiva klima predstavlja strukturne pomake u profilima rizika i rezultatu poslovanja Ustanove, koji će se nelinearno ubrzavati. Ustanova mora upravljati zabrinutošću za svoju neposrednu krajnju vrijednost zajedno s osnivačem i zajednicom u cjelini.

Neizvjesna geopolitička budućnost predstavlja pozadinu. Svijet je više povezan nego ikad prije, od opskrbnih lanaca preko putovanja do protoka informacija. Ali te su veze pod prijetnjom, a većina poslovnih subjekata nije osmislila svoju ulogu u globalnom sustavu tako da bude snažna, da nesmetano funkcionira čak i ako se veze naglo prekinu.

U svijetu u kojem je budućnost neizvjesna, a promjene dolaze brzo, moramo gledati dalje od kratkoročnog učinka i osnovnog organizacijskog zdravlja. Moramo biti sposobni ne samo izdržati nepredvidivu prijetnju ili promjenu, već i izaći jači. Ukratko, moramo biti otporni. Velikim dijelom to smo već i dokazali u dvije i pol pandemijske godine i tijekom energetske krize i krize nabave te isporuke nama potrebnih prehrambenih artikala.

Kao Ustanova od značaja za građane grada Zagreba u socijalno zaštitnoj potrebi ne možemo si dopustiti da budemo nefleksibilni ili nepromišljeni. Oni koji ne žele preuzeti dovoljan rizik neće reagirati niti uvoditi inovacije u skladu s promjenjivim okolnostima. Ali u isto vrijeme, oni koji su previše usredotočeni na financije, rast ili širenje mogu preuzeti rizik koji na neki način onemogućava njihov dugoročni uspjeh.

Mnoge su organizacije razmišljale o takvim kompromisima između rizika i uspjeha u financijskom smislu, osiguravajući da imaju financijske rezerve potrebne da izdrže izvjesnu neizvjesnost oko jednog scenarija planiranja.

No današnji svijet zahtijeva više od financijske otpornosti. Kao primjer uzmimo klimatske promjene. Ozbiljne klimatske opasnosti ugrozit će nabavu, proizvodnju i distribuciju proizvoda i usluga i mogu doći izbliza i izdaleka, u eri globalnih opskrbnih lanaca.

Štoviše, Ustanove moraju zauzeti stav o ulozi koju žele igrati u smanjenju emisija, uzimajući u obzir očekivanja osnivača, djelatnika, korisnika i društva u cjelini. Takva prilagodba i ublažavanje klimatskih promjena, zajedno s tehnološkim promjenama, promijenit će poslovnu kombinaciju i poslovne modele, a organizacijama će trebati fleksibilnost da odgovore.

Interno vođene promjene također zahtijevaju širok pogled na otpornost. Moramo intenzivnije razmišljati i djelovati po pitanju digitalne i analitičke transformacije cijele Ustanove, baveći se i internim procesima i isporukom krajnjeg proizvoda i socijalnih usluga korisnicima. Dok se učinkovitost i umjetnost moguće šire, povećava se i potencijal za opsežni tehnološki neuspjeh.

Djelatnici moraju razviti nove vještine i različite načine zajedničkog rada. Analitika nudi nove horizonte, ali također može ugraditi pristranost u donošenje odluka. Vjerujemo da istinska otpornost zahtijeva uravnotežen fokus na šest dimenzija: financije, radno procesna operativna otpornost, tehnologija, organizacija, reputacija i poslovni model.

Kao Ustanova moramo još preciznije uravnotežiti kratkoročne i dugoročne financijske ciljeve. Čvrsta kapitalna pozicija i dovoljna likvidnost omogućavaju organizacijama da prebrode brze padove u priljevu financija ili povećane troškove.

Glede radno procesne i operativne otpornosti, otporne organizacije, a to mi kao Ustanova želimo u kontinuitetu i postati, održavaju dostatne radno proizvodne kapacitete koji se mogu prilagoditi promjenama u potražnji, ali i ostati stabilni u slučaju operativnih poremećaja, a sve to bez žrtvovanja odnosno pada kvalitete. Na nama je da kontinuiramo jačamo i svoje opskrbno logističke lance i mehanizme isporuke kako bi održali operativni kapacitet i pružanje robe i usluga korisnicima, čak i pod stresom svih oblika, od tehničke blokade pojedinačnih dobavljača ili distributera do prirodnih katastrofa i geopolitičkih događaja.

Otporne ustanove ulažu u tehnološku otpornost i ulažu u snažnu, sigurnu i fleksibilnu infrastrukturu, uključujući upravljanje raznovrsnim prijetnjama i izbjegavanje pada tehnologije i uređaja. Nužnost je održavati i koristiti podatke visoke kvalitete U slučaju da nešto pođe po zlu, oni održavaju snažan kontinuitet poslovanja i sposobnost oporavka od loših ishoda, izbjegavajući prekide socijalnih usluga za korisnike i interne poslovne operacije.

Kroz organizacijsku otpornost, otporne ustanove potiču raznolik profil djelatnika u kojoj se svatko osjeća uključenim i može raditi najbolje što može. Na nama je da transparentno zapošljavamo najbolje talente, da se ravnomjerno razvijaju taj isti talent, fleksibilno i brzo usavršavamo ili prekvalificiramo djelatnike, implementiramo snažne ljudske procese koji su slobodni od pristranosti i održavaju snažne planove u kontinuitetu u cijeloj organizaciji.

