

Menadžment volontera

Ivanušec, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:354901>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-20**



Repository / Repozitorij:

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
PRAVNI FAKULTET
STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA**

Nikolina Ivanušec

MENADŽMENT VOLONTERA

ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2023.

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
PRAVNI FAKULTET
STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA**

Nikolina Ivanušec

MENADŽMENT VOLONTERA

ZAVRŠNI RAD

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Ana Opačić

Zagreb, 2023.

Sadržaj

1 UVOD.....	5
2 MENADŽMENT VOLONTERA.....	6
2.1 Ciklus menadžmenta volontera.....	7
2.2. Od planiranja do nagrađivanja.....	8
2.3 Primjeri edukacije za menadžment volontera Volonterskog centra Zagreb i Udruga Pozor!.....	12
3 NOVI IZAZOVI ZA MENADŽMENT VOLONTERA.....	14
3.1 Upravljanje volonterima u kriznim situacijama.....	14
3.2 Menadžment volontera i inkluzivno volonterstvo.....	16
4 ZAKLJUČAK.....	18
5 LITERATURA.....	19

Menadžment volontera

Sažetak:

Ovaj rad bavi se temom menadžmenta volontera i njegovim fazama. U prvom dijelu rada definirana je terminologiju u vezi volontiranja, zakonski okvir i statistički podaci koji pokazuju zanimanje za volontiranje u Hrvatskoj u prethodne dvije godine. Drugi dio bavi se menadžmentom volontera i njegovim fazama. Menadžment volontera je alat koji olakšava organizacijama koje žele uključiti volontere u svoj rad da izrade kvalitetan volonterski program i da ga kvalitetno provedu. U današnjem svijetu brzih promjena i pred volontiranjem stoje izazovi kako se što bolje pripremiti na krizne situacije koje su sve češće, te kako uključiti u volonterske programa osobe koje su u riziku od socijalne isključenosti, a vrijedan su izvor vještina i iskustva.

Ključne riječi: volontiranje, menadžment volontera, volonterski program, neprofitne organizacije

Management od volunteers

Abstract:

This paper deals with topic of volunteer management and its phases. The first part of the paper defines the terminology related to volunteering, the legal framework and statistical data that show interest in volunteering in Croatia in the previous two years. The second part deals with volunteer management and its phases. Volunteer management is a tool that makes it easier for organizations that want to include volunteers in their work to create a quality volunteer program and implement it well. In today's world of rapid changes, volunteering faces the challenges of how to better prepare for crisis situations, which are becoming more frequent, and how to include involunteer programs people who are at risk of social exclusion, and who are a valuable source of skills and experience.

Keywords: volunteering, volunteer management, volunteer program, non-profit organisations

Izjava o izvornosti

Ja, Nikolina Ivanušec pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristila drugim izvorima do onih navedenih u radu.

Ime i prezime: Nikolina Ivanušec

Datum: 01.09.2023.

1 UVOD

U Republici Hrvatskoj volontiranje je uređeno Zakonom o volonterstvu, te Pravilnikom o državnoj nagradi za volontiranje i Pravilnikom o sadržaju izvješća o obavljenim uslugama ili aktivnostima organizatora volontiranja koji su doneseni 2021. godine. Te iste godine donesena je i Odluka o kriterijima za izbor i način izbora člana i zamjenika člana Nacionalnog odbora za razvoj volonterstva. Prvi Zakon o volonterstvu u Hrvatskoj donesen je 2007. godine, a 2008. godine donesen je Etički kodeks volontera.

Volontiranjem se, u smislu ovog Zakona, smatra dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti za dobrobit druge osobe ili zajednice, a obavljaju ih osobe na način predviđen ovim Zakonom, bez postojanja uvjeta isplate novčane nagrade ili potraživanja druge imovinske koristi za obavljeno volontiranje, ako ovim zakonom nije drukčije određeno (Zakon o volonterstvu, NN, 58/2007, čl.3, st.1).

Zakonom o volonterstvu se također uređuju osnovni pojmovi vezani za volontiranje (vrste volontiranja, te što volontiranje nije), temeljna načela, tijela nadležna za volontiranje, Etički kodeks, Državna nagrada, ugovor o volontiranju, prava i obveze volontera i organizatora volontiranja, te nadzor. Zakon o volontiranju primjenjuje se kada se radi o formalnom volontiranju, znači kada volontiranje organizira registrirana neprofitna organizacija.

Kako se volonterstvo u Hrvatskoj razvijalo i mijenjalo tako su i 2013. godine i 2021. godine doneseni Zakoni o izmjenama i dopunama Zakona o volonterstvu. Tim izmjenama i dopunama željelo se uskladiti zakonsko uređenje volonterstva sa novinama na području volonterstva.

Te izmjene i dopune fokusirane su na:

- *redefiniranje pojma dugotrajnog volontiranja i omogućavanje dugotrajnog volontiranja maloljetnih volontera,*
- *određivanje jasne razlike između pojmova „volontiranje“ i „pripravnički staž“,*
- *definiranje pojmova volontiranja poslovnog subjekta, koordinatora volontera, programa volonterskog centra i načina financiranja volonterskih centara,*

· *nadopunjavanje nekih od temeljnih načela volontiranja koja se primarno odnose na dodatnu zaštitu djece uključene u volontiranje, zaštitu korisnika volontiranja, volontiranje kojim se zamjenjuje rad u slučaju nastupa izvanrednih situacija,*

· *obaveze volontera,*

· *sadržaj potvrde o volontiranju,*

· *prekršajne odredbe*¹

Zakonom o volonterstvu iz 2007. godine osnovan je Nacionalni odbor za razvoj volonterstva, koji je tijelo Vlade Republike Hrvatske, a čija je zadaća razvoj volonterstva u Hrvatskoj. Odbor čine 21 član i svaki član ima zamjenika. Biraju se na mandat od četiri godine. Predsjednika biraju članovi većinom glasova svih članova Odbora.

Iz toga se vidi kako Republika Hrvatska želi volonterstvo želi staviti u zakonodavne okvire kako bi se, ne samo razvijalo volonterstvo, nego i zaštitili sami volonteri i korisnici volontiranja.

Organizatori volontiranja, bilo da su ustanove, udruge, zaklade i druge neprofitne pravne osobe, državna tijela i tijela jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave imaju svoja prava, ali i obaveze. Također su dužni podnijeti godišnje Izvješće o obavljenim uslugama ili aktivnostima organizatora volontiranja Ministarstvu rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (Volonterski centar Zagreb, 2023.).

Prava organizatora volontiranja su:

1. sudjelovati u donošenju odluka jer organizator zastupa interese i potrebe volontera
2. odabrati volontera koji sa svojim vještinama i kompetencijama odgovara idejama organizacije
3. volonter ga mora na vrijeme obavijestiti o prekidu volontiranja
4. biti informiran na koji se način ocjenjuju vještine i znanja volontera.²

Obveze organizatora volontiranja su:

1. poštovati prava volontera
2. izvršiti obveze prema volonterima
3. osigurati uvjete za poštovanje prava volontera

¹ Značajnije izmjene i dopune Zakona, Volonterski centar Split, 16.08.2023.

