

# Regionalni model organizacije banke hrane

---

**Vretenar, Nenad; Murić, Ema**

*Source / Izvornik:* **Hrana i zajednica, 2022, 6 - 17**

**Book chapter / Poglavlje u knjizi**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:725165>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-15**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository](#)



## 1. POGLAVLJE

# REGIONALNI MODEL ORGANIZACIJE BANKE HRANE

Nenad Vretenar, Ema Murić

### SAŽETAK

Stopa siromaštva u Republici Hrvatskoj je visokih 18,3 %, a istodobno se procjenjuje da se godišnje baca više od četiristo tisuća tona hrane. Osim toga, zbog utjecaja na globalnu emisiju stakleničkih plinova, prema UN Agendi 2030, Hrvatska do 2030. godine treba prepoloviti otpad od hrane. Kao jedno od rješenja koje može ublažiti navedene probleme predlaže se uspostava učinkovitog sustava banke hrane. Cilj ovog rada je predstaviti ekonomski racionalnu mogućnost postavljanja banke hrane u Hrvatskoj putem hibridnog organizacijskog rješenja te time unaprijediti doniranje hrane, a istodobno umanjiti količinu otpada od hrane. U Hrvatskoj postoji preko 100 registriranih posredničkih organizacija od kojih mnoge nemaju dostatne materijalne, prostorne i ljudske kapacitete da bi obavljale svoju ulogu. Većina ih tako ne zadovoljava uvjete za iskorištavanje resursa FEAD-a te hranu prikupljaju izravnim kontaktima s donatorima ili akcijama ispred prodavaonica. Količine koje se tako skupe najčešće nisu dostatne za sve veći broj krajnjih korisnika koji ovise o donacijama hrane.

U većini su zemalja s razvijenim sustavima doniranja banke hrane neprofitne organizacije sa zadaćom posredovanja između donatora i posrednika kako bi se olakšali, ubrzali i pojednostavili procesi doniranja hrane. Ovim radom predlaže se organizacijsko rješenje koje uvažava Hrvatsku teritorijalnu razvedenost te bi trebalo dobro odgovarati i potrebama posrednika i potrebama donatora.

**Ključne riječi:** banka hrane, doniranje hrane, sustav doniranja hrane, hibridna organizacija

### UVOD

Svjetska banka objavila je da bi pandemija Covida-19 u ekstremno siromaštvo mogla povući od 88 do 115 milijuna ljudi, pri čemu bi ukupan broj do 2021. godine mogao iznositi 150 milijuna, ovisno o tome koliko će pojedinačnim državama padati BDP. Predviđa se da bi stopa siromaštva do 2030. godine mogla iznositi otprilike sedam posto. Stoga se predlaže da države reagiraju brzo, značajno i s konkretnim mjerama javnih politika.

Jedan je od bitnih čimbenika koji ubrzava rast siromaštva i veliki rast cijena hrane. U Hrvatskoj je zbog pandemije Covida-19 bez posla već sad ostalo barem 8000 ljudi, dok je više od 300 000 na minimalnoj plaći.

Prema Državnom zavodu za statistiku (2020) u 2019. stopa rizika od siromaštva iznosila je 18,3 posto, a najviša je u osoba u dobi od 65 ili više godina, pogotovo žena. Očekuje se značajan rast stope u 2020. godini zbog pandemije Covida-19. S druge strane, na svjetskoj razini prema procjena godišnje u otpadu završi otprilike 20 % proizvedenih prehrambenih namirnica, odnosno gotovo milijardu tona. Prema „Izvješću o indeksu bacanja hrane” (Food Waste Indeks Report, 2021) Programa Ujedinjenih naroda za okoliš (UNEP), do otpada od hrane dolazi i u bogatim i u siromašnim zemljama. Procjenjuje se da istodobno pristup zdravoj hrani nema

38 % ljudi, odnosno 3 od 7,8 milijardi. Prema istim je procjenama otprilike 0,7 milijardi ljudi na svijetu gladno. Godišnje se prema više puta iznesenim procjenama u Hrvatskoj baci otprilike 400 000 tona hrane te se postavlja pitanje može li se umanjiti oba problema.

Ideja za osnivanje banke hrane rođena je još u 19. st. kada je Parvey (1899) pisao o potrebi za organizacijama kojima nije cilj pružanje pomoći potrebitima, nego donošenje već postojeće pomoći. Korist koja će nastati osnivanjem institucije banke hrane u Hrvatskoj će biti značajna za posredništvo donatora i registriranih posrednika te ponajviše krajnjih korisnika. Štoviše, korist bi se u konačnici prelila i na državu te na društvo u cjelini. Prva svjetska banka hrane bila je St. Mary's Bank Allince u Arizoni koja je nastala 1967. godine, dok je prva europska banka hrane utemeljena u Francuskoj 1984. godine. Mnoge banke hrane u Europi nastale su nakon velike gospodarske i ekonomske krize 2008. godine. U Hrvatskoj se o potrebi izgradnje banke hrane više piše u posljednjih nekoliko godina (Lovrenčić, Vretenar i Ježić, 2017), odnosno otkad uspjeh Inicijative za oslobađanje donirane hrane od PDV-a nije polučio značajniji uspjeh i u povećanju količine donacije.

