



Regionalni centar
kompetentnosti
Mlinarska

Zagreb, Mlinarska cesta 34
ESF projekt UP.03.3.1.04.0020

MAJA TURČIĆ, univ. spec. oec.

PLAN ODRŽIVOSTI RCK MLINARSKA

Zagreb, rujan 2023.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Plan održivosti RCK Mlinarska izradila je pod vodstvom Maje Turčić, univ. spec. oec.
Radna skupina za uspostavu, razvoj i djelovanje RCK, u sastavu:

Alen Stranjik, mag.ing.aeroing.

Ravnatelj Učilišta Ambitio, voditelj Radne skupine

Asja Jelaković, dr.med.

Ravnateljica Škole za medicinske sestre Mlinarska

dr.sc. Zlatica Kozjak Mikić

Ravnateljica Zdravstvenog učilišta Zagreb

dr.sc. Višnja Pranjić

Ravnateljica Škole za medicinske sestre Vinogradska

Maja Feil Ostojić, prof.psih.

Ravnateljica Škole za primalje

Koraljka Porić, dipl.paed.

Ravnateljica Srednje škola Viktorovac Sisak

Željka Gajdek, prof.

Ravnateljica Srednje škole Topusko

Mario Gazić, mag.med.techn.

Predsjednik Hrvatske komore medicinskih sestara

Ivana Zečević, mag.admin.publ.

Grad Zagreb

Andrea Novak, dipl.iur.

Tajnica Škole za medicinske sestre Mlinarska

Suzana Petljak

Škola za medicinske sestre Mlinarska





Sadržaj

1.	UVOD	4
2.	USPOSTAVA RCK MLINARSKA – TRENUTNO STANJE.....	5
3.	PLAN ODRŽIVOSTI RCK MLINARSKA U BUDUĆNOSTI	11
3.1.	ORGANIZACIJSKA ODRŽIVOST	12
3.2.	KOMERCIJALNA ODRŽIVOST.....	19
3.2.1.	Savjetovanje i posredovanje u selekciji kandidata.....	20
3.2.2.	Izrada nastavnih sadržaja i e-učenja	22
3.2.3.	Osmišljavanje, priprema i provedba neformalnih edukacija.....	23
3.2.4.	Usluga izrade specijaliziranih analiza i istraživanja	24
3.2.5.	Ostale komercijalne usluge	24
3.3.	INFRASTRUKTURNA ODRŽIVOST	25
3.3.1.	Zgrada i oprema centra za ergonomiju i salutogenezu – osnovna infrastruktura	25
3.3.2.	Prostori i oprema sastavnica na raspolaganju RCK Mlinarska	28
3.4.	ODRŽIVOST INTELEKTUALNOG KAPITALA	30
3.5.	FINANCIJSKA ODRŽIVOST.....	33
3.5.1.	Imovina buduće ustanove RCK Mlinarska	33
3.5.2.	Izvori financiranja	35
3.5.3.	Operativni troškovi funkcioniranja ustanove RCK Mlinarska.....	37
3.5.4.	Operativni prihodi.....	39
4.	ZAKLJUČNO - MJERE ODRŽIVOSTI	41



1. UVOD

Prema pojmu, **Regionalni centar kompetentnosti** označava mjesto izvrsnosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u kojemu se, uz osnovnu djelatnost strukovnog obrazovanja, obavlja i osposobljavanje i usavršavanje, te druge djelatnosti koje pridonose poboljšanju kvalitete strukovnog obrazovanja i osposobljavanja i njegove prilagodbe potrebama gospodarstva i tržišta.

Regionalni centar kompetentnosti Mlinarska (u daljnjem tekstu: RCK Mlinarska) na čelu sa Školom za medicinske sestre Mlinarska djeluje u sektoru zdravstva, a uspostavljen je 2018. godine odobrenjem Razvojnog plana 2018. -2023.

Ovaj dokument ima za cilj analizirati na koji će način uspostavljeni RCK Mlinarska postići održivost poslovanja u narednom razdoblju od 5 godina. Obzirom da je u 2023. godini izrađen i odobren Razvojni plan RCK Mlinarska čime je RCK reakreditiran na iduće petogodišnje razdoblje (2023. - 2028.) to je ujedno i promatrano razdoblje za predmetni dokument. Ponovna reakreditacija RCK Mlinarska dobar je pokazatelj jer odobreni razvojni plan predstavlja potencijal za daljnje funkcioniranje i razvoj RCK što će svakako pozitivno djelovati na strukovno obrazovanje u sektoru zdravstva.

U sklopu dokumenta analizirati će se održivost uspostavljene organizacije, infrastrukture, intelektualnog kapitala i financija buduće ustanove i to sve kroz glavne aktivnosti (usluge) koje će biti okosnica komercijalnog poslovanja RCK Mlinarska.

Aktivnosti koje će se provoditi u sklopu RCK Mlinarska tematski su podijeljene i odnose se na sljedeće skupine:

- Posredovanje u selekciji kandidata za posao
- Izrada nastavnih sadržaja
- Izrada e -learninga
- Usluge rekreacije
- Tečajevi/edukacije
- Smještaj učenika
- Organizacija stručnih skupova u zdravstvu
- Izrada specijaliziranih analiza
- Vrednovanje nastavnog procesa u području zdravstvenih zanimanja

KOMERCIJALNE AKTIVNOSTI

- Istraživanje i razvoj
- Izrada EU projekata

NEKOMERCIJALNE AKTIVNOSTI



Prijedlog je da se gore navedene aktivnosti provode unutar novog pravnog oblika te je odlučeno da to bude ustanova (Ustanova RCK Mlinarska) kojoj će osnivači biti sastavnice RCK Mlinarska i to: Škola za medicinske sestre Mlinarska, Zdravstveno učilište Zagreb, Škola za medicinske sestre Vinogradska, Škola za primalje Zagreb, Srednja škola Viktorovac Sisak, Srednja škola Topusko, Učilište Ambitio.

Ustanova s realizacijom plana zapošljavanja vlastitih djelatnika biti će formalni oblik koji će omogućiti provedbu komercijalnih aktivnosti pomoću kojih će se ostvarivati prihodi koji će posljedično utjecati na kontinuitet provedbe aktivnosti i održivost RCK Mlinarska u budućnosti.

2. USPOSTAVA RCK MLINARSKA – TRENUTNO STANJE

RCK Mlinarska uspostavljen je 2018. godine odobrenjem Razvojnog plana 2018. - 2023.

Razvojnim planom iz 2018. godine planirane su njegove glavne aktivnosti:

- Redovno strukovno obrazovanje
- Programi dokvalifikacija i prekvalifikacija
- Obrazovanje odraslih i cjeloživotno učenje
- Pružanje smještajnih kapaciteta korisnicima Centra

Plan za unaprjeđenje strukovnog obrazovanja i okosnica funkcioniranja RCK trenutno se odvija kroz provedbu dva EU projekta i to:

- Regionalni centar kompetentnosti Mlinarska – infrastrukturni projekt (KK.09.1.3.01.0011)
- Regionalni centar kompetentnosti Mlinarska – uspostava programskih i kadrovskih uvjeta (UP.03.3.1.04.0020)

Iz predmetna dva projekta proizlaze aktivnosti i resursi ključni za funkcioniranje RCK Mlinarska koje su osnova za daljnji razvoj i održivost u budućnosti, pa se stoga u narednom dijelu dokumenta prikazuju realizirane aktivnosti kao temelj za buduće funkcioniranje i održivost RCK Mlinarska.

Glavna aktivnost infrastrukturnog projekta je izgradnja dvorane za ergonomiju koja će u sklopu Centra za ergonomiju i salutogenezu biti osnova za provođenje edukacija iz spomenutog područja. Ergonomija, koju ukratko možemo opisati kao znanost o radu koja je usmjerena na poboljšanje uvjeta rada i smanjivanje opasnosti od bolesti, bitna je znanstvena disciplina u koju je potrebno ulagati i unaprjeđivati s krajnjim ciljem - sprječavanja nastanka bolesti zaposlenika. S druge strane, salutogeneza, koja je



usmjerena na podržavanje zdravlja, zdravog načina života i cjelokupnu dobrobit čovjeka, umjesto na čimbenike koji uzrokuju bolest, bitna je kako bi dala podršku stvaranju i održavanju zdravlja.

Drugi spomenuti projekt bio je usmjeren ka **uspostavi programskih i kadrovskih uvjeta rada**, koji će unaprijediti mogućnosti za učenje temeljeno na radu, kako učenicima, tako i odraslim polaznicima, te poticati izvrsnost nastavnika i mentora kroz aktivnosti jačanja njihovih stručnih i nastavničkih kompetencija.

Spomenuti projekti još su u provedbi, s tim da je završetak infrastrukturnog projekta, odnosno njegovog dijela koji će se realizirati jer se od nekih dijelova odustalo (izgradnja i opremanje Centra za ergonomiju planirana je na proljeće 2024.), dok se završetak projekta uspostave programskih i kadrovskih uvjeta rada očekuje do kraja 2023. godine.

U nastavku su prikazane dvije tablice u kojima su navedene najznačajnije projektne aktivnosti i njihov status.



Tablica 1: Pregled aktivnosti infrastrukturnog projekta

Naziv projekta	Cilj nakon realizacije projekta	Ključne projektne aktivnosti	Status	Mogućnosti	Uključeno u buduće funkcioniranje RCK
Uspostava infrastrukture regionalnih centara kompetentnosti u strukovnom obrazovanju kao podrška procesu reforme strukovnog obrazovanja i osposobljavanja	Unaprjeđenje infrastrukture i osuvremenjivanje opreme RCK Mlinarska u svrhu poboljšanja prostorno-tehničkih uvjeta za provedbu obrazovnih programa u sektoru zdravstva.	Građevinsko-obrtnički radovi i instalacije rekonstrukcije <i>Rekonstrukcija i obnova škola</i>	Ne/neće se provoditi	Strojarske i električne instalacije, instalacije vodovoda i odvodnje i građevinsko obrtnički radovi unaprijedili bi trenutne uvjete. Daljnji rad odvijao bi se u unaprijeđenim kapacitetima.	Ne
		Građevinsko-obrtnički radovi i instalacije rekonstrukcije <i>Izgradnja dvorane za ergonomiju</i>	U provedbi	Izgradnjom i uspostavom centra stvaraju se preduvjeti za strukovna usavršavanja i osposobljavanja u području ergonomije. Modernizacija infrastrukture osigurati će moderno obrazovanje i uvjete za razvoj ergonomije i salutogeneze.	Da



		Oprema za dvoranu za ergonomiju	Da/planirana je provedba	Nabavkom opreme uz osiguranu infrastrukturu osigurani su modernizirani preduvjeti za strukovna usavršavanja i osposobljavanja u području ergonomije i salutogeneze.	Da
		Oprema za smjer dentalni tehničar/ka, dentalni asistent/ica	Da/planirana je provedba	Moderniji i unaprjeđeniji uvjeti za odvijanje programa za smjer dentalni tehničar i dentalni asistent	Da
		Oprema za zdravstveno laboratorijske i sanitarne tehničare/ke	Ne/neće se provoditi	Moderniji i unaprjeđeniji uvjeti za odvijanje programa za smjer zdravstveno laboratorijski i sanitarni tehničari	Ne
		Oprema za farmaceutske tehničare/ke i medicinske kozmetičare/ke	Da/planirana je provedba	Moderniji i unaprjeđeniji uvjeti za odvijanje programa za smjer farmaceutski tehničar i medicinski kozmetičar	Da

Pred navedenih aktivnosti u postupku nabave predviđena je nabavka opreme za pregled vida i sluha, medicinski namještaj i oprema za pomoć pacijentima, laboratorijski 3D skener, mikroskopi i drugi laboratorijski namještaj.

Krajnji datum za realizaciju projekta definiran pozivom na dostavu projektnih prijava je 31.12.2023. godine. Obzirom na prikazani status ključnih projektnih aktivnosti iz predloženog projekta **realizirana će biti aktivnost izgradnje i opremanja dvorane za ergonomiju s pratećim višenamjenskim prostorima**. Dvorana čija je površina oko 1.000 m² sadržavat će ukupno 4 prostorije za preventivne aktivnosti u ergonomiji, prostor za edukaciju za ergonomiju s pripadajućim kabinetom i multifunkcionalnu dvoranu. Navedeni prostorni kapaciteti osnova su za funkcioniranje Centra i realizaciju glavnih programa koji će se provoditi. Zbog nepredvidivih poteškoća u izgradnji dvorane radovi će biti prolongirani pa se završetak radova očekuje na proljeće 2024. godine.

