

ZAGORSKA RAZVOJNA AGENCIJA

**STRATEŠKI PLAN RAZVOJA
ZAGORSKE RAZVOJNE AGENCIJE DO 2027. GODINE**

Sadržaj

SAŽETAK	2
O ZAGORSKOJ RAZVOJNOJ AGENCIJI	3
DOSADAŠNJE POSLOVANJE ZAGORSKE RAZVOJNE AGENCIJE	5
OSVRT NA PROVOĐENJE STRATEŠKOG PLANA DO 2020. GODINE	5
PREPOZNATLJIVOST I KVALITETA RADA ZAGORSKE RAZVOJNE AGENCIJE	9
ANALIZA RESURSA	11
ANALIZA KOMPETENCIJA	14
ANALIZA UČINAKA ZAGORSKE RAZVOJNE AGENCIJE	17
TRENUTNI POLOŽAJ ZAGORSKE RAZVOJNE AGENCIJE	17
USPOREDBA POSLOVANJA S OKRUŽENJEM	17
STRATEGIJA RASTA	18
VIZIJA I MISIJA	19
STRATEŠKI OKVIR	20
FINANCIJSKI OKVIR	27
KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA	29
PRAĆENJE PROVEDBE	32
HORIZONTALNA NAČELA	34
ZELENI URED	34
URED S DRUŠTVENIM UTJECajem	35
POPIS GRAFIKONA I TABLICA	37

Zagorska razvojna agencija korijene vuče iz 1998. godine kada je u Krapinsko-zagorskoj županiji osnovan prvi centar za poduzetništvo. Nakon dugog razdoblja uspješne poduzetničke priče te prepoznavši nove potrebe u okruženju, 2006. godine centar za poduzetništvo postaje Zagorska razvojna agencija. Fokus razvojne agencije tada je počivao na dva segmenta rasta i razvoja Krapinsko-zagorske županije – potpori poduzetništvu te osmišljavanju i provedbi novih inicijativa javnog sektora. Uvodeći sistematičan pristup planiranju razvoja u županiji, uz portfolio od preko 100 zadovoljnih i uspješnih klijenata koji stvaraju vrijednost u društvu, 2018. godine Zagorska razvojna agencija nastavlja svoj put usmjeravajući se isključivo na javni sektor.

Analiza dosadašnjeg poslovanja ukazuje da je Zagorska razvojna agencija ispunila zadane ciljeve Strateškim planom do 2020. godine te dostigla zadane pokazatelje učinka. Provedena anketa dionika (korisnika usluga Zagorske razvojne agencije) pokazuje da je Zagorska razvojna agencija prepoznata među svojim klijentima i partnerima te da kvalitetno komunicira svoje usluge. Svi ispitanici koristili su neku od usluga Agencije, no jasno je vidljivo da postoji mogućnost dodatnog iskoraka i osmišljavanja novih aktivnosti. Prvenstveno je isto moguće primijeniti u području dodatne edukacije dionika (priprema i provedba projekata u sklopu EU fondova), a posebice je oportuno dodatno razviti spektar usluga u sferi strateškog planiranja. Zadovoljstvo radom djelatnika Zagorske razvojne agencije (vrlo zadovoljni i zadovoljni korisnici) vidljivo je u svim segmentima poslovanja – profesionalnom pristupu djelatnika, poslovnoj etiketi u radu te znanjem i kompetencijama. Unatoč vrlo kvalitetnim rezultatima ankete, nužno je kontinuirano ulagati u razvoj ljudskih potencijala, posebice stručnost i znanje, no i transverzalnih vještina zaposlenika kako bi se uistinu razvila jedinstvena poslovna kultura Zagorske razvojne agencije.

Stoga Zagorska razvojna agencija svoje poslovanje do 2027. godine temelji na komplementarnim aktivnostima grupiranim u 4 cilja:

1. ZAGORSKA RAZVOJNA AGENCIJA – STRATEŠKI LABORATORIJ - uspostava održivog sustava strateškog planiranja;
2. ZAGORSKA RAZVOJNA AGENCIJA – PROJEKTNJA KLINIKA - priprema projekata u svrhu stvaranja baze kvalitetnih projektnih ideja;
3. ZAGORSKA RAZVOJNA AGENCIJA – GARANCIJA USPJEŠNOG PROJEKTA - provedba projekata dionika javnog sektora Krapinsko-zagorske županije s ciljem stvaranja konkurentnih javnih usluga i podupirućeg poslovnog okruženja;
4. ZAGORSKA RAZVOJNA AGENCIJA – KREATIVAN PARTNER - uspostava profesionalnog i kreativnog poslovnog okruženja.

Provedbom ovih aktivnosti u skladu s postavljenim institucionalnim okvirom te implementacijom aktivnih komunikacijskih mjera, Zagorska razvojna agencija ostvarit će svoju VIZIJU:

Zagorska razvojna agencija – partner izvrsnosti i kreativnosti koji oblikuje održivi razvoj Krapinsko-zagorske županije.

Strateški plan razvoja Zagorske razvojne agencije do 2027. godine koji je prikazan u nastavku razlaže glavne odrednice dosadašnjeg razvoja, vanjske i unutarnje faktore koji definiraju rad Zagorske razvojne agencije te artikulira osnovne postavke odabrane strategije koncentracije na kojoj počiva razvoj Zagorske razvojne agencije do 2027. godine.

O ZAGORSKOJ RAZVOJNOJ AGENCIJI

Zagorska razvojna agencija, Krapina, Frana Galovića 1B, OIB: 62236562878 (dalje u tekstu: Agencija), upisana u sudski registar Trgovačkog suda u Zagrebu, MBS 081166854, osnovana je 19. travnja 2018. godine od strane Krapinsko-zagorske Županije. Temelj za osnivanje razvojne agencije kao javne ustanove pronalazi se u odrednicama Zakona o regionalnom razvoju (NN 147/14, 123/2017) i njegovih podzakonskih akata, koji ujedno određuju i djelovanje Zagorske razvojne agencije.

Prema Odluci o osnivanju Agencije, a sukladno odredbama Zakona o regionalnom razvoju Republike Hrvatske (NN 147/2014, 123/2017), predmet poslovanja čini obavljanje sljedećih djelatnosti kao javnih ovlasti:

- izrada Županijske razvojne strategije i drugih strateških i razvojnih dokumenata za područje Županije te njihovih provedbenih dokumenata za koje ju ovlasti osnivač,
- provjeravanje usklađenosti dokumenata strateškog planiranja razvoja Županije s hijerarhijski višim dokumentima strateškog planiranja i donošenje odluka kojima se potvrđuje usklađenost,
- pružanje stručne pomoći u pripremi i provedbi programa potpore javnopravnim tijelima i javnim ustanovama s područja Županije kojima su osnivači Republika Hrvatska ili Županija, u pripremi i provedbi razvojnih projekata od interesa za razvoj Županije, a posebno projekata sufinanciranih sredstvima iz strukturnih i investicijskih fondova Europske unije,
- pružanje stručne pomoći u pripremi i provedbi razvojnih projekata javnopravnih tijela i javnih ustanova s područja Županije kojima su osnivači Republika Hrvatska ili jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, a koji su od interesa za razvoj Županije, kao i zajedničkih razvojnih projekata od interesa za razvoj više Županija,
- provođenje Županijskih razvojnih programa za koje ju ovlasti osnivač,
- provođenje programa Ministarstva i drugih središnjih tijela državne uprave koji se odnose na ravnomjerniji regionalni razvoj.