## KORIST OSNIVANJA BANKE HRANE ZA POJEDINE SKUPINE

### Donatori

Donatorima bi se putem banke hrane omogućilo brzo i efikasno te jednostavno rješavanje viškova hrane koja je pred istekom roka trajanja, ili nije atraktivna ili ne može biti prodana. Da bi se hrana proizvela, preradila, odnosno propisno zapakirala, distribuirala i prodala, potrebno je utrošiti znatne gospodarske resurse što vodi k tomu da se bacanjem i uništavanjem hrane zapravo uzaludno troši već iskorištene resurse te zagađuje okoliš i stvara otpad. Doniranje hrane tako osim ekonomskog predstavlja i moralni čin kojim cijelo društvo postaje još ugodnije za život i rad.

Organizirani sustav doniranja hrane doveo bi do logističkog i organizacijskog rastećenja donatora, a oni bi pokazali svoju društveno odgovornu poziciju čime bi im bio podignut status i reputacija na tržištu. Prema razgovorima vođenima sa šefovima maloprodajnih lanaca, oni su uglavnom zainteresirani za smanjenje organskog otpada ako bi logistika procesa u većoj mjeri bila na budućoj banci hrane.

### Posrednici

Posrednik može biti fizička ili pravna osoba upisana u Registar posrednika pri Ministarstvu poljoprivrede koja ima siguran prostor za čuvanje hrane te ima namjeru obavljati djelatnost primanja i skladištenja doniranje hrane i njene preraspodjele osobama u potrebi. Prema posljednjoj izmjeni iz studenog 2021. (Ministarstvo poljoprivrede, Registar posrednika), trenutno je upisano 125 posrednika.

Posrednici trebaju voditi brigu o čuvanju hrane, o njenu trajanju te sigurnosti dok je u njihovoj nadležnosti. Posrednici vode evidencije o hrani poput: kad su je zaprimili, od koga su je zaprimili, o količinama hrane, vrsti, vrijednosti donirane hrane. Svrha je posredničkih organizacija podjela hrane krajnjim korisnicima, odnosno osobama koje su dokazale da su u potrebi. Smatraju li to potrebnim, posrednici mogu višak hrane rasporediti odnosno podijeliti drugim posrednicima. Kako je napomenuto,

sigurnost hrane prelazi sa donatora na posrednika prilikom doniranja hrane pa je neophodno da posrednik pregleda doniranu hranu.

Iz iskustva zemalja koje imaju banke hrane može se uočiti veća sinergija među posrednicima koji se zajednički javljaju na natječaje, dijele kapacitete, surađuju u više segmenata. Posrednici se u Hrvatskoj sve češće nalaze u situaciji velikih potraživanja hrane naspram ponude što pokušavaju riješiti izravnim prikupljanjima hrane od građana, prijavljivanjem na europske natječaje (FEAD) te izravnim dogovoranjima sa donatorima.

Posrednici imaju izravnu koristi od organiziranja sustava banke hrane: opskrbljenost sustava kao nužnost u trenutnoj povećanoj potražnji hrane zbog krize prouzročene pandemijom, transparentnost, korištenje zajedničke brze i efikasne platforme, jednostavnost.

Posrednici ne pate samo od premaleni količina hrane koje mogu ponuditi nego i zbog nedovoljne kapacitiranosti, kako prostorne i materijalne tako i ljudske. Nerijetko takve organizacije vode osobe bez upravljačkih i organizacijskih kompetencija potrebnih za vođenje sustava poput karitativnih organizacija, ali se oslanjaju isključivo na volonterski rad. Pronalazak volontera, ali i njihovo praćenje te obuka često je iscrpan posao, a oni nerijetko kratko ostaju u organizacijama (Vretenar, Jardas Antičić i Gulam, 2020). Značajan je problem i što određeni broj posrednika djeluje u neadekvatnim uvjetima, odnosno bore se sa problemima poput vlage, premalog prostora, nedostatka otvora što vodi slaboj prozračnosti, često nemaju hladnjake ili rashladne komore što vodi nemogućnosti prihvaćanju svih vrsta donacija kao i manipulaciju istima.

## Država

Svrha je same države briga za građane te njihovo blagostanje, stoga je korist osnivanja banke hrane za nju iznimna.

U Hrvatskoj se javlja više problema tijekom osnivanja banke hrane; njena geografska razvedenost, neefikasna i prevelika razina decentralizacije, financijska neravnoteža priljeva sredstava koji većinom idu u glavni grad države, velike razlike u razvijenosti i gustoći naseljenosti pojedinih područja. Upravo neravnomjerna naseljenost te (ne) dostupnost supermarketa na pojedinim područjima dovodi do nesklada u provođenju sustava doniranja hrane; u naseljenim područjima postoje veliki viškovi hrane, dok je u pojedinim područjima opskrba posrednika niska i onemogućena.