Kultura i željena ponašanja međusobno se osnažuju, podupiru promišljeno razvijena pravila i standardi kojih se treba pridržavati, dok također promiču brzo i agilno donošenje odluka. U ovom pogledu Ustanova ima uistinu veliki prostor za napredovanje.

Otpornost ugleda proizlazi iz svega onoga što radimo. Otporne institucije usklađuju svoje vrijednosti sa svojim djelima, sa svojim riječima. Širok raspon dionika – od djelatnika do korisnika usluge, osnivača i zajednice u cjelini – sve više nastoji pozvati organizacije kao našu, odgovornom na niz načina, od izgradnje naše osnovne djelatnosti (brenda) do našeg stava o ekološkim, društvenim i upravljačkim pitanjima (ESG). Otpornost zahtijeva snažan osjećaj samopouzdanja - ugrađen u misiju, vrijednosti i svrhu - koji vodi akcije. Također zahtijeva fleksibilnost i otvorenost u slušanju i komunikaciji s dionicima, predviđanju i rješavanju društvenih očekivanja te odgovaranju na kritike ponašanja same Ustanove.

Otporne organizacije, a vjerujemo da smo na dobrom putu, održavaju poslovne modele koji se mogu prilagoditi značajnim promjenama u korist korisnika, konkurentskom okruženju, tehnološkim promjenama i regulatornom području. To uključuje održavanje portfelja inovacija i vrednovanje poslovnog modela. Naš je cilj postaviti takav model otporne organizacije koja će staviti strateške uloge u razvoju svojih poslovnih modela.

Što se tiče predviđanja i reagiranja, ustanove sa sposobnostima da se pripreme i dinamički odgovore na poremećaje su otpornije. Razvijanje razumijevanja i baze činjenica za predviđanje relevantnih budućih scenarija omogućuje nam da testiramo svoju otpornost na pritisak i da predvidimo neke vrste poremećaja. Ispitivanjem specifičnih značajnih potencijalnih poremećaja, naučiti ćemo više o prazninama u svojoj otpornosti. Specifični, hipotetski poremećaji opskrbnog lanca, na primjer, ispituju dio operativne otpornosti i fizički klimatski rizični događaji zahtijevaju nekoliko vrsta otpornosti.

U isto vrijeme, ustanova može sustavno identificirati potencijalne poremećaje u cijeloj industriji koji proizlaze iz niza izvora: od tehničkih promjena do makroekonomskih padova ili od geopolitičkih poremećaja do velikih regulatornih promjena. Ne mogu se predvidjeti svi takvi poremećaji. Ali neki mogu, barem djelomično, a rano predviđanje može pružiti značajnu prednost, kao što je pokazano i našem slučaju kroz brojne primjere tijekom pandemije COVID-19.

Institucije ne mogu predvidjeti niti se pripremiti za sve poremećaje. Sposobnost brzog i učinkovitog reagiranja nakon što se nešto dogodi može donijeti odlučujuću razliku u uspjehu ustanove. U slučaju krize specifične za ustanovu, loš i neodlučan odgovor može dovesti do gubitka vrijednosti same ustanove. S druge strane, ustanove koje dobro reagiraju mogu biti na dobitku.

Tvrtke koje rano reagiraju na poremećaje u industriji ili gospodarsku krizu mogu stvoriti prednost koja pokreće dobro pozicionirane performanse kroz sljedeći poslovni ciklus.

Naša Ustanova mora nastojati što je više moguće ugraditi otpornost u svakodnevno poslovanja na način koji je čini boljom u normalnim vremenima, a ne samo pred nepredvidivim prijetnjama ili promjenama.

Na operativnoj razini imamo relativno dobro poznatu procjenu opasnosti gdje se identificiraju rizici i zatim poduzimaju mjere kako bi se njihovi negativni učinci sveli na minimum. Kada govorimo o poslovnim rizicima, drugačije je, neizvjesnost može dovesti do prilika (pozitivne posljedice) i rizika (negativne posljedice). Naša Ustanova mora u svoju poslovnu politiku uvesti intenzivniji kontinuirani razvoj postupaka za povećanje identificiranih prilika i sprječavanje poslovnih rizika.

### **17.3. ULOGA KPI-jeva U SEKTORU NABAVE**

Ustanova mora odrediti ključne pokazatelje uspješnosti (KPI-KEY PERFORMANCE INDICATOR) i primjera za nabavu koje bismo trebali primijeniti u našoj ustanovi. Uštede u nabavi su važne, ali nisu više primarni cilj. Nabava je vitalni poslovni proces bez kojega nema uspješnog poslovanja. Kao nikada ranije, nabava sada stremi napretku i usavršavanju s fokusom na novim vrijednostima. A to može postići KPI-jevima i mjerenjem pravih podataka. Uloga KPI-jeva je optimizirati i regulirati potrošnju, kvalitetu, vrijeme i troškove.

Pomažu ustanovi da održimo korak sa svojim ukupnim ciljevima procesa, strategijama nabave i poslovnim ciljevima.

Pravi trenutak za postavljanje KPI-jeva je onaj kada želimo dobiti odgovore na pitanja poput:

- Što poboljšati?
- Kakvi smo u usporedbi s drugim organizacijama?
- Napredujemo li ili nazadujemo?

KPI-jevi u nabavi nisu striktno zadani. Svaka ustanova ih definira u zavisnosti o situaciji i zadanim ciljevima. KPI-jevi moraju biti relevantni za ciljeve nabave i jednostavni za praćenje. Za početak se moramo koncentrirati na one segmente za koje znamo da moramo u poslovnoj 2023. poboljšati i ciljeve koje moramo zadovoljiti.