Tablica 2: Pregled aktivnosti ESF projekta

Naziv projekta	Cilj nakon realizacije projekta	Ključne projektne aktivnosti	Status	Mogućnosti	Uključeno u buduće funkcioniranje RCK
Uspostava programskih i kadrovskih uvjeta rada RCK Mlinarska	Uspostaviti Regionalni centar kompetentnosti u sektoru zdravstva i izgraditi programske, materijalne i ljudske resurse kojima će se osigurati izvrsnost Centra.	*Izrađen standard zanimanja medicinski kozmetičar/kozmetičarka - razina 4.2 *Izrađen standard kvalifikacija medicinski kozmetičar/kozmetičarka - razina 4.2 *Izrađen strukovni kurikulum medicinski kozmetičar/kozmetičarka - razina 4.2	Umjesto zanimanja medicinski kozmetičar/ka uvedeno je zanimanje dentalni asistent obzirom da prema informaciji Ministarstva Zdravstva, medicinski kozmetičar ne pripada medicinskom zanimanju.	Provođenje programa omogućuje polaznicima učinkovitije uključivanje na tržište rada obzirom da se program provodi kroz inovativni model učenja koje je temeljeno na radu.	Da
		*Izrađen standard zanimanja njegovatelj/njegovateljica - TES razina 3	Izrađen je samo prijedlog standarda zanimanja koji još nije poslan u	n/p	Ne



		*Izrađen standard kvalifikacija njegovatelj/njegovateljica - TES razina 3 *Izrađen strukovni kurikulum njegovatelj/njegovateljica - TES razina 3	proceduru. Standardi kvalifikacije i kurikulum nisu izrađeni.		
		Razvijen program prekvalifikacije za dentalne tehničare - obrazovanje odraslih	Razvijen program prekvalifikacije	Učinkovitije uključivanje na tržište rada, poboljšanje zapošljivosti učenika i ostalih polaznika programa	Da
		Izrađen modernizirani program prekvalifikacije za farmaceutske tehničare - obrazovanje odraslih	Izrađen modernizirani program prekvalifikacije	Učinkovitije uključivanje na tržište rada, poboljšanje zapošljivosti učenika i ostalih polaznika programa	Da
		Izrađen modernizirani program prekvalifikacije za sanitarne tehničare - obrazovanje odraslih	Izrađen modernizirani program prekvalifikacije	Učinkovitije uključivanje na tržište rada, poboljšanje zapošljivosti učenika i ostalih polaznika programa	Da



		Nabavljena oprema za prijavitelja i 5 partnera - javne ustanove strukovnog obrazovanja	Nabavljena oprema	Obavljanje moderniziranih programa osposobljavanja, stjecanje znanja i vještina potrebnih za lakše uključivanje na tržište rada.	Da
--	--	--	-------------------	--	----

Krajnji datum za realizaciju projekta je 1.12.2023. godine. Obzirom da je ovaj projekt planiran kao nastavak na infrastrukturni projekt čija će se realizacija prolongirati, dio planiranih aktivnosti neće biti proveden, međutim isto neće utjecati na održivost i provedbu komercijalnih aktivnosti koje će biti prikazane u predmetnom dokumentu.



Za provedbu aktivnosti i EU projekata zadužena je trenutna organizacijska struktura koja se temelji se na sastavnicama i centrima koji su zaduženi za funkcioniranje RCK.

Sastavnica RCK je škola ili učilište koja je zadužena za upravljanje jednim Centrom. Centar predstavlja virtualnu organizacijsku jedinicu i funkcionalna cjelinu u sklopu koje se provode tematski povezane aktivnosti.

RCK Mlinarska broji ukupno osam centara i sedam sastavnica obuhvaćaju 5 srednjih strukovnih škola zdravstvenog usmjerenja, jedno zdravstveno učilište i jedno učilište koje pored strukovnih programa iz područja zdravstva provode i druge programe prekvalifikacija. Svaka od pojedinih sastavnica zadužena je za upravljanje jednim centrom u sklopu RCK Mlinarska.

- Centar za ergonomiju i salutogenezu – upravlja Srednja medicinska škola Mlinarska
- Centar za obrazovanje odraslih - upravlja Učilište Ambitio
- Centar za projekte inovacije i poduzetništvo – upravlja Učilište Ambitio
- Centar za profesionalno usmjerenje i razvoj karijere – upravlja Zdravstveno učilište
- Centar za e-učenje – upravlja Škola za primalje Zagreb
- Volonterski centar - upravlja Srednja medicinska škola Mlinarska
- Centar za smještaj - upravlja Srednja medicinska škola Mlinarska
- Centar za istraživanje i razvoj - upravlja Srednja medicinska škola Mlinarska

U postojeću organizacijsku strukturu biti će implementirana i buduća ustanova – Ustanova RCK Mlinarska i komercijalne aktivnosti koje će biti osnova za održivost RCK Mlinarska.

3. PLAN ODRŽIVOSTI RCK MLINARSKA U BUDUĆNOSTI

Krajnji rok za provedbu EU projekata je kraj 2023. godine, međutim zgrada budućeg centra za ergonomiju i salutogenezu neće biti gotova u definiranim rokovima, pa će njen završetak biti potrebno realizirati alternativnim sredstvima (Grad Zagreb), što je predviđeno sredinom 2024. godine. Preostali dijelovi navedenog infrastrukturnog projekta koja podrazumijeva zahvate na prostorima u ostalim sastavnicama, kao i opremanje prostora istih, u većem dijelu uopće neće biti realizirano. To je dovelo do novog promišljanja o funkcioniranju i održivosti RCK Mlinarska u budućnosti. Bilo je bitno redefinirati postojeće i definirati nove aktivnosti RCK Mlinarska koje se mogu provesti u datim okvirima infrastrukture, kadrova i opreme ili s minimalnim dodatnim ulaganjima. Prije komercijalnog djelovanja, potrebno je uspostaviti organizaciju koja će omogućavati nastup RCK Mlinarska na tržištu u smislu naplate svojih usluga.



3.1. ORGANIZACIJSKA ODRŽIVOST

Škola za medicinske sestre Mlinarska i njezin ravnatelj/ica predstavljaju formalno pravno Regionalni centar kompetentnosti i imaju pravnu odgovornost, ali i pravo odlučivanja u ime RCK Mlinarska. Ravnatelj/ica škole pravno i legitimno predstavlja RCK Mlinarska osobno i pojedinačno u svim pravnim i drugim poslovnim odnosima. Ravnatelj/ica RCK u koordinaciji s Upravom RCK vodi RCK pri čemu njegov/njezin glas u Upravi ima prevagu, odnosno ravnatelj/ica zastupa društvo u cjelini.

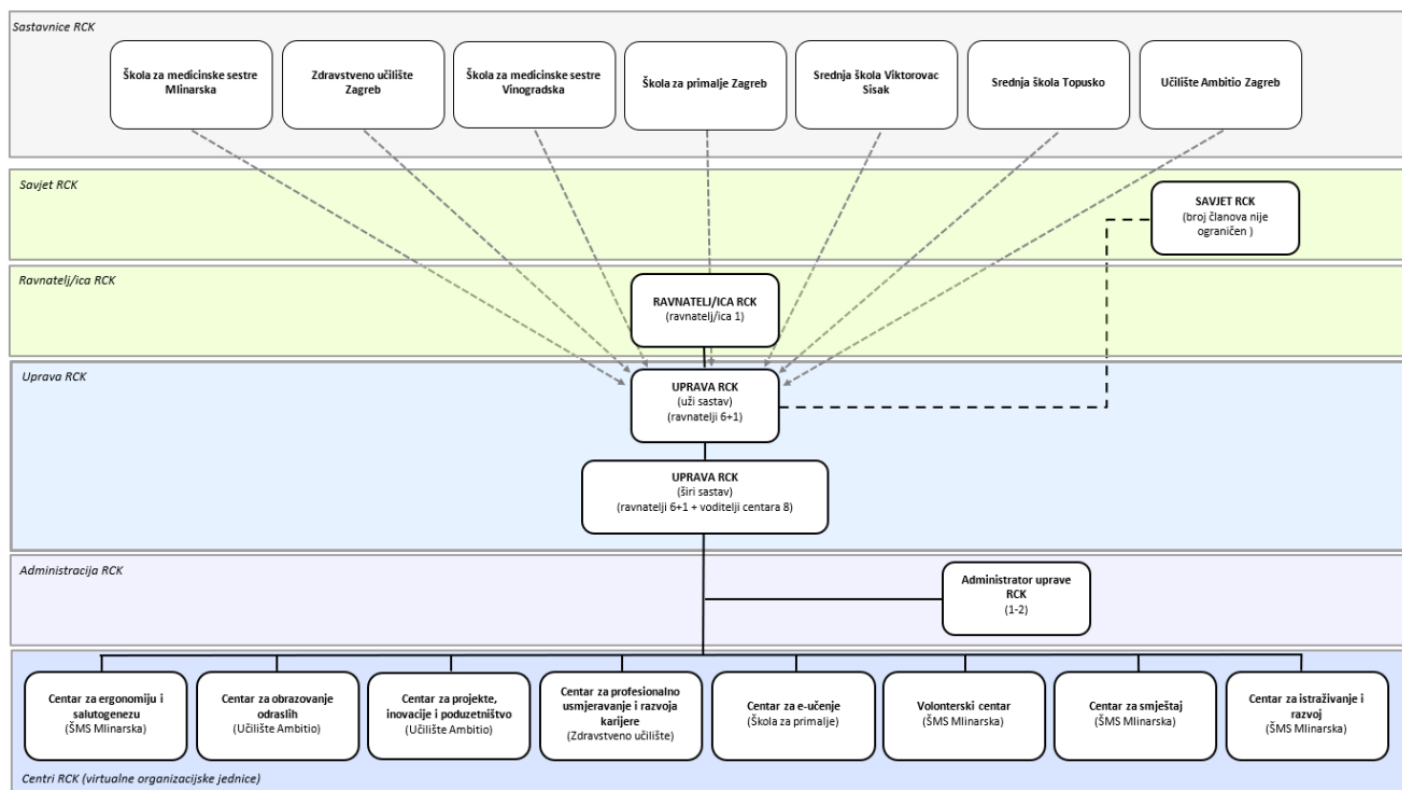
Uprava RCK je temeljna upravljačka organizacijska jedinica odnosno izvršni odbor RCK. Predstavlja u užem smislu ravnatelje/direktore organizacija koje su sastavnice RCK Mlinarska, a u širem smislu ravnatelje/direktore uključivo i voditelje ili zamjenike svih centara u RCK Mlinarska. RCK Mlinarska trenutno je organiziran na način da svaki centar koji se bavi određenim tematskim područjem ima svoju sastavnicu koja upravlja Centrom.

1. Centar za ergonomiju i salutogenezu (Škola za medicinske sestre Mlinarska)
2. Centar za obrazovanje odraslih (Učilište Ambitio)
3. Centar za projekte, inovacije i poduzetništvo (Učilište Ambitio)
4. Centar za profesionalno usmjeravanje i razvoj karijere (Zdravstveno učilište)
5. Centar za e-učenje (Škola za primalje)
6. Volonterski centar (Škola za medicinske sestre Mlinarska)
7. Centar za smještaj (Škola za medicinske sestre Mlinarska)
8. Centar za istraživanje i razvoj (Škola za medicinske sestre Mlinarska)

RCK Mlinarska ima i **savjetodavno tijelo** bez mogućnosti odlučivanja - **Savjet RCK Mlinarska**. Njega čine predstavnici povezanih partnera i/ili zainteresirane skupine kao i zainteresirane fizičke osobe koje djeluju ili su povezane s RCK Mlinarska odnosno njenim sastavnicama npr. škole, fakulteti, ustanove, ustanove za obrazovanje odraslih, udruženja ili udruge, gospodarski subjekti, bolnice, poliklinike i druge javne i privatne zdravstvene ustanove, komore u zdravstvu, predstavnici javne uprave i samouprave i drugi. Članove Savjeta definira i poziva u savjet Uprava RCK.

Uzimajući u obzir sve navedeno, organizacijska struktura RCK Mlinarska prikazana je na slici u nastavku:

Slika 1: Postojeća organizacijska struktura RCK Mlinarska



Izvor: Organizacijska struktura Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska, Zagreb, prosinac 2021; Autori: Radna skupina za uspostavu, razvoj i djelovanje RCK pod vodstvom izv.prof.dr.sc. Igora Pihira

Nakon dovršetka projekata izgradnje infrastrukture i uspostave programskih i kadrovskih uvjeta RCK Mlinarska planira se osnovati novi subjekt formalnog pravnog oblika - **ustanova (radnog naziva Ustanova RCK Mlinarska).**

Ideja o komercijalnom subjektu koji će upravljati RCK Mlinarska izrodila se iz potrebe **fokusa** pri realizaciji definirane strategije RCK Mlinarska, te postizanjem **samoodrživosti** RCK Mlinarska, kroz omogućavanje komercijalne naplate svojih usluga, pored društveno-opravljanog postojanja RCK Mlinarska.