² Prava i obveze organizatora volontiranja, e-Građani, 17.08.2023.

4. izdati volonteru pisanu potvrdu o volontiranju te u nju upisati podatke propisane Zakonom
5. osigurati materijale i sredstva za obavljanje volonterskih aktivnosti
6. osigurati isplatu ugovorenih troškova volonteru
7. osigurati volonteru tajnost osobnih podataka i zaštitu privatnosti
8. osigurati druge uvjete i poštivati prava propisana Zakonom
9. ustanoviti uključiv i učinkovit postupak izbora volontera koji će omogućiti uključivanje različitih skupina te osobito poticati volontiranje socijalno isključenih skupina
10. razviti standarde kvalitete koji osiguravaju pripremu i izvješćivanje, nude osobno vođenje i podršku, nadzor i mentorstvo kroz čitav tijek volontiranja kao i jasne sustave vrjednovanja i praćenja, poželjno kroz razvoj sustava osiguranja kvalitete
11. promicati volontiranje i njegov doprinos društvu i pojedincu
12. omogućiti volonteru sudjelovanje u donošenju odluka o volonterskoj aktivnosti odnosno uslugama i osjećaj pripadnosti projektu
13. omogućiti volonteru pokretanje vlastitih inicijativa u skladu s misijom i vizijom organizatora volontiranja i provedene aktivnosti odnosno usluge
14. omogućiti volonteru stjecanje vještina i kompetencija te iskustva u području u kojem volontira
15. omogućiti ili zagovarati uvođenje alata za priznavanje kompetencija, vještina i iskustava stečenih volontiranjem, a u suradnji s obrazovnim ustanovama i poslodavcima.³

Na temelju svih zaprimljenih izvješća, Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike izrađuje statističke podatke na temelju kojih možemo vidjeti kretanje volonterstva. Tako je u 2021. godini bilo 22% više prijavljenih volontera u odnosu na 2020. godinu i 13% više ukupnih sati volontiranja, a u 2022. godini to povećanje iznosi još 7% za prijavljene volontere i 2% za ukupan broj sati volontiranja u odnosu na 2021. godinu. Što se tiče broja volontera gledano prema spolu, još uvijek je veći broj ženskih volontera od muških. U 2021. godini žena u volontiranju je 60%, a muškaraca 40%. U 2022. godini žena je još više 62%, a muškaraca 38%. Kada gledamo statistiku prema tipu organizatora programa volontiranja, udruge su te koje prednjače sa 88% u 2021. i 89% u

³ Prava i obveze organizatora volontiranja, e-Građani, 17.08.2023.

2022. godini, slijede javne ustanove sa 7% i u 2021. i 2022. godini. Ostali mogući organizatori volontiranja sudjeluju sa malim brojem organiziranih programa. Ukupni troškovi volontiranja bili su u 2021. godini 44% viši nego u 2020., a u 2022. godini su za 27% viši nego u 2021. godini.⁴

Hrvatski centar za razvoj volonterstva provodi Mrežu volonterskih centara, a cilj je komunikacija sa lokalnim i regionalnim volonterskim centrima da bi se na jednom mjestu dobile sve informacije vezane za volonterstvo i da bi se povećala vidljivost i važnost volontiranja. Mrežu volonterskih centara čine 4 regionalna i 32 lokalna volonterska centra. (Mreža volonterskih centara, 2023.).

Regionalni volonterski centri su:

1. Volonterski centar Zagreb
2. Udruga “MI” – Split – Volonterski centar Split
3. Udruga za razvoj civilnog društva SMART – Volonterski centar Rijeka
4. DKolektiv – Volonterski centar Osijek (Mreža volonterskih centara, 2023.).

Uloga volonterskih centara je pomoć kod obrazovanja za organizatore volontiranja u području menadžmenta volontera, obrazovanje građana o volontiranju, povezivanje volontera s organizacijama volontiranja, usklađivanje ponude i potražnje za volontiranjem, organiziranje promotivnih kampanja, provođenje istraživanja u volonterstvu, međusektorska suradnja i utjecaj na javne politike u području volonterstva (Nacrt prijedloga Nacionalnog programa za razvoj volonterstva za razdoblje od 2020. do 2024. godine, 2019.).

Financiranje volonterskih centara i njihovih programa osigurava se putem donacija i (su)financiranja od strane države, sredstva mogu doći iz nacionalne i međunarodne razine. Također od 2013. godine, od kada je Republika Hrvatska punopravna članica Europske unije, financiranje se vrši i iz fondova Europske unije.

Tako je Ured za udruge 2016. godine u okviru Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. objavio Poziv na dodjelu bespovratnih sredstava “Podrška organizatorima volontiranja za unapređenje menadžmenta volontera i provedbu

⁴ Komparativna statistika volontiranja 2021 - 2022., Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, 17.08.2023.).

volonterskih programa”. Njime je iz Europskog socijalnog fonda sufinancirano 38 projekata u vrijednosti od 38 milijuna kuna. Ciljevi projekata su bili povećati broj kvalitetnih volonterskih programa, programa školskog volontiranja i odgoja za volontiranje, osnažiti volonterstvo u reformama za društveni i gospodarski rast i demokratski razvoj, ojačati kapacitete organizatora volontiranja za učinkovit menadžment volontera (Nacrt prijedloga Nacionalnog programa za razvoj volonterstva za razdoblje od 2020. do 2024. godine, 2019.).

Prema Indeksu održivosti organizacija civilnog društva u Hrvatskoj za 2021. godinu organizacije civilnog društva najviše se oslanjaju na financiranje kroz projekte, pa mnoge od njih prilagođavaju svoje projekte natjecajima koji su u tijeku. Samim tim im se sužava krug djelovanja, pa ne mogu uvijek odgovoriti na potrebe u zajednici. U 2021. godini raspisano je nekoliko natječaja na nacionalnoj razini. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike objavilo je 2 poziva za financiranje. Sa 3 milijuna kuna osigurano je financiranje za projekte organizacija civilnog društva za žene i djecu žrtve obiteljskog i seksualnog nasilja, te projekte za ublažavanje i promicanje socijalne uključenosti i integracije socijalno osjetljivih skupina. 71 milijun kuna osigurano je za projekte za organizacije civilnog društva za pomoć osobama s invaliditetom. Središnji državni ured za demografiju i mlade objavio je 2 natječaja: 10 milijuna kuna za projekte za mlade i 8,6 milijuna kuna za natječaje za potporu roditeljstvu. Državni natječaji jedan su od glavnih izvora financiranja programa neprofitnih organizacija. Prema izvješću Giving Croatia 2020, koji je objavio Catalyst Balkans, poduzetnički sektor je 2021. godine donirao 20 milijuna eura organizacijama civilnog društva za njihove projekte, a donatori su i velike udruge npr. Rotary klubovi. Organizacije civilnog društva dobivaju i sredstva od stranih institucija, veleposlanstava i međunarodnih organizacija. Prodajom svojih proizvoda i usluga, organizacije civilnog društva nemaju velike prihode, a društveno poduzetništvo još uvijek nije dobro razvijeno (Ceraneo, 2022.).

