

# Potencijal ostvarivanja prihoda van temeljnih poslovnih procesa u predškolskim ustanovama

---

Šimek, Davor

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Teacher Education / Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:147:603141>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**

Repository / Repozitorij:

[University of Zagreb Faculty of Teacher Education - Digital repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**

**UČITELJSKI FAKULTET U ZAGREBU**

Diplomski sveučilišni studij ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

**Davor Šimek**

**Potencijal ostvarivanja prihoda van temeljnih poslovnih procesa**

**u predškolskim ustanovama**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, studeni, 2022.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**

**UČITELJSKI FAKULTET U ZAGREBU**

Diplomski sveučilišni studij ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

**Potencijal ostvarivanja prihoda van temeljnih poslovnih procesa**

**u predškolskim ustanovama**

**DIPLOMSKI RAD**

Predmet: Organizacija i menadžment predškolske ustanove

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Vatroslav Zovko

Student: Davor Šimek

U Zagrebu, studeni, 2022.

## **SAŽETAK**

Primarna zadaća predškolskih ustanova sastoji se od odgoja i obrazovanja djece starosti od šest mjeseci do polaska u školu, na temelju programa kurikuluma dječjeg vrtića i nacionalnog kurikuluma kojeg donosi Ministarstvo obrazovanja. Svaki vrtić u mogućnosti je proširiti svoju djelatnost izvođenjem novih ili promijenjenih programa ukoliko nadležno Ministarstvo to odobri, a što je definirano godišnjim planom i programom koje donosi Upravno vijeće vrtića u dogovoru s roditeljima djece. (Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, čl.15a, čl.21). Također, svaka predškolska ustanova u vlasništvu lokalne samouprave, posjeduje nekoliko hladnih pogona poput praonice veša i kuhinje. Cilj ovog rada jest otkriti može li se i na koji način iskoristiti potencijal hladnih pogona u svrhu ostvarivanja dodatnih prihoda - van temeljnih poslovnih procesa odgoja i obrazovanja u vrtiću.

Ključne riječi: poslovni procesi, hladni pogon, usluge, kvaliteta

## **SUMMARY**

Preschools main goal is upbringing and education of children from an early age of six months up to preschool, based on the kindergartens and national curriculum created by the Ministry of education. Every kindergarten has the possibility of expanding its activity by performing new or altered programs if the Ministry of education approves it and if that is defined in yearly plan and program for the kindergarten, enacted by Management council in agreement with the parents. In addition, every kindergarten owned by local administration possesses cold drive facilities that can include laundry room and/or kitchen. Purpose of this graduation thesis is to find out is it possible and how to utilize the potential of cold drive facilities for the purpose of making extra profit outside of education and upbringing.

Key words: business process, cold drive, services, quality

## SADRŽAJ:

1. Uvod.....	1
2. Vrtić iz organizacijske perspektive.....	2
3. Poslovni procesi.....	4
3.1. Poslovni procesi u ustanovama ranog i predškolskog odgoja.....	5
3.1.1. Operativni procesi u ustanovama ranog i predškolskog odgoja.....	5
3.1.2. Pomoćni procesi u ustanovama ranog i predškolskog odgoja.....	6
3.1.3. Procesi upravljanja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja.....	6
4. Djelatnost predškolskih ustanova.....	8
4.1. Pojam kvalitete u kontekstu djelatnosti vrtića.....	10
5. Ograničenja u djelovanju predškolskih ustanova.....	13
6. Uloga financijskih pokazatelja u upravljanju vrtićem.....	21
6.1. Primjeri financijskih izvještaja vrtića u vlasništvu grada Zagreba za 2021. godinu.....	26
6.2. Drugi izvori povećanja prihoda.....	30
7. Rasprava.....	31
8. Zaključak.....	35
9. Popis literature.....	36
10. Popis slika.....	37
11. Izjava o izvornosti diplomskog rada.....	39

## 1. UVOD

U dječjim vrtićima provode se redoviti programi odgoja i obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi te posebni programi poput programa za darovitu djecu, djecu s teškoćama u razvoju, ranog učenja stranih jezika i drugi. Državnim pedagoškim standardom, dokumentom koji je nastao 2008. godine na prijedlog Vlade Republike Hrvatske, propisane su odrednice kojima se utvrđuju materijalni, kadrovski, zdravstveni, tehnički, informatički i drugi uvjeti u odgojno obrazovnim ustanovama (vrtićima, školama, visokim učilištima) za optimalno ostvarivanje nacionalnog kurikula. Tim istim dokumentom definirani su i prostori koje bi predškolska ustanova trebala imati, a koji su podijeljeni prema svojim funkcijama. Tako osim prostorija za boravak djece, prostora za odgojno obrazovne djelatnike, administraciju (računovodstvo i tajništvo) i upravu (ravnatelj i stručni suradnici) te višenamjenske prostore (npr. dvorana) imamo i gospodarske prostorije koje uključuju: kuhinju, servis za obradu rublja (praonicu i glačalicu) te energetska - tehnički blok (radionicu za domara, skladište, garažu...).

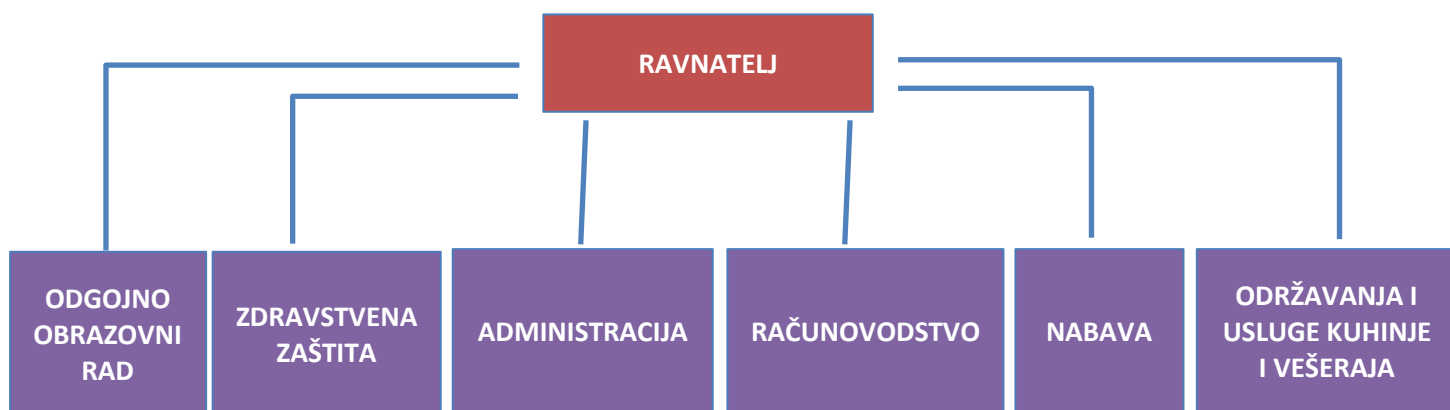
Ovi potonji, tzv. hladni pogoni imaju potencijal korištenja pružajući dodatne usluge za zajednicu kako bi vrtić ostvario i prihode van primarne djelatnosti koja se odnosi samo na odgojno obrazovni rad. Ovaj rad pokušat će prikazati koliko je realno (ekološki i ekonomski) iskoristiti upravo taj potencijal korištenjem kuhinje, vešeraja i dodatne usluge domara i računovodstva za realizaciju dodatnih prihoda.

## 2. VRTIĆ IZ ORGANIZACIJSKE PERSPEKTIVE

Kako bismo u potpunosti razumjeli mogućnost ostvarivanja prihoda van temeljnih poslovnih procesa u predškolskim ustanovama trebali bismo najprije razumjeti koncept i funkcioniranje vrtića iz organizacijske perspektive. Poanta organizacijskih struktura jest raspodjela rada i aktivnosti unutar organizacije prema unaprijed definiranim kriterijima kao što su poslovna funkcija, proizvod ili usluga, lokacija, zajednički procesi i klijent (kupac). U vrtićima se organizacija konceptualizira na temelju njezine temeljne poslovne funkcije, a to je pružanje usluge odgoja i obrazovanja. Svi ostali pomoćni poslovni procesi, od administracije do održavanja, u službi su primarne funkcije pružanja usluge.

Vrtići su uglavnom strukturirani kao standardni oblici funkcijske organizacijske strukture gdje broj odjela odgovara broju temeljnih poslovnih funkcija.

*Slika 1: Primjer funkcijske organizacijske strukture vrtića*



Po broju hijerarhijskih razina što označava broj “stepenica” u odlučivanju od nemenadžerskog kadra do upravljačkog menadžmenta (ravnatelj) riječ je o plošnoj organizaciji gdje sve strateške poslovne odluke donosi ravnatelj na temelju odluka donesenih na Upravnom vijeću. Glavni strateški dokument za odgojno obrazovni rad u tekućoj pedagoškoj godini jest godišnji plan i program rada kojim su svake godine definirani poslovi za sve kadrove, materijalni uvjeti, suradnja s korisnicima usluge, lokalnom zajednicom i ostalim institucijama te bitne zadaće, ciljevi i metodologija kojom se postižu isti.

Nakon toga stručni tim (pedagog, psiholog, logoped, defektolog, zdravstvena voditeljica) koji predstavlja menadžment srednje razine razrađuje godišnji plan i program na cjeline, formira izlaganja za seminare i stručna usavršavanja, delegira i koordinira dužnosti iz strateškog plana na same izvršioce poslovnih procesa (odgojitelje, pomoćno i tehničko osoblje) te potiče i promiče stručni rad.

Na operativnoj razini imamo odgojitelje voditelje objekata koji su zaduženi za organizaciju i preraspodjelu rada i svakodnevnih zadataka na razini objekta te odgovaraju stručnom timu (srednji menadžment) i ravnatelju (top menadžment). (*Zovko, 2018*).



### 3. POSLOVNI PROCESI

Proces označava tijek ili napredovanje, a poslovni proces možemo definirati kao skup aktivnosti koje služe za ostvarenje određenih ciljeva organizacije te može uključivati bilo koji aspekt poslovne funkcije poput nabave, prodaje, dostave itd. (*Izrada knjige procesa - nos.hr*). Dobro definirani poslovni procesi su ključni u svakom poslovanju jer omogućavaju pojednostavljanje određenih aktivnosti i optimalno korištenje resursa. Prema genetičkoj definiciji poslovni proces je povezani skup aktivnosti i odluka koji se izvodi na vanjski poticaj radi ostvarenja nekog mjerljivog cilja organizacije, traje određeno vrijeme i troši određene resurse pretvarajući ih u specifične proizvode ili usluge od značaja za kupca ili korisnika. (*Brumec, 2016.*).

Glavne karakteristike poslovnih procesa podrazumijevaju uključenost ljudi (poslovnih osoba), opis poslovnog procesa, prostor za optimizaciju i fleksibilnost te kontinuirano poboljšanje procesa. Glavna misao vodilja svih poslovnih procesa trebala bi biti zadovoljstvo kupca te se s tim ciljem se prilazi izradi svih operacija potrebnih za formiranje proizvoda ili usluge.

Poslovne procese možemo podijeliti u tri glavne kategorije (*Klasifikacija poslovnih procesa - decoratex.bi*):

- Operativni ili primarni procesi odnose se na proizvodnju proizvoda ili usluga i ostvarivanju prihoda. U slučaju predškolskih ustanova to je pružanje usluga odgoja i obrazovanja kroz primarni program (kurikulum) i dodatne programe u svrhu ostvarivanja odgoja i obrazovanja djece.
- Pomoćni ili sekundarni procesi ne pružaju direktnu vrijednost kupcima već podržavaju temeljne procese, a uključuju upravljanja ljudskim resursima, financijsko upravljanje, upravljanje logistikom. Ovi procesi u vrtiću postoje u obliku računovodstvenih usluga, održavanja unutarnjih i vanjskih prostora (spremačice i domari), usluge pripreme hrane (kuhinja) i večeraja.
- Proces upravljanja koji uključuju praćenje i kontroliranje budžeta, upravljanje poslovnim procesima, strateško planiranje, upravljanje infrastrukturom, a kojima se bave ravnatelj i stručni tim koji kontroliraju i upravljaju sam proces odgoja i obrazovanja.