Naime, trenutno članovi uprave RCK, te voditelji pojedinog Centra u sklopu virtualno definirane organizacije obavljaju svoje osnovne funkcije u sklopu matičnih organizacija, a imaju i svoja zaduženja u RCK Mlinarska.



Nova ustanova bila bi osnovana od strane 7 sastavnica RCK Mlinarska. Obzirom da su osnivači sastavnica, pored privatnog subjekta (Učilište Ambitio) javna tijela - Grad Zagreb i Sisačko - moslavačka županija, ista trebaju dati **suglasnost za osnivanje ustanove RCK Mlinarska** sukladno svojim Statutima.

Novoimenovani Ravnatelj Ustanove RCK Mlinarska bio bi u tom slučaju odgovorna osoba koja ima pravnu odgovornost i pravo odlučivanja u ustanovi, odnosno za Regionalni centar kompetentnosti Mlinarska.

Uprava nove ustanove bila bi sastavljena od odgovornih osoba iz svih pojedinih sastavnica.

Obzirom na činjenicu da su vlasnici sastavnica uglavnom tijela javne vlasti, razina autonomnosti Uprave nove ustanove RCK mlinarska, odnosno potreba za ishođenjem suglasnosti za pojedine odluke od strane osnivača sastavnica, biti će definirana statutom nove ustanove.

Svi postojeći Centri definirani na prethodnoj slici i dalje bi funkcionirali, ali upravljanje bi bilo kroz novoosnovani subjekt.

U dokumentu Sistematizacija radnih mjesta RCK Mlinarska iz lipnja 2022. definirana su potrebna radna mjesta u radu RCK Mlinarska, kako se navodi u tablici ispod.

Tablica 3: Radna mjesta u sklopu RCK Mlinarska u budućnosti ¹

Centar	Radno mjesto
Uprava RCK Mlinarska	Ravnatelj RCK Mlinarska
	Administrator uprave RCK Mlinarska
Centar za ergonomiju i salutogenezu	Voditelj centra za ergonomiju i salutogenezu
	Asistent voditelja centra za ergonomiju i salutogenezu
Centar za obrazovanje odraslih	Voditelj centra za obrazovanje odraslih
	Asistent voditelja centra za obrazovanje odraslih
Centar za projekte, inovacije i poduzetništvo	Voditelj centra za projekte, inovacije i poduzetništvo
	Asistent voditelja centra za projekte, inovacije i poduzetništvo

¹ Sistematizacija radnih mjesta Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska, Zagreb, lipanj 2022; Autori: Radna skupina za uspostavu, razvoj i djelovanje RCK pod vodstvom izv.prof.dr.sc. Igora Pihira



	Stručni suradnik u centru za projekte, inovacije i poduzetništvo
Centar za profesionalno usmjeravanje i razvoj karijere	Voditelj centra za profesionalno usmjeravanje i razvoj karijere
	Voditelj školskih aktivnosti u centru
Centar za e-učenje	Voditelj centra za e-učenje
Volonterski centar	Voditelj volonterskog centra
	Voditelj školskih aktivnosti u centru
Centar za smještaj	Voditelj centra za smještaj
Centar za istraživanje i razvoj	Voditelj centra za istraživanje i razvoj

U navedenom dokumentu je predviđeno da navedeni zaposlenici budu angažirani u radu RCK Mlinarska većinom 8 - 16 sati tjedno, u iznimnim slučajevima 20 sati tjedno, ali da budu zaposleni u svojim matičnim organizacijama.

Prethodno iskustvo po pitanju angažmana u radu RCK Mlinarska pokazalo je da ukoliko ne postoje ključne osobe koje će biti **zaposlene u Centru** i kojima će **RCK Mlinarska biti osnovni fokus**, teško je za očekivati da će se zadaci i ciljevi RCK u budućnosti moći ostvariti.

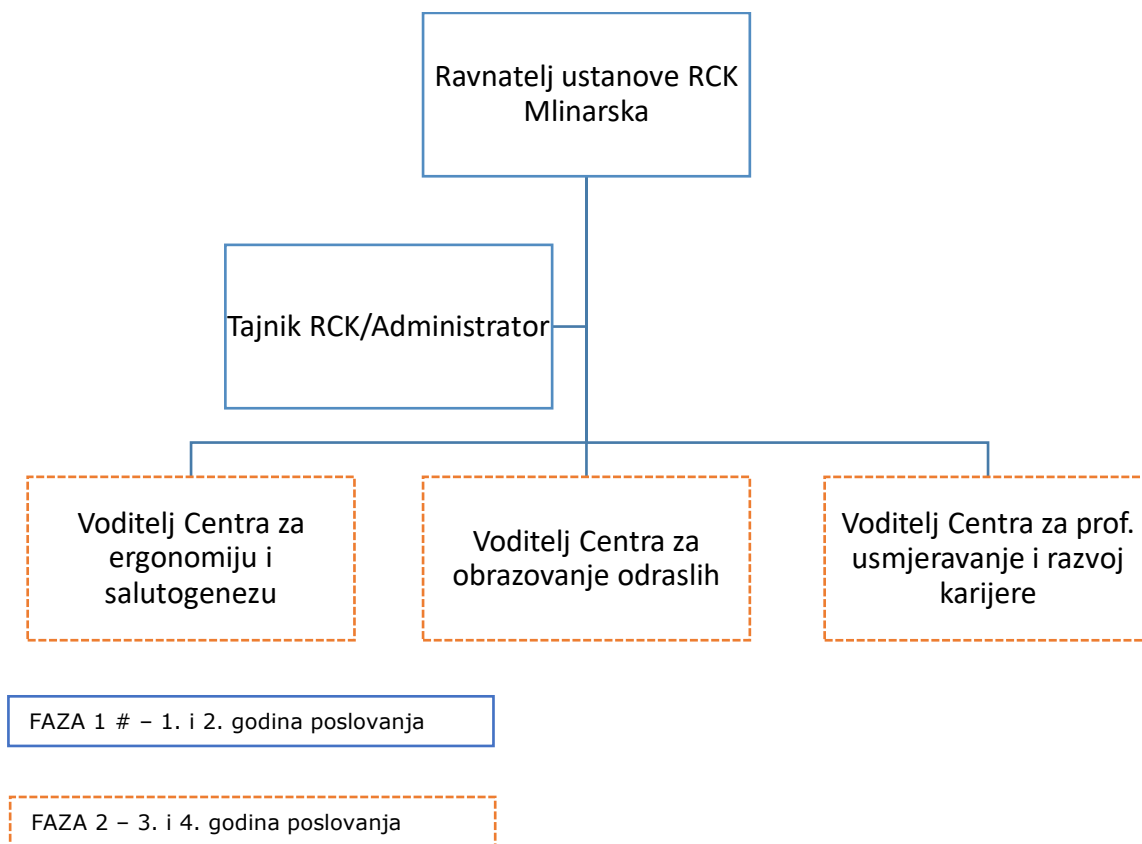
Međutim, jasno je da, obzirom na cilj postizanja samoodrživosti rada, zapošljavanje navedenih zaposlenika u novoj ustanovi, treba biti i komercijalno opravdano.

U samim počecima rada ustanove nužno je stoga zaposliti ravnatelja čiji će posao na početku biti koordinacija rada voditelja Centara (poglavito onih čiji je karakter komercijalan), ostvarivanje suradnje s ustanovama i tijelima u svrhu privlačenja potencijalnih korisnika, te promociji usluga ustanove RCK Mlinarska. Voditelji Centara će biti angažirani u radu ustanove RCK Mlinarska, ali će i dalje biti stalno zaposleni u svojim matičnim organizacijama.

Nakon direktora, rastom obujma aktivnosti, predlaže se zapošljavanje tajnika, odnosno administrativnog djelatnika ustanove, čiji su zadaci definirani u opisu poslova u narednom dijelu dokumenta.

Na slijedećoj slici, osim spomenuta dva radna mjesta, identificirana su i preostala koja su ključna za održivost ustanove RCK Mlinarska u narednih 5 godina, s planom zapošljavanja kroz godine.

Slika 2: Predviđena struktura zaposlenih ustanove RCK Mlinarska 2028. godine



Opisi potrebnih radnih mjesta RCK Mlinarska u prvom ciklusu razvoja (do 2028. godine) navode se u nastavku dokumenta.²

Ravnatelj RCK Mlinarska

Opis/zahtjevi radnog mjesta:

- upravljanje Centrom kompetentnosti i vođenje Uprave RCK;
- koordinacija voditelja svih centara u sklopu RCK
- zastupanje i predstavljanje RCK Mlinarska u javnosti;
- organiziranje izrade Godišnjih akcijskih planova i Izvješća strateškog razvoja, te Godišnjih planova rada i Godišnjih izvješća RCK Mlinarska;
- organiziranje razvoja i provedbe programa samoodrživosti Centra;

² Opisi zadataka za pojedina radna mjesta su uz određene preinake i nadopune preuzeti iz dokumenta *Sistematizacija radnih mjesta Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska, Zagreb, lipanj 2022*; Autori: Radna skupina za uspostavu, razvoj i djelovanje RCK pod vodstvom izv.prof.dr.sc. Igora Pihira



- unaprjeđivanje sustava za osiguravanje kvalitete u RCK Mlinarska, te organiziranje i praćenje provedbe postupaka samovrednovanja;
- razvoj i provedba suradnje s ustanovama za strukovno obrazovanje, visokim učilištima, ustanovama za obrazovanje odraslih, centrima kompetentnosti i drugim srodnim subjektima u Hrvatskoj i inozemstvu;
- razvoj modela suradnje s gospodarskim subjektima, te provedba projekata vezanih uz poboljšanje kvalitete obrazovnog rada u strukovnom obrazovanju s ciljem prilagodbe potrebama tržišta rada
- organizacija i provedba volonterskih aktivnosti na razini RCK;
- promoviranje strukovnih zanimanja te organiziranje stručnih smotri, skupova i sličnih događanja;

Tajnik RCK/Administrator

Opis/zahtjevi radnog mjesta:

- administrativno praćenje rada Uprave RCK;
- potpora u izradi Godišnjih akcijskih planova i Izvješća strateškog razvoja, te Godišnjih planova rada i Godišnjih izvješća RCK Mlinarska;
- potpora u provedbi postupaka samovrednovanja;
- koordinacija oko administracije kod organizacije događanja u sklopu zgrade Centra za ergonomiju i salutogenezu;
- koordinacija s Voditeljima Centra za volontiranje i Centra za smještaj osiguravanje smještajnih kapaciteta za smještaj polaznika programa Centra
- organizacija i provedba volonterskih aktivnosti u školi;
- priprema i provedba postupaka javne nabave;

Voditelj Centra za ergonomiju i salutogenezu

Opis/zahtjevi radnog mjesta:

- operativni poslovi vođenja Centra;
- razvoj metoda holističkog pristupa ergonomiji i salutogenezi na temelju najbolje prakse
- provođenje promotivnih aktivnosti o ergonomiji i salutogenezi kod potencijalnih korisnika
- koordinacija izrade istraživanja i analiza o ergonomiji i salutogenezi



- osmišljavanje i razvoj obrazovnih programa o ergonomiji i salutogenezi s Voditeljem centra za obrazovanje odraslih i e-učenje

Voditelj Centra za obrazovanje odraslih

Opis/zahtjevi radnog mjesta:

- operativni poslovi vođenja Centra
- razvijanje, organiziranje i provođenje programa stručnog usavršavanja nastavnika strukovnih predmeta, suradnika u nastavi, mentora kod poslodavaca i drugih stručnjaka u obrazovanju;
- razvijanje, organiziranje i provođenje programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja, te cjeloživotnog učenja za potrebe korisnika Centra, polaznika programa i gospodarskih subjekata;
- iniciranje i aktivno sudjelovanje u izradi standarda zanimanja i standarda kvalifikacija u podsektoru zdravstva, te nastavnih kurikuluma temeljenih na ishodima učenja, sukladno pravilima Hrvatskog kvalifikacijskog okvira
- razvijanje i provođenje modela priznavanja neformalnog učenja
- razvijanje modela i poticanje korištenja sustava za učenje na daljinu (e-učenje) i drugih naprednih oblika poučavanja u strukovnom obrazovanju i obrazovanju odraslih;
- potpora školama sastavnicama RCK Mlinarska u korištenju sustava za e-učenje

Voditelj Centra za profesionalno usmjeravanje i razvoj karijere

Opis/zahtjevi radnog mjesta:

- vođenje i koordinacija kod osmišljavanja usluga spajanja poslodavaca i budućih posloprimaca u zdravstvu (razvoj online platforme, promocija, dogovori s gospodarskim subjektima)
- provođenje profesionalnog usmjeravanja vezanog uz učenje temeljeno na radu, nastavak obrazovanja i pronalazak posla;
- karijerno savjetovanje učenika;
- karijerno savjetovanje polaznika obrazovanja odraslih;
- karijerno savjetovanje alumnija;
- promoviranje strukovnih zanimanja;
- provedba aktivnosti karijernog savjetovanja u školi;

- koordinacija oko izrade analiza i istraživanja koji o potrebama/ponudi znanja/kompetencija u zdravstvu,

Ukoliko se realizirani predloženi plan održivosti, u narednom periodu iza 2028. godine može se razmišljati i o proširenju organizacijske strukture zapošljavanjem dodatnih djelatnika. To se prvenstveno odnosi na zaposlenike pod domenom centra za e-učenje, te Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo.