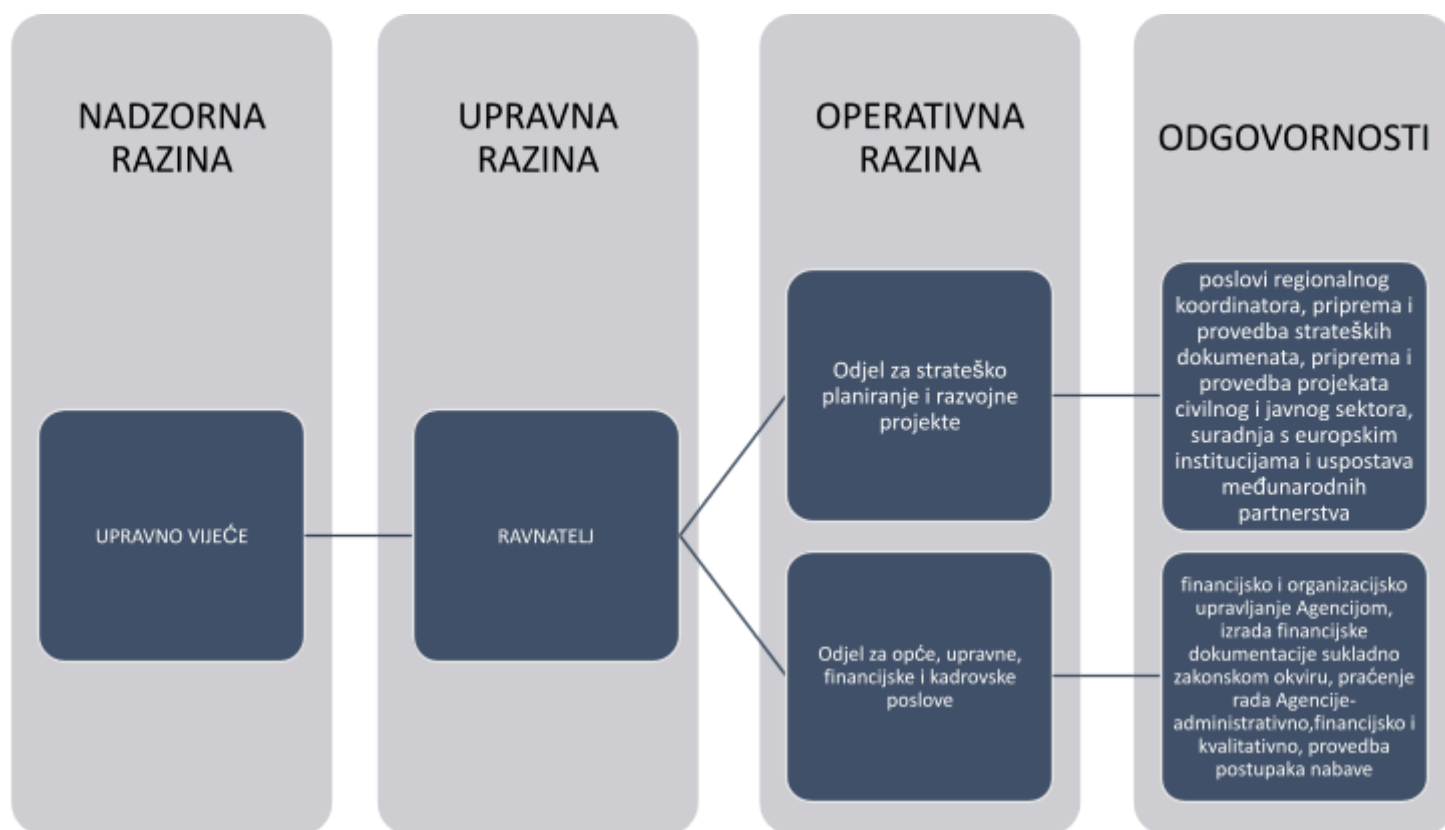
Osim poslova s javnim ovlastima, djelatnost Agencije čini i obavljanje sljedećih poslova:

- upisivanje razvojnih projekata od značaja za razvoj Županije u središnji elektronički registar razvojnih projekata,
- koordiniranje upisa ostalih javnih tijela u središnji elektronički registar razvojnih projekata,
- provjeravanje i praćenje stanja projekata svih korisnika s područja Županije u središnjem elektroničkom registru razvojnih projekata,
- obavljanje stručnih i savjetodavnih poslova u vezi s provedbom Županijske razvojne strategije i ostalih strateških, razvojnih i provedbenih dokumenata za područje Županije te izvještavanje osnivača i nadležnog Ministarstva o njihovoj provedbi,
- surađivanje s nadležnim Ministarstvom i svim ostalim relevantnim dionicima na poslovima strateškog planiranja i upravljanja razvojem za područje Županije,
- usklađivanje djelovanja jedinica lokalne samouprave s područja Županije vezano uz regionalni razvoj,
- obavljanje administrativnih i stručnih poslova za potrebe Županijskog partnerstva,
- sudjelovanje u radu partnerskih vijeća,
- obavljanje administrativnih i stručnih poslova za potrebe Partnerskog vijeća za tržište rada u svojstvu tehničkog tajništva
- koordinacija poslova na poticanju regionalne konkurentnosti i sudjelovanje u poslovima poticanja urbanog razvoja,

- poticanje zajedničkih razvojnih projekata s drugim jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave te kroz međuregionalnu i prekograničnu suradnju,
- suradnja s drugim regionalnim koordinadorima radi pripreme i provedbe zajedničkih projekata,
- obavljanje i drugih poslova od javnog interesa koji su Ustanovi posebnim zakonima stavljeni u nadležnost,
- promocija Županije,
- organiziranje seminara, prezentacija i organizacija sajмова,
- provođenje specijalističkih edukativnih programa,
- izdavačka djelatnost

Sva statusna dokumentacija na kojoj se temelji rad Zagorske razvojne agencije dostupna je na Internet stranici www.zara.hr/dokumenti.

Osnivač Zagorske razvojne agencije je Krapinsko-zagorska Županija, a radom Agencije upravlja Upravno vijeće i ravnatelj kojeg imenuje Upravno vijeće. Organigram Zagorske razvojne agencije nalazi se u nastavku.



Grafikon 1 - Organigram Zagorske razvojne agencije, prosinac 2020. godine

DOSADAŠNJE POSLOVANJE ZAGORSKE RAZVOJNE AGENCIJE

Zagorska razvojna agencija korijene vuče iz 1998. godine kada je u Krapinsko-zagorskoj Županiji osnovan prvi centar za poduzetništvo. Nakon dugog razdoblja uspješne poduzetničke priče te prepoznavši nove potrebe u okruženju, 2006. godine centar za poduzetništvo postaje Zagorska razvojna agencija. Fokus razvojne agencije tada je počivao na dva segmenta rasta i razvoja Krapinsko-zagorske Županije – potpori poduzetništvu te osmišljavanju i provedbi novih inicijativa javnog sektora. Uvodeći sistematičan pristup planiranju razvoja u Županiji, uz portfolio od preko 100 zadovoljnih i uspješnih klijenata koji stvaraju vrijednost u društvu, 2018. godine Zagorska razvojna agencija nastavlja svoj put, usmjeravajući se isključivo na javni sektor.

Zagorska razvojna agencija stekla je status regionalnog koordinatora te je na temelju članka 26. Zakona o regionalnom razvoju RH (NN 147/14 i 123/17) te članaka 17. i 18. Pravilnika o provedbi postupka akreditacije regionalnih koordinatora (NN 24/18), dana 18. listopada 2018. godine dobila pozitivnu odluku o statusu regionalnog koordinatora. Dana 11. studenoga 2020. godine Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije donijelo je odluku o produljenju statusa regionalnog koordinatora do 31. prosinca 2023. godine.

Usluge Zagorske razvojne agencije usmjerene su prema sljedećoj skupini dionika (neovisno jesu li klijenti Agencije, partneri u projektima ili krajnji korisnici usluga):

- Krapinsko-zagorska Županija;
- Javne institucije osnovane od strane Krapinsko-zagorske Županije i drugih javnopravnih tijela;
- Jedinice lokalne samouprave;
- Državna tijela;
- Obrazovne institucije;
- Poduzetničke potporne institucije;
- Organizacije civilnog društva;
- Lokalne akcijske grupe;
- Gospodarski sektor;
- Međunarodna udruženja.