### **3.1. Poslovni procesi u ustanovama ranog i predškolskog odgoja**

Poslovni procesi u ustanovama ranog i predškolskog odgoja (vrtića) definirani su Pravilnikom o unutarnjim ustrojstvu i Statutom vrtića u sklopu Osnivačkog akta kojeg svaki vrtić donosi zasebno. Oni se izglasavaju i donose na Upravnom vijeću uz suglasnost osnivača vrtića. (*Zakon o predškolskom odgoju. Čl.34, 35*).

Unutranje ustrojstvo omogućuje funkcionalan i racionalan rad u sklopu ostvarivanja djelatnosti predškolskog odgoja. Njime se povezuju svi oblici rada i djelatnosti prema vrsti i srodnosti programa i poslova kako bi se ostvarili primjereni rezultati rada u procesu predškolskog odgoja djece, zadovoljavanja njihovih potreba i interesa te ustrojstvo, radna mjesta i rad vrtića kao javne službe. Ono također osigurava ostvarivanje djelatnosti predškolskog odgoja usklađenim obavljanjem odgojno - obrazovnih, pravnih, administrativnih, računovodstveno - financijskih i pomoćno - tehničkih poslova. (*Zakon o predškolskom odgoju. Čl.40, Statut DV Matije Gupca čl.23,24*).

Statutom se definiraju ovlasti i odlučivanja nadležnih tijela u vrtiću, vrste i trajanja programa, uvjeti i načini pružanja usluga, javnost rada, radno vrijeme i ostala pitanja kojima se pobliže označava obavljanje djelatnosti i poslovanja ustanove. (*Zakon o predškolskom odgoju. Čl.40*).

#### **3.1.1. Operativni procesi u ustanovama ranog i predškolskog odgoja**

U ustanovama ranog i predškolskog odgoja ustrojava se i provodi odgojno - obrazovni, zdravstveni i socijalni rad s djecom jasličke (od navršenih devet mjeseci do tri godine) i vrtićke dobi (od tri do šest godina) u svrhu zadovoljavanja potreba i interesa djece te stvaranja primjerenih uvjeta za rast i razvoj svakog djeteta kao dopuna obiteljskom odgoju u suradnji s roditeljima i neposrednim dječjim okruženjem. (*Statut DV Matije Gupca čl.28*)

### 3.1.2. Pomoćni procesi u ustanovama ranog i predškolskog odgoja

Pomoćne procese u ustanovama ranog i predškolskog odgoja možemo podijeliti u dvije kategorije:

- Administrativni i računovodstveno financijski poslovi kojima se bavi tajništvo i računovodstveni kadar koji se bavi vođenjem propisane dokumentacije i evidencije, ostvarivanja prava djece i roditelja, javnosti rada Vrtića, obavljanja računovodstveno - financijskih i drugih administrativno - stručnih poslova potrebnih za rad i poslovanje vrtića i ostvarivanje prava i obveza radnika istog. (*Statut DV Matije Gupca čl.29*).
- Pomoćno tehnički poslovi koji uključuju rad u hladnim pogonima ustanove – kuhinja i vešeraj te usluge održavanja unutarnjih i vanjskih prostorija koje obavljaju domari i spremačice. (*Statut DV Matije Gupca čl.30*).

### 3.1.3. Procesi upravljanja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja

Vrtićem upravlja Upravno vijeće. Članove Upravnog vijeća čine pripadnici osnivača iz reda javnih djelatnika, korisnici usluga (roditelji) te osobe iz reda odgojitelja i stručnog tima. Zadaci Upravnog vijeća odnose se na donošenje financijskih odluka zaduživanja i ulaganja novčanih sredstava, odluka vezanih uz djelatnost i unutarnje ustrojstvo i rad vrtića, upise djece, izrade kurikulumu, godišnjeg i financijskog plana, odluka oko zapošljavanja i prekida radnog odnosa, te davanje ravnatelju osnovnih smjernice za rad i poslovanje vrtića. (*Statut DV Matije Gupca čl.33-43*).

Osim Upravnog vijeća, i ravnatelj kao stručni voditelj također ima određene dužnosti upravljanja i kontrole određenih procesa u predškolskoj ustanovi, a odnose se na:

- Organizaciju i vođenje poslovanja vrtića
- Služi kao predstavničko tijelo ustanove te poduzima sve pravne radnje u ime vrtića
- Provodi odluke Upravnog vijeća i nadgleda provođenje odluka Odgojiteljskog vijeća
- Predlaže kurikulum, godišnji plan i program te Statut
- Predlaže izbor novih radnika i eventualne raskide odnosa Upravnom vijeću
- Organizira rad u ustanovi, osniva stručne skupove i ostale poslove određene zakonom ili statutom.

Treće upravljačko i kontrolno tijelo odnosi se na Odgojiteljsko vijeće (stručno tijelo) kojeg čine: pedagog, psiholog i/ili logoped. Odgojiteljsko vijeće sudjeluje u utvrđivanju plana i programa rada vrtića, prati njegovo ostvarivanje, raspravlja i odlučuje o stručnim pitanjima rada, potiče i promiče stručni rad te obavlja i druge stručne poslove utvrđene zakonom, Odlukom o osnivanju vrtića, Statutom i općim aktima vrtića. (*Statut DV Matije Gupca čl.58*)

#### 4. DJELATNOST PREDŠKOLSKIH USTANOVA

Dječji vrtići djelatnost predškolskog odgoja obavljaju kao dio javne službe. Uvjeti za početak obavljanja djelatnosti su odobren program rada, osiguranje stručnog kadra te ostalih radnika za pomoćne, tehničke i administrativne poslove, osiguranje adekvatnog prostora i sve potrebne opreme, osiguranje novčanih sredstava za početak rada te dokaz o svim ispunjenim propisima za rad. (*Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi, čl.12*). Osnivač dječjeg vrtića može biti Republika Hrvatska i/ili vjerska zajednica no najčešće ih osnivaju jedinice lokalne uprave i samouprave te domaće pravne i fizičke osobe (*Isot čl.7*). Predškolski odgoj u ustanovama ranog i predškolskog odgoja reguliran je Državnim pedagoškim standardom kojim se, između ostalog, definira broj djece po grupama, program rada, broj djelatnika, materijalni i financijski uvjeti rada, mjerila za financiranje programa i ostalo. (*Isto, čl.6*).

Temeljna djelatnost vrtića uključuje program njege, odgoja i obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi djece od devet mjeseci do polaska u školu. Osim navedenih postoje još i posebni programi za djecu s teškoćama u razvoju, za darovitu djecu, djecu pripadnika etničkih i nacionalnih manjina, programi učenja stranog jezika, predškole i ostali programi koji nude sportski, vjerski i kulturni sadržaj (*Statut DV Matije Gupca, čl.16*). Djelatnost se provodi na temelju godišnjeg plana i programa za tekuću pedagošku godinu.

Unutarnjim ustrojstvom organizira se cjelokupni rad vrtića povezujući razne djelatnosti i oblike rada odgojno - obrazovnih, pravnih, administrativnih, računovodstveno - financijskih i pomoćno - tehničkih poslova u cilju ostvarivanja djelatnosti predškolskog odgoja. Osim odgojno obrazovnog rada u vrtićima se provodi i program zdravstvene zaštite djece, higijene i pravilne prehrane djece i programi socijalne skrbi, koji se ostvaruju sukladno odlukama nadležnih ministara. Pomoćno - tehničkim poslovima osiguravaju se primjereni tehnički i drugi uvjeti za ostvarivanje plana i programa, te drugi potrebni uvjeti za rad i poslovanje vrtića prema propisanim standardima predškolskog odgoja i obrazovanja.

Vrtići svoje prihode ostvaruju od osnivača, prodajom usluga na tržištu kroz redovne i dodatne odgojno obrazovne programe i drugih izvora u skladu sa zakonom. Za te usluge vrtić roditeljima naplaćuje određeni iznos propisan Programom javnih potreba u predškolskom odgoju i obrazovanju prema kojem Grad Zagreb (osnivač) sudjeluje u sufinanciranju ovisno o mjesečnim prihodima u kućanstvu djeteta koje pohađa vrtić. Sredstva se osiguravaju u proračunu Grada Zagreba u kojem su obuhvaćeni programi njege, odgoja, obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi djece rane i predškolske dobi prema razvojnim

ciklusima iz Nacionalnog kurikulumu za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. (*Program javnih potreba u predškolskom odgoju i obrazovanju te skrbi o djeci rane i predškolske dobi Grada Zagreba za 2022.*)

Vrtić mora posjedovati sljedeće Opće akte koji pobliže definiraju svaki aspekt njegovog djelovanja:

Slika 2 :Vrtićki akti



Vrtići mogu proširiti, nadopuniti ili mijenjati djelatnost ali su dužni izvršiti te izmjene u Osnivačkom aktu ustanove te taj izmijenjeni akt dostaviti nadležnom Ministarstvu za obrazovanje radi ocjene sukladnosti tog akta sa zakonom (*Isto, čl 9*). Prema tome svaki vrtić, osim što obavlja temeljnu djelatnost odgoja i obrazovanja, ima mogućnost proširiti svoje poslovanje i ostvariti dodatni prihod van primarne djelatnosti, a jedna od mogućnosti je korištenje već postojećih hladnih pogona: kuhinje i vešeraja. Korištenjem postojećih kapaciteta roditeljima i/ili lokalnoj zajednici vrtići mogu ponuditi dodatne usluge kao što su priprema toplih obroka i usluge pranja veša. U današnjem užurbanom svijetu gdje se roditelji ne stignu dovoljno posvetiti obiteljskom aspektu svojih života pružanje ovakvih usluga “sve na jednom mjestu” omogućilo bi im uštedu vremena kojeg bi onda mogli kvalitetniji provesti sa svojim

obiteljima. Tako bi roditelj ujutro mogao ostaviti dijete u vrtiću te usput predati osobne stvari na čišćenje i prilikom dolaska po dijete mogao bi uzeti topli obrok i opranu i ispeglanu odjeću.

U današnjem svijetu svi se natječu za kvalitetu u svojoj specifičnoj niši. I dok je u predškolskim ustanovama najbitnija kvaliteta odgojno obrazovnog rada s djecom, ne treba zanemariti i kvalitetu same ustanove s aspekta suradnje s roditeljima i lokalnom zajednicom te kroz ove dodatne usluge pružajući im možda i najbitniji resurs, a to je slobodno vrijeme. O kvaliteti u vrtiću, što ona znači, na koji se način postiže i zašto je bitna ću raspravljati dalje u sljedećem poglavlju.

#### **4.1. Pojam kvalitete u kontekstu djelatnosti vrtića**

Promjene u svakodnevnom svijetu neminovne su te će se svaka organizacija prije ili kasnije suočiti s promjenama koje će diktirati novi trendovi u poslovanju, tehnologiji, razvoju novih ili nadogradnji postojećih proizvoda ili usluga. Praćenje noviteta te usklađivanje i prilagođavanje organizacije mijenjajući strukturu, strategije, operativne metode, tehnologiju ili organizacijsku kulturu omogućava konkurentnost na tržištu.

Iako su promjene u organizaciji nužne radi opstanka i poboljšanja učinkovitosti organizacije, svaka namjera za uvođenjem promjena može naići na otpor bilo na individualnoj ili organizacijskoj razini. (*Zovko, Menadžment: Poslovanje u digitalnom svijetu*).