2 MENADŽMENT VOLONTERA

Kada govorimo o menadžmentu volontera mislimo na proces maksimalne upotrebe raspoloživih resursa pri stvaranju nove vrijednosti za organizaciju i korisnike kroz uključivanje volontera u rad organizacije (Prgić Znika i sur., 2015.).

Međunarodna federacija društava Crvenog križa i Crvenog polumjeseca menadžment volontera gleda kao proces upravljanja i razvoja ljudskih potencijala koji promiče volonterstvo, pridobiva nove i čuva postojeće volontere, kreira novosti, provodi edukacije i motivira za volontiranje.⁵

Menadžment volonterskog programa je planiranje koje nas vodi na razmišljanje o uključivanju volontera, iz njega dobivamo odgovore zašto uključujemo volontere, što time dobivamo, kako i gdje ih uključujemo, tko nadzire njihov rad i kako ih procjenjujemo (Udruga za razvoj civilnog društva SMART, 2017.).

Organizator volontiranja provodi menadžment volontera, a to može biti udruga, zaklada, ustanova, druga neprofitna osoba, državna tijela i tijela jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave. On izrađuje program volontiranja, a njime se određuje kada se volonteri uključuju, koje su aktivnosti i način ostvarivanja tih aktivnosti. Pod volonterski program spadaju svi programi, projekti i aktivnosti koje organizira neka organizacija, a gdje su uključeni volonteri.

2.1 Ciklus menadžmenta volontera

Ciklus menadžmenta volontera je predložak za kvalitetno vođenje volonterskog programa, a proizlazi iz višegodišnjih praksi domaćih i stranih organizacija. Osmislila ga je Hrvatska mreža volonterskih centara sa nizozemskom organizacijom MATRA. Bilo da je volonterski program jednostavan ili složen, faze menadžmenta volontera su iste (Prgić Znika i sur., 2015.).

Ciklus menadžmenta volontera je temelj za ispunjavanje Standarda kvalitete volonterskih programa, a to su standardi, kriteriji kvalitete i dokazi kojima organizacija objašnjava u kojoj

⁵ Smjernice za volontiranje Međunarodne federacije društava Crvenog križa i Crvenog polumjeseca, Hrvatski Crveni križ, 22.08.2023.)

mjeri volonterski program zadovoljava minimalne standarde kvalitete (Hrvatski centar za razvoj volonterstva, 2016.).

Menadžment volontera sastoji se od 8 faza:

1. *Planiranje volonterskog program*
2. *Izrada opisa poslova za volontere*
3. *Pronalaženje volontera*
4. *Odabir volontera*
5. *Uključivanje i edukacija*
6. *Supervizija i evaluacija volontera*
7. *Evaluacija volonterskog programa*
8. *Vrednovanje i nagrađivanje volontera* ⁶

Da bi mogli stvoriti kvalitetan volonterski program potrebna je odlučnost i dobra volja organizacije da uključi volontere i da vidi koje sve koristi od volontiranja imaju i sama organizacija i volonteri. Također je važno da se u planiranje programa uključi što veći broj članova organizacije kako se se poslovi bolje raspodijelili i kako bi uvidjeli važnost volontiranja. Dobro pripremljeni temelji na kojima su radili što više djelatnika organizacije, pa i već postojeći volonteri, ako ih ima, uštedjeti će u daljnjem procesu izrade i provedbe programa organizaciji puno vremena i truda (Prgić Znika i sur., 2015.).

Organizacija koja se priprema za izradu volonterskog programa mora se voditi vizijom nje same, vodstvo se mora složiti zbog čega treba volontere i dobro sagledati situaciju unutar i izvan organizacije kako bi utvrdili poteškoće i mogućnosti. Tek kad se dobro sagleda situacija i vlastite potrebe, organizacija će znati što može ponuditi volonterima i što od njih tražiti, te na taj način pronaći zajedničke interese koji su glavni uvjet za uspjeh volonterskog programa (Prgić Znika i sur., 2015). Također je važno da organizacija donese Pravilnik o radu volontera, koji će im pomoći u radu sa volonterima i vođenju volonterskog programa (SOS Rijeka – centar za nenasilje i ljudska prava, 2019.).

Da bi se program volontiranja proveo organizator volontiranja mora odrediti koordinadora volontera iz redova svoje organizacije. Zadaće koordinadora volontera jesu:

⁶ Menadžment volontera Priručnik za vođenje volontera i volonterskih programa, Volonterski centar Zagreb, 20.08.2023.

- Pratiti uvođenje volontera u organizaciju
- Jamčiti visoki standard vođenja volontera
- Vođenje komunikacije između volontera i ostalih članova organizacije
- Osiguravati priznanje volonterskog doprinosa (Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o volonterstvu, NN 84/2021., čl.7, st.6).

Iz tih zadaća proizlazi da je koordinator volontera osoba koja upravlja svim elementima vezanim za uključivanje volontera i njihov daljnji rad u organizaciji. On ima glavnu zadaću u planiranju volonterskog programa, rasporedu vremena i kvaliteti rada, te svim ostalim potrebnim resursima. Potrebno mu je prethodno volontersko iskustvo, komunikacijske vještine, menadžerske vještine i završena izobrazba za koordinatora. Sve mu to pomaže da razumije poziciju na kojoj radi i u što kvalitetnijem radu (Hrvatski centar za razvoj volonterstva, 2018.).

2.2. Od planiranja do nagrađivanja

Kod planiranja volonterskog programa, koordinator volontera treba izraditi plan aktivnosti za razvoj volonterskog programa. To je akcijski plan za jednu godinu koji pokriva sve što treba napraviti u organizaciji, a tiče se volontiranja. Akcijski plan je dokument koji usmjerava organizaciju kod ostvarenja volonterskog programa i u provedbi programa možemo ga mijenjati ako su se neke stvari promijenile ili ako smo shvatili da bi neke aktivnosti bilo bolje odraditi na drugačiji način. Važno je da akcijski plan uz ciljeve ima iduće elemente:

1. Aktivnosti potrebne za ispunjenje ciljeva
2. Rezultati koji će se postići izvršenjem aktivnosti
3. Vrijeme provedbe koja je potrebno da bi se izvršile aktivnosti
4. Odgovorne osobe
5. Potrebni resursi da bi se ispunile predviđene aktivnosti (Prgić Znika i sur., 2015.).