OSVRT NA PROVOĐENJE STRATEŠKOG PLANA DO 2020. GODINE

Glavne dimenzije poslovanja Zagorske razvojne agencije u programskom razdoblju 2014. – 2020. godine određene su Strateškim planom do 2020. godine koji je identificirao tri područja djelovanja: aktivnosti unutar politike regionalnog razvoja, jačanja cjelokupnog društveno-ekonomskog razvoja sukladno strateškim planovima Krapinsko-zagorske Županije te aktivnosti međunarodne suradnje. Vizija Zagorske razvojne agencije, postavljena kao **Zagorska razvojna agencija - Pokretač održivog razvoja Krapinsko-zagorske županije**, ostvarena je provođenjem aktivnosti kroz međusobno povezana 3 glavna cilja poslovanja:

1. Cilj 1 – Regionalni lider u pripremi i provedbi projekata;
2. Cilj 2 – Nositelj strateškog planiranja Krapinsko-zagorske Županije;
3. Cilj 3 – Kvalitetan poslodavac i inovativan partner.

U nastavku je pregled ciljeva, pokazatelja učinka, pokazatelja rezultata i ostvarenih vrijednosti u razdoblju travanj 2014. – prosinac 2020. godine.

Tablica 1 - Rezultati provođenja Strateškog plana Zagorske razvojne agencije do 2020. godine

NAZIV CILJA	REGIONALNI LIDER U PRIPREMI I PROVEDBI PROJEKATA	
POKAZATELJ UČINKA	Broj kvalitetno provedenih projekata i dobivenih pozitivnih završnih izvješća u odnosu na projekte u provedbi	
POKAZATELJ REZULTATA	CILJANA VRIJEDNOST	OSTVARENA VRIJEDNOST
Broj pripremljenih projekata	Pripremljeno minimalno 50 projekata	Pripremljeno 160 projekata
Broj provedenih projekata	Pripremljeno minimalno 30 lokalnih razvojnih projekata za natječaje raznih ministarstava	Pripremljeno 30 projekata za nacionalne izvore financiranja
Broj projekata u provedbi	Savjetodavne usluge pružaju se za minimalno 30 projekata u provedbi U provedbi minimalno 5 projekata u kojima je nositelj/partner Zagorska razvojna agencija Svi projekti u provedbi dobili pozitivno završno izvješće	U provedbi 103 projekta Zagorska razvojna agencija partner u 6 projekata, nositelj 3 projekta U razdoblju 2018. – 2020. godine završena su ukupno 43 projekta od kojih je svaki dobio pozitivno završno izvješće
NAZIV CILJA	NOSITELJ STRATEŠKOG PLANIRANJA KRAPINSKO-ZAGORSKE ŽUPANIJE	
POKAZATELJ UČINKA	Izrađeni svi strateški dokumenti / provedbeni dokumenti regionalne razine sukladno relevantnom zakonodavstvu Praćenje realizacije strateških ciljeva na regionalnoj razini	
POKAZATELJ REZULTATA	CILJANA VRIJEDNOST	OSTVARENA VRIJEDNOST
Minimalno 20% zaposlenika educirano za poslove strateškog planiranja	Pripremljene podloge i razvojni materijali za Nacionalnu razvojnu strategiju do 2030. godine Pripremljeni provedbeni dokumenti za Strategiju razvoja Krapinsko-zagorske Županije do 2020. godine	Aktivno sudjelovanje u dijalozima s nacionalnom razinom u pripremi Nacionalne razvojne strategije do 2030. godine Izrađeni akcijski planovi provedbe za 2018., 2019. i 2020. godinu, izrađena izvješća o provedbi za 2018., 2019. godinu
Zagorska razvojna agencija sudjeluje u radu svih partnerskih vijeća gradova/općina u Krapinsko-zagorskoj Županiji	Koordiniran rad Partnerskog vijeća Krapinsko-zagorske Županije (minimalno 2 sjednice godišnje) Koordiniran rad Partnerskog vijeća za tržište rada (minimalno 2 sjednice godišnje, izrađeni provedbeni dokumenti – izvješće o radu/plan rada)	Održano ukupno 5 sjednica Partnerskog vijeća za tržište rada Krapinsko-zagorske Županije, izrađeni planovi rada

Osposobljena i integrirana baza projekata u skladu s nacionalnim zakonodavstvom	Uspostavljena baza indikatora u suradnji s MRRFEU Projekti s područja Krapinsko-zagorske Županije upisani u središnju elektronsku bazu pri MRRFEU Zagorska razvojna agencija član je partnerskih vijeća za izradu strateških dokumenata lokalne razine – minimalno 15	za 2018., 2019. i 2020. godinu, izrađena izvješća o radu za 2018., 2019. godinu Razvijena interna baza indikatora obzirom na to da Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije nije uspostavilo funkcionalan središnji sustav Strateškog planiranja i upravljanja razvojem Zagorska razvojna agencija član je 1 funkcionalnog i uspostavljenog Partnerskog vijeća Grada Krapine
NAZIV CILJA	KVALITETAN POSLODAVAC I INOVATIVAN PARTNER	
POKAZATELJ UČINKA	Zagorska razvojna agencija prepoznata je kao neizostavan dionik u procesu strateškog planiranja i upravljanju EU fondovima Zagorska razvojna agencija prepoznat je od strane tijela javnih vlasti s područja Krapinsko-zagorske Županije kao ključni partner za realizaciju projektnih ideja Svi zaposlenici posjeduju certifikate o usavršavanju vezane uz ekspertizu rada Uvedeni inovativni modeli poslovanja	
POKAZATELJ REZULTATA	CILJANA VRIJEDNOST	OSTVARENA VRIJEDNOST
Članstvo u minimalno 3 međunarodna odbora za praćenje provedbe EU projekata / nacionalnih tijela za strateško planiranje i upravljanje EU fondovima Uspostavljena suradnja s minimalno 60% javno-pravnih institucija s područja Krapinsko-zagorske Županije Minimalno 2 specijalizirane edukacije godišnje za sve zaposlenike	Izrađeni godišnji planovi rada / izvješća o radu Izrađeni svi interni dokumenti Izrađen plan edukacija Zagorska razvojna agencija član minimalno 3 međunarodna udruženja / zajednička tajništva programa EU / upravnih odbora programa EU Uspostavljeno financijsko održivo poslovanje (uravnotežen plan prihoda i rashoda) Provedba komunikacijske strategije prema ciljanoj skupini (potencijalnim korisnicima usluga Zagorske razvojne agencije) i krajnjim korisnicima (stanovništvo KZŽ)	Izrađeni planovi rada za 2018., 2019. i 2020. godinu Izrađena i usvojena izvješća o radu za 2018. i 2019. godinu Izrađeni planovi edukacija za 2018., 2019. i 2020. godinu Zagorska razvojna agencija akreditirana kao regionalni koordinator sukladno zakonu o regionalnom razvoju Izrađeni financijski planovi za 2018., 2019. i 2020. godine koji odražavaju učinkovito upravljanje resursima i omogućuju jasan pregled prihoda po izvorima te rashoda prema funkcionalnoj klasifikaciji te podijeljeno prema projektima

Izrađen godišnji plan rada i financijski plan rada u skladu s postavljenim strateškim ciljevima	Provedena evaluacija rada djelatnika Zagorske razvojne agencije (1 godišnje)	Izrađeni interni dokumenti upravljanja (Statut, Pravilnik o radu, naknadama i plaćama, Etički kodeks, Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada, Pravilnik o načinu i uvjetima korištenja službenog automobila te privatnih automobila u službene svrhe, mobilnih telefona, poslovnih kreditnih kartica, sredstava reprezentacije te odobravanja službenih putovanja, Pravo na pristup informacija te Pravilnik o zaštiti osobnih podataka). Zagorska razvojna agencija član je Upravljačkog odbora Saveza Alpe Jadran, Upravljačkog odbora programa Središnja Europa 2014. – 2020., Upravljačkog odbora prekogranične suradnje Slovenija-Hrvatska 2014. – 2020. Izrađen sustav ocjenjivanja djelatnika povezan s Pravilnikom o nagrađivanju koji će se početi primjenjivati od 2021. godine
---	---	---

PREPOZNATLJIVOST I KVALITETA RADA ZAGORSKE RAZVOJNE AGENCIJE

Kako bi se ocijenila prepoznatljivost rada Zagorske razvojne agencije, interno i eksterno, tijekom 2020. godine provedene su dvije ankete. Ankete su bile usmjerene na:

1. Zaposlenike agencije te su se usmjerile na ispitivanje prepoznatljivosti unutarnjih procedura, poznavanje strateških smjernica rada Agencije te razvijene poslovne kulture;
2. Klijente i partnere Zagorske razvojne agencije kako bi se utvrdilo zadovoljstvo pruženim uslugama te prikupile povratne informacije koje bi se mogle iskoristiti pri osmišljavanju strateškog usmjerenja u narednom programskom razdoblju.