Ovo su najvažniji KPI-jevi koje stručna služba nabave i kontrolinga povremeno mora izmjeriti:

#### 1. Rok isporuke

Poštivanje rokova isporuke i dostupnost proizvoda i usluga je jedan od najvažnijih KPI-jeva u nabavi.

#### 2. Ocjenjivanje dobavljača

Analiza kvalitete dobavljača i njegove dostupnosti neophodna je u procjeni sadašnjih i budućih odnosa s dobavljačima i njihove sposobnosti odgovora na potražnju. Ovo je KPI nabave koji je ključan kada se radi o određivanju konačne kvalitete proizvoda jer mjeri postotak proizvoda/artikala primljenih od dobavljača koji ne zadovoljavaju specifikacije sukladnosti i zahtjeve kvalitete.

#### 3. Sigurnost zaliha

Sigurnost zaliha danas je najvažniji KPI. Poremećeni lanci opskrbe, geopolitička previranja, pandemija i vremenske nepogode poput suše, poplava rezultirat će nestašicama sirovina i određenih najčešće neophodnih artikala.

#### 4. Troškovi pod upravljanjem nabave vs. drugi dodatni troškovi (Maverick spend)

Kada sve troškove stavimo pod kontrolu, tek onda smo spremni i za druge KPI-jeve poput praćenja ušteda, učinka dobavljača, rizika.

#### 5. Upravljanje kvalitetom artikala i usluga

Kvaliteta je najvažnija jer utječe na krajnji proizvod naše ustanove.

#### 6. Upravljanje ugovorima

Preduvjet za nove postupke je dobro poznavanje realizacije postojećeg ugovora. Praćenje i optimizacija troškova uključuje strateški upravljaju potrošnju. To se odnosi na utvrđene cijene s dobavljačima kao rezultat postupka javne nabave i potrošnju prema ugovoru.

#### 7. Zadovoljstvo kupaca

Ovaj KPI je povezan sa zadovoljstvom svih sudionika nabavnog procesa: dobavljača, naručitelja, djelatnika i u konačnici korisnika naših usluga.

Vidljivost i nadzor podataka od osnovnih su preduvjeta za postizanje ciljeva. Još uvijek većina nabava nema adekvatne alate ili se koristi zastarjelim sustavima kojima ne mogu prikupljati i pratiti potrebne podatke. Ustanova ima za cilj u poslovnoj 2023. otvoriti radno mjestu referenta za nabavu i u potpunosti unaprijediti sektor nabave.



### **17.4. RAZVOJE MODELA PARTICIPATIVNOG PRORAČUNA**

Participativno budžetiranje jedan je od prioriteta Ustanove za sljedeću godinu. Participativno uključivanje svih odgovornih dionika Ustanove u planiranje proračuna javan je i transparentan način sudjelovanja svih zainteresiranih u planiranje javnih proračunskih sredstava, a onda i njihovo kasnije trošenje.

A zašto je važna još intenzivnija participacija odgovornih osoba? Pokazuje da prihvaćanje participativnog proračuna poboljšava većinu pokazatelja indeksa poslovnog upravljanja čineći Ustanovu učinkovitijom i odgovornijom.

Smisao je proračuna raspodjela javnog novca na realizaciju konkretnih i operativno neophodnih te izvedivih planova za potrebe Ustanove. Jedinice lokalne i regionalne samouprave tu su zbog građana i sve što rade mora biti u službi građana, odnosno cilj im mora biti poboljšanje kvalitete njihova života u najširem smislu.

Ustanova unazad 19 godina ima vrlo dobro pozicioniranu ulogu ali isto tako i obvezu postupanja u vidu participativnog proračuna.

Iako je participativno planiranje proračuna dobro zamišljeno, u praksi je znatno teže provedivo, a dodatna je zapreka i to što je mnogo toga unaprijed i zadano. Participativno budžetiranje i sudjelovanje odgovornih osoba na neki je način ograničeno izvorima prihoda i obveznim odgovornostima Ustanove u koje se zapravo ne može intervenirati. Naravno, gotovo odlučujuću ulogu ima i sposobnost odgovorne osobe da kvalitetno, stručno i jasno artikulira potrebe svoje organizacijske jedinice, te da isto na takav način prati realizaciju tih istih pozicija. Tijekom poslovne 2023., namjera nam je zaposliti višeg računovodstvenog referenta koji/a bi u okviru Odsjeka za financije objedinio organizacijsku implementaciju participativnog proračuna. Vjerujemo da ćemo u tome i uspjeti.

## **17.5.ODRŽIVOST, SIGURNOST HRANE I AUTENTIČNI FINALNI PROIZVOD I USLUGE**

Ustanova snažan naglasak daje na sigurnost hrane i zaštitu zdravlja korisnika svojih socijalnih usluga. I u kontekstu održivog poslovanja ovo je vrlo važna tema i svi koji sudjelujemo na bilo koji način u postupanju s hranom moramo pronaći način da tome pridonesemo.

U našem osobnom životu postoji toliko toga što možemo učiniti za održiviji svijet, ali također moramo uzeti u obzir i tražiti načine da doprinesemo tom istom cilju u svom profesionalnom životu. Kako mi, djelatnicu u radu s hranom u našoj Ustanovi, možemo doprinijeti održivosti u našem svakodnevnom radu?