Moglo bi se zaključiti kako su otpor, neizvjesnost, nezainteresiranost, neznanje i nedostatak poduzetničkog duha najveći razlozi zašto niti jedan vrtić s potencijalnom infrastrukturom do sada nije iskoristio hladne pogone za ostvarenje dodatnog prihoda. Kako bi doskočili promjenama svaka organizacija trebala bi težiti poboljšanju kako bi održala kvalitetu i kontinuirano radila na njoj.

Kvalitetu možemo definirati kao stupanj zadovoljstva kojeg kupac odnosno korisnik usluge ima koristeći/konzumirajući proizvod odnosno uslugu. (*Isto*) Kvaliteta u okviru odgojno obrazovnog sustava je rezultat djelovanja niza subjektivnih i objektivnih čimbenika koji u sinergiji omogućuju uspješno zadovoljavanje potreba svih čimbenika odgojno - obrazovnog procesa u ozračju prijateljskih i suradničkih odnosa, uz stalnu tendenciju rasta što znači da nikada ne možemo biti potpuno zadovoljni postignutim. (*Ljubetić, 2009.*)

Kvaliteta vrtića nije statična već razvojna kategorija te je potrebno stalno pratiti trendove i potrebe tržišta te prikladno odgovoriti na njih. Kao što sam već i spomenuo, današnja

najveća potreba svih zaposlenih roditelja jest slobodno vrijeme te bi vrtići, koristeći vlastite kapacitete kroz usluge čišćenja i kuhinje koje ionako koriste za vlastite potrebe i potrebe djece, također mogli odgovoriti i na tu potrebu roditelja pružajući te iste usluge i njima.

Suvremena ustanova za rani odgoj i obrazovanje treba biti otvorena prema unutra i prema van povezujući se sa lokalnom zajednicom i odgovarati na društvene potrebe. “Usklađenim i koordiniranim djelovanjem ustanove za rani odgoj i različitih službi lokalne zajednice osiguravaju se višestruki oblici potpore u rješavanju konkretnih problema i ostvarivanju specifičnih zadataka ustanove. Istodobno, aktivno sudjelovanje ustanove za radni odgoj u životu lokalne zajednice prilika je za njezino predstavljanje, tj. afirmaciju njezinog rada i ukupnog djelovanja” .(*Muraja, Antolić; Priručnik za samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*).

Od iznimne je važnosti ostvarivati dobre odnose između obrazovnih ustanova i njihovih okruženja. Kao otvorena ustanova koja prepoznaje i odgovara na potrebe društva svaki vrtić ima priliku predstaviti svoje vrijednosti i privući klijente u svoje programe. Utjecaj okruženja dolazi do izražaja u decentraliziranom obrazovanju gdje obrazovne ustanove imaju veću autonomiju u odlučivanju o sadržaju i izvedbi svojih programa. Autonomija omogućava obrazovnim institucijama priliku da u uvjetima tržišnog gospodarstva pažljivije oslušuju potrebe okruženja i na njega odgovore. (*Stančić, 2006.*).

Unapređenje kvalitete podrazumijeva angažman svih sudionika odgojno obrazovne ustanove, a Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja putem svojih instrumenata i metodologija svakoj ustanovi nudi pomoć, ali odgovornost za pokretanje promjena mora doći unutar samog vrtića.

Jedan od tih instrumenata je i postupak samovrednovanja odnosno ”unutarnji pogled” na razvojne procese unutar ustanove u kojem moraju biti uključeni svi sudionici ustanove, a sadrži ove pokazatelje:



Slika 3: Postupak samovrednovanja na razvojne procese unutar ustanove



**Izvor:** Muraja, Antolić. 2012. *Priručnik za samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*) - Pokazatelji razvojnih procesa za samovrednovanje

Za provedbu samovrednovanja potreban je *tim za kvalitetu* kao formalni organizacijski entitet unutar samog vrtića koji je sastavljen od predstavnika svih struktura unutar odgojno - obrazovne ustanove; od ravnatelja, odgojitelja, stručnog tima, administrativno - tehničkog i pomoćnog osoblja, roditelja i predstavnika lokalne zajednice. Međutim, takav odjel još uvijek nije prepoznat kao potreban u svakodnevnoj vrtićkoj praksi.

Završni dio samovrednovanja sadrži razvojni plan odnosno kratkoročnu razvojnu strategiju za unapređenje kvalitete ustanove. Sadrži prioriteta područja na kojima su potrebna poboljšanja te razvojne ciljeve, metode i aktivnosti za ostvarenje istih i potrebne resurse za ostvarenje tih ciljeva. Naposljetku se definiraju mjerljivi pokazatelji uspjeha kojima će se utvrditi jesu li ciljevi bili postignuti. (*Isto*)

## 5. OGRANIČENJA U DJELOVANJU PREDŠKOLSKIH USTANOVA

U ovom poglavlju vidjeti ćemo koja su to ograničenja koja otežavaju ili onemogućuju vrtićima mogućnost korištenja hladnih pogona u svrhu ostvarivanja prihoda van temeljne djelatnosti. Sve informacije dobio sam kroz intervju s ravnateljicom, pravnicom, knjigovođom, zdravstvenom voditeljicom i tajnicom u jednom od vrtića grada Zagreba.

### Nedostatak inicijative od strane osnivača

Prije svega, predškolske ustanove grada Zagreba osnovane od strane lokalne uprave su javne ustanove koje obavljaju javnu službu te su prema tome zakonom obvezujući obavljati djelatnost radi koje su i osnovane, a to je pružanje usluga odgoja i obrazovanja (*Zakon o ustanovama, čl.3 i 6*). Osnivačkim aktom definirani su; djelatnost ustanove, način raspolaganja s dobiti, ograničenja glede opterećivanja nekretnina i imovine te potrebna sredstva za rad kao i način njihovog pribavljanja i osiguravanja (*Isto, čl.13*). Sredstva se osiguravaju iz lokalnog proračuna na temelju godišnjeg financijskog plana i naplatom redovnog i vanrednih predškolskih programa te davanjem prostorija vrtića u najam. Zakonom o ustanovama definirano je kako predškolske ustanove u svom nazivu moraju upućivati na djelatnost kojom se bave kako ne bi došlo do zabune djelatnosti ili identifikacijom s drugom ustanovom (pravnom ili fizičkom). (*Isto, čl.16 i 17*).

Ukoliko bi vrtić htio koristiti hladne pogone (kuhinju i vešeraj) pružajući dodatne usluge poput toplog obroka i/ili kemijske čistionice tada bi morao uzeti u obzir sve gore navedene stavke. Iako zakonski ne postoje ograničenja radi kojeg bi jedna takva ideja ne bi bila provediva, vrtići, odnosno osnivači, nisu skloni tome jer bi to iziskivalo promjene u osnivačkom statutu gdje bi bilo potrebno dodati još jednu ili više djelatnosti koje bi predškolska ustanova obavljala, a što bi također zahtijevalo i promjene sa raspolaganjem dobiti, pribavljanjem sredstava, korištenjem imovine pa i moguće samom nazivu ustanove. Sve te novonastale promjene bi također značile i dodatne troškove poslovanja, zapošljavanje dodatnog kadra i povećanje opsega rada postojećeg kadra (ravnatelja, knjigovodstva, tajništva).

## **HACCP kontrola hrane i upitna isplativost**

Zakonodavstvo u području sigurnosti hrane obvezno propisuje uvođenje sustava samokontrole temeljenih na HACCP načelima u svim vrtićkim objektima gdje se priprema hrana. HACCP (engl. Hazard Analysis Critical Control Point) – čitamo HASAP je sustav samokontrole i kvalitete kojim osiguravamo neškodljivost hrane odnosno osiguravanje zdravstveno ispravne hrane (Uvođenje i kontrola HACCP sustava). Ministarstvo zdravstva Republike Hrvatske, odnosno sanitarna inspekcija, nadležno je tijelo koje provodi službene kontrole u vrtićima. Svaki vrtić dužan je voditi dokumentaciju i provoditi sve mjere HACCP sustava. Ovim sustavom utvrđeni su određeni zahtjevi koje je potrebno ispuniti. Jedan od tih zahtjeva je iznimna urednost, čistoća i obavezna svakodnevna dezinfekcija svih objekata i opreme za pripremu hrane kao i održavanje istih u dobrom tehničkom stanju. Uvođenje usluge pripreme toplog obroka za roditelje/lokalnu zajednicu značilo bi i dodatno opterećenje i amortizaciju prostorija i opreme te bi sama isplativost bila upitna. Osim toga potrebno bi bilo zaposliti i dodatno osoblje (kako glavnog tako i pomoćne kuhare) što bi povećalo i troškove. Bilo bi potrebno osigurati prostor za skladištenjem dodatne hrane koju bi trebalo naručivati za zainteresirane korisnike ove usluge kao i opremu za održavanjem hrane. Veliki problem svih vrtića je zbrinjavanje biološkog otpada, a uvođenjem dodatne usluge posluživanja toplog obroka značilo bi još veće povećanje i veći problem zbrinjavanja. Također je upitna i naplata i izvedivost nabave dodatne hrane te kamo sa pripremljenom hranom u slučaju da oni korisnici koji su se taj dan pretplatili za obrok, isti ne uzmu. Nakon osmosatne upotrebe kuhinje, kada završava sva priprema obroka za taj dan, oko dva sata popodne, sve prostorije i oprema moraju se detaljno očistiti i dezinficirati. Ukoliko bi se uvela usluga pripreme toplog obroka za zainteresirane korisnike, to bi isto tako značilo da bi druga smjena trebala odmah krenuti s radom no bila bi upitna izvedivost pripreme obroka na vrijeme onim roditeljima koji dolaze ranije po djecu, oko tri ili četiri sata popodne. Nakon toga bilo bi potrebno ponovno sve prostorije i opremu detaljno dezinficirati no i za rad u kuhinji i za održavanje higijene prostorija djelatnici moraju proći tečaj higijenskog minimuma svakih pet godina što bi značilo da novo osoblje treba dodatno educirati i time se ponovo povećavaju troškovi. Ponuda dodatnog toplog obroka značilo bi i osigurati jednokratne posude za transport hrane, tako da bi u konačnici bilo upitno može li jedan obrok pokriti sve dosad spomenute troškove, te bi ujedno došlo i do povećanje proizvodnje otpada. Još jedan faktor koji bi znatno utjecao na cijenu obroka i na koncu i samu isplativosti cjelokupne dodatne usluge ponude hrane, jest promjenjiva cijena energenata, a što neminovno utječe i na cijenu hrane odnosno pripreme toplog obroka.

## **Nedopušteno oglašavanje u odnosu prema Nacionalnom kurikulumu za rani predškolski odgoj i obrazovanje**

Još jedno ograničenje pojavljuje se u obliku zabrane bilo kakve promidžbe u objektima gdje se provodi odgojno obrazovni rad, a koje nemaju direktnu vezu s istim. Dodatne usluge kemijske čistionice i/ili ponude toplog obroka zahtijevale bi i određenu vrste promocije tih usluga međutim zakonom o predškolskom odgoju kažnjivo je u prostorijama vrtića organizirati promidžbu i/ili prodaju roba ili usluga koje ne služe ciljevima odgoja i obrazovanja. (*Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, čl.52a i 52b*).

Prema zakonu o nedopuštenom oglašavanju (*NN 43/09*) „oglašavanje« je svako očitovanje u bilo kojem obliku koje netko daje u okviru obavljanja svoje poslovne djelatnosti, odnosno u okviru obavljanja djelatnosti slobodnog zanimanja, koje je usmjereno na promidžbu s namjerom pospješenja prodaje proizvoda ili usluga, uključujući nekretnine, prava i obveze.“ (*Zakon o nedopuštenom oglašavanju, čl.3*). „Zavaravajuće oglašavanje« je bilo koje oglašavanje koje na bilo koji način, uključujući njegovo predstavljanje, dovodi u zabludu ili je vjerojatno da će dovesti u zabludu osobe kojima je upućeno ili do kojih dopire pa je vjerojatno da će zbog toga utjecati na njihovo ekonomsko ponašanje, odnosno da zbog toga povređuje ili je vjerojatno da će povrijediti konkurente“ (*Isto*).