Interna anketa provedena među zaposlenicima (ukupno 16 odgovora od ukupno 21 zaposlenika) pokazala je:

1. 81.30% zaposlenika upoznato je s dosadašnjim strateškim planom rada Zagorske razvojne agencije;
2. 87,50% djelatnika upoznato je s vizijom rada Zagorske razvojne agencije;
3. 75% djelatnika poznaje temeljna načela poslovanja Zagorske razvojne agencije.

Rezultati ankete pokazali su da su većinom djelatnici upoznati s glavnim smjerom razvoja Zagorske razvojne agencije te da djeluju u skladu s izrađenom vizijom i postavljenim temeljima poslovne kulture. Ukoliko se u obzir uzme da su u anketiranje uključeni i djelatnici koji su u tijeku anketiranja bili zaposleni tek dva mjeseca, može se zaključiti da Zagorska razvojna agencija relativno dobro interno komunicira svoju poslovnu politiku. No, iz navedenog se također može zaključiti da je potrebno uložiti dodatne napore tijekom uvođenja u posao novih djelatnika (*on-boarding*) kako bi im se upravo u prvim mjesecima rada prenijeli temelji poslovne kulture i svrha rada Zagorske razvojne agencije. Posebice je ovakav pristup potreban obzirom na to da je Zagorska razvojna agencija javna ustanova koja aktivno sudjeluje u oblikovanju javnih inicijativa i društvenog života širokog kruga dionika te je potrebno posebno razvijati osjećaj društvene odgovornosti svakog od djelatnika.

Anketa kojom se ispitivalo zadovoljstvo uslugama Zagorske razvojne agencije od strane partnera i klijenata pokazala je:

1. Anketu su popunila ukupno 33 dionika
 - a. 39% predstavnika gradova/općina
 - b. 6% predstavnika javnih ustanova osnovanih od strane Republike Hrvatske
 - c. 12% predstavnika javnih ustanova osnovanih od regionalne/lokalne samouprave
 - d. 3% predstavnika stručno-poslovnih organizacija;
 - e. 36% predstavnika odgojno-obrazovnih ustanova;
 - f. 3% predstavnika regionalne samouprave;
2. 93,90% ispitanika upoznato je s uslugama koje pruža Zagorska razvojna agencija;
3. 84,80% ispitanika dovoljno je informirano o uslugama koje pruža Agencija, 9,10% nije dovoljno upoznato s uslugama, a 6,10% ne zna;
4. 100% ispitanika do sada je koristilo neke od usluga Agencije;
 - a. 81% ispitanika koristilo je savjetodavnu podršku za pripremu projekta;
 - b. 60% ispitanika koristilo je savjetodavnu podršku za provedbu projekta;
 - c. 33% ispitanika koristilo je pomoć pri izradi razvojnih strategija;
 - d. 81% ispitanika koristilo je informativne konzultacije o mogućnostima realizacije svojih ideja;
 - e. 36% ispitanika prisustvovalo je edukacijama za korisnike EU fondova;

- f. 3% ispitanika tražilo je pomoć oko projekta;
- 5. 60% ispitanika je vrlo zadovoljno kvalitetom pruženih usluga
- 6. 66% ispitanika je vrlo zadovoljno radom djelatnika
- 7. 66% ispitanika je vrlo zadovoljno dostupnošću djelatnika u pružanju potrebnih informacija;
- 8. 66% ispitanika je vrlo zadovoljno kompetencijama i sposobnostima djelatnika
- 9. 81% ispitanika je vrlo zadovoljno pristojnošću i uljudnošću djelatnika;
- 10. 51% ispitanika je vrlo zadovoljno sadržajem koji je dostupan na Internet stranicama Zagorske razvojne agencije (42% ispitanika izjavilo je da je zadovoljno)
 - a. Neki od prijedloga za poboljšanje pristupačnosti internet stranice Agencije: uvrstiti *tutorial* uz realizirane primjere dobre prakse, objaviti više informacija o novim natječajima s naglaskom tko se može prijaviti na iste; razvrstati natječaje po kategorijama; objaviti korisne poveznice na druge Internet stranice
- 11. 90,90% ispitanika smatra da je pravovremeno informirano o objavljenim natječajima (6,1% ne zna, 3% smatra da nije)
- 12. 81,80% ispitanika smatra da je suradnja s Agencijom opravdala njihova očekivanja (15,2% ispitanika smatra da su očekivanja djelomično opravdana)
- 13. 60,60% ispitanika ima izrazito pozitivno mišljenje o Agenciji i njezinim djelatnicima, 30,30% ima pozitivno mišljenje, 6,10% nema niti pozitivno niti negativno, a 3% ima negativno mišljenje;
- 14. 97% ispitanika želi nastaviti suradnju sa Zagorskom razvojnom agencijom.

Rezultati ankete ukazuju da je Zagorska razvojna agencija prepoznata među svojim klijentima i partnerima te da kvalitetno komunicira svoje usluge. Svi ispitanici koristili su neku od usluga Agencije, no jasno je vidljivo da postoji mogućnost dodatnog iskoraka i osmišljavanja novih aktivnosti. Prvenstveno je isto moguće primijeniti u području dodatne edukacije dionika (priprema i provedba projekata u sklopu EU fondova), a posebice je oportuno dodatno razviti spektar usluga u sferi strateškog planiranja. Zadovoljstvo radom djelatnika Zagorske razvojne agencije (vrlo zadovoljni i zadovoljni korisnici) vidljivo je u svim segmentima poslovanja – profesionalnom pristupu djelatnika, poslovnoj etiketi u radu te znanjem i kompetencijama. Unatoč vrlo kvalitetnim rezultatima ankete, nužno je kontinuirano ulagati u razvoj ljudskih potencijala, posebice stručnost i znanje, ali i transverzalnih vještina zaposlenika kako bi se uistinu razvila posebna poslovna kultura Zagorske razvojne agencije.

ANALIZA RESURSA

Analiza dosadašnjeg poslovanja pokazala je da su strateški ciljevi u prošlom programskom razdoblju postavljeni realno i u potpunosti su mjerljivi. Rad Zagorske razvojne agencije zadan je okvirima europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESIF) te sustavom strateškog planiranja. Obzirom na ove glavne dimenzije poslovanja, analiza resursa izrađena je koristeći modificiranu SWOT analizu i to na način da se identificiraju glavne snage/slabosti/prilike/prijetnje u odnosu na dostupne resurse i vanjske utjecaje koji imaju učinak na rad Zagorske razvojne agencije. Analiza resursa, kao i druge analize korištene u ovom dokumentu, baza su za određivanje strateškog okvira djelovanja u narednom razdoblju.

Tablica 2 - Analiza resursa

	SNAGE	SLABOSTI
Resursi	Dobra tehnička opremljenost za rad Korištenje komunikacijskih aplikacija u svrhu brže razmjene informacija unutar Agencije Dokumenti pohranjeni u oblaku što omogućava udaljeni rad i jednak pristup dokumentima bez obzira gdje se djelatnik nalazi Stabilan godišnji financijski plan osiguran od strane osnivača Osigurano 85% financijskih sredstava za rad kroz program tehničke pomoći projekta Znanjem za europsko zajedništvo - ZEZ II do kraja 2023. godine	Dotrajalost poslovnih prostora što je uvjetovano lošim krovnim pokrovom i izvedenom fasadom uslijed čega dolazi do kontinuiranog propadanja unutarnjih prostora Manjak fizičkog prostora za djelatnike kako bi se osigurao neometan rad (4-6 osoba u istom uredskom prostoru manje površine, čime se u određenim situacijama smanjuje produktivnost rada) Ograničen prostor koji onemogućava postavljanje opreme za videokonferencije i organizaciju virtualnih događanja
Organizacija	Stabilna suradnja s većinom javno-pravnih tijelima Krapinsko-zagorske Županije Uspostavljena suradnja s međunarodnim udruženjima (Savez Alpe Jadran, član Europskog udruženja razvojnih agencija – EURADA)	Nedovoljna suradnja s gospodarskim sektorom u području strateškog planiranja razvoja Nedovoljna suradnja s visokoobrazovnim institucijama u dijelu pripreme/provedbe projekata te sustavu strateškog planiranja
Rezultati rada	Uspostavljen sustav / pravilnik o nagrađivanju djelatnika Razvijena poslovna kultura koja je interno kvalitetno komunicirana i primjenjiva te prati metodologiju rada visokoproduktivnih organizacija Bogato znanje i iskustvo djelatnika rezultira kvalitetnim rezultatima u sustavu pripreme i provedbe projekata Zagorska razvojna agencija akreditirana kao regionalni koordinator i prepoznata kao centralna točka za strateško	Nedostatak razvijenog sustava kvalitete i mjerenja postignutih rezultata unutar Agencije Nedovoljno učinkovit sustav mentoriranja novih djelatnika Ograničena mogućnost nagrađivanja djelatnika sukladno postignutim rezultatima rada i dodatnom angažmanu radi ograničenosti izvora financiranja od strane osnivača Nedovoljna i nejasna komunikacija rezultata rada prema partnerima i dionicima