3.2. KOMERCIJALNA ODRŽIVOST

U nastavku se navode moguće aktivnosti koje će se odvijati unutar RCK Mlinarska u budućem razdoblju, s ciljem postizanja održivosti poslovanja, a koje su bile tema i održanih radnih skupina tijekom 2023. godine. Dio aktivnosti, odnosno potencijalnih usluga koje će RCK Mlinarska pružati u budućnosti komercijalnog je karaktera kako bi se postigla određena razina samofinanciranja. Na drugu stranu, dio je aktivnosti nekomercijalnog karaktera, ali je nužan za dugoročno održivost i razvoj RCK Mlinarska (primjerice osmišljavanje i prijava EU projekta).

Slika 3: Komercijalne aktivnosti RCK Mlinarska u budućnosti





Komercijalne aktivnosti će se provoditi u suradnji s vanjskim suradnicima bilo da je riječ o najmu prostora, opreme ili angažman kadra koji će biti zadužen za pružanje usluge, a obrazlažu se u nastavku dokumenta.

3.2.1. Savjetovanje i posredovanje u selekciji kandidata

Usluga savjetovanja i posredovanja u selekciji kandidata bi obuhvaćala povezivanje kadra koji traži posao i poslodavaca koji imaju deficit ili potrebu za konkretnim kompetencijama/znanjima kod djelatnika, kako bi se optimiziralo stanje na tržištu. U tu svrhu preporučeno je izraditi **bazu podataka** u kojoj će se evidentirati posloprimci i poslodavci prema kategorijama (specijalizacija, posebne vještine i kompetencije, znanja i sl.) i lokaciji na kojoj se nalaze.

Obuhvat baze podataka uključivao bi s jedne strane potencijalne posloprimce, odnosno poslodavce s druge strane.

Posloprimci su osobe koje traže:

- poslodavca za provođenje **stručne prakse** – učenici strukovnih medicinskih škola koji tijekom srednjoškolskog obrazovanja imaju obaveznu stručnu praksu. U evidenciji je bitno imate učenike koji su u procesu obrazovanja kako bi se mogao predvidjeti broj osoba koji će u određenom razdoblju biti spremni za ulazak na tržište rada.
- Poslodavca za **stažiranje** – osobe koje su završile strukovne zdravstvene obrazovne programe bilo da je riječ o srednjoškolskom obrazovanju ili fakultetima
- Poslodavca za **stalno zaposlenje** – osobe koje ne pripadaju niti jednoj od prethodne dvije kategorije. To su osobe koje žele promijeniti radno mjesto ili nezaposlene osobe koje traže posao u struci.

Poslodavci su osobe koje nude posao, odnosno traže djelatnike s konkretnom stručnom spremom, iskustvom, kompetencijama, znanjima, a to su:

- Domovi zdravlja
- Državne bolnice
- Privatne klinike i poliklinike

Način funkcioniranja baze podataka odvijao bi se na način da bi pristup bazi, odnosno registraciji imali posloprimci i poslodavci koji bi plaćali mjesečnu naknadu za pristup i korištenje baze.



Osim baze podataka, povezivanje radne snage i poslodavaca koje će rezultirati pronalaskom posla/zapošljavanjem djelatnika moguće je postići kroz aktivnosti:

4. **Organiziranja dana karijera** – događaji koji se mogu organizirati na razini godine ili više puta tijekom godine. Dani karijera mogu se organizirati u srednjim školama, na fakultetima na kojima poslodavci koji će biti prisutni provode inicijalne razgovore, evidentiraju potencijalne kandidate, predlažu upis u bazu podataka u kojoj će biti prikazani podaci trenutne ponude otvorenih radnih mjesta, a s druge strane i potražnje za određenim radnim mjestom.
5. **Dani otvorenih vrata** – obuhvaća organizirane prezentacije na lokacijama poslodavaca na kojima će biti predstavljen rad i postignuća u području njihova djelovanja. Nadalje posloprimci će se moći upoznati s radnim mjestima, radnim okruženjem, opremom i ostalim uvjetima na radnom mjestu koji će im pomoći u odluci o zapošljavanju kod određenog poslodavca na odabranom radnom mjestu. Ovaj događaj izvrstan je alat za povezivanje tržišta rada i radne snage.
6. **Profesionalna orijentacija i savjetovanje** - uključuje profesionalno informiranje i profesionalno savjetovanje, odnosno skup stručnih postupaka kojima se učenicima pruža pomoć pri odabiru budućeg zanimanja ili obrazovanja ili konkretnog radnog mjesta. Provodi se u suradnji sa školama, fakultetima i drugim institucijama u kojima se mogu zaposliti osobe sa završenim strukovnim zdravstvenim obrazovanjem.

Nakon povezivanja poslodavaca i posloprimaca zadnji korak koji prethodi zapošljavanju je provedba selekcijskog postupka kojeg će za poslodavca odraditi ustanova RCK Mlinarska. Resursi potrebni za provođenje postupka selekcije su prostorni kapaciteti, stručni kadar za provedbu selekcijskog postupka – psiholozi s dopusnicom Hrvatske psihološke komore, koji će biti plaćeni za svoj rad izvan redovnih obaveza koje imaju kroz rad u sastavnicama RCK Mlinarska.

Korisnici usluge su: učenici strukovnih medicinskih škola, osobe koje su završile zdravstvene obrazovne programe, domovi zdravlja, bolnice, privatne klinike.

Rezultat korištenja baze podataka na temelju jedne godine rezultirati će dokumentom s izlaznim podacima o potrebama tržišta rada (deficit/suficit radne snage), primjedbama i prijedlozima za unaprjeđenje bilo da je riječ o obrazovnom sustavu, sistematizaciji radnih mjesta, uvjetima rada i sl. kako bi se ostvarila i ona povratna informacija koja će ići prema nadležnim tijelima u svrhu planiranja kvota upisa u škole temeljene na stvarnim potrebama tržišta.



3.2.2. Izrada nastavnih sadržaja i e-učenja

Ova usluga podrazumijeva izradu nastavnih sadržaja, e-učenja te obrazovnih programa za potrebe strukovnih komora u zdravstvu, velikih bolničkih sustava, klinika, poliklinika i ostalih dionika u segmentu zdravstva. Strukovne komore u zdravstvu, bolnički sustavi, klinike i poliklinike na osnovu pravilnika za cjeloživotno obrazovanje imaju potrebu provedbe obrazovnih programa, tečajeva, e-learninga i sl. Članovi strukovnih komora na godišnjoj razini skupljaju bodove za obnovu odobrenja za samostalni rad (licence) pohađajući edukacije koje su u organizaciji nadležne komore. Specijalizirane edukacije za potrebe komora izrađuju i prezentiraju stručnjaci specijalizirani za konkretna područja u zdravstvenom sektoru.

Da bi proveli navedene programe, nužan je angažman vanjskih stručnjaka specijaliziranih za izradu takvih sadržaja i provedbu edukacija. Sastavnice RCK Mlinarska imaju dokazane kompetencije za izradu nastavnih sadržaja, obrazovnih programa i e-učenja.

Obzirom na način primjene kod korisnika nastavni sadržaj odnosio bi se na onaj koji se može multiplicirati na više korisnika i na sadržaj koji je specijaliziran i primjenjiv samo kod točno određenog korisnika. Jednom izrađeni sadržaj koji se može multiplicirati bitan je dio usluge jer može biti postavljen na internetu za preuzimanje bez dodatnih ulaganja, angažiranja stručnjaka za izmjenu sadržaja (osim u slučaju značajnih promjena koji zahtijevaju ažuriranje dokumenta), dok se specijalizirani sadržaj uvijek iznova ugovara i kreira na način da bude prilagođen ciljanom korisniku i njegovim potrebama.

Potencijal za pružanje usluge vidljiv je obzirom na broj strukovnih komora u zdravstvu, ali i ostalih bolničkih sustava, klinika, poliklinika. U RH djeluje barem 11 komora koji su potencijalni korisnici usluge izrade nastavnih sadržaja koju će pružati buduća ustanova RCK Mlinarska. Neke od njih su: Hrvatski liječnički zbor, Hrvatsko društvo za medicinu rada, Hrvatska liječnička komora, Hrvatska komora medicinskih sestara, Hrvatska komora zdravstvenih radnika, Hrvatska komora zdravstvenih radnika, Hrvatska komora dentalne medicine, Hrvatska komora primalja.

Resursi potrebni za realizaciju usluge su specijalizirani kadrovi koji će biti zaduženi za izradu edukativnog sadržaja i prezentaciju istih te prostorni kapaciteti u kojim će se odvijati edukacije.

Potencijalni **korisnici** ovih usluga su: strukovne komore u zdravstvu, velikih bolnički sustavi, klinike, poliklinike.



Nastavno na prethodnu uslugu, RCK Mlinarska može predstavljati i središnji subjekt koji će pružati uslugu **vrednovanja nastavnog procesa u području zdravstvenih zanimanja** - u sklopu predmetne usluge moguće je provesti certificiranje ili akreditaciju nastavnih procesa u cilju potvrđivanja kvalitete i usklađenosti različitih programa obuke sa standardima u zdravstvu. Ovakav sustav vrednovanja treba se nasloniti na usvojeni sustav osiguravanja kvalitete u strukovnom obrazovanju, a dodanu vrijednost stvoriti proširenjem na komponente koje tim osnovnim sustavom osiguravanja kvalitete nisu obuhvaćeni.

3.2.3. Osmišljavanje, priprema i provedba neformalnih edukacija

Pružanje kraćih neformalnih jednodnevnih ili višednevnih tečajeva u području zdravstva – podrazumijeva provedbu neformalnih obrazovnih programa poput tečajeva, seminara, radionica, konferencija i stručnih skupova. Neformalni programi odvijali bi se u prostorima korisnika edukacija ili prostorima u okviru RCK Mlinarska, uz angažman kadrova koji su specijalizirani za njihovu provedbu.

Konkretno usluge za klijente obuhvaćale bi izradu:

- a) **In-house edukacije** – organizacija tematskih edukacija koje bi se odvijale u prostorima korisnika – naručitelja usluge. Najčešće se organizira za manje grupe i za usko specijalizirana područja struke. In-house edukacije obzirom na specijalizirani sadržaj neće biti primjenjiv na širi spektar korisnika i neće se moći multiplicirati i na druge korisnike, kao što će to biti slučaj s nekim drugim edukacijama.
- b) **Online edukacije** – izrada online radionica i seminara - pri učenju korisnik može birati lekcije, preskakati ih ili se vraćati na one za koje smatra da ih nije dobro savladao.
- c) **Tečajevi u prostorima RCK Mlinarska** – obuhvaća različite teme tečajeva koji će se moći multiplicirati na više korisnika poput tečajeva hitne pomoći, zaštite na radu i sl.

Resursi potrebni za realizaciju usluge su specijalizirani kadrovi koji će biti zaduženi za izradu edukativnog sadržaja i prezentaciju istih te prostorni kapaciteti u kojim će se odvijati edukacije.

Potencijalni **korisnici** ovih usluga su: rehabilitacijski centri, toplice, klinike, poliklinike

Potražnja za programima već je vidljiva kod rehabilitacijskih centara, toplica i sličnih ustanova koje imaju potrebu za educiranim kadrovima. Primjerice rehabilitacijski centri zapošljavaju fizioterapeute koji rade s pacijentima na njihovim oporavcima. Za zaposlene



fizioterapeute nužno je kontinuirano usavršavanje i stjecanje vještina sukladno novim saznanjima i postignućima u njihovom području. Rehabilitacijski centri stoga ulažu u svoje zaposlenike koji će biti ciljana skupina za održavanje tečajeva.

3.2.4. Usluga izrade specijaliziranih analiza i istraživanja

Usluga izrada specijaliziranih analiza i istraživanja – obuhvaća istraživanja koja se ne mogu svrstati pod znanstvena istraživanja, već podrazumijevaju neformalna istraživanja koja ne slijede znanstvene metode za dobivanje analiziranih podataka. U konkretnoj usluzi sastavnice RCK Mlinarska mogu ponuditi usluge istraživanja navika i ponašanja ljudi koje utječu na zdravlje i kvalitetu života. Rezultati istraživanja mogu se koristiti u farmaceutskoj industriji, prodavaonicama medicinskih proizvoda, ali teme i primjena mogu obuhvaćati bilo koji segment zdravstva. Jednom izrađena analiza biti će dostupna za kupnju svim zainteresiranim kupcima kojima trebaju podaci dobivenih istraživanja.