Izgradnja banke hrane ne može riješiti sve navedene probleme, ali može umanjiti neke razlike. Također, Hrvatska je prema Uniji i na temelju UN Agende 2030 obvezna smanjiti količinu bačene hrane za 50 % do 2030. Razlozi za pokušaj tako dramatičnog smanjenja otpada od hrane ogledaju se u činjenici da je proizvodnja hrane, a zatim i otpad od hrane kao njezin dio, među najvećim izvorima emisije stakleničkih plinova (Poore i Nemecek, 2018). Dok se za proizvodnju hrane pritom može imati razumijevanja, staklenički plinovi koji nastaju tijekom odlaganja otpada od hrane nešto su što se ipak nastoji što više suzbiti. Država ima niz socijalnih i drugih mjera kojima želi pomoći građanima u potrebi, međutim samo organiziranje i vođenje organizacije poput banke hrane vjerojatno bi nadilazilo korist od samog uspostavljanja sustava, stoga mnoge zemlje prepuštaju vođenje banaka hrane civilnom sektoru dok sebi ostavljaju korektivnu, pomažuću ulogu.

## Krajnji korisnici

Korisnik u sustavu doniranja hrane osoba je u potrebi kojoj je hrana nedostupna.

Posrednici, kako je spomenuto, prikupljaju hranu na više načina, malen dio njih povlači sredstva iz FEAD-a, Fonda europske pomoći za najpotrebitije, međutim većina posredničkih organizacija nije kapacitirana organizacijski ni administrativno da bi bile korisnice spomenutog fonda. Stoga posrednici najčešće hranu za potrebite skupljaju izravnim kontaktima s proizvođačima te trgovačkim lancima i pretpostavka je da će se ovakav vid suradnje nastaviti bez obzira na banku hranu i njene aktivnosti. Drugi je način prikupljanje hrane pred istek roka trajanja, a koja predstavlja stalne viškove donatora. To nisu velike količine, ali su postojane i kontinuirane.

Postoji još jedan način prikupljanja, kada posredničke organizacije vlastitim akcijama na ulazu u dućane prikupljaju hranu, ali i druge potrepštine. Ovaj način ne umanjuje problem prekomjernog bacanja hrane te također neće biti predmet poslovanja banke hrane. Da bi bila svrsishodna kao posrednik, banka hrane krajnjim korisnicima treba pružiti korist dok oni mogu i dalje osiguravati određene količine hrane vlastitim kanalima.

## PRIJEDLOG MODELA ZA IZGRADNJU BANKE HRANE U HRVATSKOJ

U kreiranju banke hrane trebalo bi izbjegavati monolitnu hijerarhijsku organizaciju pod upravljanjem države jer bi takav model izazvao velike troškove funkcioniranja, a rezultirao bi gradnjom organizacijskih i logističkih kapaciteta kakvi u Hrvatskoj već postoje (Crveni križ, Caritas, Mreža socijalnih samoposluga). Zbog toga, a sukladno prednostima na koje ukazuje organizacijska teorija (Menard, 2021, Williamson 1985, 2002), banka hrane može biti organizirana ne kao zasebna organizacija, nego kao hibridno ili mrežno rješenje koje bi uz zajedničku koordinaciju, IT sustav i logističku potporu omogućilo uključivanje u sustav banke hrane nekih od postojećih korisnika.

Nemaju sve zemlje jednako konceptualno razumijevanje banke hrane. Da bi bila svrhovita, banka hrane treba biti ekonomična tvorevina koja će učinkovito realocirati višak hrane koja je zdravstveno ispravna, a koja bi inače bila bačena. Ne treba imati velika skladišta, visoke financijske ili organizacijske resurse, jer uspostavljanje banke hrane ne smije nadilaziti njenu korist. Banka hrane je konstruktivni splet veza i odnosa donatora i registriranih posrednika koji omogućuje ekonomično prikupljanje donacija te redistribuciju istih. Kako se ne bi dodatno birokratiziralo te oduzimalo fleksibilnost sustava, vlasnik ne bi trebala biti država; doduše, kako je naručitelj IT sustava za doniranje hrane, može ostati vlasnik sustava, a samo upravljanje povjeriti trećima. Također, država se pojavljuje i kao vlasnik nekretnina koje se nerijetko besplatno ili uz nižu naknadu ustupaju humanitarnim organizacijama.

Registrirani posrednici u sustavu doniranja hrane su organizacije civilnog društva. Uloga civilnog sektora ključna je u samom sustavu doniranja hrane jer većina subjekata pripada upravo organizacijama civilnog društva. Donatori su u pravilu privatni gospodarski subjekti iako je preporuka da se i država nađe u ulozi donatora, primjerice olakšavanjem donacija hrane zaplijenjene prilikom carinskog pregleda.

## Organizacija banke hrane

Sustav organizacije banke hrane treba obuhvatiti velika središta, odnosno velike hrvatske gradove koji bi predstavljali potencijalna regionalna središta banke hrane zbog jednostavnog razloga, jer ondje nastaje većina viškova hrane pogodne za donacije.