U daljnjem tekstu ćemo razmotriti što su to ciljevi odgoja i obrazovanja i kako se formiraju. To će nam dati bolju predodžbu po pitanju nedopuštenog oglašavanja i bi li zaista oglašavanje toplog obroka i praonice veša u vrtićima bilo nezakonito. Također ćemo dobiti širi uvid u to kako određene vrijednosti, načela i ciljevi Nacionalnog kurikulumu za rani i predškolski odgoj naglašavaju potrebu vrtića da bude otvoren prema potrebama roditelja i šire zajednice, da ciljevi odgoja i obrazovanja obuhvaćaju širi spektar višedimenzionalnih elemenata koji bi trebali koegzistirati kako bi se odgojno obrazovni proces mogao nesmetano odvijati u kvalitetnoj okolini koja može i treba odgovoriti na potrebe svojih korisnika. To znači da svaki vrtić kreira svoj vlastiti kurikulum prema uputama Nacionalnog okvira uzimajući u obzir kontekst ustanove, njenu opremljenost, kulturu i ostale specifičnosti i prema tome može prilagoditi svoje vlastite ciljeve odgoja i obrazovanja kao i načine kako ih ostvariti. To bi moglo uključivati i proširenje djelatnosti vrtića u svrhu pomoći roditeljima te bi oglašavanje za usluge toplog obroka i praonice iz perspektive potpore roditeljima, u konačnici služilo ciljevima odgoja i obrazovanja jer bi imalo više vremena za ostvarivanje istih.

Nacionalni kurikulum za rani predškolski odgoj i obrazovanje definira ciljeve, načela, polazišta i vrijednosti koji predstavljaju temelj oblikovanja odgojno obrazovnog procesa i kurikuluma svakog vrtića. On je proizašao na temelju višegodišnjih iskustava razvoja odgojno - obrazovne prakse i kurikuluma vrtića u Republici Hrvatskoj i doprinosa hrvatskih i međunarodnih znanstvenika u području teorije ranog i predškolskog odgoja. (*Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje*)

Primjena ovih polazišta, vrijednosti, načela i ciljeva nije jedinstvena te svaki vrtić u okviru svog konteksta pronalazi način kako će ga najefektivnije primijeniti. "Svaki vrtić treba tražiti vlastiti put razvoja prema svojim specifičnim uvjetima, kadrovskim i prostornim mogućnostima te socijalnom kontekstu u kojem djeluje i prema tome se vrtić transformira u organizaciju koja neprestano samu sebe organizira i osmišljava". (*Isto*)

U uvodnom dijelu Nacionalnog kurikuluma za predškolski odgoj i obrazovanje navedeno je kako je put razvoja kvalitete odgojno obrazovne prakse i kurikuluma vrtića nedefinirana konstanta koja zahtjeva povezanost svih dijelova koji čine cijelinu. Da bi se to postiglo potreban je konglomerat „višestruko isprepletenih težnji i akcija svih koji u njemu svakog dana djeluju i sudjeluju; njihovih interakcija s prostorom i drugim osobama, njihove komunikacije i odnosa, načina organizacije vremena i aktivnosti i slično“. (*Isto*)

Potrebno je navesti i kako Nacionalni kurikulum također naglašava važnost „otvorenosti prema van“ odnosno razvoj suradničkih odnosa djelatnika vrtića s obiteljima, drugim vrtićima i ostalim tijelima lokalne zajednice. „Svijest djelatnika vrtića o važnosti povezivanja sa širim društvenim kontekstom posebno je važna kako bi vrtić mogao kvalitetno funkcionirati u sklopu šire socijalne zajednice.“ (*Isto*)

Zanimljivo je istaknuti i načelo fleksibilnosti na kojem se temelji nacionalni kurikulum, a ističe da je fleksibilnost jedan od parametara kvalitete u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja koji nije moguće ostvariti izolirano od materijalne, prostorne i organizacijske pretpostavke te senzibilitet i spremnost djelatnika za promjene. Ovo načelo također ističe da je potrebno osigurati nužne uvjete za "primjereno odgovaranje na aktualne potrebe roditelja", a upravo u tom kontekstu vrtić može pružiti ono što je roditeljima potrebno.

Sve ovo nas na kraju dovodi do ciljeva Nacionalnog kurikuluma, a jedan od temeljnih ciljeva je dobrobit djeteta koja je dokumentom definirana kao multidimenzionalni, interaktivni, dinamični i kontekstualni proces. Postavlja se pitanje, nisu li sve ove temeljne točke Nacionalnog okvira, zapisanog u njegovom samom uvodu, zapravo poticaj za odgojno obrazovne institucije da, ako već posjeduju kapacitete, onda i prošire svoju djelatnost i van temeljnih poslovnih procesa kako bi mogle odgovoriti na potrebe svojih korisnika (roditelja) i šire lokalne zajednice.

Ako kurikulum podrazumijeva ukupnost planiranog odgoja i obrazovanja (ciljeve, zadaće, sadržaje, organizacije, metode, medije, strategije i sl.) ne bismo li trebali razmotriti i uvjete u kojima se kurikulum odvija? Ono ne prestaje odlaskom djeteta iz odgojno obrazovne institucije već se nastavlja dalje i u životu van institucija. Primarna zadaća svakog roditelja trebala bi biti odgoj i obrazovanje svog djeteta, a vrtići i škole tu su da im u tome pomažu. Znamo da se u današnje vrijeme roditelji bore s nedostatkom slobodnog vremena koje mogu posvetiti obitelji, a posebice djeci koja zahtijevaju trud i uloženo vrijeme svojih najbližih. Upravo u tom aspektu vrtići mogu pomoći roditeljima da imaju više vremena za sebe i svoju djecu, olakšavajući im vremenski raspored ponudom usluga koje kod kuće oduzimaju dodatno vrijeme koje bi u suprotnom mogli investirati u svoju obitelj.

Pošto svaki vrtić razvija vlastiti kurikulum prema načelima, ciljevima i vrijednostima iz Nacionalnog kurikuluma, na samu kvalitetu utjecati će kontekstualni uvjeti u toj pedagoškoj ustanovi, a odnose se na kvalitetu prostorno - materijalno i socijalnog okruženja te organizacijske kulture, koje se kontinuirano propituje i unapređuje. Jasno je da je ovaj dokument, kao i ostali njemu slični (*Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja djece predškolske dobi, Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje*) razvijen kako bi unaprijedio kvalitetu odgojno obrazovnog procesa, no vrtići također podliježu i vanjskoj procjeni kvalitete u cjelini koja obuhvaća ukupnost funkcioniranja ustanove.

Kada bi se roditeljima nudila usluga toplog obroka i praonice veša kao odgovor na njihove potrebe za dodatkom slobodnog vremena neometanog svakodnevnim kućanskim poslovima, tada bi vrtići djelovali i prema ostvarenju ciljeva odgoja i obrazovanja jer bi djeci i roditeljima osigurali upravo to slobodno vrijeme koje bi mogli provoditi zajedno u ključnom periodu djetetova života.

## **Nedostatak opreme, prostora za skladištenje robe i manjak kadra**

Postoje realni problemi i u vešeraju koji koče realizaciju usluge pranja rublja roditeljima i lokalnoj zajednici, a tiču se pitanja opreme, kadra i skladištenja. Naime, većina vrtića ima dovoljno perilica, sušilica i glačala samo za svoje potrebe. Uvođenjem usluge pranja rublja i kemijskog čišćenja vanjskim korisnicima značilo bi dodatna ulaganja u opremu i osposobljavanje novog kadra ili koristeći postojeće kapacitete, ali bi onda amortizacija strojeva bila veća i popravci i/ili nabava novih strojeva bila bi češća. Također je i problem skladištenja dodatnog odjevnog tekstila te njihova zaštita pošto su vrtići uglavnom limitirani prostorom. Domari jednom tjednom prevoze robu iz pojedinih područnih objekata u objekt s vešerajem te ju vraćaju nazad, a povećanjem usluge vešeraja povećali bi se i troškovi transporta rublja, naknade domarima, kao i povećanje amortizacija dostavnih vozila. U vešerajima je uglavnom zaposlena jedna osoba koja u svojem osmosatnom radnom vremenu ima maksimalno iskorišteno vrijeme za poslove za koje je zadužena, te bi uvođenje dodatne usluge značilo i zapošljavanje novog kadra kojeg bi bilo potrebno osposobiti za rad sa strojevima. Ovdje je i bitno naglasiti sve veću cijenu energenata. U vešeraju strojevi koriste struju, a njezina tržišna vrijednost u zadnje vrijeme sve više raste te je i ovdje upitna isplativost – tim više jer se strojevi najviše koriste tijekom dana kad je struja skuplja. Kada bi se koristili noću to bi značilo povećanje naknade zaposlenicima zbog noćnog rada.

## **Nedostatak kvalificirane radne snage na tržištu rada te povećanje obveza administrativnog osoblja i promjene u vođenju poslovne evidencije**

U današnje vrijeme ravnatelj se bore i sa gorućim pitanjem pronalaska kvalificirane radne snage. Naime, zbog velikog odljeva ljudi u inozemstvo te manjka zainteresiranost mladih za određene profesije, teško je pronaći ljude za rad na mjestu kuhara, spremačica i radnika u vešeraju. Tome ne pogoduje niti cijena rada za određena zanimanja. Zaposleni u državnom i lokalnom sektoru primaju plaću prema koeficijentu koji je za rad pomoćnog osoblja vrlo mali. Stoga ljudi ili izbjegavaju takva radna mjesta u potpunosti jer smatraju da nisu dovoljno kompenzirani za svoj rad ili traže bolje plaćeni posao. Nedostatak radne snage stoga znači povećanje opterećenja i obaveza postojećih radnika. No, kada bi i bilo moguće pronaći dodatnu radnu snagu i kada bi ideja pružanja toplog obroka i vešeraja za roditelje i lokalnu zajednicu zaživjela, to bi značilo i dodatna opterećenja za administrativno osoblje. Dodatna djelatnost vrtića zahtijevala bi promjenu i nadopunu vođenja evidencijskih knjiga i financijskih izvještaja

koje administrativni i knjigovodstveni odjeli trebali dodatno voditi. Takvo proširenje opsega posla najvjerojatnije bi zahtijevalo zapošljavanje dodatnog administrativnog kadra - kako zbog povećanja kompleksnosti posla, tako i zbog ispravnog i pravovremenog financijskog izvještavanja.

### **Poteškoće prilikom financijskog planiranja**

Još jedan problem s kojim se knjigovodstveni odjeli u vrtiću bore jest planiranje nabave sredstava prema godišnjem financijskom planu. Zbog nestabilnosti na globalnom tržištu niti jedan dobavljač više ne može garantirati nabavnu cijenu određenog proizvoda i zbog toga su raskinuti svi ugovori za čije je predmete osnivač provodio javnu nabavu. Prije svih nedavnih globalnih kriza Grad je imao ugovore s dobavljačima po kojima je bila zajamčena cijena sredstava (hrane) te je planiranje na tjednoj, mjesečnoj i godišnjoj razini bilo predvidljivije i jednostavnije. Trenutno se nabava robe provodi na temelju narudžbenice po cijeni koja je na tržištu za taj dan. Uz inflaciju i trenutno nesigurno tržište vrlo je teško i prema trenutnom načinu rada vrtića osigurati poslovanje da se od dobiti mogu pokriti svi troškovi.