Kakav je odnos između sigurnosti hrane i održivosti? Sigurnost hrane i održivost imaju niz jakih veza. Održivost se također naziva ESG: okoliš, društvo i upravljanje. Ako Ustanova radi na tome da bude održivija, mora se usredotočiti na poboljšanje svojih ekoloških (E) i društvenih (S) praksi, kao i na način na koji upravlja (G) sobom kako bi osigurala etički, razmjeran i odgovoran pristup svojih aktivnosti kojima sudjeluje u razvoju zajednice u kojoj djelujemo.



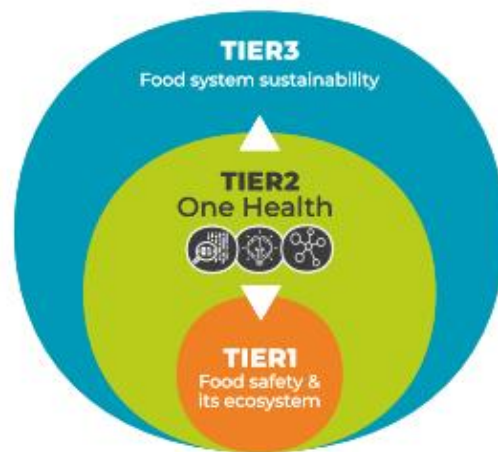
Upravljanje uključuje stavke poput razvoja i integracije politika, već iskušane prakse upravljanja i dokazanih ciljeva za Ustanovu koje operacionaliziraju i održavaju pozitivne društvene i ekološke aktivnosti u cijeloj organizaciji.

I okolišni i društveni čimbenici snažno su povezani sa sigurnošću hrane. Kada govorimo o društvenim čimbenicima i održivosti, važni su nam naši radnici, važna je zajednica oko naše Ustanove, a također važni su nam i naši sugrađani korisnici socijalnih usluga koje ustanova svakodnevno pruža. Ako ne obraćamo pozornost na sigurnost hrane, onda smo obespravljani u odnosu prema svojim potrošačima i njihovom osobnom zdravlju.

Krajnja je perspektiva održivosti: ljudi, okoliš i pozitivno poslovanje – na pozitivno poslovanje uvelike utječe ako našim korisnicima neprestano isporučujemo sigurne zdravstveno ispravne obroke. U konačnici to već ustrajno činimo unazad gotovo 19 godina kroz više od 30 milijuna pripremljenih obroka. Tu smo na osobnom iskustvu detektirali vrlo jaku vezu održivosti i sigurne hrane. Još jedna veza s aspektom okoliša naglašava lošu praksu sigurnosti hrane koja dovede do kvarenja hrane. Kvarenje hrane znači da ćemo baciti proizvode koji bi inače mogli biti korišteni od strane korisnika usluge.

Kada svi mi u Ustanovi koji se nalazimo u „lancu za sigurnost hrane“ ispravno radimo svoj posao i doprinosimo li većoj održivosti? Odgovor je vrlo jasan, u smislu da pazimo na zdravlje korisnika. To je zadano. Međutim, kada govorimo o održivosti, prakse sigurnosti hrane povezane su s nizom tradicionalnih područja

usmjerenih na održivost i operativno upravljanje, uključujući klimu i učinkovitost resursa. Smanjenje bacanja hrane putem protokola za sigurnost hrane (kontrola temperature, smanjenje mikroorganizama itd.) ublažava utjecaj na klimu smanjenjem emisija povezanih sa životnim ciklusom hrane. Sustavi praćenja i optimiziranje korištenja energije i vode za održavanje sustava sigurnosti hrane također su veliki faktori za djelatnike koji sudjeluju kao važna karika u lancu za sigurnost hrane, a suradnja s timovima za održivost i energetske upravljanjem objektima ima dodatnu zadaću razmotriti kako bi se optimizirali ovi rezultati. Mogućnosti uključuju učinkovite programe čišćenja i nadzora, korištenje obnovljive energije i još mnogo toga. Ponosno moramo istaknuti da Ustanova unazad nekoliko godina prakticira energetske upravljanje putem Odsjeka za tehničke i pomoćne poslove, a pozitivni rezultati su vrlo jasno vidljivi.



The One Health approach serving as a steppingstone between food safety and food system sustainability. Reprinted from Devos et al. (2022)

Neke su Ustanove i organizacije općenito prebrzo krenule predaleko — a rezultat je naravno utjecaj na sigurnost i kvalitetu hrane. To ne znači da je "loše" pokušati poboljšati naš utjecaj na okoliš i zajednicu u kojoj živimo i radimo. Ono što to znači jest da bi se svi mi trebali usredotočiti na integraciju mjerene analize pitanja održivosti u fazi projektiranja odnosno planiranja svojih brojnih različitih funkcionalnih područja koja proizlaze iz djelatnosti naše Ustanove.

To se odvija drugačije za svaku poslovnu organizaciju, ali za sada je dovoljno reći da bi uz promjene u načinu transporta, postupcima čišćenja ili opremi za pripremu obroka/jela trebalo uzeti u obzir i potrošnju vode, stvaranja količine otpada od hrane i energije. Sve promjene, osobito u postupcima čišćenja, trebale bi biti upravljane i adekvatno nadzirane kako bi se osiguralo da u budućnosti ne dođe do iznenađenja sa sigurnošću hrane/obroka odnosno našeg krajnjeg proizvoda.