Analize se mogu izrađivati i kao dio završnih/diplomskih radova studenata koji će se izrađivati pod mentorstvom nastavnika, a također mogu biti ponuđena sponzorima koji bi platili određeno istraživanje.

Resursi potrebni za realizaciju usluge su stručnjaci koji će provoditi analize, a korisnici mogu biti istraživački instituti, privatne osobe kojima su podaci potrebni za doktorate, privatna istraživanja.

3.2.5. Ostale komercijalne usluge

Pružanje usluga fizičkih vježbi i gimnastike za sve uzraste kroz slobodne prostorije RCK Mlinarska odnosno sastavnica ili partnerskih organizacija RCK Mlinarska – usluga podrazumijeva organizaciju rekreativnog sadržaja kroz nekoliko različitih vrsta tjelovježbe.

Ponuda programa odnosila bi se na pilates, yogu, rekreativnu gimnastiku. Navedeni tipovi tjelovježbe međusobno su povezani i mogu koristiti iste rekvizite čija će uporaba biti prilagođena pojedinim dobnim skupinama. Pružanje usluge rekreacije usko je povezana s temeljnim obilježjima RCK Mlinarska jer utječe na zdravstveno stanje populacije općenito. Pored navedenih programa biti će organiziran i posebni tip tjelovježbe koji će biti kreiran za zdravstvene djelatnike i tipove radnih mjesta na kojima rade. Mnogi od njih veći dio radnog vremena provede na nogama ili čak u obavljanju težih fizičkih aktivnosti, stoga su ciljane vježbe od ključnog značaja za održavanje dobre fizičke spremne zdravstvenih radnika. Prema raznim istraživanjima dokazano je da 75% medicinskih sestara s 15 i više



godina radnog staža ima problem s lumbalno-sakralnim dijelom kralježnice koji je povezan s radnim uvjetima. Pohađanje ciljanih vježbi će imati pozitivan utjecaj na smanjenje bolovanja zdravstvenih djelatnika, smanjenje izdataka zdravstvenog sustava za liječenje te povećati kvalitetu rada zaposlenog kadra.

Resursi potrebni za provedbu ove usluge su prostorni kapaciteti, oprema – rekviziti poput strunjača za vježbanje, pilates lopti, rastezljivih traka i sl., stručnjak koji će održavati vježbe, a korisnici opća populacija različitih dobnih skupina, zdravstveni djelatnici i dr.

Organizacija stručnih skupova u zdravstvu – Stručni skupovi organiziraju se u cilju razvoja i unapređenja zdravstvene struke i zdravstvene djelatnosti.

Stručni skupovi imaju razvojnu, edukacijsku i promocijsku ulogu za zdravstvo i zdravstvene djelatnike Republici Hrvatskoj. Stručni skupovi mogu se organizirati samostalno ili u suradnji sa zainteresiranim partnerima. Obzirom da RCK Mlinarska ima široku mrežu subjekata s kojima su sklopljeni sporazumi o suradnji izgledno je da će u budućnosti biti organizirani stručni skupovi u kombinaciji s jednim ili više suradnika. U slučaju organiziranja stručnih skupova s partnerima treba odrediti uloge svakoga od partnera, to jest njihove međusobne odnose u pravima i obvezama i područjima na koje će se fokusirati.

Korisnici usluge: opća populacija različitih dobnih skupina, zdravstveni djelatnici

Usluga smještaja u učeničkim domovima – navedena usluga se odnosi na smještaj polaznika različitih edukacija, tečajeva, stručnih skupova koje će se provoditi u organizaciji ustanove RCK Mlinarska. Usluga smještaja će biti djelomično komercijalna usluga, a naplaćivat će se od krajnjih korisnika i biti će dio ukupne kotizacije koju korisnik plaća primjerice za prisustvovanje stručnom skupu u zdravstvu. Smještajni kapaciteti kojima raspolaže RCK Mlinarska mogu osigurati smještaj za ukupno 200 osoba koji su raspoređeni u sklopu Škole za medicinske sestre Mlinarska (104) i Škole za primalje Vinogradska (96).

Korisnici su polaznici edukativnih programa ili organiziranih događanja RCK Mlinarska koji žive izvan Zagreba.

3.3. INFRASTRUKTURNA ODRŽIVOST

Kako bi svaku pojedinu uslugu bilo moguće realizirati potrebno je pored stručnog kadra osigurati svu potrebnu infrastrukturu koja će se koristiti za provedbu usluga u sklopu ustanove RCK Mlinarska. Infrastruktura potrebna za provedbu usluga odnosi se na objekte, odnosno prostor i opremu sastavnica RCK Mlinarska.

3.3.1. Zgrada i oprema centra za ergonomiju i salutogenezu – osnovna infrastruktura

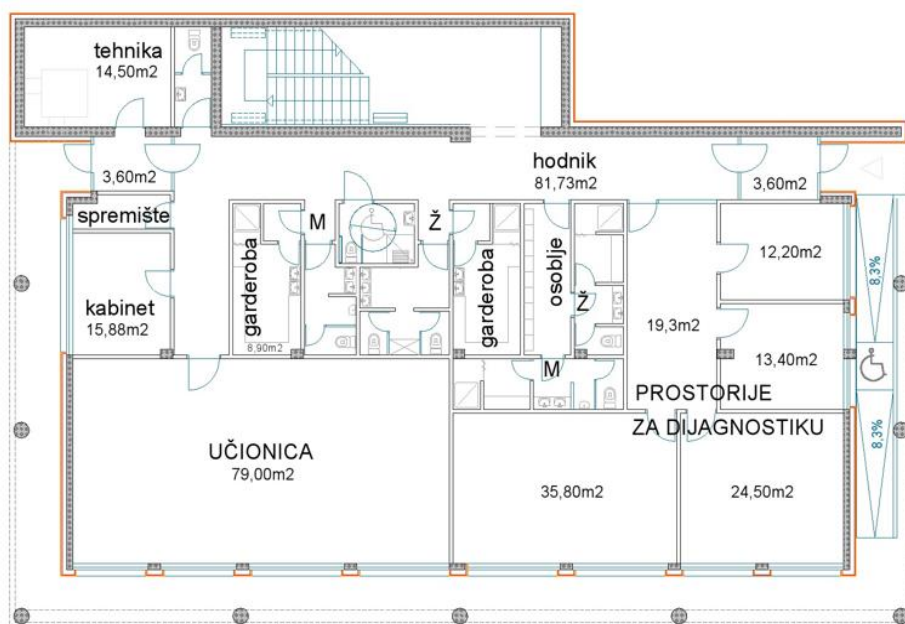
Prostorni kapaciteti zgrade – U sklopu infrastrukturnog EU projekta predviđena je izgradnja dvorane za ergonomiju s pratećim višenamjenskim prostorima. Dovršetak dvorane planiran je na proljeće 2024. godine nakon čega bi Centar trebao biti stavljen u funkciju i spreman za pružanje prvih usluga u sklopu ustanove RCK Mlinarska. Ukupna površina dvorane je 1.000 m². Prostor dvorane koji je podijeljen na dvije etaže obuhvaća:

- Donju etažu - 4 prostorije za obavljanje preventivnih aktivnosti u ergonomiji, prostor za edukaciju za ergonomiju s pripadajućim kabinetom i sanitarije
- Gornju etažu - multifunkcionalna dvorana, sanitarni čvorovi, prostor za spremište rekvizita

Prostorno-tehnički uvjeti će biti prilagođeni osobama smanjene pokretljivosti i invalidima u vidu izgrađenih parkirnih mjesta, koso podizne rampe i dizala.

U slici ispod prikazan je tlocrt donje etaže centra. Najznačajnije prostorije koje će služiti za realizaciju usluga su učionica i prostor za obavljanje preventivnih aktivnosti u ergonomiji (na slici označeno kao prostor za dijagnostiku). Kapacitet učionice je 30 osoba, a najznačajnija će biti u provedbi usluge kraćih neformalnih jednodnevnih ili višednevnih tečajeva u području zdravstva, usluge izrade nastavnih sadržaja, e-učenja, obrazovnih programa za potrebe strukovnih komora u zdravstvu u sklopu koje je također planirana provedba tečajeva u prostorima RCK. Za provedbu edukacija, tečajeva, radionica koristit će se prvenstveno kapaciteti Centra, u slučaju potrebe ustanova RCK Mlinarska će angažirati dodatne prostore i opremu sastavnica RCK Mlinarska.

Slika 4: Donja etaža centra za ergonomiju i salutogenezu



Najznačajnija prostorija gornje etaže centra je dvorana za ergonomiju. Multifunkcionalna dvorana će biti u funkciji provedbe usluge: yoge, fizičkih vježbi i gimnastike, organizacije stručnih skupova, edukacija, a moguće će biti iznajmiti prostor samostalno za različite namjene (prema željama i potrebama klijenta). Iako su definirane usluge koje su usko vezane uz multifunkcionalnu dvoranu i aktivnosti koje će se u njoj odvijati u sklopu pojedine usluge, ista nema ograničenja u području primjene obzirom da se sastoji od jedne prostrane dvorane u kojoj je moguće organizirati događaje, radionice, edukacije, skupove i slično. Iako joj je glavna namjena provedba usluga i aktivnosti u sektoru zdravstva ista se može koristiti i za druge različite namjene. Ako se ukaže potreba najam dvorane i provedba drugih usluga budućoj ustanovi RCK Mlinarska omogućit će ostvarenje dodatnih prihoda i tako utjecati na održivost poslovanja u budućnosti.

Slika 5: Gornja etaža centra za ergonomiju i salutogenezu



Oprema – ustanova RCK Mlinarska za obavljanje svih svojih usluga mora imati osigurane potrebne materijalne resurse (vlastite/vanjske-najam/buduća investicija) koje će implementirani u svaku uslugu i maksimalno doprinijeti visokoj kvaliteti strukovnih kvalifikacija u sektoru zdravstva. Obzirom na ovakav pristup nabavit će se i visokospecijalizirana oprema za konkretna strukovna zanimanja.

Oprema koja će biti dostupna u sklopu RCK:

1. Oprema za laboratorije - laboratorijski namještaj, laboratorijski 3D skener, mikroskopi
2. Medicinski namještaj, oprema za pomoć pacijentima, oprema za pregled vida i sluha



3. Oprema za dentalne tehničare i asistente
4. Oprema za farmaceutskog tehničara
5. Oprema za medicinskog kozmetičara

Nabavljena oprema biti će u funkciji provedbe usluga edukacija i tečajeva s praktičnim izvođenjem.

Bitno je da završetak infrastrukturnih radova na dvorani bude usklađen s nabavkom opreme kako bi se ista mogla isporučiti i smjestiti u predviđene prostorije, a obavljanje djelatnosti počelo što prije.

Prostorije centra biti će moguće i samostalno iznajmiti prema potrebi, ali sve u funkciji sektora zdravstva. Da bi ustanova RCK Mlinarska započela s radom pored osigurane infrastrukture Centra i nabavljanja opreme planirane kroz infrastrukturni projekt potrebno je izvršiti dodatna ulaganja koja su potrebna da bi se sve planirane usluge mogle provoditi. Detaljniji popis ulaganja biti će prikazan u dijelu izvori financiranja

3.3.2. Prostori i oprema sastavnica na raspolaganju RCK Mlinarska

Pored Učilišta Ambitio, sastavnice RCK Mlinarska odnose se na srednje strukovne škole iz sektora zdravstva i jedno zdravstveno učilište. Resursi sastavnica RCK su prostor i oprema koja će se prema potrebi iznajmljivati u svrhu pružanja usluga u sklopu ustanove RCK Mlinarska. Najam opreme i prostornih kapaciteta od sastavnica biti će potreban u slučaju da to isto neće biti moguće osigurati u sklopu Centra za ergonomiju i salutogenezu.

U nastavku je tablica u kojoj su prikazani kapaciteti svih sastavnica RCK Mlinarska koji će se pored kapaciteta Centra prema potrebi također koristiti za provedbu usluga.