Nakon dobro isplaniranog programa volontiranja slijedi faza gdje treba se dobro promisliti što se želi dobiti uključivanjem volontera u rad organizacije, koja je njihova uloga i pozicija u organizaciji. Izrađujući opis poslova za volontere vidi se što sve treba za rad volontera i kakav profil volontera je potreban organizaciji. Poslove se treba što jasnije opisati jer će se na taj način lakše naći volonteri, a i oni sami će biti bolje motivirani jer su im jasno opisani

njihovi zadaci. U opis posla mogu se uključiti i osobe sa kojima će volonteri raditi jer oni najbolje znaju objasniti koji su njihovi zadaci i na koji ih način izvršavaju. Samim praćenjem rada volontera opis volonterske pozicije se može s vremenom prilagođavati sposobnostima volontera. Volontere se može uključiti u sve poslove u organizaciji i zajednici, ali se mora paziti da volonteri ne zamjenjuju zaposleno osoblje, jer prema Zakonu o volonterstvu, NN 22/2013. čl. 5, to više nije volonterstvo. Opis poslova za volontere sadrži:

1. *Naziv volonterske pozicije* – mora biti precizan i kreativan
2. *Opis posla na kojem će volonter raditi* - detaljno opisati zadatke koje će volonter raditi
3. *Utjecaj na ciljanu skupinu* – sadrži ono što će volonter ostvariti izvršavanjem zadataka
4. *Edukacija i uvođenje u posao* – koje će edukacije volonter proći i kako će mu se objasniti zadatke koje mora raditi
5. *Praćenje i podrška* – tko će pomagati volonteru u radu
6. *Duljina i učestalost angažmana*
7. *Potrebne kvalifikacije* – vještine i znanja koje volonter treba imati za obavljanje zadataka
8. *Nagrađivanje i dobrobiti za volontere* – na koji način će se volontere nagraditi i što sve dobivaju volontiranjem⁷

Kada se zna kakvi volonteri su potrebni organizaciji potrebno je objaviti poruku ili oglas pda bi volonteri znali da ih se traži. Taj oglas treba sadržavati podatke o tome tko traži volontere, naziv volonterskog mjesta, očekivanja od volontera, vrijeme i mjesto volontiranja, osoba kojoj se mogu javiti, te rok za prijavu.⁸

Kod pronalazjenja volontera postoje tri osnovna pristupa:

1. *Otvoreni pristup* – informacije o potrebi za volonterima prenose se što većem broju ljudi

⁷ Kako ih pronaći? Kako ih zadržati? Menadžment volonterskih programa u neprofitnim organizacijama, Volonterski centar Rijeka, 26.08.2023.

⁸ Volon knjižica, Studentski katolički centar Palma Zagreb, 08.09.2023.

2. *Ciljano prikupljanje volontera* – informacije o potrebi za volonterima prenose se ciljanoj skupini u kojoj želimo pronaći osobu koja posjeduje specifična znanja i vještine
3. *Osobno prenošenje informacija* – informacije se prenose preko postojećih volontera, korisnika, zaposlenika i dr.⁹

Nakon što se na oglas za volontere jave potencijalni volonteri potrebno je odabrati one koju su najbolji za volonterski program koji provodi organizacija. Zato ih je najbolje kroz intervju provjeriti, a razina provjere ovisi o zahtjevnosti programa. Na početku intervju potrebno je potencijalnim volonterima dati informacije o organizaciji i zadacima volontera. Samim tim potencijalni volonteri vide da li je volontiranje u određenoj organizaciji za njih ili nije. Zatim se kroz intervju iskristalizira da li potencijalni volonter odgovara potrebama i aktivnostima organizacije. Treba se paziti i na zakonska ograničenja, a Zakon o volonterstvu iz 2013. godine propisuje da:

- *kod kratkotrajnog volontiranja* – ako se volontira sa ranjivim skupinama, potrebna je pisana Izjava volontera da ne postoje sigurnosne mjere psihijatrijskog liječenja, liječenja od ovisnosti, pravomoćna osuda ili vođenje kaznenog postupka
- *kod dugotrajnog volontiranja* – uz Izjavu volontera potrebno je i Posebno uvjerenje o podacima iz kaznene evidencije Ministarstva pravosuđa¹⁰

Izabrane volontere potrebno je uključiti u rad organizacije i educirati da bi se što lakše uključili u posao i organizaciju. U ovoj fazi volonter stječe svoj dojam o organizaciji, koliko se osjeća dobrodošlo pa će prema tome biti i njegov trud prema poslu. U ovom dijelu uključivanja volontera se upoznaje s organizacijom, djelatnicima i programima koje provodi, određuje se odnos između volontera i organizacije, te ga se informira o poslovima koje će obavljati. Nakon orijentacije slijedi edukacija gdje se volontera priprema za rad u organizaciji. Edukacija je proces koji traje kako bi se unaprijedile volonterove vještine da bi što bolje radio svoj posao. Zahtjevnost posla određuje i koliko će zahtjevna biti edukacija, te da li je potrebna kontinuirana edukacija (Prgić Znika i sur., 2015.).

⁹ Kako ih pronaći? Kako ih zadržati? Menadžment volonterskih programa u neprofitnim organizacijama, Volonterski centar Rijeka, 26.08.2023.

¹⁰ Volontiranje tijekom Covid-19 krize, Volunteer Ireland, Hrvatski centar za razvoj volonterstva Zagreb, 08.09.2023.

Edukacija ili obuka volontera pokazuje da organizacija želi što više educirati svoje volontere kako bi usluge koje pružaju korisnicima i zajednici bile na što višoj razini. A i sami volonteri su više motivirani za rad u organizaciji koja ulaže u njihovu edukaciju i napredovanje.¹¹

Supervizija je proces praćenja volontera, njegove produktivnosti i napretka. Ona osigurava da volonter slijedi ciljeve, vrijednosti i procedure organizacije i projekta. (Volonterski centar VolonterKa, 2021.).

Volonterima koji su počeli sa radom u organizaciji i već neko vrijeme rade potrebno je stalno pružati podršku i nadgledati njihov rad. Supervizija je pružanje podrške volonteru, te načina na koji se pomaže volonteru da se razvija kao volonter. Obavlja ju najčešće koordinator volontera, ali može biti i druga osoba iz organizacije koja je dovoljno stručna. Kroz superviziju organizacija dobiva povratne informacije, te iz toga vidi što se treba mijenjati u daljnjem radu. Kada volonter radi na zahtjevnijim zadacima, kao što je rad sa žrtvama nasilja, supervizija treba biti kontinuirana i volonter treba imati mogućnost da se obrati svom supervizoru kad god za tim osjeti potrebu. Supervizija služi i za praćenje učinka volontera, te za zadržavanje i jačanje motivacije volontera, te za mentoriranje.¹²

Mentoriranje je podučavanje, savjetovanje, razvoj vještina i podrška u daljnjem radu volontera. To je suradnja u kojoj iskusnija osoba pomaže onu s manje iskustva u radu. Evaluacija volontera bavi se vrednovanjem rada i radne učinkovitosti volontera, te ocjenjivanjem njihova osobnog razvoja i zbog toga se mora redovito provoditi. Provode ju volonter, gdje on sam ocjenjuje svoj rad, poziciju i organizaciju, te koordinator volontera, djelatnici sa kojima je radio i korisnici. Metode evaluacije rada volontera mogu biti kvantitativnog tipa (upitnik) i kvalitativnog tipa (intervju). Tijekom volontiranja treba se volonterima dati povratna informacija o njihovom radu na volonterskoj poziciji, te koje su jake, a koje slabije strane njezina rada. Evaluacija volonterskog programa je proces pomoću kojeg se mjere učinci programa na temelju usporedbe ciljeva na početku programa sa ciljevima ostvarenim na kraju programa. Glavni cilj ove evaluacije je poboljšanje volonterskog programa. Pomoću evaluacije volonterskog programa vidi se da li se gdje

¹¹ Kako ih pronaći? Kako ih zadržati? Menadžment volonterskih programa u neprofitnim organizacijama, Volonterski centar Rijeka, 26.08.2023.