Kao Ustanova koja djeluje već 19 godina, dali smo si za cilj da u narednoj poslovnoj godini mjerimo učinkovitost engagementa (angažmana), odnosno vrijednost i pozicija Ustanove u zajednice u kontekstu ostvarivanja poslovnih ciljeva. To zaista ovisi o poslovnim ciljevima tvrtke, a oni mogu biti raznoliki od ostvarivanja vrijednosti samog DOBROG DOMA u okviru djelatnosti u kojoj radimo do izravnog prometa (broja obroka) ili aktivne korisničke baze (broja korisnika).

Engagement i izgradnja zajednice može se prilagoditi raznim ključnim pokazateljima uspješnosti budući da srž same aktivnosti, povezivanje s interesima korisnika naše usluge, ostaje jednaka i može se optimizirati s ciljem postizanja specifičnih poslovnih ciljeva Ustanove.

Pri tome moramo sami sebi postaviti neka važna pitanja. Što bismo trebali činiti, a što nikako ne bismo smjeli činiti kad stvaramo sadržaj odnosno naš krajnji proizvod – socijalnu uslugu? Engagement mora biti autentičan, a autentičnost ostvarujemo tako da smo dosljedni, odnosno da sve što radimo proizlazi iz naše svrhe i misije. Ako je naša misija stvoriti 'održivi svijet' kroz sigurnu hranu te istu tako organizacijsku kulturu, ima smisla stvarati sadržaj na tu temu, ali nema smisla da odjednom počnemo uskakati u trendove koji nemaju veze s našom djelatnošću.

Sustavi upravljanja ključni su za formiranje jake obrane protiv onečišćenja hrane, proizvodnog procesa u kojem se ista priprema te pažljivog postupanja s istom od strane radnika. Ustanova svoj rad još od 2007. temelji na HACCP sustavu te ISO normi 9001. Kasnijih godina implementirali smo sljedeće ISO norme: 45001 (2020.) i 14001 (2018.).

Analiza opasnosti i kritične kontrolne točke (HACCP) je međunarodno priznat sustav upravljanja sigurnošću hrane koji je bitan alat za osiguranje svih preuvjeta koji dovode do cilja - siguran finalni proizvod koji su naši radnici vrlo temeljito i svestrano ugradili u svoj do tada već dobro potvrđen rad po pitanju sigurnosti hrane. HACCP, kao sustav, pruža sredstvo za identificiranje i procjenu potencijalnih opasnosti u procesu pripreme obroka, u slučaju naše Ustanove i uspostavljanje preventivnih kontrolnih postupaka za te iste opasnosti. Naglasak na prevenciji opasnosti smanjuje oslanjanje na tradicionalnu inspekciju i testiranje krajnjeg proizvoda.

Ustanova koja ima specifični položaj u djelatnosti inzistira na većoj prisutnosti nadležnih inspekcija a sama provodi iznad prosječan broj obvezatnih analiza u cilju ispitivanja kakvoće namirnica, gotovog obroka i mikrobiološke čistoće radnih površina. HACCP u konačnici nije dizajniran za kontrolu problema vezanih uz kvalitetu ili pravne aspekte unutar proizvodnje/pripreme obroka, ali ponekad se pretpostavlja da se HACCP može koristiti za rješavanje otvorenih pitanja i problema. HACCP je „samo“ namijenjen kako bi se spriječila nenamjerna kontaminacija.

U ovom trenutku na vrlo osjetljivo područje sigurnosti hrane uključuje se TACCP (Threat Assessment Critical Control Point) i VACCP (Vulnerability Assessment and Critical Control Points). Slijede slučajevi namjerne hrane kontaminacije, TACCP sustav je razvijen kako bi obranio naš proces od namjerne kontaminacije, odnosno služi za procjenu prijetnje. TACCP je izloženi širim, neidentificiranim rizicima u svim segmentima opskrbnog lanca kao rezultat namjernog kontaminacija. VACCP je razvijen, kako bi se omogućila pravovremena procjena ranjivosti radnog procesa koji započinje od isporuke robe do preuzimanja, obrade namirnica i sam distribucije obroka krajnjem korisniku. Cilj je osigurati korisniku usluge siguran i autentičan finalni proizvod te u konačnici kompletnu uslugu iz portfelja djelatnosti. Ustanove nema implementirane ove sustave, ali je u planu pokrenuti analizu svrsishodnosti istih za svakodnevni radni proces Ustanove.

#### **17.5.1. TACCP (Procjena prijetnje) i VACCP (Procjena ranjivosti)**

Drugi i vrlo vrijedan proces je identificirati ne-HACCP ranjivosti, i to je naš osnovni zadatak u narednoj poslovnoj godini (razrjeđivanje, prikriivanje, krivotvorenje i neodobreno poboljšanje...).

HACCP, VACCP i TACCP čine istinsku osnovu prakse koja rezultira sigurnom hranom/obrokom. U konačnici, ti sustavi zajedno mogu aktivirati i osigurati alate koji jamče još viši stupanj sigurnost našeg proizvoda/obroka od namjernih i nenamjerna kontaminacija.

Naš rad usmjeren je na promicanje sigurnosti hrane na svim razinama. Nikada nije bilo važnije slijediti najbolje prakse u vezi sa sigurnošću hrane kako bi naš interdisciplinarni tim mogao pružiti visokokvalitetno i sigurno iskustvo konzumiranja obroka/namirnica.

Svatko ima svoju ulogu u očuvanju sigurnosti korisnika. Kad razmišljamo o sigurnosti hrane u našim blagovaonicama, zamišljamo užurbane servise ili kuhare u pregači koji miješaju posude za prijenos hrane. Iako bismo u početku mogli povezati sigurnost hrane s kuhinjskim radnicima, istina je da sigurnost hrane ide daleko dalje od isključivo same kuhinje.