Njima bi se prepustila organizacijska i upravljačka autonomija kakvu i sad imaju registrirani posrednici u sustavu doniranja hrane, a može ih se izabrati javnim pozivom kojim bi se pozvale sve zainteresirane organizacije civilnog društva spremne na koordinacijsku ulogu regionalnog upravitelja banke hrane na određeno razdoblje od tri godine. Regionalni upravitelji svakako bi imali obvezu periodičkog i/ili godišnjeg izvještavanja i elaboriranja postignutih rezultata putem izvješća o radu, pregleda donacija po vrijednosti i količini, izvoru donacija, njihovim primateljima, količinama koje su primljene i razlozima ako određena količina hrane nije mogla biti proslijeđena. Prilikom prijave na javni poziv trebali bi dostaviti trogodišnji plan aktivnosti.

Organizacije koje bi se javile na javni poziv trebale bi svakako zadovoljavati određene skladišne, logističke i ljudske resurse te biti spremne surađivati sa svim posrednicima u svojoj lokalnoj regiji. Također, uvjet bi predstavljala i mogućnost primanja donacija tijekom neradnih dana da bi se ispunila osnovna misija banke hrane. Regionalni koordinator treba se prijaviti na FEAD sredstva ili druge slične izvore budu li dostupni tijekom njegova vođenja te preuzeti vođenje i koordiniranje IT sustava za doniranje hrane. Koordinacijska organizacija treba posjedovati zatvorene skladišne prostore s policama i svim potrebnim rashladnim uređajima, barem jedno vozilo s rashladnim prostorom za prijevoz hrane te udovoljavati svim propisima za sigurnost hrane prema važećem zakonodavstvu.

S obzirom na to da predloženi model banke hrane nije hijerarhijski, koordinatori trebaju ostati neovisni u pogledu organizacijske strukture i drugih elemenata koji nisu povezani sa sigurnosti hrane ili logističkom i komunikacijskom funkcionalni banke hrane da bi nastavili pronalaziti vlastita organizacijska rješenja te na taj način unaprjeđivali učinkovitost sustava.

Regionalni koordinatori, predstavnici Ministarstva poljoprivrede te najizdašnijih donatora trebali bi uspostaviti nacionalno tijelo koje bi kontinuirano pratilo i unaprjeđivalo sustav doniranja hrane.

Primatelji donacije bili bi registrirani posrednici kao i prije uspostavljanja sustava banke hrane, a to su većinom socijalne samoposluge, pučke kuhinje, skloništa za beskućnike koji na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj bazi nude korisnicima pakete hrane i higijenskih potrepština.

## Financiranje banke hrane

Organizacije civilnog društva najčešće se financiranju projektno, odnosno prijavljivanjem na natječaje za dodjelu financijskih sredstava iz različitih izvora: Europske unije, države, lokalne i regionalne samouprave. Drugi su financijski izvori članarine, donacije te vlastite gospodarske aktivnosti, kao i korištenje prostorima u vlasništvu lokalne samouprave bez ili uz nižu naknadu. Pretpostavka je da regionalne

koordinacijske organizacije ne mogu biti uspostavljene bez financijske pomoći države jer njihovo kvalitetno funkcioniranje podrazumijeva ulaganja u transportnu, logističku i skladišnu infrastrukturu te znatne troškove održavanja poslije. Takvi se troškovi teško mogu pokriti uobičajenim načinima financiranja udruga civilnog društva.

Optimalan oblik financijske pomoći države bila bi dodjela institucionalnih potpora odabranim regionalnim koordinatorima banke hrane prema uvjetima javnog poziva odnosno natječaja. Regionalni koordinatori trebali bi dodijeljena sredstva utrošiti na osiguravanje ili osnaživanje materijalnih i ljudskih resursa za vlastito djelovanje. Kako će postojati određene manje ili veće razlike u kapacitiranostima različitih regionalnih koordinatora, bit će dovoljno navesti na što se ona sve mogu utrošiti, a koordinatori će u prijavi navesti iznos te financijski plan s opisom na što ga planiraju potrošiti.

Koristi koje se na ovaj način mogu ostvariti ovisit će o nizu faktora među kojima treba spomenuti ekonomsku razvijenost i gustoću naseljenosti regije, prometnu razvedenost i udaljenost između naselja. Zbog očekivanih razlika u ovom segmentu u prvim godinama nakon uspostave banke hrane trebalo bi inzistirati na prikupljanju podataka o donacijama, raspodjeli i logističkim rješenjima kojima su pritom služilo, a da bi se u budućnosti sustav mogao dodatno unaprijediti.

## Organizacijski i logistički tijekovi

Trenutačno u Republici Hrvatskoj postoji osnovni model doniranja hrane koji se sastoji od donatora, posrednika i krajnjih primatelja.

Zbog njihova velikog broja sustav je neefikasan, trom i što je najvažnije, neučinkovit. Donatori nisu organizacijski kapacitirani tražiti komu će ponuditi višak hrane pred istekom roka trajanja, tko je prihvatljiv te opremljen posrednik te im takav zadatak iziskuje znatne resurse. S druge strane imamo posredničke organizacije koje su većinom volonterske te također nisu kapacitirane za pronalazak donacija jer imaju nezahvalnu ulogu izravnog pozivanja potencijalnih donatora te uvjeravanja da im trebaju donirati hranu.