¹² Priručnik za učinkovit menadžment volontera u organizacijama civilnog društva koje pružaju pomoć i podršku osjetljivim skupinama, SOS Rijeka - centar za nenasilje i ljudska prava, 08.08.2023.

pogriješilo, da li su ciljevi na početku programa bili realno postavljeni i što se može bolje napraviti u budućnosti (Prgić Znika i sur., 2015.).

Davanje priznanja za rad volonteru najvažnija je nagrada koju možemo dati volonteru. Daje se nakon odrađenog posla, a još je važnije davati volonteru priznanje tijekom cijelog procesa rada. Time ga se još više motivira za rad i ostanak u organizaciji. Vrednovanje i nagrađivanje volontera može biti neformalno i formalno. Neformalno je: “hvala”, zajedničko druženje, karte za kino, koncert, čestitka za rođendan i dr. Formalno nagrađivanje jesu volonterske nagrade – Državna nagrada za volontiranje i druge regionalne i lokalne nagrade za volontiranje. Potvrda o volontiranju je potvrda da je volonter bio uključen u volontiranje i upisano je koliko je sati odvolontirano, a u volontersku knjižicu volonteri skupljaju potvrde o volonterskim aktivnostima kod različitih organizacija. Potvrda o kompetencijama stečenim volontiranjem je potvrda da je volonter sudjelovao u programu dugotrajnog volontiranja i o vještinama i kompetencijama koje je stekao kroz volontiranje (Prgić Znika i sur., 2015.).

2.3 Primjeri edukacije za menadžment volontera Volonterskog centra Zagreb i Udruga Pozor!

Volonterski centri često objavljuju edukacije za menadžment volontera. Tako je Volonterski centar Zagreb u sklopu obrazovnog ciklusa “Menadžment volontera za koordinatorke volontera u neprofitnim organizacijama” objavio edukaciju. Namijenjena je koordinatorima volontera, osobama u neprofitnim organizacijama koje rade s volonterima i osobama koje žele postati koordinator volontera. Sastoji se od 6-dnevnog obrazovnog ciklusa i savjetovanja kod uspostavljanja i unapređenja sustava menadžmenta volontera, a pokriva sve procese razvoja volonterskog programa u organizaciji. Kroz radionice dati će se osnovne informacije o volonterstvu, pravni okvir, kako volonterstvo pomaže u aktiviranju građana, te kako pravilno planiranje volonterskog programa pomaže da program bude uspješan. Također se prolazi i kroz načine izrade volonterskih programa, pravilnog izbora volontera, evaluacije programa i volontera, te njihovo nagrađivanje. Edukacija traje 3 x 2 dana treninga i savjetovanje između i nakon završene edukacije. Svaka grupa je od oko 20 sudionika i ima 2 trenera, a za podršku su zaduženi stručnjaci Volonterskog centra Zagreb. (Volonterski centar Zagreb, 2023.).

Udruga Pozor! održala je edukaciju “Menadžment volontera u sklopu projekta “ŠUTNJA NIJE ZLATO – knjigom i razgovorom do rješenja”. Sufinancirana je sredstvima Europskog socijalnog fonda u sklopu poziva “Jačanje kapaciteta organizacija civilnog društva za odgovaranje na potrebe lokalne zajednice”. Održana je da bi se poboljšali potencijali djelatnika i volontera organizacija civilnog društva. Sudjelovali su svi zaposlenici i volonteri Udruge učeničkih domova RH, udruge Pozor ! i POU “Dr. Ante Starčević”. Kroz edukaciju sudionici su informirani o osnovama volonterstva i karakteristike rada sa volonterima. Sudionici ove edukacije dobili su nove kompetencije za daljnji rad sa volonterima. (Udruga Pozor!, 2022.).

Kroz ove primjere edukacije za menadžment volontera dobivamo sliku na što se sve mora paziti u izradi volonterskog programa, izbora volontera, te kroz samu provedbu programa da bi volonterski programi bili uspješni. Važna je stalna edukacija koordinatora volontera jer su oni najvažnija karika u provedbi programa. Zbog toga se i provode edukacije menadžmenta volontera jer se u današnjem svijetu sve brzo mijenja i uvode neke novine, pa tako i u volonterskom svijetu.

3 NOVI IZAZOVI ZA MENADŽMENT VOLONTERA

3.1 Upravljanje volonterima u kriznim situacijama

Križa je stanje u kojem neki događaji ili pojave dovedu do velikog gubitka ljudi i imovine, a institucije vlasti ne mogu djelovati. Zajednica pogođena krizom ne može se sa njom nositi uobičajenim sredstvima i zato je potrebno uključiti dodatne resurse (Vučak, Zelić, 2009.). Sve krize imaju tri zajednička obilježja: *prijetnja, hitnost i nesigurnost* (Kešetović, Toth, 2012.).

Zadnjih nekoliko godina oko nas se sve više događaju prirodne katastrofe i katastrofe izazvane ljudskim djelovanjem, od pandemije, potresa, poplava, ratova. Volonteri kao građani koji su se sami organizirali su ti koji su prvi tu da pružaju pomoć i podršku ljudima zahvaćenim krizom. Zbog toga se sve više prepoznaje njihov doprinos u jačanju zajednice u vrijeme krize.

Prema Zakonu o volonterstvu volontiranje u kriznim situacijama je volontiranje u hitnim i izvanrednim društvenim situacijama.¹³ Krizno volontiranje je djelovanje građana u raznim hitnim situacijama i katastrofama, a može biti u obliku neformalnog volontiranja ili biti organizirano od organizacija civilnog društva.¹⁴

U vrijeme kriza mogući su 2 načina volontiranja:

- *Organizirano volontiranje* – organizacija organizira volontiranje i raspoređuje volontere koji imaju i određena znanja za volontiranje u kriznim situacijama
- *Neformalne volonterske inicijative i pojedinačno volontiranje* – volonteri žele pomoći drugima bez da imaju iskustva ili znanja iz volonterstva.¹⁵

Što se tiče neformalnog volontiranja takvi volonteri se pojavljuju u ranim fazama krize, no zbog njihove sigurnosti i opasnosti da ugroze druge potrebno ih je uputiti na organizatora volontiranja kako bi im oni dali jednostavnije volonterske zadatke. Kod organiziranog volontiranja u krizama važno je imati dovoljan broj koordinatora volontera koji su educirani

¹³ Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o volonterstvu, NN 22/2013., čl.4, st.5)

¹⁴ Vodič sa smjernicama i primjerima dobre prakse uključivanja volontera u krizne situacije, Hrvatski centar za razvoj volonterstva, , 21.08.2023.)