HACCP se fokusira na zaštitu od nenamjernog, dok se TACCP i VACCP fokusira na namjernu kontaminaciju i sprječavanje nepoštenog ponašanja. Koristimo li u budućnosti sva tri sustava ispravno i učinkovito, dodatno ćemo unaprijediti sigurnost poslovanja uz siguran finalni proizvod krajnjem potrošaču.

## **17.6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

Društveno odgovorno poslovanje je koncept koji je postao dominantan u poslovnom izvještavanju. Menadžment različitih vrsta ustanova je sposoban definirati djelatnosti koje su društveno odgovorne i djelatnosti koje nisu društveno odgovorne. Crowther i Aras (2008) tvrde da postoje dvije karakteristike društveno odgovornog poslovanja. U osnovi, ljudi imaju različitu predodžbu o djelatnostima koje su društveno odgovorne, a iako misle da razumiju pojam društveno odgovornog poslovanja, ne znaju točno utvrditi definiciju koncepta. U svom radu Ismail (2009) ističe kako je društveno odgovorno poslovanje u početku bilo ograničeno na doprinose zajednici (velikodušnost poduzeća), a kasnije usmjereno na odnos poslovanja i društva. Specifično, ulogu koju je organizacija imala u rješavanju društvenih problema. Najveći aspekt društveno odgovornog poslovanja je odnos prema zajednici i djelatnicima te u konačnici korisnicima usluge.

U knjizi o društveno odgovornom poslovanju, autori Crowther i Aras (2008) opisuju održivi razvoj kao posljedicu preventivnih mjera i odluka koje su realizirane u sadašnjem vremenu i koje izravno utječu na prilike i odluke u budućnosti. Održivi razvoj ima ulogu u ustanovama s naglaskom na okolišna pitanja. Međutim, održivi razvoj ima i druge uloge koje se najviše ističu u „globalnim ciljevima održivog razvoja.“ Danas, navedene ciljeve gotovo sve ustanove uključuju u poslovanje. Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015) opisuju održivi razvoj kao spoj riječi koji se odnosi na efikasno ispunjenje potreba u sadašnjosti kako se ne bi isto ugrozilo budućim generacijama.

To se odnosi na prekomjerno korištenje resursa u sadašnjosti, što loše utječe na budućnost. Uglavnom su društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj bili zasebni pojmovi bez jasno definirane veze. Danas je društveno odgovorno poslovanje dio održivog razvoja i povezani su kroz različita područja (Behringer i Szegedi, 2016).

Održivi razvoj, koji se sastoji od društva, prirodnog okoliša i gospodarstva/ekonomije u ustanovama se primjenjuje kao poslovna održivost i predstavlja verziju održivog razvoja u toj istoj organizaciji. Poveznica između društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja je u tome što ustanova ima ulogu u postizanju održivog razvoja. Integriranjem održivog razvoja u poslovnu strategiju, kao i globalnih ciljeva održivog razvoja, ustanova kreira svoju politiku društveno odgovornog poslovanja. To je jedan od važnih ciljeva u narednoj poslovnoj godini.



Analizom naše Ustanove možemo zaključiti kako ista ima namjeru usavršiti i učvrstiti korištenje DOP kao strateški okvir svog poslovanja. U ekonomskoj dimenziji naglašavamo važnost pozitivnog poslovanja, broju pripremljenih obroka i distribucije prehrambenih artikala, proširenju djelatnosti, upravljanju rizicima, inovacijama, novim tržištima u okviru djelatnosti socijalne skrbi, što predstavlja temelj održivog poslovanja. U društvenoj dimenziji uključuje sve dionike u svoje poslovanje s naglaskom na korisnike usluga, osigurava usavršavanja svojih zaposlenika i ostale pogodnosti te podupire različite aktivnosti i projekte uključivanjem zajednice uz potporu osnivača Grada Zagreba.

U okolišnoj dimenziji pazi na biološku raznolikost te stavlja naglasak na obnovljive izvore resursa, održivo gospodarenje otpadom, energetske učinkovitost i sustav pročišćavanja otpadnih voda.

## 18. ZAKLJUČNO

U narednoj poslovnoj godini očekuje nas nastavak ere neizvjesnosti, ali svi su ionako zaboravili kako je raditi bez izazova krize. Ipak, nemoguće je izbjeći glavno pitanje jesmo li dovoljno naučili u protekle tri krizne godine da spremno dočekamo godinu koja je ispred nas – 2023.? Ekonomski život u Hrvatskoj, pa tako i život naše Ustanove, bit će pod visokom razinom utjecaja trenda u globalnoj te, uže gledano, europskoj ekonomiji. Naravno, vrlo stabilna potpora osnivača Grada Zagreba daje radni prostor za razvoj novih ideja usprkos situaciji. U svakom slučaju nepredvidljivost i neizvjesnost ne treba isključivo tretirati kao predznak loših vijesti. Puno toga dobrog, a tome smo svjedočili u našoj Ustanovi, dogodilo se i u 2022. kroz suočavanje s neuobičajenim poslovanjem dok smo prolazili kroz stres prouzrokovan pandemijom, energetske šokom i u konačnici ratom. Imamo dobro razrađene odgovore na svaku krizu, oni nisu savršeni, ali su dobra osnova za nadogradnju u narednoj poslovnoj godini. Realizacijom planiranih projekata dat ćemo ključni doprinos ostvarenju ciljeva, na krilima poslovanja Ustanove iz zadnjeg tromjesečja poslovne 2022.