Tablica 4: Ljudski i prostorni kapaciteti sastavnica

Naziv ustanove/Kategorija	Učitelji i nastavnici strukovnih predmeta	Gostujućii nastavnici	Prostorni resursi		Učenički dom za smještaj i kapaciteti	
			Broj učionica	Broj laboratorija	Da/Ne	Kapacitet
Škola za medicinske sestre Mlinarska, Zagreb	32	13	13	0	Da	104
Zdravstveno učilište, Zagreb	31	10	16	8	Ne	-



Škola za medicinske sestre Vinogradska, Zagreb	34	18	19	0	Ne	-
Škola za primalje, Zagreb	8	2	4	1	Da	96
Srednja škola Viktorovac, Sisak	31	21	14	1	Ne	-
Srednja škola Topusko, Topusko	22	0	13	8	Ne	-
Učilište Ambitio	27	3	2	2	Ne	-
UKUPNO	185	67	81	20		200

Sastavnice RCK Mlinarska raspolažu kapacitetima koji su bitni za provedbu usluga ustanove RCK Mlinarska jer se pored kapaciteta Centra oslanja i na kapacitete svake pojedine sastavnice RCK Mlinarska, a najznačajniji resursi su učitelji i nastavnici strukovnih predmeta, gostujući nastavnici također u funkciji predavanja povezanih sa strukom, učionice, laboratoriji i smještajni kapaciteti učeničkih domova.

- 1) **Učionice** – Sastavnice RCK Mlinarska broje ukupno 81 učionicu. Obzirom da neke od usluga obuhvaćaju različite edukacije, tečajeve, potencijalni prostor za njihovo odvijanje su učionice sastavnica.
- 2) **Laboratoriji** – bitni su za provedbu specijaliziranih edukacija za koje je potrebna specifična oprema. Sastavnice u svojim kapacitetima već imaju opremljene laboratorije za potrebe provedbe njihovih strukovnih programa. Iako nisu modernizirani, kako je planirano infrastrukturnim projektom, ipak će biti od velikog značaja za usluge buduće ustanove.
- 3) **Smještajni kapaciteti** – odnose se na dvije srednje škole koje raspolažu učeničkim domovima za ukupno 200 učenika. Za potrebe ustanove smještajni kapaciteti su potrebni za smještaj sudionika koji će prisustvovati radionicama, edukacija i sličnim komercijalnim sadržajima.

Kapaciteti sastavnica od velikog su značaja za funkcioniranje i provedbu usluga i održivost ustanove RCK Mlinarska. Opcija u kojoj ustanova RCK Mlinarska na raspolaganju nema resurse značila bi da ako želi pružati usluge u punom kapacitetu kako je i planirano, mora samostalno osigurati resurse, a jedini način bi bila vlastita investicija putem kredita ili nabavka resursa kroz EU projekte. To bi prvenstveno značilo da se početak rada ustanove ne bi mogao odvijati u planiranim kapacitetima i intenzitetom što bi definitivno utjecalo na održivost. Realizacija investicije kreditnim ili EU sredstvima dugotrajan je proces, posebice



kod EU projekata gdje se nakon prijave projekta na natječaj objava rezultata često protegne i do pola godine nakon predaje projekta. U ovim situacijama neizvjesno je hoće li projekt uopće biti odobren, a u slučaju da bude, postupak provedbe je također dugotrajan.

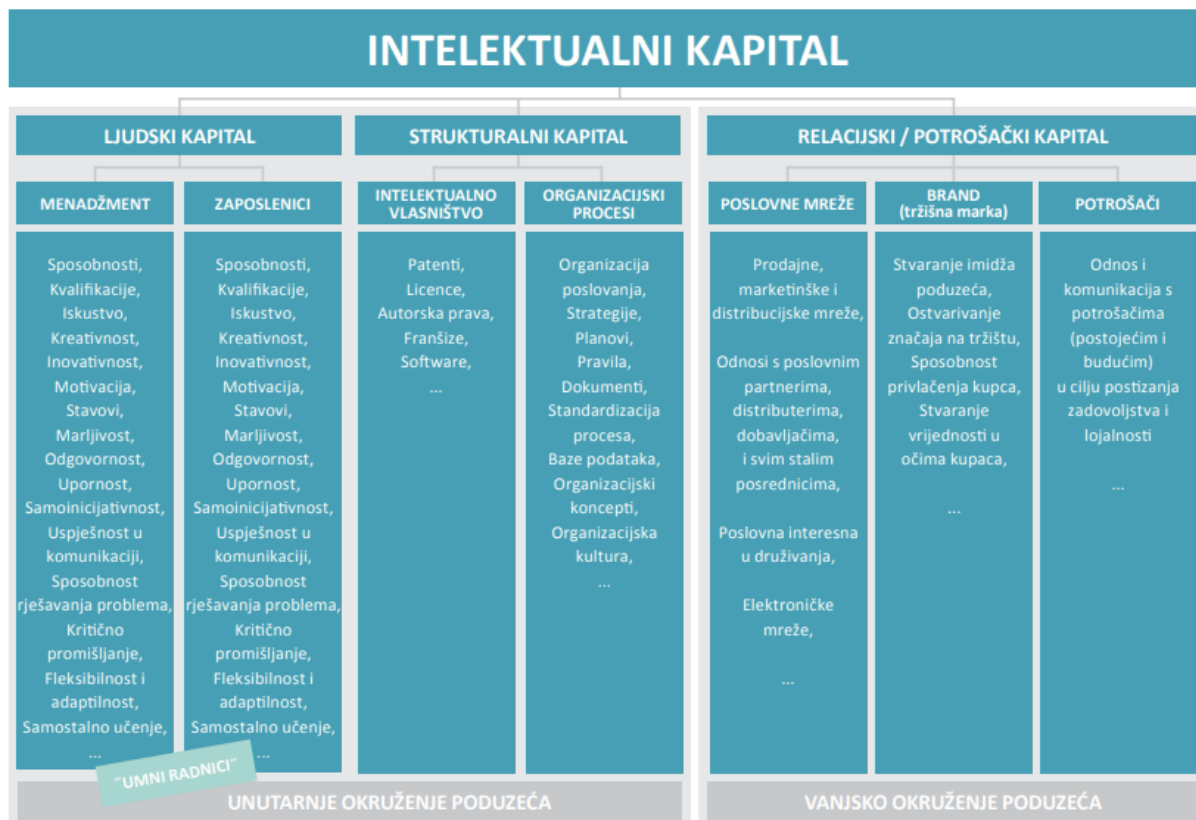
Idealna opcija za funkcioniranje ustanove RCK Mlinarska je najam potrebnih resursa dostupnih kroz sastavnice RCK Mlinarska. Ovakav način funkcioniranja je održiv obzirom da „višak“ kapaciteta kojim u određenom trenutku raspolažu sastavnice RCK Mlinarska i potreba za istima s druge strane kod ustanove RCK Mlinarska utječe na obostranu korist i zadovoljstvo. Da bi se usluge mogle kontinuirano provoditi bitno je osigurati preduvjete za njihovu realizaciju. Jedan od bitnijih preduvjeta je upravo osigurana infrastruktura. Održivost infrastrukture koja će biti u funkciji realizacije usluga biti će omogućena obzirom da će ustanova RCK Mlinarska za korištenje plaćati najam, u početnim godinama po korištenju, a kako se posao bude razvijao i usluge širile, najam će se plaćati na mjesečnoj razini.

3.4. ODRŽIVOST INTELEKTUALNOG KAPITALA

Pojam intelektualnog kapitala u kontekstu ustanove RCK Mlinarska promatranog s aspekta usluga koje će pružati odnosi se prvenstveno na sposobnosti **da se nevidljiva imovina poput znanja pretvara u proizvode i usluge koji donose vrijednost**. Da bi se to dogodilo potrebno je raspolagati znanjem, organizacijskim sposobnostima ljudskim resursima koji će poslovanje upraviti optimalnim korištenjem intelektualnog kapitala.

Ono što podrazumijeva intelektualni kapital prikazano je u slici ispod. Osnovna podjela intelektualnog kapitala odnosi se na ljudski i strukturalni kapital (najzastupljeniji trenutno u RCK Mlinarska) te relacijski/potrošački kapital koji će biti uspostavljen nakon osnivanja ustanove RCK Mlinarska.

Slika 6: Intelektualni kapital



Trenutni intelektualni kapital RCK Mlinarska podrazumijeva:

- **Ljudski kapital** – podrazumijeva znanje, iskustvo, vještine kadra koji je uključen u pružanje usluga. U konkretnom slučaju, znanje je ljudski kapital kojeg imaju profesori s dugogodišnjim iskustvom u strukovnom obrazovanju u području zdravstva, a koji će biti zaduženi za provedbu obrazovnih programa, tečajeva, radionica, izradu e-učenja i slično. Obuhvaća stečene kvalifikacije svakog pojedinog profesora. Isto tako iskustvo i vještine u prenošenju znanja predstavljaju vrijedan ljudski kapital, a obuhvaćaju kreativnost, inovativnost, kritičko promišljanje, motivaciju i sl.
- **Organizacijski (strukturni) kapital** – predstavlja opipljivi rezultat ljudskog kapitala, a može se odnositi na intelektualno vlasništvo (patenti, software...) i/ili organizacijske procese (organizacija poslovanja, baze podataka...). U konkretnom slučaju organizacijski kapital odnosi se na cjelokupnu organizaciju poslovanja koja je vidljiva u formiranim Centrima RCK Mlinarska od kojih je svaki zadužen za određeno područje primjerice Centar za obrazovanje odraslih, Centar za profesionalno usmjeravanje i razvoj karijere i sastavnicama koje su zadužene za upravljanje svakog pojedinog centra. Organizacijska kultura je jedan specifičan čimbenik o kojem uvelike ovisi poslovni uspjeh. Organizacijski kapital RCK Mlinarska predstavljaju izrađeni modeli



za funkcioniranje svakog pojedinog centra koji prikazuju organizaciju poslovanja, poslovne procese, djelovanje, ustrojstvo, aktivnosti i usluge.

Održivost intelektualnog kapitala nakon uspostave ustanove RCK Mlinarska

- **Ljudski kapital** - kako bi se razina ljudskog kapitala zadržala i bila primjenjiva u budućoj ustanovi potrebno je standardizirati usluge koje će se pružati u sklopu RCK Mlinarska. Popis kompetencija, radnog iskustva, vještina i znanja u određenom području biti će preduvjet za određenu osobu koja će biti uključena u pružanje pojedine usluge. Navedeni intelektualni kapital potrebno je „pohraniti“ i materijalizirati. Ovakvim pristupom može se izbjeći opadanje kvalitete pružanja usluge što bi svakako išlo na štetu budućoj ustanovi RCK Mlinarska, ali i svim korisnicima koji će biti uključeni u ishode provedbe aktivnosti. Tijekom određenog vremena dokument će se ažurirati/unaprijediti, odnosno prilagoditi uvjetima tržišta.

Također za svaku pojedinu uslugu bitno je izraditi temeljne smjernice kojima će se osobe koje je izvode voditi. Ovakvim pristupom će se omogućiti jedinstvenost i određeni standard programa bez obzira na to tko ga izvodi.

- **Organizacijski kapital** – Modeli funkcioniranja centra će se zadržati i nakon uspostave ustanove RCK Mlinarska i prema potrebi ažurirati. Organizacijski kapital nakon uspostave ustanove će biti izrađena baza podataka koja će omogućiti evidentiranje posloprimaca i poslodavaca sve u svrhu provedbe usluge posredovanje u selekciji kandidata za poslove u zdravstvu i spajanje učenika/polaznika s poslodavcima. Održivost baze podataka biti će moguća provedbom promotivnih aktivnosti koje će biti detaljnije razrađene u marketing planu kako bi se osigurala vidljivost i kontinuirani rast korisnika.
- **Relacijski (potrošački) kapital** – tek ga treba uspostaviti, a primjenjivat će se nakon što RCK Mlinarska započne svoje djelovanje, odnosno pružanje usluga. Potrošački kapital odnosi se na prodajne i marketinške i distribucijske mreže, odnos i komunikaciju s potrošačima. Navedeno će biti sadržaj dokumenta Plan marketinga u kojem će biti analizirano tržišno okruženje, analiza potrošača/korisnika usluga Centra, analiza konkurencije, definiranje cijena, način promocije, distribucijski kanali. Rezultat će biti dokument koji će služiti i kao priručnik za sve sudionike koji će sudjelovati u funkcioniranju ustanove RCK Mlinarska. **Plan marketinga obrađuje** - fizičku distribuciju usluge - prikupljanje i distribuciju informacija (o novim trendovima na tržištu, o mogućim rizicima, o specifičnim potrebama potrošača,...), - pronalaženje i komunikaciju s postojećim i potencijalnim potrošačima i poslovnim partnerima, - izradu i širenje modela komunikacije u svrhu promocije, - reklamiranje, ponuda usluge i pružanje usluga (zahvaljujući Internetu, sada je to moguće kontinuirano 24/7), - te



općenito za implementaciju planova oblikovanih za ostvarivanje ciljeva poduzeća u skladu sa zahtjevima okoline.

3.5. FINANCIJSKA ODRŽIVOST

Postizanje samoodrživosti rada ustanove RCK Mlinarska, uz daljnje ostvarenje njegove društvene opravdanosti, imperativ je u slijedećem razdoblju.