Isto tako, često iskrsnu brojni neplanirani troškovi koje onda vrtić mora sam platiti jer osnivač ne osigura dovoljno financijskih sredstava. Većina dugova u vrtićima nastaju jer Grad kasni s plaćanjem tekućih troškova, a ponajviše troškova nabave hrane te se taj dug iz godine u godinu akumulira.

### **Neprepoznavanje mogućnosti ostvarivanja dodatnih prihoda van temeljnih poslovnih procesa od strane osnivača**

Iz svega navedenog vidimo kako se prilikom planiranja nabave i financiranja postrojenja, kadra, opreme i prostorija računalo samo na zadovoljavanje osnovnih potreba vrtića te nije bilo u planu proširivanja postojećih kapaciteta niti je prepoznata potreba za korištenjem hladnih pogona za dodatne izvore prihoda. Razlog tomu zasigurno leži u činjenici da su vrtići, a i škole, primarno osnovani radi djelatnosti odgoja i obrazovanja te su svi pogoni i kadrovi usmjereni kako bi mogli nesmetano obavljati ono za što su predviđeni, a ne s ciljem mogućeg razvoja prema novoj ili proširenoj djelatnosti.



## **Nedostatak ili manjak menadžerskih vještina kod ravnatelja vrtića**

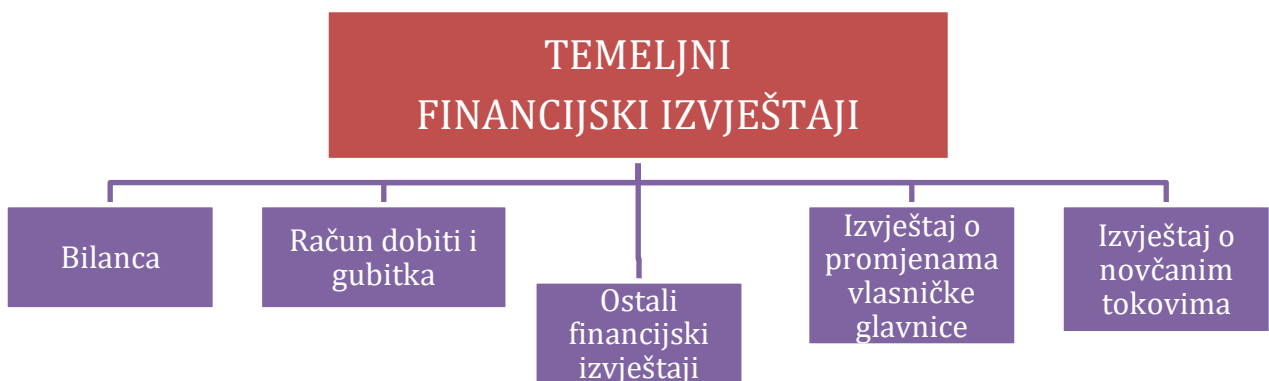
Prilikom selekcije osobe na ravnateljsku poziciju Upravno vijeće koje bira adekvatnog kandidata ne zahtijeva od njega posjedovanje menadžerskih i poduzetničkih vještina ili prijašnje iskustvo vođenja ustanove. Iako su to poželjne karakteristike one nisu nužne te je jedini uvjet za ravnateljsku poziciju petogodišnje iskustvo u odgojno obrazovnom radu. Manjak iskustva, znanja planiranja, organiziranja, upravljanja, vođenja i poduzetničkog duha može dovesti do nekih nepoželjnih oblika vođenja kao što je slobodni (*laissez faire*) stil ili menadžment srednjeg puta gdje je izvedba organizacije i održavanje morala na adekvatnoj razini, ali ništa više od toga (*Zovko, 2018*).

Unatoč tome postoje primjeri nekih vrtića grada Zagreba gdje su razne inicijative za zbrinjavanjem viška hrane ili iznajmljivanja kuhinje u svrhu kulinarskih tečajeva potekle od strane ambicioznih ravnatelja no nažalost niti jedna nije zaživjela jer su naišli na prepreke i nerazumijevanja osnivača što za sobom poteže druga pitanja. Kako to da osnivač koji u svom vlasništvu ima 60 vrtića i koji je svjestan da ove ustanove iz godine u godinu akumuliraju dugove zbog neprofitabilnog modela poslovanja ne samo da ne poduzima ništa po tom pitanju nego nema sluha niti kad mu se ponude neka inovativna rješenja.

## 6. ULOGA FINANCIJSKIH POKAZATELJA U UPRAVLJANJU VRTIĆEM

Financijski izvještaji proizvod su financijskog računovodstva (knjigovodstva) te služe za uvid u financijsku situaciju, uspješnost poslovanja te sposobnost organizacije da dalje stvara novac odnosno pozitivan novčani tok. Oni prikazuju događaje koji su se dogodili u određenom prijašnjem vremenskom razdoblju, a mjere se novačnim iznosima. Zakon o računovodstvu navodi sljedeće temeljne financijske izvještaje:

*Slika 4 : Financijski izvještaji*



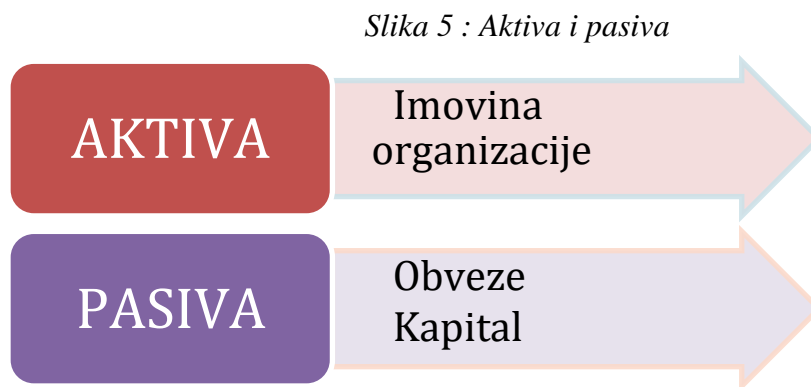
Izvor: Vašiček, V., Žager, L., Žager, K., Računovodstvo za neračunovođe, Zagreb, 2001., str.36

Ciljevi financijskog izvještavanja su:

- osiguravanje pravodobnih informacija koje moraju biti razumljive svim kreditorima, investitorima i ostalim korisnicima na temelju kojih se donose odluke o investiranju i kreditiranju.
- pružanje informacija koje će kreditorima, investitorima i ostalim korisnicim pomoći u procjenjivanju iznosa, vremena i neizvjesnosti budućih primitaka od dividendi, kamata prodaje itd.
- pružanje informacija o ekonomskim resursima organizacije, funkciji tih resursa i načinu upotrebe, o potrebama za dodatnim resursima itd.

## Bilanca - izvještaj o financijskom položaju

Bilanca je sustavan pregled imovine, obveza i kapitala na određeni dan te prikazuje financijski položaj organizacije i služi kao podloga za ocjenu sigurnosti poslovanja. Također služi za utvrđivanje slabosti i nedostataka u poslovanju te za predviđanje budućeg poslovanja. Termin financijski položaj podrazumjeva stanje i odnos imovine, kapitala i obveza neke organizacije. Bilanca se sastoji od dva dijela:



### Imovina

Imovina je resurs koji ima mjerljivu vrijednost u organizaciji od koje se očekuje neka buduća ekonomska vrijednost. Buduća ekonomska korist je potencijal da se izravno ili neizravno doprinese priljevu novca i novčanim ekvivalentima. Imovina se može novčano iskazati te ima vrijednost koja se može pouzdano izmjeriti. Imovina se dijeli u dvije osnovne skupine:

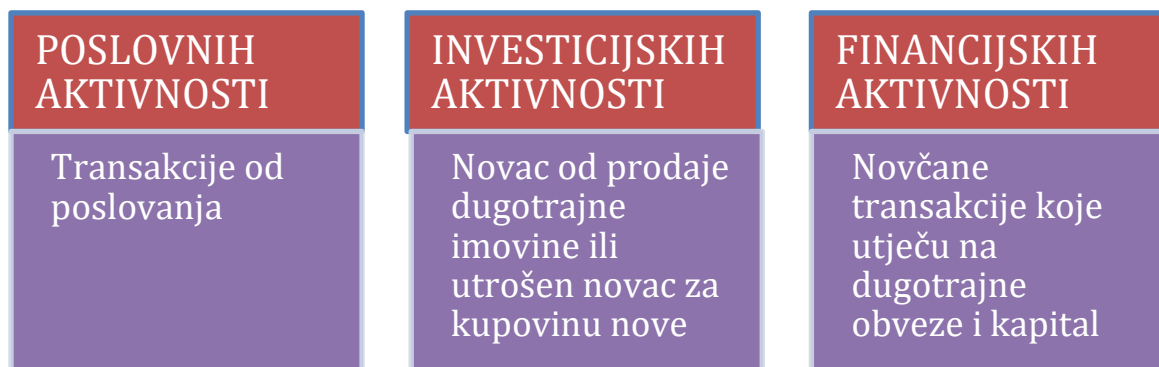
*Slika 6 : Oblici imovine*



## Izvještaj o novčanom toku

Izvještaj o novčanom toku prikazuje primitke i izdatke novca i novčanih ekvivalenata tijekom određenog razdoblja. On daje pravu sliku stanja organizacije jer prikazuje izvore i upotrebu novca te omogućuje utvrđivanje viška ili nedostatka sredstava. Drugim riječima, novčani tok je sposobnost organizacije da svojim aktivnostima prikupi dovoljno novčanih sredstava da podmiri sve obveze bez kašnjenja. Elementi izvještaja: novčani primici, novčani izdaci i novčani tok. Novčani tokovi mogu nastati od:

*Slika 7 : Vrste novčanih tokova*



## Izvještaj o promjenama kapitala

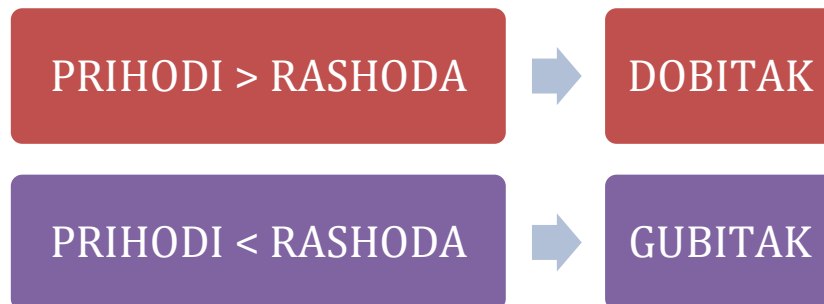
Izvještaj o promjenama kapitala također je jedan od temeljnih financijskih izvješća. On prikazuje sve promjene nastale između dva obračunska razdoblja na glavnici (kapitalu) odnosno kako se kapital mijenja od početka do kraja obračunskog razdoblja. U tom izvještaju evidentiraju se sljedeće promjene

- Uloženog kapitala
- Zarađenog kapitala
- Izravne promjene u kapitalu (mimo računa dobiti i gubitka)

## Račun dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka jedan je od financijskih izvješća koji prikazuje koliko je neka organizacija uspješno poslovala odnosno je li bila profitabilna u određenom vremenskom periodu, a sadrži prikaz prihoda, rashoda i ukupni financijski rezultat. Dobit ili gubitak se izračunava usporedbom prihoda i rashoda:

*Slika 8 : Prikaz prihoda, rashoda i rezultata poslovanja u određenom razdoblju*



## Prihodi

Prihodi su vrijednost prodanih dobara i usluga koje su iskazane kroz obračunsko razdoblje te nastaju kao posljedica povećanja imovine ili smanjenja obveza. Prihodi u obliku povećanja imovine, smanjenja obaveza, poslovnih učinaka ili bilo koji oblici naknada u konačnici vode povećanju financijskog rezultate. Dije se na redovne i izvanredne.