Kroz poslovanje Ustanove neophodno je u narednom vremenu još više raditi na održivosti odnosno na održivom razvoju. To mora biti naš cilj, pomiriti kroz poslovanje razvoj ustanove i zaštitu socijalne i okolišne ravnoteže.

Vrlo važnu ulogu u održivom razvoju ima i sigurno okruženje na svim razinama poslovanja, a posebice po pitanju sigurnosti hrane. Sigurno okruženje može se postići samo kada djelatnici na svim razinama znaju svoju ulogu u promicanju sigurnosti hrane.

Na nama je da u narednim vremenskom poslovnom razdoblju interno definiramo sadržaj, alate i obuku koja će pokrivati ključna tematska područja na temelju različitih uloga u radno procesnom području o kojem ovisi sigurnost naše hrane, te u konačnici sigurnost korisnika usluga. Zajedno možemo i moramo unaprijediti svoje znanje kako stvoriti i provoditi kulturu sigurnosti hrane uz ključne uvide. U naletu novih trendova u području upravljanja djelatnicima odnosno ljudima, teško je izvući suštinu. Agilnost, propulzivnost, proaktivnost, angažiranost, lojalnost, sve su to koncepti kojima se svaki sustav, koji želi biti ozbiljna organizacija, svakodnevno bavi, ali pitanje pribavljanja, razvoja i zadržavanja ljudi ostaje važno pitanje i izazov na koji ćemo morati pronaći odgovor.

Ne postoji jedinstveno rješenje, ali važno je da smo kao Ustanova ovu problematiku prepoznali kao jednu od ključnih strateških izazova. Nastavit ćemo ulagati u djelatnike, osiguravati im materijalna prava koja će ih dodatno stimulirati na ostvarivanje ciljeva. Ostati postrani danas više nije opcija. To mora biti razumljivo svim dionicima svakodnevnice DOBROG DOMA, na različitim razinama odgovornosti u svim radnim procesima Ustanove. Cilj nam je u narednih godinu dvije razviti vlastiti „capability team“ kao centar znanja. Samo znanje i sposobnost garancija su sigurne i razvojne budućnosti.



Ukratko, odgovorna osoba poduzima korake za daljnji razvoj baze znanja i vještina članova kako užeg tima prvenstveno ali isto tako i šireg tima. Postoje različiti načini. U konačnici, naša će se upotreba alata razlikovati ovisno o: radnicima, njihovim trenutnim vještinama, dugoročnim ciljevima i njihovom individualnom stilu učenja odnosno usvajanja znanja.

Uključivanje izgradnje sposobnosti u okvir radnog mjesta ima četiri glavne svrhe:

- ✓ Pomaganje Ustanovi u ispunjavanju njenih budućih potreba
- ✓ Dugoročna pomoć u rastu i uspjehu Ustanove
- ✓ Razvoj potencijala radnika
- ✓ Promicanje rasta/razvoja unutar Ustanove

Izgradnja sposobnosti bitan je aspekt rasta i razvoja Ustanove. Promiče zdrav moral na radnom mjestu, povećava stope zadržavanja radnika i potiče radnike na rast i razvoj unutar tvrtke. Stvaranje snažnog programa izgradnje sposobnosti uključuje nekoliko bitnih aspekata koji se uvelike oslanjaju na individualnost radnika, izgradnju povjerenja i mogućnosti dugoročnog rasta. Uključivanje rasta radnika u kulturi radnog mjesta ključno je za naš uspjeh u suvremenom poslovnom svijetu.

Slušamo naše djelatnike, uvažavamo povratne informacije i konstantno radimo na optimizaciji i unaprjeđenju kako bismo bili bolji, efikasniji i kvalitetniji servis za naše sugrađane. Kroz taj odnos potrudit ćemo se u narednoj godini razvijati i kulturu empatije, odnosno međusobno razumijevanje emocija, te obostrano suosjećanje svih članova naše Ustanove.



Godina 2023. sigurno će po mnogo čemu biti sve samo ne tipična godina, ali ne možemo reći kako smo i u proteklom razdoblju imali mirne godine bez izazova. Nova poslovna godina dolazi s velikim izazovima, no ne mora biti godina propuštenih prilika.

Od naredne poslovne godine očekujemo umjerenu dozu optimizma s prisutnim oprezom. Jesmo li spremni kao Ustanova za nove promjene, trendove? Sigurno da jesmo, kao što smo već i pokazali, jer je svaki izazov prilika da se nešto promjeni na bolje, radi angažiranije i motiviranije. Prilagodit ćemo poslovanje kako bismo ublažili troškovne udare, ali od razumnih investicija uz potporu osnivača Grada Zagreba ne odustajemo.

Bez pretjerivanja možemo reći da imamo odgovorne ljude i tim koji su se izbrusili u toliko različitih, nepredviđenih situacija koje smo prolazili u proteklih gotovo 19 godina poslovanja.

Kako bismo izbjegli da za godinu dana razmišljamo o tome kako smo trebali i mogli te da ne govorimo o propuštenim prilikama i pitamo se zašto to nismo učinili i tko je kriv, mora sada krenuti s time što trebamo učiniti i kako to možemo postići. I moramo djelovati odmah.