	planiranje i koordinaciju regionalne i lokalne razine s nacionalnom razinom	Nerazvijen sustav mjerenja društvenog učinka rada Zagorske razvojne agencije Nedostatak edukacija za razvoj transverzalnih kompetencija i „mekih“ vještina djelatnika – organizacija i vođenje sastanaka, timski rad, komunikacijske vještine, javni nastup
	PRILIKE	PRIJETNJE
Političke	Zagorska razvojna agencija u novom programskom razdoblju može postati posredničko tijelo razine 2 za kontrolu provedbe projekata Pozicioniranje Zagorske razvojne agencije kao regionalnog „think-thanka“ za pitanja strateškog planiranja regionalne politike i sustava pripreme i provedbe EU projekata na regionalnoj i lokalnoj razini Uspostava suradnje s visokoobrazovnim ustanovama i poslovnim školama radi uspostave projektnih klinika i strateškog laboratorija	Izrazita ovisnost o planiranim investicijama javnog sektora te ograničena fleksibilnost u strateškom planiranju poslovnih aktivnosti Promjene u opisu posla regionalnih koordinatora od strane nacionalne razine u vrlo kratkom roku Ograničavanje / zabrana zapošljavanja u javnom sektoru što dovodi do manjka stručnog kadra u Agenciji i ograničava poslovne aktivnosti
Ekonomске	Priprema projekata u okviru centraliziranih programa Europske komisije kako bi se diversificirali izvori financiranja i omogućila veća financijska neovisnost Priprema projekata u okviru raznih gospodarsko-političkih udruženja kako bi se aktivnosti realizirale uz financijsku podršku trećih strana (veleposlanstva, Savez Alpe Jadran i sl.)	Ograničavanje iznosa financiranja od strane osnivača što dovodi u pitanje financijsku stabilnost i prostor za rast Prekid tehničke pomoći od strane Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije nakon 2023. godine
Socijalne i društvene	Uvođenje sustava upravljanja kojim se omogućuje djelatnicima usklađivanje privatnog i poslovnog vremena (poglavito djelatnicima s obiteljima i djecom) čime se dodatno doprinosi jasnom društvenom odgovornom poslovanju Agencije Dodatno motiviranje djelatnika kroz uvođenje fleksibilnih oblika rada (klizno radno vrijeme, djelomičan rad od kuće i sl.) Pozicioniranje Zagorske razvojne agencije kao rasadnika inovativnih	Nedostatak kvalitetne radne snage na tržištu rada Nedostatak volje dionika i okvira za uvođenje socijalnih inovacija u društvu što onemogućuje pripremu razvojnih projekata dodane vrijednosti

	ideja za društveni i gospodarski razvoj kroz primjere dobre prakse Korištenje sustava Digitalna komora radi boljeg povezivanja s gospodarskim sektorom	
Tehnološke	Uvođenje sustava / aplikacije proračunskog planiranja što dovodi do usklađivanja, bržeg i kvalitetnijeg sustava planiranja proračuna i praćenja realizacije proračuna Uvođenje/razvoj sustava praćenja projekata i korištenje novih primjenjivih rješenja za praćenje provedbe projekata Izrada sustava baze podataka radi kontinuiranog praćenja ključnih pokazatelja ekonomskog i socijalnog razvoja Krapinsko-zagorske županije	Ograničenost financijskih sredstava za razvoj tailor-made aplikativnih rješenja Nedovoljna usklađenost postojećih aplikativnih rješenja s postavkama proračunskog računovodstva Kašnjenje u razvoju centralne baze indikatora od strane Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije
Pravne	Fleksibilnost u izradi sistematizacije i organizacije rada u skladu s načelima matrične organizacijske strukture Visoka stručnost članova i članica Upravnog vijeća i poznavanje područja rada agencije što omogućava stvaranje dodane vrijednosti, kvalitetnu razmjenu iskustva i znanja te razvoj novih poslovnih procesa i aktivnosti Agencije	Reorganizacija rada razvojnih agencija od strane Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije Manjak usklađenosti zakona i podzakonskih propisa kojima se regulira područje rada razvojnih agencija i regionalnih koordinatora što dovodi do nejasnih okvira rada
Zaštita okoline	Pronalazak i osiguravanje novog uredskog prostora koji će odgovarati prostornih i tehničkim zahtjevima rada (stvaranje poticajnog radnog okruženja, adekvatan prostor arhive i pismohrane sukladno zakonskim odredbama, osiguravanje uvjeta rada sukladno odredbama zaštite na radu) Uvođenje koncepta rada zelenog ureda i digitalnog ureda čime se smanjuje potrošnja energenata i doprinosi zaštiti okoliša i racionalnom korištenju resursa Korištenje recikliranih materijala u poslovnim procesima	Nedostatak adekvatnog prostora koji je prihvatljiv za osnivača Manjak financijskih resursa za najam adekvatnog prostora Daljnje pogoršavanje fizikalnih svojstava zgrade i trenutnog prostora za rad

ANALIZA KOMPETENCIJA

Analiza ključnih kompetencija predstavlja identifikaciju onih karakteristika, znanja, vještina, sposobnosti, stavova i motiva koje moraju posjedovati svi zaposlenici kako bi Agencija postigla zadane ciljeve na željeni način. Ključne kompetencije su one koje svaka organizacija, pa tako i Zagorska razvojna agencija, mora posjedovati kako bi osigurala konkurentsku prednost i dugoročni opstanak. Obzirom na izrazitu ovisnost poslovanja Agencije o vanjskim političkim faktorima, nužno je osigurati maksimalnu neovisnost u poslovanju te visoku razinu poslovnih usluga koje će osigurati minimalnu osjetljivost organizacije na promjenu nekog od vanjskih faktora te omogućiti brzu prilagodbu u promjenjivim uvjetima. U prošlom razdoblju poslovanja, poglavito tijekom 2020. godine kada je nastupila globalna pandemija i utjecala na sve sfere poslovanja društva u cjelini, Zagorska razvojna agencija uvidjela je da može nastaviti kontinuirano poslovati jedino u uvjetima izrazite fleksibilnosti djelatnika i Agencije kao poslodavca, koji posjeduje određenu dozu osjetljivosti naspram potreba djelatnika.

Analiza standardnih, ključnih, potencijalnih i temeljnih kompetencija djelatnika, u odnosu na radno mjesto, prikazana je u nastavku. Cilj procjene kompetencija zaposlenika je transparentnije planiranje razvoja karijere zaposlenika, a u svrhu jačanja znanja i sposobnosti djelatnika te njihovog zadržavanja na postojećim radnim mjestima kako bi se smanjila fluktuacija. Temeljne vrijednosti koje horizontalno vrijede za sve zaposlenike, neovisno o radnom mjestu su: sposobnost i volja za ostvarivanje vlastitih potencijala, poštivanje drugih te želja za ostvarenjem održivog društva. Ove temeljne vrijednosti pripadaju kategoriji općih vrijednosti, kao uporišta uspjeha organizacije u cjelini (razrada kroz transverzalne kompetencije). Pored toga, nužno je da svaki djelatnik posjeduje i određene stručne kompetencije.