Uspostavom banke hrane omogućila bi se komunikacijska, informacijska i logistička povezanost donatora s posrednicima. Banka hrane stoga ima komunikacijsko-informacijsku ulogu da bi sam proces doniranja hrane bio brz, jednostavan i efikasan. Koordinator pritom ne mora nužno i prevoziti same donacije, nego to može napraviti samo ako su posrednici spriječeni, nemaju mogućnost prijevoza ili sličnih razloga. Najčešće će upravo koordinator biti samo sredstvo povezivanja donatora i posrednika, a posrednici će sami preuzimati robu.

## Prijedlog optimalnog rasporeda posrednika koordinatora

U velikim je gradovima, naravno, i najveća koncentracija supermarketa i drugih mogućih donatora. Teritorijalni ustroj Republike Hrvatske organiziran je kroz čak 555 jedinica lokalne samouprave (JLS), odnosno kroz 428 općina, 127 gradova, 20 županija i Gradom Zagrebom koji istodobno ima status grada i županije.

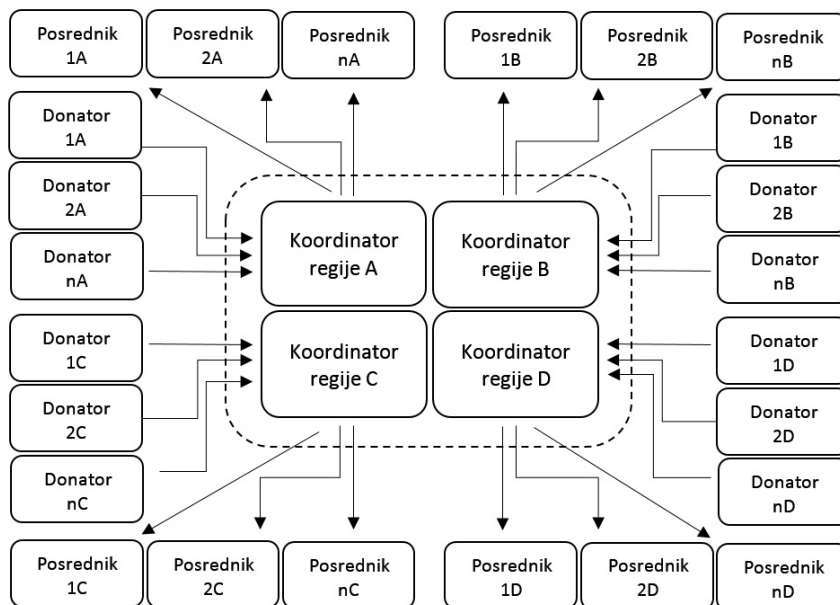
Potpuni podaci popisa stanovništva provedenog 2021. godine u trenutku pisanja ovog rada još nisu dostupni, a prema Popisu iz 2011. godine, Hrvatska je imala



4,29 milijuna stanovnika (DSZ, 2011), dok je prema procjeni DSZ-a iz 2017. u 2016. Republika Hrvatska je imala 4,17 milijuna stanovnika uz negativne trendove, odnosno pad broja stanovnika u svim hrvatskim županijama osim u Zagrebu (DSZ, 2017). Zakon o regionalnom razvoju Republike Hrvatske (NN 147/14, 123/17, 118/18) predvidio je formiranje urbanih aglomeracija i dosad su ustrojene četiri, i to: Urbana aglomeracija Osijek (Strategija razvoja Urbane aglomeracije Osijek, 2016.) s 195 235 stanovnika na 1921 km<sup>2</sup>, Urbana aglomeracija Rijeka (Strategija razvoja Urbane aglomeracije Rijeka za razdoblje 2016. – 2020., 2017.) s 188 797 stanovnika na 414 km<sup>2</sup>, Urbana aglomeracija Split (Strategija razvoja Urbane aglomeracije Split, lipanj 2016.) 325 407 stanovnika na 1286 km<sup>2</sup> i Urbana aglomeracija Zagreb (Strategija razvoja Urbane aglomeracije Zagreb za razdoblje do 2020, 2017) 1 086 528 stanovnika na 2911 km<sup>2</sup>.

S obzirom na to da u četiri najveća grada, odnosno u njihovim aglomeracijama Republike Hrvatske živi najviše ljudi, ekonomski je oportuno da u ta četiri grada budu sjedišta regionalnih koordinatora. Njihov bi geografski položaj omogućio potpuno zadovoljavajući prostorni raspored regionalnih središta, a predstavljaju i urbana, gospodarska te prometna i logistička središta povezana mrežom cesta i željezničkih pruga. Uzme li se u obzir geografska razvedenost Hrvatske, regionalna središta mogu se proširiti i na druge veće gradove poput Zadra, Pule, Slavonskog Broda ili Varaždina.

Potrebno je napomenuti da pri uspostavi banke hrane kroz četiri koordinacijska središta osim jasnih prednosti (poput pokrivanja velikog broja stanovnika, financijske i organizacijske efikasnosti te komunikacijske jednostavnosti) te usprkos činjenici da se u četiri najveća grada u maloprodaji identificiraju najveći viškovi hrane, pojavljuju i određeni nedostaci poput potencijalne nepotpune pokrivenosti teritorija Hrvatske, kao i mogućih problema određivanja granica djelovanja regionalnih centara.