Redovni prihodi se ostvaruju prodajom proizvoda, usluga i robe. Događaju se kao rezultat svakodnevnog poslovanja. Financijski prihodi nastaju kao rezultat plasiranja viška raspoloživog novca koji se onda može ulagati u dionice, obveznice i sl.

Izvanredni prihodi nisu česti i zbog toga se ne mogu predvidjeti. Oni nastaju kao posljedica viškova, naplaćenih prethodno otpisanih potraživanja ili prodaje dugotrajne imovine, materijala, sirovine i inventara.

## Rashodi

Rashodi nastaju trošenjem, odnosno smanjenjem glavnice te čine vrijednosti koje su morale biti utrošene u poslovnom procesu, a s ciljem nesmetanog stvaranja poslovnih učinaka. Rashodi mogu biti redoviti ili izvanredni. U poslovne rashode ulaze troškovi poslovanja za obavljanje glavne djelatnosti kao što su: sirovine, materijal, energiju, plaće, porezi, amortizacije itd.

Financijski rashodi nastaju najčešće kao posljedica korištenja tuđeg novca, a odnose se na: kamate za kredite, negativne tečajne razlike, gubitka od prodaje dionica i sl., a izvanredni rashodi mogu biti manjkovi, vrijednosna usklađivanja imovine ili proizvodnje u tijeku i ispravak potraživanja od kupca. Izvanredni rashodi ne nastaju često i teško se predviđaju, a uključuju rashode od prodaje dugotrajne imovine, sirovina i materijala, kazni, penala, inventurnih manjkova i sl. (*Vašiček, Žager, Žager, 2001.*)

Nakon što se od prihoda oduzmu rashodi dobijemo dobit prije oporezivanja te poslije uračunatog poreza na dobit na kraju dobijemo neto dobit. Neto dobit je efektivna ekonomska korist koju ostvaruju organizacije. Bitno je točno procijeniti neto dobit jer ona predstavlja točan iznos koji će na kraju ostvariti neka organizacija. (*Račun dobiti i gubitka - efos.unios.hr*)

Na sljedećim primjerima dječjih vrtića u vlasništvu grada Zagreba vidjet ćemo financijska izvješća te usporediti ukupne prihode i rashode kako bi uvidjeli uspješnost njihovih poslovanja. Svi objekti u ovom primjeru imaju podjednake izvore prihoda (od redovnih i vanrednih programa) i rashoda .

## 6.1. Primjeri financijskih izvještaja vrtića u vlasništvu grada Zagreba za 2021.godinu

### Financijski izvještaj dječjeg vrtića Matije Gupca za razdoblje I-XII mjeseca 2021. godine

Dječji vrtić Matije Gupca provodi primarni desetosatni program na četiri lokacije. Rad je ustrojen u 15 odgojnih skupina primarnog desetosatnog programa dok se u 2 odgojne skupine provodi posebni program ranog učenja engleskog jezika. Program predškole provodimo u dvije skupine.

Slika 9 : Financijski izvještaj DV Matije Gupca za 2021.

#### Izvještaji proračuna, proračunskih i izvanproračunskih korisnika

za razdoblje: 1. January 2021. – 31. December 2021.

Broj RKP-a:	25193	AOP oznaka razdoblja:	2021-12	<b>205,306,071.68</b>
Matični broj:	03274390	Proračun nema korisnika pa izvještaj vrijedi i kao konsolidirani:	NE	Kontrolni broj izvještaja
Naziv obveznika:	DJEČJI VRTIĆ MATIJE GUPCA			Od datuma:
Pošta i mjesto:	10000	ZAGREB		1/1/2021
Ulica i kućni broj:	ULICA BRAČE CVIJIČA 18			Do datuma:
				31/12/2021
Razina:	21	Proračunski korisnik jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave		
Šifra djelatnosti:	8510	Predškolsko obrazovanje		
Razdjel:	000	Razdjel: NEMA RAZDJELA		
Šifra grada/opć.:	133	Županija: GRAD ZAGREB, grad/općina: GRAD ZAGREB		
Pregled popunjenosti obrazaca:	Popunjen	Broj pogrešaka		
	DA	PR-RAS (VP 151)	Nema	
	DA	BIL (VP 152)	Nema	
	DA	RAS funkcijski (VP 154)	Nema	
	DA	P-VRIO (VP 156)	Nema	
DA	Obveze (VP 159)	Nema		
Osoba za kontaktiranje:	LIDIJA VUKOVIĆ			
Telefon:	01 3836-469	Telefax:	01 3836-509	
Adresa e-pošte za kontakt:	dvmgupca-racunovodstvo@metromail.hr			
Adresa e-pošte obveznika:	vrtic-matijegupca@zagreb.hr			
Zakonski predstavnik:	LIDIJA VUKOVIĆ			
Stanje kontrola:	Izvještaj nema pogrešaka			

	Opis stavke	AOP oznaka	Ostvareno u prethodnoj godini	Ostvareno u tekućoj godini
PR-RAS	PRIHODI POSLOVANJA (AOP 002+039+045+077+101+119+128+134)	001	10,702,600	11,486,842
	RAŠHODI POSLOVANJA (AOP 147+158+191+210+219+247+258)	146	11,082,216	11,029,393
	Višak prihoda i primitaka raspoloživ u sljedećem razdoblju (AOP 634+636-635-637)	638	0	0
	Manjak prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju (AOP 635+637-634-636)	639	1,270,909	889,488
Bilanca	Opis stavke	AOP oznaka	Stanje na početku razdoblja	Stanje na kraju razdoblja
	Nefinancijska imovina (AOP 003+007+046+047+051+058)	002	4,220,047	4,045,759
	Financijska imovina (AOP 064+073+082+113+129+141+159+165)	063	233,021	820,442
	Obveze (AOP 171+183+184+200+228)	170	1,482,060	1,537,865
	Vlastiti izvori (AOP 232 + 239 - 248 + 249 do 251)	231	2,971,009	3,328,336

Izvor: Financijski izvještaj za 2021. - <https://vrtic-matijegupca.zagreb.hr/default.aspx?id=1211>

## Obrazloženje rezultata poslovanja

Dječji vrtić završio je poslovnu godinu s negativnim rezultatom u iznosu 889.489,12 kn. Manjak je nastao na izvoru opći prihodi i primici obzirom da u izvještajnom razdoblju nismo dobili cjelokupna sredstva za financiranje rashoda. U odnosu na prošlogodišnje izvještajno razdoblje došlo je do smanjenja manjka poslovanja zbor promjene načina vođenja knjigovodstvene evidencije prema uputama osnivača kojim se budući prihod od strane roditelja za sufinanciranje cijene redovitog programa vrtića bilježi u poslovnim knjigama vrtića.

### Financijski izvještaj dječjeg vrtića Prečko za razdoblje

#### I - XII mjeseca 2021. godine

U dječjem vrtiću "Prečko" zaposleno je 119 djelatnika. Rad s djecom odvija se u 29 odgojnih grupa u koje je upisano 620-ak djece. Odgojne grupe smještene su u tri objekta: 8 odgojnih grupa u ulici M. Radev 1, najstariji objekt kojeg zovemo "Centar". 12 odgojnih grupa u Tijardovićevoj ulici br. 13, zovemo ga "Tijardovićeva". 9 odgojnih grupa u Jarnovićevoj ulici br. 23, u objektu kojeg zovemo "Marles". U vrtiću se provodi i program predškole za 21 dijete u dvije skupine.

Slika 10 : Financijski izvještaj DV Prečko za 2021.

za razdoblje: 1. January 2021. – 31. December 2021.				
Broj RKP-a:	25659	AOP oznaka razdoblja:	2021-12	
Matični broj:	03274373	Proračun nema korisnika pa izvještaj vrijedi i kao konsolidirani:	NE	
Naziv obveznika:	DJEČJI VRTIĆ PREČKO		Kontrolni broj izvještaja	
Pošta i mjesto:	10000	ZAGREB	Od datuma:	
Ulica i kućni broj:	MARIJANE RADEV 1		Do datuma:	
Razina:	21	Proračunski korisnik jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave	OIB:	
Šifra djelatnosti:	8510	Predškolsko obrazovanje	02111947694	
Razdjel:	000	Razdjel: NEMA RAZDJELA		
Šifra grada/opć.:	133	Županija: GRAD ZAGREB, grad/općina: GRAD ZAGREB		
Pregled popunjenosti obrazaca:	Popunjen	Broj pogrešaka		
	DA	PR-RAS (VP 151)	Nema	
	DA	BIL (VP 152)	Nema	
	DA	RAS funkcijski (VP 154)	Nema	
	DA	P-VRIO (VP 156)	Nema	
DA	Obveze (VP 159)	Nema		
Osoba za kontaktiranje:	MARINA PULJIĆ BRAJNOVIĆ			
Telefon:	01/3882-207	Telefax:		
Adresa e-pošte za kontakt:	voditelj_racunovodstva@vrtic-precko.hr			
Adresa e-pošte obveznika:	vrtic-precko@vrtic-precko.hr			
Zakonski predstavnik:	MIRJANA CELIĆ			
Stanje kontrola:	Izvještaj nema pogrešaka			
PR-RAS	Opis stavke	AOP oznaka	Ostvareno u prethodnoj godini	Ostvareno u tekućoj godini
	PRIHODI POSLOVANJA (AOP 002+039+045+077+101+119+128+134)	001	15,818,072	17,977,049
	RASHODI POSLOVANJA (AOP 147+158+191+210+219+247+258)	146	16,366,501	16,941,766
	Višak prihoda i primitaka raspoloživ u sljedećem razdoblju (AOP 634+636-635-637)	638	0	0
	Manjak prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju (AOP 635+637-634-636)	639	1,821,477	923,194
Bilanca	Opis stavke	AOP oznaka	Stanje na početku razdoblja	Stanje na kraju razdoblja
	Nefinancijska imovina (AOP 003+007+046+047+051+058)	002	5,048,857	5,009,803
	Financijska imovina (AOP 064+073+082+113+129+141+159+165)	063	156,349	1,081,503
	Obveze (AOP 171+183+184+200+228)	170	1,955,588	1,896,980
	Vlastiti izvori (AOP 232 + 239 - 248 + 249 do 251)	231	3,249,618	4,194,326
Opis stavke	AOP oznaka	Ostvareno u prethodnoj godini	Ostvareno u tekućoj godini	



**Izvor:** *Financijski izvještaj za 2021.* - <https://vrtic-precko.zagreb.hr/default.aspx?id=101>

**Obrazloženje rezultata poslovanja:**

AOP 408 Ostvareni višak prihoda	898.283,00 kn
AOP 411 Manjak prihoda preneseni	1.821.477,00 kn
AOP 639 Manjak prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju	923.194,00 kn

Najveći iznos manjka odnosi se na sredstva za isplatu plaće za 12/2021., zatim na isplatu ostalih rashoda za zaposlene (jubilarne nagrade, naknade za smrtni slučaj, razmjerni dio regresa i dr.) te materijalne troškove.

**Financijski izvještaj dječjeg vrtića malešnica za razdoblje  
I - XII mjesec 2021. godine**

U vrtić Malešnica upisano je oko 750 djece u 29 odgojnih skupina, na 3 lokacije. Od toga imamo 4 odgojne skupine Integriranog desetosatnog programa ranog učenja engleskog jezika, 1 odgojnu skupinu Integriranog desetosatnog programa ranog učenja njemačkog jezika i 2 odgojne skupine Integriranog desetosatnog sportskog programa i 1 odgojnu skupinu Montessori programa. Uz 29 odgojnih skupina imamo 2 odgojne skupine programa predškole te 1 odgojnu skupinu kraćeg programa rada s potencijalno darovitom djecom.

Slika 11 : Financijski izvještaj DV Malešnica za 2021.

za razdoblje: 1. January 2021. – 31. December 2021.