Procjena posjedovanja ključnih kompetencija upućuje na:

- konkretne edukacijske potrebe nositelja pojedinih funkcija;
- spremnost na preuzimanje kompleksnijih radnih zadataka, koji osim stručne komponente obuhvaćaju i menadžersku;
- “kako” se posao obavlja, odnosno na koji način zaposlenik živi vrijednosti koje organizacija razvija i brani;
- talente koji nisu dovoljno iskorišteni na trenutnom radnom mjestu ili uopće nisu zastupljeni u određenom timu, a mogli bi značajno doprinijeti kvaliteti obavljanja posla.

Analiza koje je provedena unutar Zagorske razvojne agencije u razdoblju 2018. – 2019. godine pokazala je:

- Djelatnici su sudjelovali na edukacijama u području razvoja stručnih kompetencija (javna nabava, računovodstvo, strateško planiranje, priprema i provedba EU projekata, stručno školovanje – MBA program);
- Nisu održane radionice za razvoj transverzalnih vještina kojima bi se dodatno osnažile kompetencije djelatnika sukladno izrađenoj matrici u nastavku.

U odnosu na izrađenu analizu resursa te matricu kompetencija djelatnika, jasno je vidljivo da je nužno ulagati u razvoj ključnih, potencijalnih i osnovnih kompetencija djelatnika, a kako bi se potaknula sposobnost interaktivnog korištenja raznih alata, interakcija u heterogenim skupinama (sposobnost suradnje, sposobnost upravljanja sukobima i njihovog rješavanja) te sposobnost autonomnog djelovanja (sposobnost djelovanja u globalnom kontekstu). Ovim pristupom omogućuje se da se kroz razvoj individualnih kompetencija djelatnika utječe i na sposobnost Zagorske razvojne

agencije na postizanje zajedničkih ciljeva i bržu prilagodbu novim uvjetima rada uzrokovanih vanjskim čimbenicima.

Tablica 3 - Analiza kompetencija djelatnika Zagorske razvojne agencije

RADNO MJESTO	TRANSVERZALNE KOMPETENCIJE				STRUČNE KOMPETENCIJE
	standardne	ključne	potencijalne	temeljne	
Ravnatelj	Fleksibilnost Poduzetnost Sposobnost sklapanja taktičnih i održivih saveza Razumijevanje interesa organizacije	Refleksivno mišljenje i djelovanje Osobna odgovornost Inovativnost Pratiti napredak i činiti nužne prilagodbe tijekom razvoja organizacije Ustrajnost	Samomotiviranost Upravljanje emocijama Sposobnost pregovaranja Sposobnost donošenja odluka koje vode računa o različitim stajalištima Analizirati sporna pitanja i interese	Komunikativnost Timski rad Empatija Autonomno djelovanje Sposobnost zagovaranja prava, interesa, ograničenja i potreba	Poznavanje novih tehnologija Interaktivno korištenje stranog jezika Poznavanje metodologije pripreme i provedbe projekata Organizacijske sposobnosti Poznavanje procesa strateškog planiranja Poznavanje principa proračunskog planiranja Upravljanje financijama Upravljanje timom Baratanje alatima poslovnog planiranja Javni nastup
Zamjenik ravnatelja	Fleksibilnost Poduzetnost Predlaganje dogovora i alternativnih rješenja	Osobna odgovornost Inovativnost Definirati projekt i postaviti ciljeve te utvrditi i procijeniti dostupna i potrebna sredstva Upravljanje timom Ustrajnost	Samomotiviranost Upravljanje emocijama Sposobnost pregovaranja	Komunikativnost Timski rad Empatija Davanje kvalitetne povratne informacije	Poznavanje novih tehnologija Interaktivno korištenje stranog jezika Upravljanje timom Poznavanje i primjena procesa poslovnog planiranja Upravljanje financijama i primjena načela proračunskog računovodstva
Voditelj odjela	Fleksibilnost Poduzetnost Predlaganje dogovora i alternativnih rješenja	Osobna odgovornost Inovativnost Organizacija rada u timovima Vođenje timova	Samomotiviranost Upravljanje emocijama Sposobnost pregovaranja Predlaganje dogovora ili alternativnih rješenja	Komunikativnost Davanje kvalitetne povratne informacije Poznavanje pisanih pravila i načela rada organizacije	Poznavanje novih tehnologija Interaktivno korištenje stranog jezika Poznavanje procesa poslovnog planiranja Upravljanje financijama Poznavanje zakonskih okvira, podzakonskih akata i pravilnika

				Stvaranje argumenata u svrhu priznavanja prava i potreba Empatija	vezanih uz strateško planiranje i EU fondove
Viši savjetnik	Poduzetnost Fleksibilnost	Osobna odgovornost Sposobnost organizacije radnog vremena i obaveza Rad u timu Upravljanje timom Predlagati dogovore i alternativna rješenja	Samomotiviranost Upravljanje emocijama Sposobnost pregovaranja Pratiti napredak i činiti nužne prilagodbe tijekom projekta	Komunikativnost Definirati projekt i postaviti ciljeve Odrediti prioritetne ciljeve i odraditi ih	Poznavanje novih tehnologija Interaktivno korištenje stranog jezika Poznavanje procesa poslovnog planiranja Poznavanje zakonskih okvira, podzakonskih akata i pravilnika vezanih uz strateško planiranje i EU fondove
Savjetnik	Poduzetnost Fleksibilnost	Osobna odgovornost Sposobnost organizacije radnog vremena i obaveza Rad u timu	Motiviranost Predlaganje dogovora i alternativnih rješenja	Komunikativnost Timski rad Definirati projekt i postaviti ciljeve	Informatička pismenost Usvajanje novih metodologija, tehnika i znanja u području upravljanja projektima i strateškog planiranja Korištenje stranog jezika Poznavanje zakonskih okvira, podzakonskih akata i pravilnika vezanih uz strateško planiranje i EU fondove
Viši stručni suradnik	Samoorganiziranost Fleksibilnost Komunikativnost	Osobna odgovornost Poštovanje timskog rada Razumijevanje vlastite okoline i njezinog funkcioniranja	Inicijativa Poduzetnost Razumijevanje obrazaca rada	Odrediti prioritetne potrebe i ciljeve	Informatička pismenost Primjena osnovnih principa pripreme i provedbe projekata Poznavanje zakonskih okvira, podzakonskih akata i pravilnika vezanih uz strateško planiranje i EU fondove
Stručni suradnik	Komunikativnost Fleksibilnost	Osobna odgovornost Poštovanje timskog rada	Inicijativa Razumijevanje obrazaca rada	Odrediti prioritetne potrebe i ciljeve	Informatička pismenost Primjena osnovnih principa pripreme i provedbe projekata

		Razumijevanje vlastite okoline i njezinog funkcioniranja			Organizacija osnovnim internih poslovnih procesa Poznavanje zakonskih odredbi djelovanja Zagorske razvojne agencije
--	--	--	--	--	---

ANALIZA UČINAKA ZAGORSKE RAZVOJNE AGENCIJE

Analiza učinaka Zagorske razvojne agencije izrađuje se temeljem razmatranja položaja Agencije u njezinom okruženju – u Krapinsko-zagorskoj Županiji, ali i u okvirima rada drugih regionalnih koordinatora i razvojnih agencija. Analiza se temelji na identifikaciji konkurentskih prednosti primjenom benchmarkinga i to analizom trenutnog položaja, identifikacijom faktora zašto su drugi bolji te analizom kako Agencija može postati bolja na svom segmentu tržišta.