**Shema 1.** Organizacijski model banke hrane s četiri regionalna centra  
Izvor: izrada autora



Vizualna reprezentacija predloženog modela temeljenog na četiri regionalna centra prikazana je na Shemi 1., a u nastavku će biti detaljno obrazložena uloga uključenih aktera i njihovi međusobni odnosi.

### Aktivnosti i zadaci posrednika koordinatora

Koordinatorima već kroz uvjete javnog poziva trebaju biti poznate njegove obveze i zaduženja. Kako bi uspješno obavljao svoju funkciju, on treba biti zadužen za upravljanje IT sustavom za doniranje hrane. Za tu potrebu koordinirat će te komunicirati sa svim registriranim posrednicima i donatorima s područja pod njegovom nadležnosti, osiguravat će sve sigurnosne i zdravstvene uvjete te infrastrukturno-logističke uvjete, organizirat će rad prema aktivnostima donatorima, vodit će sve propisane evidencije te izrađivati izvještaje koje će dostavljati nadležnim tijelima, informirat će i educirati sve uključene dionike u proces doniranja hrane.

Koordinator neće imati ulogu pritiskanja donatora i posrednika da surađuju s njim jer će oni i dalje moći samostalno surađivati ako im to bude želja. Također, kao koordinator može biti odabran i konzorcij organizacija, štoviše, konzorcij sastavljen od više registriranih posrednika od kojih svaki posjeduje određene kapacitete dodatno bi osnažilo sustav doniranja hrane te bi se povećala učinkovitosti rada i rezultata.

### Odnosi sa donatorima

Koordinacijsko tijelo treba služiti donatorima da bi im efikasno olakšao doniranje hrane, stoga im treba nuditi jednostavnost u komunikaciji putem radnog vremena te fleksibilnosti u mnogim segmentima; donatorima treba olakšati način i vrijeme isporuke donirane hrane, mogućnosti donacije malih, ali i jako velikih donacija s kratkim rokovima trajanja. Koordinator treba biti dostupan sve dane u tjednu (uključujući vikende i praznike), kao i u popodnevnim satima.

Koordinator treba olakšati donatoru realizacije velikih i zahtjevnijih donacija hrane tako što će mu omogućiti da komunicira samo s jednom organizacijom koja će potom preuzeti ulogu distribucije donacije prema manjim posrednicima. Osim toga, koordinatori trebaju onemogućiti zlouporabu donacija te oportunitizma od posredničkih organizacija i ponuditi donatorima pouzdanost i odgovornost u radu.

Nadalje, jedna je od bitnih zadaća koordinatorских organizacija i dolazak do novih donatora, njihova edukacija i upoznavanje s mogućnostima doniranja hrane. Ovo je važna zadaća koordinatora u pilot-razdoblju kako bi se broj donacija mogao znatno povećati. Kontinuiran kvalitetan trud koordinatora svakako će dovesti do povećanja broja donatora i količine donirane hrane pred istekom roka trajanja, što se može vidjeti u praksama drugih zemalja. Donatori često i sami uvide da društveno odgovorno poslovanje ne mora nužno biti ni skupo ni komplicirano. To se posebno odnosi na hranu blizu isteka roka trajanja za koju je jasno da se neće uspjeti u potpunosti prodati.

### Odnos s posrednicima

Regionalni koordinator treba surađivati sa svim posredničkim organizacijama u svojoj regiji, a koje su spremne za suradnju i koje ispunjavaju tehničke i druge

uvjete vezane uz rad s hranom i uz sigurnost hrane. S druge strane, posredničke organizacije ne moraju odabrati suradnju s koordinatorskom organizacijom, nego mogu nastaviti s djelovanjem kao i dosad u sustavu doniranja hrane.

Uvjeti koje posrednici trebaju zadovoljiti žele li surađivati tiču se minimalne razine tehničke i higijenske osposobljenosti za rad s hranom; trebaju transparentno voditi popis donacija i krajnjih primatelja te preuzimati donacije odgovorno i efikasno, što bi značilo na dogovoreni način u dogovoreno vrijeme. Koordinator treba sastaviti i kontinuirano ažurirati podatke o posrednicima na svom području, odnosno o njihovim potrebama i vrsti robe s kojom rade te o njihovim tehničkim ograničenjima.

Transparentnost je u sustavu doniranja hrane neophodna i neizmerno bitna, stoga koordinatorska organizacija treba istražiti sve nepravilnosti koje se dogode. Primjerice, posrednike koji odbiju donaciju za kakvu je inače kvalificiran i zainteresiran koordinator može pomaknuti na dno liste. Nadalje, u mogućim slučajevima zlouporabe donacija ili netransparentnosti glede namjene te u slučajevima nesposobnosti posrednika da zadovolji minimalne tehničke uvjete, regionalni koordinator može s posrednicima prekinuti suradnju.