¹⁵ Vodič sa smjernicama i primjerima dobre prakse uključivanja volontera u krizne situacije, Hrvatski centar za razvoj volonterstva, , 21.08.2023.)

za rad sa volonterima u kriznim situacijama. Oni će dati potrebne informacije o volontiranju i njima se volonteri mogu obratiti u svezi svih nejasnoća i pitanja. Kod upravljanja volontera u kriznim situacijama treba voditi računa o nekoliko čimbenika:

- Mnogo će građana pokazati zanimanje za neformalno volontiranje, ali se ustvari neće uključiti u volontiranje
- Važno je imati koordinatora volontera
- Volonterske pozicije moraju biti precizno opisane, radi lakše raspodjele poslova
- Treba voditi računa o tome da svi volonteri imaju svoje zadatke
- Treba osigurati da volonteri nemaju preveliku odgovornost, da im ne izaziva preveliki stres
- Volonteri moraju koordinatora volontera informirati o svom zdravstvenom stanju¹⁶

Kada je u pitanju krizno volontiranje Hrvatski Crveni križ je organizacija u Republici Hrvatskoj koja može osigurati podršku ranjivim skupinama kroz uključivanje volontera. Ona je neprofitna organizacija čija je jedna od zadaća priprema stanovništva za funkcioniranje u krizama i nakon njih. U kriznim situacijama Crveni križ je obvezan ispuniti osnovne potrebe stanovništva koje je pogođeno kriznom situacijom, a najvažnije aktivnosti tada su:

- *procjena situacije i potreba na terenu,*
- *podrška pri evakuaciji stanovništva pogođenog kriznom situacijom,*
- *organizacija smještajnih kapaciteta na sigurnim lokacijama te organizacija prehrane za pogođeno stanovništvo i pripadnike operativnih snaga*
- *prikupljanje, skladištenje i podjela humanitarne pomoći*
- *podrška zdravstvenim institucijama u provođenju aktivnosti zaštite života i zdravlja*
- *pružanje psihosocijalne podrške stanovništvu pogođenom kriznom situacijom i pripadnicima operativnih snaga, briga o ranjivim skupinama*
- *aktivnosti Službe traženja, odnosno povezivanje razdvojenih članova obitelji*
- *pročišćavanje vode i osiguravanje pitke vode,*
- *podrška u poboljšanju sanitarnih uvjeta i promocija higijene*
- *organizacija izvanrednih akcija darivanja krvi*
- *podrška operativnim snagama Civilne zaštite u spašavanju iz vode.*
- *sudjelovanje u informiranju lokalnog stanovništva o kriznoj situaciji i poduzetim aktivnostima (Hrvatski Crveni križ, 2023.).*

¹⁶Vodič sa smjernicama i primjerima dobre prakse uključivanja volontera u krizne situacije, Hrvatski centar za razvoj volonterstva, , 21.08.2023.)

3.2 Menadžment volontera i inkluzivno volonterstvo

Prema Zakonu o volonterstvu inkluzivni volonteri su volonteri pripadnici socijalno isključenih skupina stanovništva i osobe u riziku od socijalne isključenosti. Njima organizator volontiranja mora osigurati jednake uvjete za volontiranje, prikladnu pomoć i nadgledanje stručnih osoba da bi se na taj način uključili u društvo i socijalno osnažili¹⁷.

Pripadnici socijalno isključenih skupina koji postanu inkluzivni volonteri na taj način dobiju nova znanja, vještine, iskustva, radne navike, rastu na osobnom planu i postanu jača karika u društvu. Organizacije koje uključuje inkluzivne volontere u svoj rad stječu nova znanja i iskustva, te u svojoj zajednici pokazuju koliko je vrijedno poštivanje različitosti. Osim samih volontera i organizacija dobit od inkluzivnog volonterstva ima i zajednica i društvo u cjelini, jer se na taj način osnažuje socijalni kapital, socijalna kohezija, povećava se kvaliteta života, a smanjuje se isključenost i diskriminacija (Liga za prevenciju ovisnosti, 2023.).

Organizacija kao i koordinator volontera u toj organizaciji koja je korisnik usluga inkluzivnih volontera moraju biti svjesni koje teškoće njihovi volonteri imaju, te se uz savjetovanje sa stručnjacima pripremiti na to kako postupati. Najbolje je inkluzivne volontere uključiti u rad organizacije koja ima iskustva u radu sa tim volonterima kako bi znali kako im pomoći i pristupiti. Dobro je imati i stručno osoblje koje daje sigurnost i inkluzivnim volonterima, a i cijeloj organizaciji da će program inkluzivnog volontiranja uspjeti (Janušić, 2016.).

Kako i kod razvoja volonterskih programa za redovne volontere, tako i kod razvoja inkluzivnog volonterskog programa koristi se postojeći sustav menadžmenta volontera. Postoje tri tipa inkluzivnih volonterskih programa:

1. Programi za specifične skupine u riziku od socijalne isključenosti
2. Volontiranje bivših korisnika organizacija usmjerenih na ranjive skupine društva
3. Pojedinačno uključivanje osoba u riziku od socijalne isključenosti u volonterske programe drugih organizacija (Kamenko i sur., 2016.).

Da bi inkluzivan volonterski program bio uspješan, potrebno je osim kvalitetnog menadžmenta volontera upoznati organizaciju sa skupinama koje žele volontirati i znati na koji način pristupiti volonterima. Najvažnije je uzeti dosta vremena za upravljanje

¹⁷ Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o volonterstvu, NN 22/2013., čl.13, st. 1, 2)

volonterima jer inkluzivni volonteri mogu ponekad zahtijevati više vremena, pa je tu dobro podsjetiti se koje su koristi od uključivanja inkluzivnih volontera. Također je korisno tražiti pomoć od organizacija koje su već provele inkluzivne volonterske programe pa imaju iskustva u radu s inkluzivnim volonterima. Volonterima se treba pristupiti na način da se gleda što oni mogu ponuditi, a ne ih gledati kroz ono što oni ne mogu. Organizacija treba ostale zaposlenike upoznati i pripremiti na rad sa inkluzivnim volonterima i stvoriti pozitivno ozračje za njih. Potrebno je da koordinator volontera ili neka druga osoba bude uvijek dostupna da joj se volonter može obratiti i tako se osjećati prihvaćena. Na taj ih se način motivira da ostanu volontirati. Opisi volonterskih pozicija moraju biti temeljeni na objektivnim kriterijima koji su povezani s ulogom volontera. Kod pronalaženja volontera najbolje se obratiti organizaciji čiji su korisnici osobe koje žele postati volonter. Kada pronađemo volontera potrebno ga je na njemu odgovarajući način uključiti i pripremiti za volontiranje. Prvo ga treba upoznati s organizacijom i zaposlenicima te mu objasniti njegovu ulogu i zadatke u organizaciji. Potom je važno na njemu prihvatljiv način educirati ga o njegovim zadacima, te mu osigurati redovitu superviziju i podršku (Kamenko i sur., 2016.).