Ponovno naglašavamo da se jedino zajedništvom i međusobnim poštovanjem, radom na podizanju razine standarda i kvalitete usluge na svim područjima rada Ustanove, te razmjenom ideja i argumentiranog znanja možemo i dalje postupno razvijati DOBRI DOM kao autentičnu organizaciju izvrsnosti što je bila naša ambicija kada smo kretali od skromnih početaka 2004.

Ključno je za razvoj i ublažavanje rizika – održivost. Održivost je ključna za razvoj organizacije, zajednice i ublažavanje globalnih društvenih i poslovnih rizika te jednako tako pruža mogućnost za pronalaženje novih prilika i rješenja za društvene i poslovne izazove.

Najveći obol izvještavanju/razvoju o okolišnim, društvenim i upravljačkim kriterijima organizacije (engl. ESG – environment, social and government) trebat će uskoro dati odjeli ljudskih potencijala. ESG je posao svakoga, ta priča tiče se svakoga u Ustanovi, a naš je cilj također postaviti arhitekturu ESG-a koja naravno kreće od odgovorne osobe prema voditeljima OJ koji vode računa da se ta tematika ne zagubi među KPI-jevima pojedinih odjela.



Dobro posložena vertikalna organizacija ne priječi razvoj i inovacije ni u većim sustavima nego što je naša Ustanova. Poenta je u učenju i jednoga i drugoga, te razvoju i pozitivne organizacijske strane ali isto tako i inovativnosti u poslovanju.

Na svima nama je, a posebno na odgovornoj osobi da nastojimo prebroditi određene slabosti i nesnalaženja u hijerarhije uz pomoć agilnih timova i projekata.

Moramo još više poticati krosfunkcionalnost i suradnju unutar timova te napraviti odmak protiv klasičnog načela 'odozgo prema dolje', „top-down“, prema kojem odgovorna osoba prvenstveno i voditelji isključivo određuju sve.

Tu će naravno do većeg izražaja doći i sposobnost pojedinaca u predlaganju, poticanju te u konačnici i njihova sposobnost realizacije poslova koji proizlaze iz njihova opisa rada ali isto tako i drugih poslova koji su usko povezani s radnim mjestom.

Važnosti usmjeravanja svih poslovnih komponenti Ustanove prema temama održivosti, koje postaju neizostavne u današnjemu poslovnom okruženju, svjesni smo i sami te moramo tu istu održivost implementirati u ciljeve i misiju poslovanja. Naravno u konceptu poslovne izvrsnosti, održivog i otpornog poslovanja.



Izvor: <https://www.infozagreb.hr/multimedija/brosure>

Svjesni smo da poslovna izvrsnost definirana kao visoka razina zrelosti ustanove u odnosu na upravljanje i postizanje rezultata. Istinski izvrsne organizacije su one, a mi to uistinu želimo biti, koje teže zadovoljavanju svojih korisnika usluga ali i osnivača onime što postižu, načinom na koji to postižemo, kao i onime što možemo dostići te sigurnošću da će dobiveni rezultati biti podržani i u budućnosti.

Naš je cilj poslovnu izvrsnost temeljiti na sljedećim načelima: - usmjerenost na korisnike socijalnih usluga - orijentacija na rezultate - vođenje i konstantnost svrhe - procesno upravljanje utemeljeno na činjenicama - razvoj radnika (uz povratnu informaciju o učinku njihova rada) i njihovo sudjelovanje, poboljšavanje i inoviranje - razvoj partnerskih odnosa i poslovna organizacijska društvena odgovornost.

Preispitujemo naše vrijednosti i kako ih živjeti u dinamičnom okruženju i u sljedećim godinama. Uz prave vrijednosti i stalnu komunikaciju sa sugrađanima korisnicima naših socijalnih usluga, djelatnicima, Radničkim vijećem, Upravnim vijećem nadležnim matičnim Gradskim uredom za socijalnu zaštitu, zdravstvo, branitelje i osobe s invaliditetom te u konačnici s osnivačem Gradom Zagrebom, uz oprezno poslovanje možemo pravovremeno reagirati i odgovoriti na izazove makroekonomske krize ili recesije.

Kako bi osigurali održivu i uključivu budućnost u svim interdisciplinarnim segmentima poslovanja u svijetu stalnih poremećaja koji se preklapaju, na Ustanovi je da u poslovnoj 2023. dodatno razvija i unaprjeđuje prepoznat te implementiran neophodan model rada u vidu ključnih ulaganja (ljudski resursi, uvjeti rada, financije, sigurnost hrane...) u dugoročnu otpornost i izvrsnost.

***Ravnatelj***

***Ustanove „DOBRI DOM“ Grada Zagreba***

***Alen Župan, mag. soc. geront., v.r.***



**M.P.**

Program i plan rada Ustanove „Dobri dom“ Grada Zagreba za poslovnu 2023. godinu usvojen je jednoglasno na 34. sjednici Upravnog vijeća Ustanove „Dobri dom“ Grada Zagreba, dana 29. prosinca 2022.

***Predsjednik Upravnog vijeća***

***Ustanove „DOBRI DOM“ Grada Zagreba***

***Nenad Predovan, prof., v.r.***



**T +385 1 6311 640**

Ustanova Dobri dom Grada Zagreba, OIB: 70362197460, MBS: 080484788  
Trgovački sud u Zagrebu, Osnivači/članovi društva: GRAD ZAGREB

IBAN : HR3124020061100940837 Erste & Steiermärkische Bank d.d.  
IBAN : HR7123600001101709960 Zagrebačka banka d.d.