Trenutni položaj Zagorske razvojne agencije

Geografski je jasno određeno da Zagorska razvojna agencija djeluje isključivo na teritoriju Krapinsko-zagorske Županije. Ujedno je vrlo nedvojbeno određeno da se usluge pružaju samo javno-pravnim tijelima na području Krapinsko-zagorske Županije. Iz izvještaja o radu za 2018., 2019. i 2020. godinu, a i iz provedene ankete, vidljivo je:

1. Zagorska razvojna agencija pruža usluge za svega 35% javno-pravnih tijela Krapinsko-zagorske Županije
2. Većina usluga pruža se za institucije u vlasništvu Krapinsko-zagorske Županije;
3. Kontinuirana suradnja uspostavljena je sa svega 75% gradova i općina;
 - a. 100% gradova i općina surađuje s Agencijom u području strateškog planiranja i to na način da Agencija svima prosljeđuje informacije o tijeku postupka te su svi gradovi, općine imenovali lokalne koordinate kao centralne info-točke za postupak strateškog planiranja, no Zagorska razvojna agencija aktivni je član samo 1 partnerskog vijeća na lokalnoj razini pri čemu se 25% lokalnih koordinatora nije odazvalo na radionice koje su za njih organizirane te ne komuniciraju s Agencijom kao regionalnim koordinatorom;
4. Zagorska razvojna agencija sudjeluje u radu neformalne koordinacije razvojnih agencija Sjeverne Hrvatske te djeluje kao koordinator u sklopu partnerskog vijeća Urbane aglomeracije Zagreb.
5. Zagorska razvojna agencija djeluje i kao vertikalna i poveznica s nacionalnom razinom u sferi strateškog planiranja i pripreme i provedbe projekata.

Usporedba poslovanja s okruženjem

Obzirom na popis regionalnih i lokalnih koordinatora koji izrađuje Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, vidljivo je da na području Krapinsko-zagorske Županije ne djeluje niti jedna druga lokalna ili regionalna razvojna agencija osnovana od drugih subjekata. U području gospodarstva djeluje Poduzetnički centar Krapinsko-zagorske Županije, pri čemu se on ne smatra konkurentnom Zagorske razvojne agencije, već aktivnim partnerom i dionikom održivog razvoja. Zagorska razvojna agencija usko surađuje i s komorama te Hrvatskim zavodom za zapošljavanje, a kako bi se međusobno nadopunjavale aktivnosti. Stoga se niti ove strukovne organizacije ne mogu smatrati konkurentima ili dionikom koji nudi iste usluge kao Zagorska razvojna agencija. Na području Krapinsko-zagorske Županije iste usluge pružaju konzultantske tvrtke s kojima surađuju prvenstveno gradovi i općine. Konzultantske usluge pružaju se u sferi pripreme i provedbe projekata manjim dijelom, a većim dijelom u provedbi postupaka javne nabave za što većina gradova i općina nema dovoljno kapaciteta

(uključujući i određene javne ustanove kao što su škole). Stoga se može zaključiti da Zagorska razvojna agencija zauzima značajan tržišni udio na području Krapinsko-zagorske županije, za što posjeduje relevantne kapacitete.

Benchmarking s ostalim regionalnim koordinatorima na području Sjeverne Hrvatske, regije kojoj geografski i statistički pripada Krapinsko-zagorska županija, ukazuje da Zagorska razvojna agencija raspolaže istim kapacitetima kao i drugi regionalni koordinatori u Međimurskoj, Varaždinskoj, Koprivničko-križevačkoj i Zagrebačkoj županiji. Proračun koji izdvaja osnivač za rad Zaorske razvojne agencije u prosjeku je za 15-20% manji nego što izdvajaju osnivači drugih regionalnih koordinatora. Uzevši u obzir apsorpcijske kapacitete, Zagorska razvojna agencija nalazi se u prosjeku u odnosu na druge regionalne koordinate, ako se u obzir uzme i dostupnost određenih programa iz EU fondova. (Analiza se temelji na usporedbi dostupnih proračuna regionalnih koordinatora te na podacima MRRFEU o projektima na područjima pojedinih županija). Primjetno je da je većina drugih regionalnih koordinatora član određenih međunarodnih i nacionalnih organizacija čime su u boljoj poziciji za pronalaženje partnera za projekte kojima se ostvaruju dodatni izvori prihoda za aktivnosti. Također, te razvojne agencije pozicioniraju se na način da imaju jaču pregovaračku moć i otvoreniji pristup za dijalog s nadležnim ministarstvima, što je nužno za pravovremeno dobivanje informacija. Primjetno je i da su drugi regionalni koordinatori od strane svog osnivača imenovani u pojedine radne skupine pri Hrvatskoj zajednici županija što također omogućuje brži protok informacija prema kojima su koordinatori spremniji prilagoditi svoje poslovanje.

Strategija rasta

Obzirom na izrađene analize, identifikaciju prilika i prijetnji te usporedbu s drugim regionalnim koordinatorima u okruženju, Zagorska razvojna agencija u svom poslovanju primijenit će strategiju koncentracije kako bi postala konkurentnija u svom segmentu te doprinijela održivosti poslovanja. Strategija koncentracije podrazumijeva da se razvoj Zagorske razvojne agencije temelji na trenutnim uslugama na postojećem tržištu. Cilj je da Zagorska razvojna agencija poveća svoj tržišni udio mjeren u broju korisnika svojih usluga te ostvari kvalitetniji i rentabilniji konkurentni položaj. Ova konkurentna prednost ostvaruje se na način da se usmjere svi kapitalni resursi (ljudski, tehnološki, logistički) na poslovanje u trenutnim dimenzijama (strateško planiranje i upravljanje projektima) na području Krapinsko-zagorske županije. Do povećanja tržišnog udjela mjerenog u ostvarenoj poslovnoj suradnji s javno-pravnim tijelima doći će i ekspanzijom, odnosno uvođenjem nove usluge, a ona se odnosi na status posredničkog tijela u sustavu kontrole provedbe projekata u suradnji s nadležnim ministarstvom. Također, pozicioniranjem Agencije kao svojevrsnog *think-thanka* za pitanje strateškog planiranja, uspostavlja se kvalitetna suradnja s gradovima i općinama čime se dodatno osnažuje pozicija na tržištu. Stoga se strategija koncentracije bazira na dva segmenta: osiguravanju većeg tržišnog udjela s postojećim uslugama te ekspanziji baziranoj na ponudi novih usluga.

VIZIJA I MISIJA

Zagorska razvojna agencija jasno je odredila svoju strategiju rasta, a kako bi identificirala dugoročni željeni rezultat poslovanja, artikulirana je VIZIJA poslovanja Agencije:

Zagorska razvojna agencija – partner izvrsnosti i kreativnosti koji oblikuje održivi razvoj Krapinsko-zagorske Županije.

Kako bi ostvarila zadanu viziju, Zagorska razvojna agencija oblikuje svoju misiju na način da jasno određuje po čemu se Agencija razlikuje od ostalih dionika u sferi održivog regionalnog razvoja. Misija je razrađena kroz svrhu, strategiju, standarde ponašanja i vrijednosti. Stoga MISIJA Zagorske razvojne agencije glasi:

- Zagorska razvojna agencija djeluje sa svrhom ubrzavanja razvoja Krapinsko-zagorske Županije u odnosu na druge regije u Hrvatskoj te podizanja standarda kvalitete Života svih dionika javnog, privatnog i civilnog sektora
- Strategija koju koristi Zagorska razvojna agencija pri ostvarivanju svoje vizije bazira se na ustrajnoj primjeni inovativnih modela upravljanja u javnom sektoru, stvaranju kvalitetnih partnerstva s drugim razvijenim regijama i institucijama, iskorištavanju i maksimiziranju dostupnih sredstava europskih i nacionalnih fondova kako bi se stvorila dodana vrijednost za društvo racionalnim korištenjem resursa;
- U svom poslovanju Zagorska razvojna agencija pruža usluge poštujući visoke standarde poslovne etike, promiče transparentnost u svom poslovanju te potiče razvoj visokog stupnja osobne odgovornosti svakog od djelatnika naspram pružanja društveno korisnih i javnih usluga u Krapinsko-zagorskoj Županiji;
- obzirom na provedeno ispitivanje dionika o prepoznatljivosti rada Agencije, nakon internih konzultacija s djelatnicima te provedbom duboke analize resursa i kompetencija, Zagorska razvojna agencija jasno je definirala vrijednosti koje će ugraditi u sve segmente svog poslovanja. Te su vrijednosti:
 - Društveni utjecaj – vjerujemo da vrijeme koje ulažemo pomažući drugima koristimo kako bismo javni fokus usmjerili na empatiju i međusobno umrežavanje. Podupirući regionalni razvoj Krapinsko-zagorske Županije kroz definiranje strateških usmjerenja razvoja i konkretne projekte, doprinosimo širem društvenom utjecaju van zidova naših ureda.
 - Integritet – uvjereni smo da je integritet osnovni stup razvoja svakog poduhvata. Svakodnevno se vodimo ovim uvjerenjem te time rad Zagorske razvojne agencije istinski usklađujemo s potrebama naših klijenata.
 - Uključivost – snažno vjerujemo u njegovanje uključivog radnog okruženja. Prihvaćamo i učimo iz različitih perspektiva i iskustava naših kolegica i kolega. Prepoznavamo i slavimo naše različitosti, znajući da smo upravo radi njih snažniji.