## Velike donacije

Velike donacije najčešće su predmet izravnih donacija između donatora i posredničkih organizacija. Često to nije hrana pred istekom roka trajanja, nego namirnice koje su zdravstveno prihvatljive, ali su neprikladne za prodaju zbog drugih razloga. Tu može biti riječ o krivo označenoj robi, robi koja se može prodavati, ali nije zanimljiva kupcima ili se može raditi o prigodničarskim artiklima (npr. blagdanska hrana).

Regionalni koordinatori zbog mogućnosti prihvaćanja ovakvih namirnica, ali i namirnica i potrepština iz FEAD-a, trebaju imati osigurane logističke, skladišne i ljudske kapacitete. Kako se radi o velikim donacijama za koje je nužno osigurati i prijevoz i mjesto skladištenja, donatorima je puno lakše kontaktirati samo s regionalnim koordinatorom koji će potom preusmjeriti donaciju na jednu ili više posredničkih organizacija.

## Kapilarni sustav prikupljanja malih donacija

Za malene, ali svakodnevne donacije hrane pred istekom roka trajanja potreban je trud, vrijeme i angažman.

Koordinator ovdje ima veliku ulogu posredovanja u dogovoru između donatora i posrednika oko preuzimanje viškova hrane te daljnje komunikacije. Koordinator će potom organizirati prikupljanje donacije vlastitim prijevoznim sredstvom namijenjenim i opremljenim za prikupljanje hrane. Ako bi se zbog geografske nedostupnosti stvarali značajni transportni troškovi, koordinatori mogu organizirati prikupljanje izravno u dogovoru s posredničkom organizacijom koja djeluje u blizini. Koordinatorska organizacija može s lokalnim posrednicima u ovom slučaju dogovoriti ustupanje svojih dostupnih prijevoznih ili logističkih kapaciteta. Koordinatorska organizacija i lokalni posrednik koji su se uspješno povezali mogu se na idućem natječaju za institucionalne potrebe prijaviti kao konzorcij. Kapilarno prikupljanje malih donacija treba biti financijsko isplativo odnosno ekonomično.

## Informacijsko-komunikacijski sustav mreže hrane

Kako bi banka hrane bila uspješna i kvalitetna, potrebno je stvoriti funkcionalan informacijsko-komunikacijski sustav. Neke njegove pozitivne karakteristike bile bi: minimalna potreba da se iskorištava rad ljudi, komunikacija aplikacijom s olakšanim društvenim protokolima, izbjegavanje nepotrebnih administrativnih procedura te mogućnost automatskih generiranja izvješća koja se mogu printati iz aplikacije.

Putem informacijsko-komunikacijskog sustava omogućile bi se mnogostruke koristi, kao i sljedeći tijek informacija:

1. Donator utvrđuje da raspolaže s hranom pogodnom za doniranje te putem svoga korisničkog profila upisuje podatke o donaciji i mogućnostima preuzimanja iste u aplikaciju.
2. Koordinator potom zaprima poslanu donaciju te je prosljeđuje posrednicima prema ustanovljenu redosljedu.
3. Aplikacija o dostupnoj donaciji alarmira posrednike, a oni je pritom mogu prihvatiti ili odbiti.
4. Kad posrednička organizacija prihvati ponudu donacije, istodobno prihvaća i način preuzimanja koji je ponudio donator. Odgovornost za preuzimanje na navedeni način stoga je na posredniku koji je na donaciju pristao.
5. Nakon preuzimanja donacije, posrednik potvrđuje u aplikaciji da ju je preuzeo, a donator da ju je predao. Ovaj bi korak u aplikaciji trebao biti krajnje jednostavan, odnosno sveden na potvrdu primitka jednim klikom.
6. U posljednjem bi koraku donator kroz aplikaciju trebao imati mogućnost automatskog generiranja potvrde o donaciji koja osim same donacije sadrži i podatke o identitetu posredničke organizacije koja je donaciju primila te mjestu i vremenu primopredaje. Posrednik koji primi donaciju također treba moći u aplikaciji generirati potvrdu o primitku s navedenim podacima o donaciji, donatoru, primatelju te vremenu i mjestu preuzimanje same donacije.

Ako bi se dogodila situacija da se u traženom vremenu ne mogu pronaći primjereni posrednici za primanje donacije, primatelj bi postao koordinatorska organizacija koja bi preuzela donaciju istom procedurom te bi donaciju pohranila u svome skladištu. Potom bi koordinatorska organizacija prosljedila donaciju posredničkim organizacijama.

## ZAKLJUČAK

Ekonomska i gospodarska situacija u Hrvatskoj vode nužnosti osnivanja Banke hrane. Mnoge zemlje pokazuju da je osnivanje takve institucije donijelo značajnu dobrobit za mnoge građane. Optimalan model banke hrane koji je predstavljen kroz ovaj rad predstavlja hibridni organizacijski sustav koji se zasniva na međuovisnosti veza između donatora i registriranih posredničkih organizacija. U praksi su banke hrane humanitarne organizacije koje prikupljaju viškove hrane te ih distribuiraju i alociraju krajnjim korisnicima izravno ili putem posrednika.