Broj RKP-a:	25659	AOP oznaka razdoblja:	2021-12	<b>305,970,252.44</b>	
Matični broj:	03274373	Proračun nema korisnika pa izvještaj vrijedi i kao konsolidirani:	NE	Kontrolni broj izvještaja	
Naziv obveznika:	DJEČJI VRTIĆ PREČKO			Od datuma:	1/1/2021
Pošta i mjesto:	10000	ZAGREB		Do datuma:	31/12/2021
Ulica i kućni broj:	MARIJANE RADEV 1			OIB:	02111947694
Razina:	21	Proračunski korisnik jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave			
Šifra djelatnosti:	8510	Predškolsko obrazovanje			
Razdjel:	000	Razdjel: NEMA RAZDJELA			
Šifra grada/opć:	133	Županija: GRAD ZAGREB, grad/općina: GRAD ZAGREB			
Pregled popunjenosti obrazaca:	Popunjen	Broj pogrešaka			
	DA	PR-RAS (VP 151)	Nema		
	DA	BIL (VP 152)	Nema		
	DA	RAS funkcijski (VP 154)	Nema		
	DA	P-VRIO (VP 156)	Nema		
	DA	Obveze (VP 159)	Nema		
Osoba za kontaktiranje:	MARINA PULJIĆ BRAJNOVIĆ				
Telefon:	01/3882-207	Telefax:			
Adresa e-pošte za kontakt:	voditelj_racunovodstva@vrtic-precko.hr				
Adresa e-pošte obveznika:	vrtic-precko@vrtic-precko.hr				
Zakonski predstavnik:	MIRJANA CELIĆ				
Stanje kontrola:	Izvještaj nema pogrešaka				

	Opis stavke	AOP oznaka	Ostvareno u prethodnoj godini	Ostvareno u tekućoj godini
PR-RAS	PRIHODI POSLOVANJA (AOP 002+039+045+077+101+119+128+134)	001	15,818,072	17,977,049
	RASHODI POSLOVANJA (AOP 147+158+191+210+219+247+258)	146	16,366,501	16,941,766
	Višak prihoda i primitaka raspoloživ u sljedećem razdoblju (AOP 634+636-635-637)	638	0	0
	Manjak prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju (AOP 635+637-634-636)	639	1,821,477	923,194
	Opis stavke	AOP oznaka	Stanje na početku razdoblja	Stanje na kraju razdoblja
Bilanca	Nefinancijska imovina (AOP 003+007+046+047+051+058)	002	5,048,857	5,009,803
	Financijska imovina (AOP 064+073+082+113+129+141+159+165)	063	156,349	1,081,503
	Obveze (AOP 171+183+184+200+228)	170	1,955,588	1,896,980
	Vlastiti izvori (AOP 232 + 239 - 248 + 249 do 251)	231	3,249,618	4,194,326
	Opis stavke	AOP oznaka	Ostvareno u prethodnoj godini	Ostvareno u tekućoj godini

Izvor: Financijski izvještaj za 2021. - <https://vrtic-malesnica.zagreb.hr/default.aspx?id=200>

**Obrazloženje rezultata poslovanja:**

- Preneseni manjak prihoda -2.037.634
- Ostvaren višak prihoda poslovanja 917.048
- Ostvaren manjak prihoda od nefinancijske imovine -100.432
- Ukupan manjak prihoda za pokriće u narednom razdoblju -1 221.518

Razlog nastalog manjka je neredovito pritjecanje sredstava za pokriće troškova iz Proračuna Grada Zagreba. Do 31.12.2021. doznačena su sredstva akontacije za pokriće materijalnih troškova poslovanja zaključno za mjesec kolovoz 2021., te sredstva za pokriće sa izvora 432 (energija, namirnice, komunalno, prijevoz) - zaključno sa mjesecom rujnom.

## 6.2. Drugi izvori povećanja prihoda

Iz financijskih izvještaja vidimo kako dosadašnji model poslovanja vrtića nije održiv te je potrebno uvesti ključne promjene. Premisa koju većina ravnatelja zastupa jest da osnivač, Ministarstvo obrazovanja i ostali državni resori još uvijek ne shvaćaju da je usluga odgoja i obrazovanja svakog pojedinog djeteta skupa. Stoga je potrebno postaviti nove standarde kojima ne samo da bi se podigla kvaliteta usluge što bi u konačnici rezultiralo povećanju općeg standarda u društvu već bi i cjelokupni sustav odgoja i obrazovanja bio održiv i isplativ. Pitanje koje si ravnatelji nameću jest zašto bi jedna institucija koja je osnovana radi primarne djelatnosti kojom se i bavi morala pronalaziti nova financijska rješenja kojima bi osigurala dodatne prihode i to ne kako bi još više ulagala u kvalitetu odgoja i obrazovanja već samo radi potrebe pokrivanja tekućih troškova.

Jedna mogućnost, koju neki vrtići i koriste, jest iznajmljivanje prostora poput soba i dvorana raznim udrugama i klubovima koji provode razne sportske, obrazovne i društveno korisne programe. To je realna mogućnost povećanja prihoda van temeljne djelatnosti koristeći postojećih kapaciteta gdje vrtić vrlo malo ili gotovo ništa ne ulaže te ostvaruje čistu dobit.

Druga mogućnost bila bi zatvaranje kuhinje i rasprodaja opreme, a usluge pripreme i serviranja hrane obavljali bi ugostiteljski objekti u obliku cateringa. Ovakav model zadovoljavanja potrebe za dnevnim obrocima i već funkcionira u brojnim europskim vrtićima te pojednostavljuju poslovanje vrtića, smanjuje problem zbrinjavanja otpada i smanjuje sveukupne troškove poslovanja.

Treća i zadnja opcija odnosi se na povećanje naplate usluga odgoja i obrazovanja roditeljima ili većom participacijom osnivača iz lokalnog proračuna. Trenutni način omogućava četiri modela: najskuplji, pri kojem četveročlana obitelj s prihodima većim od 18 000 kn plaća cijenu od 600 kn po djetetu, najjeftiniji, pri kojem četveročlana obitelj s prihodima do 10 000 kn plaća cijenu od 150 kn po djetetu te još dva modela između po cijeni od 300 i 450 kn po djetetu. Iako je ovo vrlo osjetljiva tema te je potrebna ponovna realna procjena održivosti i učinkovitosti ovih modela, ako se nastavi prema ovom modelu, budućnost vrtića u vlasništvu Grada je dugoročno upitna.

## 7. RASPRAVA

Temeljna djelatnost vrtića i svrha njihovog osnivanja je pružanje usluga odgoja, obrazovanja i njege djece u dobi od šest mjeseci do polaska u školu, odnosno navršenih sedam godina. Gotovo svaki vrtić u vlasništvu grada Zagreba posjeduje u svojim centralnim objektima tzv. hladne pogone - kuhinju i vešeraj. Ovi objekti, u funkciji pomoćnih poslovnih procesa, služe kao podrška radu vrtiću kako bi svojim korisnicima (djeci i zaposlenicima) osigurale nesmetani svakodnevni rad i ispunili dnevne potrebe za hranom i higijenom. Prema svim novijim pedagoškim standardima koji su ukomponirani u Nacionalni kurikulum za rani predškolski odgoj i obrazovanje, ističe se kako vrtići više nisu ustanove usmjerene samo prema sebi i prema ostvarivanju isključivo temeljne djelatnosti odgoja i obrazovanja već i kako bi trebale biti osjetljive na potrebe roditelja i šire lokalne zajednice. Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje daje smjernice svakom vrtiću, ali ne i gotov poslovni plan funkcioniranja, te ih potiče na stvaranje vlastitog kurikulumu koji će biti u koheziji s ostalim poslovnim funkcijama, prostornim i materijalnim kapacitetima i organizacijskim mogućnostima.

Danas gotovo da i nema strateško pedagoškog dokumenta koji pri spominjanju odgojno obrazovnih institucija ne ističe kako je potrebno kontinuirano razvijati kvalitetu poslovanja vrtića. Iako je itekako potrebno raditi na kvaliteti odgoja i obrazovanja, vrtić bi kao ustanova koja već ima potencijala, trebao razvijati svoje poslovanje da isto tako i roditeljima osigura kvalitetnu uslugu u cilju poboljšanja njihove kvalitete života. No možemo postaviti pitanje zašto bi jedna odgojno obrazovna ustanova osnovana primarno za potrebe djece trebala proširiti svoje djelovanje i široj zajednicu i je li to uopće moguće? U uređenim zemljama koje ulažu u temeljne stupove modernog društva kao što su obrazovanje, znanost i kulturu takve ideje vjerojatno se niti ne spominju jer cjelokupni sistem brine da sve potrebe društva budu adekvatno zadovoljene. Na taj način svaka institucija (gospodarska, obrazovna, ekonomska, društveno-kulturna) radi ono za što je i osnovana i nema potrebe da jedna nosi teret druge.

Iz godišnjih financijskih izvještaja svih gradskih vrtića vidimo kako se gubici samo akumuliraju i nadilaze dobitke što rezultira i negativnim poslovanjem. Još uvijek ne postoji adekvatan plan kako doskočiti tom problemu ili se barem na njemu ne radi. Ovakvom poslovnom praksom nemoguće je osigurati kvalitetu odgojno obrazovnog rada u samoj ustanovi, a kamoli razmatrati o kvaliteti vrtića kao institucije koja svojim radom može doprinijeti potrebama šire lokalne zajednice.

Ovaj istraživački rad nastoji ponuditi rješenja oba problema. Kako osigurati dodatne izvore prihoda vrtića van temeljnih poslovnih procesa i time promijeniti negativan poslovni trend i kako povećati kvalitetu ustanove kao institucije koja razumije i odgovara na potrebe roditelja i zajednice. Razvijajući dodatnu djelatnost vrtića koji bi osim temeljne odgojno obrazovne djelatnosti također roditeljima nudio i usluge toplog obroka i praonice rublja, mogli bismo, teoretski, povećati prihode i kvalitetu usluga te biti institucija koja osigurava dodatnu potporu roditeljima pružajući im toliko dragocjen resurs, a to je slobodno vrijeme.

Kada govorimo o kvaliteti, onda govorimo o stupnju zadovoljstva koji imamo koristeći neki proizvod ili uslugu. Ukoliko ta roba ili usluga uspijeva zadovoljiti više od jedne potrebe tada možemo reći da je on kvalitetniji od istog koji to ne uspijeva. U kontekstu kvalitete mi bismo proširenjem djelatnosti na isti način zadovoljili i potrebe djeteta i potrebe roditelja i/ili šire zajednice. Pitanje koje nam se postavlja jest, je li to sve ostvarivo i bi li to zaista doprinijelo povećanju prihoda jer ostvarenjem pozitivnog poslovanja vrtić bi mogao više ulagati u samu kvalitetu odgojno obrazovnog procesa.