U ovom se dijelu dokumenta razrađuju osnovne odrednice financijske održivosti budućeg rada ustanove RCK Mlinarska, dok će se u sklopu studije izvedivosti detaljno razraditi potrebna buduća ulaganja, kalkulacija i projekcija troškova, te potrebna razina prihoda s kojom se može ostvariti financijska održivost.

3.5.1. Imovina buduće ustanove RCK Mlinarska

Ustanova RCK Mlinarska neće imati svoju početnu materijalne imovine, odnosno, sve materijalno što je do sada izgrađeno i nabavljeno kroz realizaciju EU projekata pripada nekoj od sastavnica/osnivača buduće ustanove RCK Mlinarska. Isto je i sa do sada stvorenim intelektualnim kapitalom (znanjima, materijalima, organizacijom i ostalim). Ustanova RCK Mlinarska za korištenje navedene infrastrukture će plaćati naknadu pojedinoj sastavnici, bilo na fiksnoj razini (mjesečno) ili po potrebi/po korištenju.

Sva nova imovina koja se nabavi kroz projekte biti će opet vezana za pojedinu sastavnicu, jer realno su one te koje će imati veći potencijal za prijavu na EU programe i natječaje iz segmenta obrazovanja nego buduća ustanova.

Korištenje prostora i opreme

Prostor Centra za ergonomiju i salutogenezu s pripadajućom opremom – u vlasništvu je Škole za medicinske sestre Mlinarska, pa će ustanova RCK Mlinarska vlasniku plaćati naknadu/najam za korištenje predmetne zgrade. Iz početka je predviđeno da se plaća fiksni najam 1 uredskog prostora, a naknada za korištenje ostalih prostorija (učionica, dvorana) biti će plaćana po korištenju. Učionica u zgradi s pripadajućim kabinetima koristiti će se za pružanje usluga edukacije – teoretske i praktične nastave za programe za koje taj prostor bude odgovarajući, dok će dvorana biti u funkciji pružanja usluga fizičkih vježbi i gimnastike, te organizaciju raznih događanja/konferencija i stručnih skupova u organizaciji ustanove RCK Mlinarska. Uredski prostori za smještaj svih predviđenih zaposlenika ustanove RCK Mlinarska predviđen je u zgradi Centra (u prostorima označenima kao Kabineti i prostorije za dijagnostiku na skici Centra). Kako



budu rasle potrebe za uredskim prostorima (zapošljavanjem novih zaposlenika), veći dio zgrade centra će biti pod fiksnim najmom. Ustanova RCK Mlinarska će uz najam, plaćati i pripadajuće režije vezane za prostor koji iznajmljuje fiksno (struja, voda, komunalije, čišćenje).

Rastom obujma usluga, predviđen je i porast potrebe za korištenjem prostora zgrade Centra za ergonomiju i salutogenezu, te je plan da ista u budućnosti bude u potpunosti pod najmom ustanove RCK Mlinarska kada se dosegne točka pokrića troškova najma kroz usluge koje se odvijaju u predmetnoj zgradi i naplaćuju od krajnjih korisnika.

Održavanje cjelokupne zgrade, kao i režije za preostali dio koji nije pod fiksnim najmom podnositi će vlasnik infrastrukture.

Ovo predstavlja dijelom fiksni, a dijelom varijabilni trošak za ustanovu RCK Mlinarska.

Prostori ostalih sastavnica uključujući svu potrebnu opremu za izvođenje praktične nastave – potreba za ovim prostorima veže se uz specifičnost teme edukacije i praktične nastave, pa tako svaka od sastavnica ima potrebne prostorne kapacitete za provođenje određene vrste edukacije (primjerice Učilište Ambitio posjeduje potrebnu laboratorijsku opremu za provođenje nastave u segmentu dentalne medicine i sl.). Korištenje ovih prostora plaćati će se (ukoliko potrebe ne pokažu drugačije) po korištenju (po danu ili po satu). Ovo predstavlja varijabilni trošak za ustanovu RCK Mlinarska.

Angažman ljudskih resursa

Stručnjaci za izradu nastavnih materijala – biti će angažirani iz „fonda“ stručnjaka kojeg imaju prvenstveno sastavnice, a onda i partnerske organizacije, te će za svoj angažman za izradu pojedinih nastavnih materijala/analiza i sl. biti angažirani po potrebi odnosno plaćeni po unaprijed definiranoj naknadi. Ovo predstavlja varijabilni trošak za ustanovu RCK Mlinarska.

Stručni predavači– biti će angažirani iz „fonda“ stručnjaka kojeg imaju prvenstveno sastavnice, a onda i partnerske organizacije, te će za svoj angažman za pripremu i provedbu edukacija biti angažirani po potrebi odnosno plaćeni po unaprijed definiranoj naknadi. Ovo predstavlja varijabilni trošak za ustanovu RCK Mlinarska.

Prijedlog je da se unaprijed dogovore uvjeti međusobne suradnje, svojevrsne transferne cijene između sastavnica i budućeg RCK Mlinarska kako bi svi imali



jednake uvjete postupanja (cijena najma prostora za edukacije po m², naknada za dan stručnjaka za izradu nastavnih materijala, provedbu predavanja i sl.).

3.5.2. Izvori financiranja

Za funkcioniranje ustanove RCK Mlinarska potrebno je osigurati resurse nužne za pružanje gore predloženih usluga. Dio resursa je s jedne strane osiguran kroz projekte koji do kraja godine završavaju s provedbom, dok će ostale potrebne resurse biti moguće osigurati kroz druge izvore.

Financijski plan ulaganja u RCK s izvorima financiranja prikazan je u tablici u nastavku.

Tablica 5: Prikaz budućih ulaganja u RCK Mlinarska

Kategorija troška	Izvori financiranja	Opis troška
Planirano u sklopu razvojnog plana Regionalnog centra kompetentnosti za razdoblje 2023. – 2028.		
<i>Specijalizirana oprema (za radionice, laboratorije itd.)</i>	EU izvori, osnivač	Opremanje medicinskih laboratorija
<i>Oprema za rad RCK (informatička oprema, namještaj)</i>	EU izvori, osnivač	Informatička oprema, ergonomijski namještaj za učionice
<i>Modernizacija programa</i>	EU izvori, vlastita sredstva, JPP	Razvoj novih programa obrazovanja odraslih u suradnji s dionicima Centra; Osuvremenjivanje provedbe postojećih strukovnih kurikuluma
<i>Unaprjeđenje znanja i vještina zaposlenika</i>	EU izvori, vlastita sredstva	Stručna usavršavanja nastavnika
Potrebne investicije obzirom na formirane usluge		
<i>Izrada baze podataka</i>	EU izvori, vlastita sredstva	Kreiranje specijalizirane baze podataka kojom će se koristiti nekoliko skupina: posloprimci, poslodavci, ustanova RCK Mlinarska kako vlasnik baze
<i>Inventar za pružanje usluge yoge, fizičkih vježbi i gimnastike</i>	Vlastita sredstva	Sportski rekviziti za treninge: podloge za treniranje, pilates lopte, utezi, rastezljive trake i sl.



<i>Inventar za opremanje multifunkcionalne dvorane Centra za ergonomiju i salutogenezu</i>	EU izvori, vlastita sredstva	Konferencijska oprema: projektor, platno, zvučnici, mikrofoni, stolice i stolovi
<i>Edukacije za osnaživanje kadra koji je ključan za pružanje usluga u sklopu ustanove RCK Mlinarska</i>	Vlastita sredstva	Edukacije i seminari

Potencijalni izvori financiranja su:

- 1. Javna sredstva** – subvencije, donacije, proračunska sredstva koja se prvenstveno odnose na sredstva grada Zagreba. Kroz *Program javnih potreba u srednjoškolskom odgoju i obrazovanju Grada Zagreba* namjerava se osigurati dio sredstava potreban za financijsku održivost u narednom petogodišnjem razdoblju. Programom je definirano da se centrima, između ostalog i RCK Mlinarska, omogući kontinuirano servisiranje troškova nastalih kroz realizaciju projektnih aktivnosti. Također, potpora Grada Zagreba omogućuje ostvarenje ciljeva i prioriteta koji su usmjereni na unaprjeđenje ponude programa obrazovanja i boljeg standarda u djelatnosti srednjeg odgoja i obrazovanja.
- 2. Projektno financiranje** – iznimno bitan oblik financiranja i trenutno osnova funkcioniranja RCK Mlinarska. U sklopu dva EU projekta osigurana će biti infrastruktura, odnosno Centar za ergonomiju i salutogenezu i dio opreme potreban za pružanje definiranih usluga. Glavni izvor financiranja i u budućem poslovanju će biti Europski fondovi i to:
 - **Europski socijalni fond plus i Program učinkoviti ljudski potencijali 2021.-2027.** - Programom su predviđena značajna ulaganja u četiri ključna područja: zapošljavanje, obrazovanje, socijalno uključivanje te zdravstvenu i dugotrajnu skrb.
 - **Erasmus +** - ključne aktivnosti značajne za RCK u sklopu programa su: mobilnost pojedinca u svrhu učenja; suradnja među organizacijama i ustanovama. Korištenje programa Erasmus + olakšava se mobilnosti u svrhu učenja za studente, nastavno osoblje, pripravnike, stažiste, naučnike, volontere, mlade radnike i mlade općenito.
- 3. Privatni sektor** – U cilju ostvarenja zajedničkih ciljeva, RCK Mlinarska može surađivati s privatnim tvrtkama iz sektora koje mogu pružiti financijsku potporu u vidu donacija ili provesti investiciju kako bi se osigurali preduvjeti za formiranje i pružanje određene usluge.



- 4. Partnerstva i suradnje** – odnosi se na suradnju s obrazovnim ustanovama, istraživačkim institucijama i drugim organizacijama kako bi se zajednički financirali projekti i aktivnosti. RCK Mlinarska trenutno ima suradnju sa školama (sastavnice RCK Mlinarska), drugim regionalnim centrima kompetentnosti, fakultetima, komorama, ustanovama i udruženjima te gospodarskim subjektima.
- 5. Naknada za usluge** – jedan od izvora financiranja je i pružanje usluga koje će se odvijati u sklopu ustanove RCK Mlinarska, a za što će se naplaćivati naknada od korisnika. Naplata usluga moguća je kroz obuke i edukacije (obuke, seminari, edukacije, radionice i drugi obrazovni programi za tvrtke, organizacije ili pojedince); savjetodavne usluge (profesionalne konzultacije pojedinih stručnjaka); istraživanje i razvoj (naplata istraživačkih usluga); pristup resursima i opremi (najam temeljem vremena korištenja); certifikacijski program (podrazumijeva programe u sektoru za dobivanje certifikata); naknade za članstvo (sustav članstva moguće je omogućiti organizacijama kako bi dobile pristup različitim uslugama i resursima).

Bitno je napomenuti da model financiranja ovisi o svrsi i ciljevima centra te specifičnim potrebama sektora. Financiranje se sastoji od kombinacije različitih izvora kako bi se osigurala održivost i uspješnost centra.

3.5.3. Operativni troškovi funkcioniranja ustanove RCK Mlinarska

Tablica u nastavku prikazuje fiksne i varijabilne troškove budućeg funkcioniranja ustanove RCK Mlinarska, koji će varirati kroz godine obzirom na plan zapošljavanja, angažman i obujam pružanja usluga, marketinšku prisutnost i sl. U sklopu studije izvodljivosti koja se planira izraditi, biti će izrađena projekcija potencijalnih prihoda i troškova funkcioniranja ustanove RCK Mlinarska do 2028. godine.