Jedan od svijetlih primjera programa inkluzivnog volontiranja ima Udruga za terapiju i aktivnosti pomoću konja "Pegaz" Rijeka. Ona je tijekom 2020. godine provela program inkluzivnog volontiranja za djecu i odrasle osobe u riziku od socijalne isključenosti. Cilj ovog programa je bio aktivni boravak u prirodi i poticanje društvenog angažmana ovih ranjivih skupina. U program su bili uključeni i štićenici Doma za odrasle osobe "Turnić" koji su se uključili u tjelovježbu, akciju sakupljanja voća i uređenje vanjskog prostora da bi im se povećalo psiho-fizičko zdravlje i da bi se osjećali da doprinose zajednici (Volonterski centar Rijeka, 2020.).

4 ZAKLJUČAK

Volontiranjem osoba koja volontira doprinosi unapređenju kvalitete života u svojoj zajednici, a i obogaćuje svoj život novim znanjima, kompetencijama i poznanstvima. Organizacije koje u svoj rad uključuju volontere dobivaju bolju poziciju u društvu jer na taj način unapređuju svoj rad, ali i zajednicu u kojoj djeluju. U razvoju svoj volonterskih programa imaju stručnu potporu Mreže volonterskih centara i na regionalnoj i na lokalnoj razini. Zadaća volonterskih centara je učiniti volonterstvo dostupnijim, kvalitetnijim i vidljivijim u društvu. Vlada Republike Hrvatske donošenjem Zakona o volonterstvu, Pravilnika o državnoj nagradi za volontiranje, Pravilnika o sadržaju izvješća o obavljenim uslugama ili aktivnostima organizatora volontiranja i Etičkog kodeksa volontera, te osnivanjem Nacionalnog odbora za razvoj volonterstva pokazuje kako je i u interesu države da se volonterstvo razvija. Na taj način država čini volonterstvo sigurnijim i privlačnijim za nove volontere, jer se više ne gledaju kao besplatna radna snaga već osoba koja svojim iskustvima, znanjima, vještinama i željom za pomoći doprinosi zajednici u kojoj živi.

Menadžment volontera je alat koji olakšava organizacijama i koordinatorima volontera izradu programa volontiranja. On im daje jasne smjernice na što moraju paziti i što je najvažnije u izradi programa. Kako je proizašao iz višegodišnjih praksi stranih i domaćih organizacija, sadrži sve potrebne korake za izradu kvalitetnog volonterskog programa. Kvalitetnim volonterskim programom organizacije privlače profil volontera koji im je potreban, a volonteri su zadovoljni jer na kvalitetan način provode svoje slobodno vrijeme.

Sve veći broj osoba koje se nalaze u riziku od isključenosti i želi se aktivirati u društvo i dati svoj doprinos zajednici najlakše to postižu uključivanjem u volonterske programe. Zbog toga se menadžment volontera prilagođava njima i njihovim potrebama. U kriznim situacijama menadžment volontera olakšava djelovanje koje mora biti brzo i kvalitetno u takvim situacijama.

Zbog izazova koji nas čekaju u budućnosti volonteri i kvalitetni volonterski programi su snaga koja donosi pozitivne promjene i vjeru u ljude oko nas.

5 LITERATURA

1. Ceraneo (2022). *Indeks održivosti organizacija civilnog društva 2021*. Posjećeno 29.08.2023. na mrežnoj stranici Ceraneo: <https://ceraneo.hr/wp-content/uploads/2023/03/CIVIL-SOCIETY-INDEX-IN-CROATIA-FOR-2021.pdf>
2. Čatipović, I., Kovačić, T., Roić, D., Zec, L. (2019). *Priručnik za učinkovit menadžment volontera u organizacijama civilnog društva koje pružaju pomoć i podršku osjetljivim skupinama*. Rijeka: SOS Rijeka – centar za nenasilje i ljudska prava. Posjećeno 22.08.2023. na mrežnoj stranici SOS Rijeka: ucinkovit_menadzment_volontera_u_organizacijama_civilnog_drustva.pdf (sos-rijeka.org)
3. e-Građani (2023). *Prava i obveze organizatora volontiranja*. Posjećeno 17.08.2023. na mrežnoj stranici e-Građani: <https://gov.hr/hr/prava-i-obveze-organizatora-volontiranja/778>
4. Europski socijalni fond (2014). *Razdoblje 2014. – 2020*. Posjećeno 18.08.2023. na mrežnoj stranici Europskog socijalnog fonda: <http://www.esf.hr/europski-socijalni-fond/razdoblje-2014-2020/>
5. Europski socijalni fond (2016). *Podrška organizatorima volontiranja za unapređenje menadžmenta volontera i provedbu volonterskih programa*. Posjećeno 22.08.2023. na mrežnoj stranici Europskog socijalnog fonda: <http://www.esf.hr/natjecaji/dobro-upravljanje/podrska-organizatorima-volontiranja-za-unaprjedjenje-menadzmenta-volontera-i-provedbu-volonterskih-programa/>
6. Hauser, M., Kamenko Mayer, J., Šostarko, M., Tešija, T. (2021). *Vodič sa smjernicama i primjerima dobre prakse uključivanja volontera u krizne situacije*. Zagreb: Hrvatski centar za razvoj volonterstva. Posjećeno 29.08.2023. na mrežnoj stranici Hrvatskog centra za razvoj volonterstva: [HCRV - VODIČ SA SMJERNICAMA I PRIMJERIMA DOBRE PRAKSE UKLJUČIVANJA VOLONTERA U KRIZNE SITUACIJE.pdf](HCRV_-_VODIČ_SA_SMJERNICAMA_I_PRIMJERIMA_DOBRE_PRAKSE_UKLJUČIVANJA_VOLONTERA_U_KRIZNE_SITUACIJE.pdf) | DocDroid
7. Hrvatski centar za razvoj volonterstva (2021). *Značajnije izmjene i dopune Zakona o volonterstvu (NN 84/21)*. Posjećeno 16.08.2023. na mrežnoj stranici Volonterskog centra Split: Izmjene_i_dopune_Zakona_o_volonterstvu_NN_84_21.pdf (vcst.info)