S obzirom na geografsku razvedenost Republike Hrvatske, ali i ekonomsku i gospodarsku razvijenost, predlaže se model koji bi funkcionirao putem četiri regionalna koordinatora u četiri najveća grada. Sustav utemeljen na takvome modelu predstavljao bi fleksibilniji i ekonomičniji način upravljanja nego sustav koji bi se centralizirao kao tijela javne vlasti. S ciljem praćenja i daljnjeg unaprjeđenja sustava, regionalni koordinatori oformili bi nacionalno tijelo, a u kojem bi svoje mjesto pronašli i predstavnici Ministarstva poljoprivrede i donatora.

Koordinatori banke hrane bili bi izabrani javnim pozivom, odnosno javnim natječajem u kojemu je potrebno detaljno propisati sve logističke, organizacijske i formalne obveze koje budući koordinatori moraju zadovoljiti. Prijavljene organizacije trebale bi dostaviti plan aktivnosti za naredne tri godine, kao i proračun odnosno troškovnik rada s obzirom na velike razlike u kapacitiranosti različitih humanitarnih organizacija. Nakon proteka tri godine nadležno bi tijelo trebalo analizirati izvještaje koordinatorskih organizacija, postignute rezultate, količine donirane hrane te nakon izrađenog mišljenja, odnosno eventualnih ispravaka uočenih nedostataka, provesti novi natječaj za koordinate.

Ovakvo organizacijsko rješenje predstavlja hibridni sustav organizacije banke hrane koji kroz prednosti omogućuje značajno povećanje donacija u broju i količini, a time umanjivanje problema siromaštva i umanjivanje problema otpada od hrane, odnosno pridonošenje smanjenju stakleničkih plinova koji otpad od hrane uzrokuje.

## LITERATURA

1. Državni zavod za statistiku, Pokazatelji siromaštva i socijalne isključenosti u 2019. godini, 14.1.1., listopad 2020.
2. Državni zavod za statistiku, Procjene stanovništva republike hrvatske u 2016., 7.1.3., rujan 2017.
3. Food Waste Indeks Report 2021.
4. Lovrenčić, Đ., Vretenar, N., Ježić, Z., The challenges of establishing food donation system, ITEMA 2017 Recent Advances in Information Technology, Tourism, Economics, Management and Agriculture, 2017.
5. Menard, C., Hybrids: where are we?, Journal of Institutional Economics, 2021., str. 1 – 16
6. Pervey, C. E., Economic Aspects of Charity Organization, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 14 (Jul. 1899), 1899., str. 1 – 17
7. Poore, J., Nemecek, T., Reducing food's environmental impacts through producers and consumers, Science, 360(6392), 2018., str. 987 – 992
8. Popis stanovništva, Kućanstva i stanova 2011. Prvi rezultati po naseljima, Državni zavod za statistiku 2011.
9. Registar posrednika, Ministarstvo poljoprivrede, izmjena od 25. studenog 2021., pogledano: 25.11.2021., online: <https://poljoprivreda.gov.hr/istaknute-teme/hrana-111/sprjecavanje-nastanka-otpada-od-hrane/doniranje-hrane/registar/3718>
10. Strategija razvoja Urbane aglomeracije Osijek, srpanj 2016.

11. Strategija razvoja Urbane aglomeracije Rijeka za razdoblje 2016–2020 godine, ožujak 2017.
12. Strategija razvoja Urbane aglomeracije Split, lipanj 2016.
13. Strategija razvoja Urbane aglomeracije Zagreb za razdoblje do 2020. Godine, Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj Grada, prosinac 2017.
14. Vretenar, N., Jardas Antonić, J., Gulam, M., Steering the volunteering – Data Envelopment Analysis of volunteers' retention efficiency in civil society units. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 18, Issue 2, 2020., str. 219 – 230
15. Williamson, O.E., *Contract, Governance and Transaction Cost Economics*. World Scientific Publishing, Singapore, 2017.
16. Williamson, O.E., The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 2002.

## A REGIONAL FOOD BANK ORGANIZATION MODEL

### ABSTRACT

The poverty rate in the Republic of Croatia is a high 18.3%. Nevertheless, it is estimated that more than 400 thousand tons of food are thrown away every year. Moreover, due to the impact on global greenhouse gas emissions and in accordance with the UN Agenda 2030, Croatia should reduce its food waste by half by 2030. As one of the solutions that could alleviate these problems is the establishment of an efficient food bank system. Therefore, the aim of this paper is to present an economically rational possibility of setting up a food bank in Croatia through a hybrid organizational solution that would enhance the system of food donations and thus contribute to the reduction of food waste. There are more than 100 registered intermediary organizations in Croatia, many of which do not have sufficient material, human and equipment capacities to fulfil their mission. As such, most of them do not fulfil the requirements to draw on the resources granted through FEAD and usually collect food through direct contact with donors or through activities in front of shops. The quantities thus collected are usually insufficient and do not meet the needs of the growing number of users who rely on these food donations. In most countries with well-organized food donation systems, food banks are non-profit, humanitarian organizations whose main role is to mediate between donors and intermediaries in order to facilitate, expedite and simplify the process of food donation. This paper proposes an organizational solution that best suits the needs of intermediaries and donors while taking into account Croatia's regional specificities and territorial diversity.

**Key words:** food bank, food donation, food donation system, hybrid organization