Tablica 6: Troškovi funkcioniranja ustanove RCK Mlinarska u budućnosti

Kategorija troška	Opis
Fiksni troškovi	Troškovi koje buduća ustanova RCK Mlinarska ima redovno, neovisno o tome koliko će usluga pružiti/troškovi koji ne ovise o prihodima
<ul style="list-style-type: none">Najam prostora unutar zgrade centra za ergonomiju i salutogenezu	Naknada za mjesečni najam uredskih prostora



<ul style="list-style-type: none">• Troškovi plaća i ostali vezani troškovi za zaposlenike	Bruto plaće za zaposlenike, te povezani putni troškovi/troškovi dnevnica, ostale naknade
<ul style="list-style-type: none">• Troškovi režija i čišćenja prostora	Troškovi struje, vode, komunalija, čišćenja uredskih prostora u fiksnom najmu
<ul style="list-style-type: none">• Vanjske usluge	Vanjska usluga knjigovodstva, web održavanje i sl.
<ul style="list-style-type: none">• Materijal i sitan inventar	Uredski materijal i sitan inventar za urede, održavanje edukacija i sl.
<ul style="list-style-type: none">• Marketing	Promo materijali, sadržajni marketing, oglašavanje (radi, društvene mreže, Google oglasi), organizacija događanja – oko 10% ukupnog godišnjeg proračuna nove tvrtke
<ul style="list-style-type: none">• Ostalo	Određeni % potrebno je ostaviti za nepredviđene troškove
Varijabilni troškovi	Troškovi koji se vežu za realizaciju određenih usluga i nastaju povremeno, prilikom realizacije tih usluga
<ul style="list-style-type: none">• Vanjske usluge stručnjaka za izradu obrazovnih programa	Naknade po angažmanu na izradi obrazovnih programa
<ul style="list-style-type: none">• Vanjske usluge specijalističkih stručnjaka/e-learning	Naknade po angažmanu na izradi
<ul style="list-style-type: none">• Vanjske usluge specijalističkih stručnjaka/edukacija	Naknade po angažmanu na pripremi i provedbi edukacija
<ul style="list-style-type: none">• Vanjske usluge stručnjaka za izradu analiza i istraživanja	Naknade po angažmanu na izradi
<ul style="list-style-type: none">• Najam učioničkog i laboratorijskog prostora (povremeni)	Naknade po broju dana/sati korištenja prostora godišnje
<ul style="list-style-type: none">• Najam dvorane u sklopu Centra za ergonomiju (povremeni)	Naknade po broju dana/sati korištenja dijela ili cijele dvorane godišnje
<ul style="list-style-type: none">• Vanjske usluge stručnjaka za pisanje projekata/upravljanje projektima	Naknada za izradu projektnih prijava, upravljanje projektima, pripremu postupaka javne nabave



3.5.4. Operativni prihodi

U poglavlju „Komercijalna održivost“ definirane su sve komercijalne aktivnosti/usluge ustanove RCK Mlinarska kroz čiji bi se razvoj i tržišnu valorizaciju mogla postići samoodrživost.

U narednoj tablici prikazane su vrste prihoda temeljene na predloženim uslugama buduće ustanove RCK Mlinarska

Tablica 7: Kategorije prihoda ustanove RCK Mlinarska u budućnosti

Kategorija prihoda	Opis
<ul style="list-style-type: none">• Posredovanje u selekciji kandidata za poslove u zdravstvu i spajanje učenika/polaznika s poslodavcima.	Osmišljena je baza koja omogućava „virtualni susret“ odnosno „sparivanje“ poslodavaca s posloprimcima u ovisnosti o unesenim preferencijama i zahtjevima radnog mjesta. Naplaćuje se naknada za korištenje baze na mjesečnoj razini – i za poslodavce i za posloprimce
<ul style="list-style-type: none">• Osmišljavanje i priprema obrazovnih programa i sadržaja	Ovdje je sažeto nekoliko usluga: <ul style="list-style-type: none">- Priprema složenijih i jednostavnijih obrazovnih programa i sadržaja (za formalno i neformalno obrazovanje)- „Prevođenje“ postojećih ili novoizrađenih sadržaja u oblik e-learninga (programi su također podijeljeni na složenije i jednostavnije)
<ul style="list-style-type: none">• Organizacija edukacija (Seminari, tečajevi i sl.)	Ova usluga podrazumijeva naknadu za provedbu in house i pojedinačnih edukacija (tečajevi, seminari i sl.)
<ul style="list-style-type: none">• Najam prostora dvorane i organizacija događanja	Mjesečni prihod od najma dijelova dvorane za ergonomiju i salutogenezu za korisnike tjelovježbi



	Organizacija konferencija, stručnih skupova, ostalih događanja u sektoru zdravstva
<ul style="list-style-type: none">Izrada specijaliziranih analiza i istraživanja	Prihodi od prodaje izrađenih analiza iz sveobuhvatnih prikupljenih podataka RCK Mlinarska koji su joj na raspolaganju (predviđena mogućnost skidanja analize s weba uz određenu naknadu)



4. ZAKLJUČNO - MJERE ODRŽIVOSTI

Zaključno, u narednom je periodu u svrhu ostvarivanja održivosti rezultata provedenih projekata, ostvarenja ciljeva iz strategije razvoja RCK Mlinarska do 2028. godine, te postizanja financijske održivosti, potrebno provesti slijedeće mjere održivosti:

1. Osnivanje ustanove i zapošljavanje osobe odgovorne za funkcioniranje -

preduvjet za početak rada, pružanja komercijalnih usluga i ostvarenje prihoda od pruženih usluga, je osnivanje ustanove u sklopu koje će se djelatnost obavljati. Za pružanje komercijalnih usluga neophodno je osnivanje novog pravnog oblika (u konkretnom slučaju ustanove) u sklopu koje će se na formalni način postići pružanje usluga za čiju će realizaciju biti objedinjeni svi potrebni resursi (prostor, oprema, ljudski resursi). Osnivanjem ustanove RCK Mlinarska stvara dodatnu vrijednost za sektor zdravstva u kojem će djelovati obzirom da osnažuje tržište rada provođenjem edukacija, povezujući radnu snagu i poslodavce, kreira baze podataka u kojima će se pohranjivati sadašnji i budući intelektualni kapital kojim će raspolagati i sl. Jedan od rezultata osnivanja i djelovanja tvrtke će biti uvođenje promjena na tržištu rada na osnovu uočenih nedostataka – nedostatak radne snage ili nedostatak radne snage čije su kompetencije usklađene s potrebama tržišta ili s druge strane zasićenost tržišta određenim zanimanjem u sektoru zdravstva. Navedeno će biti vidljivo nakon kreiranja baze podataka u kojoj će se voditi evidencija posloprimaca, poslodavaca, kompetencija. Na osnovu dobivenih podataka moguće je kreirati mjere koje će uvesti pozitivne promjene i rezultirati optimalnim stanjem na tržištu rada u pojedinim djelatnostima iz sektora zdravstva.

Na čelu buduće ustanove biti će zaposlen ravnatelj – odgovorna osoba za koordinaciju rada voditelja Centara ali i nadgledanja provedbe aktivnosti, angažiranog kadra, pružanja usluga i vođenje cjelokupnog poslovanja. Prema predloženom planu zapošljavanja, a sve sukladno razvoju i rastu potreba za određenim uslugama, u narednih je 5 godina potrebno zaposliti i ostale ključne djelatnike zadužene za pojedini centar.

2. Planiranje i održavanje redovnih sastanaka radne skupine RCK Mlinarska –

podrazumijevaju sastanke voditelja svih Centara RCK Mlinarska na kojima će se definirati dinamika rada, odnosno pružanja usluga ustanove RCK Mlinarska, konkretni problemi i nedostaci u pružanju usluga i način na koji će eventualni problemi i nedostaci biti riješeni. Na sastancima radne skupine ustanove RCK Mlinarska biti će analiziran i prostor za napredak u pružanju usluga, mogućnosti za osnaživanje kadra i usklađivanje usluga i kompetencija kadra s novim saznanjima



koja su rezultat znanstvenih istraživanja. Sastanke radne skupine potrebno je održavati minimalno 2 puta mjesečno dok se ne uspostavi kontinuitet u radu, nakon čega se sastanci mogu održavati i rjeđe.

3. Formiranje i standardizacija komercijalnih usluga - komercijalne usluge temelj su funkcioniranja i održivosti ustanove RCK Mlinarska te ujedno i razlog osnivanja tvrtke. Komercijalne usluge potrebno je uspostaviti zbog održivosti i financiranja, a prihodi od komercijalnih usluga mogu se koristiti za proširenje kapaciteta i resursa. U svrhu postizanja i održavanja razine kvalitete usluge, kao i jednostavnog prijenosa znanja i iskustva u pružanju navedenih usluga, potrebno je iste standardizirati na način da se definiraju standardi za njihovu izradu, izgled, način izvođenja i ostalo.

4. Formiranje „transfernih cijena“ među sastavnicama RCK Mlinarska (cijena usluga, naknada za korištenje opreme, prostora, kadrovskih kapaciteta). Za realizaciju svih planiranih usluga potrebno je osigurati dostatne i kvalitetne resurse kako bi usluga bila na zadovoljavajućoj razini i ostvarila željeni efekt na tržištu, a to je osnaživanje zdravstvenog sektora po pitanju kadrova, radnih mjesta, edukacije, pohranjivanja intelektualnog kapitala kojim raspolaže i sl. Dio resursa koji su potrebni za pružanje usluga biti će osigurani u sklopu sastavnica RCK Mlinarska, a dio će se posebno kreirati u sklopu zasebnih ulaganja poput izrade baze podataka koja je nova platforma za korištenje koja će se razvijati u sklopu ustanove RCK Mlinarska. Resursi poput opreme, prostornih kapaciteta i ljudskih resursa osigurat će se u sklopu sastavnica, na način da će svaka pojedina sastavnica koja raspolaže određenim tipom resursa, dati u najam ustanovi RCK Mlinarska koja će prema korištenju plaćati određenu naknadu.

Odnos između sastavnica i ustanove potrebno je definirati kako bi se znalo kako i po kojim uvjetima će se potrebni resursi iznajmljivati/davati u najam. Prijedlog je definiranje transfernih cijena između sastavnica i buduće ustanove RCK Mlinarska obzirom da je riječ o subjektima koji su na neki način povezani.

5. Pohrana intelektualnog kapitala - kako bi se znalo s kojim je resursima moguće raspolagati i kako bi se osigurala održivost i kvaliteta u pružanju usluge potrebno je izraditi bazu u kojoj će biti izrađeni dokumenti s cjelokupnim intelektualnim kapitalom kojim ustanova RCK Mlinarska raspolaže. Intelektualni kapital obuhvaća znanja, metodologiju izrade nastavnog sadržana, načine dijeljenja znanja. Pohrana intelektualnog kapitala je iznimno bitna jer omogućuje da primjerice zamjenom određenog kadra realizirana usluga ne gubi na kvaliteti. Ovakvim pristupom



smanjuju se rizici u poslovanju i vezanje uz jednu osobu o kojoj ovisi uspješna provedba usluge.

- 6. Apliciranje projektnih prijava** – odnosi se na EU natječaje na koje je moguće aplicirati kako bi se realizirale investicije potrebne za pružanje pojedinih usluga. Obzirom na tip definiranih usluga koje će se pružati u budućoj ustanovi i planiranih investicija moguće je aplicirati na natječaje Europskog socijalnog fonda plus i Program učinkoviti ljudski potencijali 2021.-2027. te Erasmus + program. Sredstva EU fondova potrebna su obzirom da bi se financiranje investicija moralo realizirati pomoću drugih izvora. EU financiranje je bitno zbog toga što je riječ o dijelu bespovratnih sredstava, eventualni izostanak istih morao bi biti osiguran na druge načine što ne isključuje i opciju vlastitog financiranja kroz kreditna ili vlastita sredstva.
- 7. Izrada studije izvedivosti** – studijom izvedivosti definirati će se izvedivost poslovanja RCK Mlinarska u narednom petogodišnjem periodu. Cilj studije izvedivosti je detaljno sagledati promatrani projekt s različitih aspekata: tržišnog, tehničkog, tehnološkog, organizacijskog, te financijskog. Obzirom da se radi o društvenom projektu koji za cilj ima prije svega društvenu korisnost, u sklopu financijske analize umjesto izračun a isplativosti, potrebno je napraviti projekciju okvirnih ulaganja, te troškova poslovanja ustanove RCK Mlinarska, kako bi se definirala potrebna razina prihoda koja će pokriti operativne troškove. Time će se dati odgovor na pitanje u kojoj se mjeri može postići samoodrživost poslovanja RCK Mlinarska u budućnosti.
- 8. Izrada marketing plana** – potrebno je izraditi sveobuhvatni plan u kojem će se definirati način distribucije definiranih usluga, ciljane skupine korisnika, distribucijski kanali, promocija rada i usluga RCK Mlinarska.

Plan održivosti RCK Mlinarska izrađen je kao dio ESF projekta UP.03.3.1.04.0020
Regionalni centar kompetentnosti Mlinarska

<http://rck-projekt.mlinarska.hr>

KORISNIK PROJEKTA



Škola za medicinske
sestre Mlinarska

Mlinarska cesta 34, 10 000 Zagreb
www.mlinarska.hr | mlinarska@mlinarska.hr
+ 385 (0)1 4668 079

Naručitelj izrade dokumenta za RCK Mlinarska

UČILIŠTE
ambitio

USTANOVA ZA OBRAZOVANJE ODRASLIH

PROJEKTNI PARTNER
Kuniščak 1A, 10 000 Zagreb
www.uciliste-ambitio.hr

Sadržaj dokumenta isključiva je odgovornost Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska.

Za više informacija o EU fondovima posjetite web stranicu Ministarstva regionalnog razvoja i fondova
Europske unije www.strukturnifondovi.hr



Dozvoljeno korištenje u skladu s uvjetima [Creative Commons Attribution 4.0 International licence](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).