8. Hrvatski centar za razvoj volonterstva (2023). *Volonterski centri*. Posjećeno 16.08.2023. na mrežnoj stranici Hrvatskog centra za razvoj volonterstva: <https://www.hcrv.hr/centri-heading/volonterski-centri>
9. Hrvatski centar za razvoj volonterstva (2023). *Volonterski centri*. Posjećeno 16.08.2023. na mrežnoj stranici Hrvatskog centra za razvoj volonterstva: <https://www.hcrv.hr/centri-heading/mapa>
10. Hrvatski centar za razvoj volonterstva (2018). *Koordinator volontera – vodič za razumijevanje uloge i odgovornosti*. Posjećeno 23.08.2023. na mrežnoj stranici Hrvatskog centra za razvoj volonterstva: [KOORDINATOR VOLONTERA! \(hcrv.hr\)](#)
11. Hrvatski centar za razvoj volonterstva (2020). *Volontiranje u kriznim situacijama*. Posjećeno 29.08.2023. na mrežnoj stranici Hrvatskog centra za razvoj volonterstva: [Volontiranje u kriznim situacijama.pdf \(hcrv.hr\)](#)
12. Hrvatski Crveni križ (2022). *Smjernice za volontiranje Međunarodne federacije društava Crvenog križa i Crvenog polumjeseca*. Posjećeno 22.08.2023. na mrežnoj stranici Hrvatskog Crvenog križa: [AD 08 B - Smjernice za volontiranje IFRC.docx \(live.com\)](#)
13. Hrvatski Crveni križ (2023). *Djelovanje u kriznim situacijama*. Posjećeno 29.08.2023. na mrežnoj stranici Hrvatskog Crvenog križa: [Priprema i odgovor na katastrofe | Crveni križ \(ckzg.hr\)](#)
14. Hrvatska mreža volonterskih centara, Udruga za razvoj civilnog društva (2016). *Kako ih pronaći? Kako ih zadržati? Menadžment volonterskih programa u neprofitnim organizacijama*. Posjećeno 26.08.2023. na mrežnoj stranici Volonterskog centra Rijeka: [Kako-ih-pronaci_Kako-ih-zadržati.pdf \(volonterski-centar-ri.org\)](#)
15. Janušić, J. (2016). *Vodič za inkluzivno izvaninstitucionalno obrazovanje i volontiranje mladih bez odgovarajuće roditeljske skrbi u lokalnim zajednicama*. Vis/Zagreb: Udruga SVIMA. Posjećeno 30.08.2023. na mrežnoj stranici Udruge SVIMA: [vodic_izvaninst_inkluz_volontiranje.pdf \(svima.hr\)](#)
16. Kamenko, J., Kovačević, M., Šehić Relić, L. (2016). *Volontiranje Prilika za nove kompetencije*. Osijek: Volonterski centar Osijek. Posjećeno 01.09.2023. na mrežnoj stranici
DKolektiva: [volontiranje-prilika-za-nove-kompetencije-vodic-kroz-inkluzivno-volontiranje-za-organizatore-volontiranja.pdf \(dkolektiv.hr\)](#)

17. Liga za prevenciju ovisnosti (2023). *Inkluzivni volonteri*. Posjećeno 30.08.2023. na mrežnoj stranici Lige za prevenciju ovisnosti: [INKLUZIVNI VOLONTERI – Liga za prevenciju ovisnosti](#)
18. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (2023). *Izješća o obavljenim uslugama ili aktivnostima organizatora volontiranja*. Posjećeno 17.08.2023. na mrežnoj stranici Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike: <https://mrosp.gov.hr/obitelj-i-socijalna-politika/socijalna-politika-11977/udruga-hum-anitarni-rad-i-volonterstvo-12006/volonterstvo-12023/izvjesca-o-obavljenim-uslugama-ili-aktivnostima-organizatora-volontiranja-12029/12029>
19. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (2022). *Komparativna statistika volontiranja 2021. – 2022. godine* (datoteka s podacima). Dostupno na mrežnoj stranici Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike: [KOMPARATIVNA STATISTIKA VOLONTIRANJA 2021-2022.pdf \(gov.hr\)](#)
20. *Nacrt prijedloga Nacionalnog programa za razvoj volonterstva za razdoblje od 2020. do 2024. godine* (2020). Zagreb: Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku
21. Pavlović, J., Čornij, Z., Mitrović, M., Nazor, D., Mužinić, P. (2019). *Volon knjižica*. Zagreb: Studentski katolički centar Palma. Posjećeno 08.09.2023. na mrežnoj stranici Studentskog katoličkog centra Palma: [VolOn-Prirucnik.pdf \(skac.hr\)](#)
22. Prgić Znika, J., Kordić, I., Jeđud Borić, I. (2015). *Menadžment volontera Priručnik za vođenje volontera i volonterskih programa*. Zagreb: Volonterski centar Zagreb. Posjećeno 20.08.2023. na mrežnoj stranici Volonterskog centra Zagreb: <https://www.vcz.hr/wp-content/uploads/2021/07/Menadzment-volontera-VCZ.pdf>
23. Ustić, D., Fontana, T. (2016). *Srcem, glavom i rukama – priručnik za rad s mladim volonterima*. Posjećeno 23.08.2023. na mrežnoj stranici Zavoda Bob: [Srcemglavomirukama.pdf \(zavod-bob.si\)](#)
24. Udruga Pozor! (2022). *Održana prva edukacija “Menadžment volontera”*. Posjećeno 29.08.2023. na mrežnoj stranici Udruge Pozor!: [Održana prva edukacija “Menadžment volontera“ - POZOR! – Projekti i obrazovanje za održivi razvoj \(udruga-pozor.hr\)](#)

25. Vlada Republike Hrvatske, Ured za udruge (2023). *Studija o volontiranju u Europskoj uniji*. Posjećeno 28.08.2023. na mrežnoj stranici Vlade Republike Hrvatske: [sazetak_studije_o_volontiranju_u_europskoj_uniji.doc \(live.com\)](#)
26. VolonterKA Lokalni volonterski centar (2021). *Trebate volontere?* Posjećeno 28.08.2023. na mrežnoj stranici Udruge Carpe Diem: <https://carpediem.hr/wp-content/uploads/2021/10/Trebate-volontera.pdf>
27. Volonterski centar Rijeka (2020). *Inkluzivno volontiranje u Udruzi "Pegaz" – model socijalne integracije ranjivih skupina u riziku od društvene isključenosti*. Posjećeno 01.09.2023. na mrežnoj stranici Volonterskog centra Rijeka: [Inkluzivno volontiranje u Udruzi „Pegaz“ – model socijalne integracije ranjivih skupina u riziku od društvene isključenosti | Volonterski centar Rijeka \(volonterski-centar-ri.org\)](#)
28. Volonterski centar Split (2023). *Ciklus menadžmenta volontera*. Posjećeno 22.08.2023. na mrežnoj stranici Volonterskog centra Split: [Ciklus menadžmenta volontera \(vcst.info\)](#)
29. Volonterski centar Zadar (2023). *Inkluzivno volontiranje*. Posjećeno 30.08.2023. na mrežnoj stranici Volonterskog centra Zadar: [Volonterski centar Zadar - Inkluzivno volontiranje \(vczd.org\)](#)
30. Volonterski centar Zagreb (2023). *Edukacija o menadžmentu volontera za koordinate volontera u neprofitnim organizacijama*. Posjećeno 28.08.2023. na mrežnoj stranici Volonterskog centra Zagreb: [Poštovani, \(vcz.hr\)](#)
31. Volunteer Ireland, Hrvatski centar za razvoj volonterstva (2020). *Volontiranje tijekom Covid-19 krize*. Posjećeno 07.09.2023. na mrežnoj stranici Hrvatskog centra za razvoj volonterstva: [Provjera volontera.pdf \(hcrv.hr\)](#)
32. Vučak, M., Zelić, A. (2009). *Suvremeni pristupi kriznom upravljanju*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar. Posjećeno 29.08.2023. na mrežnoj stranici Instituta društvenih znanosti Ivo Pilar: [9.pdf \(pilar.hr\)](#)
33. Wikipedija (2020). *Međunarodna godina volontera*. Posjećeno 11.08.2023. na mrežnoj stranici Wikipedije: [Međunarodna godina volontera – Wikipedija \(wikipedia.org\)](#)
34. Zakon o volonterstvu. *Narodne novine*, br. 58/2007, 22/2013, 84/2021.