Prva prepreka na tom putu je manjak prostora, opreme i kadra. Gotovo većina predškolskih ustanova u vlasništvu lokalne uprave ima u svojim centralnim objektima prostorije i postrojenja za pripremu hrane i higijenu rublja. Svi oni unutar tih prostorija imaju određenu kvadraturu u koju stane samo najosnovnija oprema. Za rad na toj opremi i strojevima postoji točno predviđeni broj kvalificiranog osoblja. Svi uvjeti za pomoćne poslovne procese u kuhinjama i vešerajima planirani su isključivo za zadovoljavanje potreba tog vrtića i njegovog osoblja. Osnivaču nikad nije bilo u planu proširivanje pomoćne djelatnosti iz razloga što vjerojatno nikad nisu smatrali da bi nešto takvo bilo potrebno. Vrlo vjerojatno su pri izradi operativnog, poslovnog i financijskog plana uračunati svi aspekti kako bi optimalnim radom vrtić uspjevao podmiriti sve svoje obveze i dugovanja, a u isto vrijeme ostvariti dovoljnu dobit kojim bi pokrивao sve troškove rada. No realnost je drugačija i većina vrtića završava godinu s velikim akumuliranim gubitkom koji iznosi od pola milijuna do skoro dva milijuna kuna. Moguće je da u svemu tome politika osnivača i nadležnih institucija prevagla više u korist osobnih interesa, a ne u interesu samih odgojno obrazovnih institucija. Takvim tretmanom je kvaliteta rada u vrtićima pala na najniži mogući nivo. Europska unija od Hrvatske traži određeni standard i kvalitetu koju je u ovakvim uvjetima upravljanja i poslovanja nemoguće dostići. Upravo u ovakvim situacijama potrebno je gledati kako što više iskoristiti postojeće kapacitete i pronaći način za ostvarenjem dodatnog prihoda, a proširenjem djelatnosti uslugama kuhinje i vešeraja roditeljima i široj zajednici bilo bi jedno od mogućih rješenja. No upravo zbog gore

spomenutih ograničenja bilo bi potrebno nadograđivati same prostorije, kupovati dodatnu opremu i zaposliti dodatan broj kvalificiranog radnog osoblja. To bi značilo dodatni trošak i trebalo bi provesti jednu kvalitetnu analizu koliko bi to sve bilo isplativo.

Ukoliko bi i krenuli u proširivanje djelatnosti gdje bi se na jednom mjestu uz usluge odgoja i obrazovanja nudile i usluge prehrane i praonice rublja lokalnoj zajednici, tada bi to iziskivalo i dodatno vođenje novih financijskih knjiga, dodatno zapošljavanje administrativnog osoblja te bi u konačnici vrtić podlegao i sustavu PDV - a. Osim toga bilo bi otežano i naplaćivanje postojećih usluga roditeljima u sklopu redovnog programa (što uključuje i prehranu djeteta u vrtiću) jer bi sama usluga bila skuplja. Vrtići se i sada bore s naplatama dugovanja roditelja koji godišnje iznose i do nekoliko desetaka tisuća kuna koji se na kraju jednostavno ubroje u gubitke jer osnivač nije sklon penalizaciji i provođenju ovrha. Svemu tome pogoduje politika kupovanja socijalnog mira koja se onda negativno odražava na poslovanje odgojno obrazovnih institucija. Osnivač se previše oslanja na postojeće kapacitete i dosadašnje načine vođenja i poslovanja ignorirajući činjenicu da ova strategija jednostavno nije održiva. Jedan od mogućih načina kako to ispraviti bilo bi povećanje cijena vrtića za otprilike 30% do 40% više u svakoj kategoriji jer time cijena ne bi previše odskočila od dosadašnje, a na financijskom planu bi to značilo povećanje prihoda od same temeljne djelatnosti.

Prepreku ne predstavlja samo prostor, oprema i povećanje obujma i kompleksnosti dodatnih poslova, već i pronalaženje osposobljenog radnog kadra. Na tržištu rada je trenutno manjak ljudi za određene profesije i radna mjesta. U javnom sektoru plaće podliježu koeficijentu, a poslovi rada u kuhinji i vešeraju spadaju među one sa najnižim koeficijentima i stoga su i plaće male te mladi i sposobni ljudi jednostavno odbijaju raditi na tim radnim mjestima. Zbog nemogućnosti zapošljavanja dodatnog kadra, rad s postojećim kapacitetom prouzročio bi preopterećenja osoblja. Često na tim radnim mjestima rade uglavnom starije osobe koje često izbivaju zbog bolovanja, te tada ostali zaposlenici moraju raditi duple smjene, te ponekad u jednom danu mijenjati i po nekoliko objekta. Tome bi mogli doskočiti na način da se za pomoćne poslove pribjegne outsourcing uslugama. Na taj način bi svu kuhinjsku opremu mogli rasprodati, a sam prostor prenamijeniti za odgojno obrazovne svrhe ili za iznajmljivanje prostora udrugama i radionicama. To bi također smanjilo troškove i unaprijedilo kvalitetu vrtića prema otvorenosti za potrebe lokalne zajednice.

No najveća prepreka zapravo je neprepoznavanje svih ovih potreba i potencijala od strane osnivača. Bilo je nekoliko pokušaja u kojima su vrtići izašli s inovativnim idejama za zbrinjavanje hrane ili pokušaja iznajmljivanja kuhinjskih prostorija za razne kulinarske radionice no nisu dobili pristanak od osnivača. Postavlja se pitanje zašto je toliko veliki otpor prema promjenama i to ne od strane onih koji bi bili zaduženi provoditi ih, već od strane osnivača koji bi trebao samo dati suglasnost. Bi li to značilo da bi onda svi vrtići trebali slijediti dobre primjere, a što bi onda osnivaču zakompliciralo vođenje i kontroliranje vrtića?

Kako se postaviti prema svemu ovome? Znamo za probleme i goruće potrebe te imamo kapacitete i ideje. No treba li prioritet i naglasak biti na razvijanju potencijala svake ustanove kako bi osigurali njihovu što veću ekonomsku učinkovitost ili bi se svaka od njih trebala fokusirati isključivo na temeljne procese zbog kojih su i osnovani dok se sustav brine za bezbrižno funkcioniranje istih? Na kraju krajeva, jesu li to problemi i izazovi s kojima se svaka institucija u vlasništvu lokalne uprave treba boriti za sebe i pronalaziti vlastita rješenja ili bi osnivač trebao preispitati dosadašnje poslovne strategije i uvidjeti njihovu neučinkovitost? U zemlji u kojoj promjene sporo ili nikako ne prolaze jer među vladajućim institucijama prednjače osobne koristi naspram društvenih, teško da ćemo vidjeti pomak u jednom ili drugom smjeru. Bilo da će na kraju svi vrtići morati širiti svoje djelatnosti i nuditi i druge usluge osim odgoja i obrazovanja ili će osnivač mijenjati strategiju poslovanja vrtića kako bi osigurali njihovo daljnje postojanje i bolju kvalitetu, jedno je sigurno - do promjene će morati doći, a tada će možda i ovaj rad pomoći nadležnima da jasnije uvide problem i moguće potencijale.

## 8. ZAKLJUČAK

Iako u svakom vrtiću koji posjeduje hladne pogone postoji potencijal iskorištavanja istih radi ostvarivanja dodatnog prihoda van temeljne djelatnosti, upitna je profitabilnost njihovih korištenja. Kao što smo vidjeli do sada, osnivač nije planirao širiti postojeće kapacitete hladnih pogona ili ih koristiti radi ostvarivanja dodatne dobiti te su pogoni, strojevi, oprema i postojeći kadar namijenjeni samo za ispunjavanje vlastitih potreba vrtića. Nedostatak menadžerskih vještina i poduzetničkog iskustva kod ravnatelja znači da su na pozicijama postavljeni radi funkcije upravljanja postojećim kapacitetom i unaprijed smišljenim planom rada od strane osnivača i od njih se niti ne očekuje da razvijaju nove djelatnosti vrtića. Previše je prepreka na putu ka realizaciji novih ideja i slažem se sa izjavama ravnatelja kako bi vrtić trebao biti mjesto koje bi sve svoje napore, vrijeme i sredstva trebalo ulagati u kvalitetan obrazovan sustav koji se ne bi trebao brinuti oko financijskih poteškoća nego svoj fokus imati na ono za što je i osnovan, odgoj i obrazovanje. Potrebno je podići svijest kod osnivača, roditelja te zakonodavnih i upravljačkih tijela koliko je bitno ulagati u dijete, a kako bi taj sustav mogao kvalitetno funkcionirati nužno je pronaći novi model rada i financiranja jer postojećim budućnost vrtića nije prosperitetna.



## POPIS LITERATURE:

1. Ljubetić Maja (2009.); *Vrtić po mjeri djeteta*; Školske novine, Zagreb
2. Muraja, Antolić (2012.); *Priručnik za samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*; Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja, Zagreb
3. Stančić Stjepan (2006.), *Menadžment u obrazovanju*, Sveučilišna knjižnica Rijeka, Rijeka
4. Vašiček, V., Žager, L., Žager, K. (2001.), *Računovodstvo za neračunovođe*, Zagreb
5. Zovko Vatroslav (2018.), *Menadžment poslovanja u digitalnom svijetu*; Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet, Zagreb

## INTERNET IZVORI:

1. Državni pedagoški standard. Dostupno na:  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_63\\_2128.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2128.html)
2. Financijski izvještaj za 2021. DV Matije Gupca. Dostupno na:  
<https://vrtic-matijegupca.zagreb.hr/default.aspx?id=1211>
3. Izrada knjige procesa. Dostupno na:  
<https://www.nos.hr/knjiga-procesa/>
4. Izvještaj o novčanom toku. Dostupno na:  
<https://alphacapitalis.com/glossary/izvjestaj-o-novcanim-tokovima/>
5. Klasifikacija poslovnih procesa. Dostupno na:  
[//decoratex.biz/bsn/hr/klaskifikatsiya-biznes-protsessov-ponyatie-i-vidyi-biznes-protsessov.html](http://decoratex.biz/bsn/hr/klaskifikatsiya-biznes-protsessov-ponyatie-i-vidyi-biznes-protsessov.html)
6. Nacionalni kurikulum – Narodne novine broj 05/15. Dostupno na:  
<https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Obrazovanje/Predskolski//Nacionalni%20kurikulum%20za%20rani%20i%20predskolski%20odgoj%20i%20obrazovanje%20NN%2005-2015.pdf>
7. Program javnih potreba u predškolskom odgoju i obrazovanju te skrbi o djeci rane i predškolske dobi Grada Zagreba za 2022. Dostupno na:  
<http://www1.zagreb.hr/slglasnik/index.html#/akt?godina=2021&broj=310&akt=C64DF21FABA3C3A6C12587B8002C26E6>

8. Račun dobiti i gubitka. Dostupno na:  
[http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/Ra%C4%8Dun-dobiti-i-gubitka\\_1.pdf](http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/Ra%C4%8Dun-dobiti-i-gubitka_1.pdf)
9. Statut DV Matije Gupca. Dostupno na:  
<https://vrtic-matijegupca.zagreb.hr/default.aspx?id=48>
10. Uvođenje i kontrola HACCP sustava. Dostupno na:  
<https://www.zzjzdnz.hr/usluge/haccp>
11. Vodič primjene HACCP načela za vrtićke kuhinje. Dostupno na:  
<https://zdravlje.gov.hr>
12. Zakon o nedopuštenom oglašavanju. Dostupno na:  
<https://zakon.hr/z/229/Zakon-o-nedopu%C5%A1tenom-ogla%C5%A1avanju>
13. Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju. Dostupno na:  
<https://www.zakon.hr/z/492/Zakon-o-pred%C5%A1kolskom-odgoju-i-obrazovanju>
14. Zakon o ustanovama. Dostupno na:  
<https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama>

**POPIS SLIKA:**

Slika 1: Primjer funkcijske organizacijske strukture vrtića.....	2
Slika 2: Vrtićki akti.....	9
Slika 3: Postupak samovrednovanja na razvojne procese unutar ustanove.....	12
Slika 4: Financijski izvještaji.....	21
Slika 5: Aktiva i pasiva.....	22
Slika 6: Oblici imovine.....	22
Slika 7: Vrste novčanih tokova.....	23
Slika 8: Prikaz prihoda, rashoda i rezultata poslovanja u određenom razdoblju.....	24
Slika 9: Financijski izvještaj DV Matije Gupca za 2021.....	26
Slika 10: Financijski izvještaj DV Prečko za 2021.....	27
Slika 11: Financijski izvještaj DV Malešnica za 2021.....	29

### **Izjava o izvornosti diplomskog rada**

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onih koji su u njemu navedeni.

Davor Šimik