STRATEŠKI OKVIR

Obzirom na jasno određenje strategije koncentracije koja će se primijeniti u poslovanju Zagorske razvojne agencije, definirane su 4 glavne vertikale poslovanja (ciljeve):

1. Održiv sustav strateškog planiranja - Stvaranje održivog sustava strateškog planiranja koje dovodi do usmjerenih i koordiniranih aktivnosti kojima se postiže stabilan gospodarski rast;
1. Priprema projekata - Priprema projekata u svrhu stvaranja baze kvalitetnih projektnih ideja za naredno višegodišnje financijsko razdoblje;
1. Provedba projekata - Provedba projekata dionika javnog sektora Krapinsko-zagorske županije s ciljem stvaranja konkurentnih javnih usluga i podupirućeg poslovnog okruženja koje stvara dodanu vrijednost u društvu;
2. Profesionalno i kreativno poslovno okruženje – Zagorska razvojna agencija je društveno odgovorna ustanova koje racionalno i transparentno upravlja poslovanjem te stvara kreativan, inovativan i poduzetan tim.

U nastavku je razrađen strateški okvir baziran na SMART pristupu. Ovakav pristup koristi se u strateškom planiranju kako bi se svrsishodno postavio sustav praćenja i provedbe strateškog plana na godišnjoj razini te mjerili postignuti rezultati. Postavljeni ciljevi poslovanja Zagorske razvojne agencije u skladu su s:

1. Nacrtom Nacionalne razvojne strategije do 2030. godine – Strateški cilj 3. “Učinkovito i djelotvorno pravosuđe, javna uprava i upravljanje državnom imovinom – obzirom da se aktivnostima Zagorske razvojne agencije potiče učinkovitost resursa, ulaže u obrazovanje i razvoj djelatnika, direktno se doprinosi navedenom cilju. Ujedno, aktivnosti doprinose i Strateškom cilju 12. “Razvoj potpomognutih područja i područja s razvojnim posebnostima” obzirom da je teritorij Krapinsko-zagorske županije okarakteriziran kao slabije razvijen sukladno indeksu razvijenosti, za očekivati je da će aktivnosti Agencije usmjerene na uravnotežen regionalni razvoj pomoći i jačanju regionalne konkurentnosti te dostizanju višeg stupnja razvoja;
2. Strategijom razvoja Krapinsko-zagorske županije do 2021. godine – Cilj 2 – “Razvoj ljudskih potencijala i unaprjeđenje kvalitete života”, prvenstveno kroz aktivnosti unutar prioriteta 2.3. “Razvoj ljudskih potencijala” provodeći aktivnosti za jačanje kompetencija djelatnika u javnim djelatnostima, organizaciju edukacija za upravljanje EU projektima te jačanje međusektorske suradnje na svim razinama;
3. Nacrtom Plana razvoja Krapinsko-zagorske županije do 2027. godine – Plan razvoja u svom Cilju 2. “Unapređenje kvalitete življenja te zdravog i aktivnog načina života” u svom prioritetu 2.6. “Jačanje institucionalnog kapaciteta za razvoj” predviđa aktivnosti strateškog upravljanja razvojem i jačanje kapaciteta djelatnika javne uprave za razvoj što je fokus rada Zagorske razvojne agencije;
4. Strategijom razvoja ljudskih potencijala Krapinsko-zagorske županije 2021. – 2027. godine – unutar Strateškog cilja 1. “Razviti moderno tržište rada uz pomirenje obiteljskog i profesionalnog života” Zagorska razvojna agencija promiče i aktivno koristi koncepte društveno odgovornog poslovanja te kroz svoje aktivnosti u Svjetskom investicijskom forumu poslovnih anđela promiče koncepte društvenog poduzetništva kao održivog oblika bavljenja poduzetništvom. Ujedno, kroz aktivnosti potpore obrazovnom sektoru, aktivnosti Agencije usklađene su sa Strateškim ciljem 2. “Razviti kvalitetno obrazovanje za sve građane/ke”. Zagorska razvojna agencija aktivna je i u razvoju programa cjeloživotnog učenja (Mjera 2.3.).

CILJ ZAGORSKA RAZVOJNA AGENCIJA – STRATEŠKI LABORATORIJ Uspostava održivog sustava strateškog planiranja			
RELEVANTNOST	Kao regionalni koordinatorski, Zagorska razvojna agencija u svom opisu poslova sukladno Zakonu o regionalnom razvoju obavezna je koordinirati poslove regionalnog razvoja te djelovati kao poveznica vertikalne strukture: lokalna – regionalna – nacionalna razina. Kako bi regionalni razvoj počivao na principu odozdo prema gore, Zagorska razvojna agencija koordinira lokalni razvoj u uskoj suradnji s imenovanim lokalnim koordinirateljima, upravlja politikom regionalnoga razvoja kroz izradu, vođenje i praćenje provedbe Plana razvoja te sektorske strateške dokumente. Svrha je optimizirati javnu upravu kroz pojednostavljenje administrativnog okruženja te osigurati dostupnost svih podataka javnih tijela na jednostavan i interoperabilan način.		
AKTIVNOSTI	VRIJEME IMPLEMENTACIJE	NOSITELJ	MJERLJIVI POKAZATELJ
Izrada Plana razvoja Krapinsko-zagorske županije do 2027. godine	2021. godina	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	Uspostavljeno partnersko vijeće Usvojen Plan razvoja od strane Skupštine Krapinsko-zagorske županije
Izrada sektorskih strateških dokumenata	2021., 2022. godina	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	Izrađena 3 sektorska strateška dokumenta
Praćenje provedbe strateških dokumenata	kontinuirano	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	Izrađena godišnja izvješća o provedbi za minimalno 5 strateških dokumenata, minimalno 30 izvješća o provedbi objavljeno i javno distribuirano svim dionicima
Uspostava baze projekata	2022. godina	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	Projekti s područja Krapinsko-zagorske županije upisani u Središnji informacijski sustav Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije
Uspostava baze pokazatelja	2021. godina	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	Izrađena interna baza pokazatelja koja se osvježuje na godišnjoj razini, a u skladu je s pokazateljima provedbe Plana razvoja Krapinsko-zagorske županije 2022. – 2027. godina
Uspostava strateškog laboratorija	Uspostava tijekom 2021. godine, kontinuirani rad	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte Ured ravnatelja	Organizirana minimalno 2 sastanka godišnje s lokalnim koordinirateljima Minimalno 2 newslettera godišnje distribuirana lokalnim koordinirateljima u svrhu informiranja o sustavu strateškog planiranja

			Organizirana minimalno 1 stručna konferencija na temu strateškog planiranja s visokoobrazovnom institucijom
Oblikovanje nacionalnih strateških dokumenata	2021., 2022. godina	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte Ured ravnatelja	Sudjelovanje u radu tematskih skupina za programiranje novog višegodišnjeg financijskog okvira za korištenje EU fondova
Funkcionalno tajništvo Partnerskog vijeća za tržište rada Krapinsko-zagorske županije	kontinuirano	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte Ured ravnatelja	Izrađena i usvojena izvješća o radu Pripremljena i provedena 2 projekta za PVTR KZŽ

CILJ			
ZAGORSKA RAZVOJNA AGENCIJA – PROJEKTNJA KLINIKA			
Priprema projekata u svrhu stvaranja baze kvalitetnih projektnih ideja			
RELEVANTNOST	Ravnomjeran regionalni razvoj počiva na kvalitetnim projektima. Javni sektor sudjeluje u kreiranju razvoja kroz sustav koji podupire gospodarske investicije te stvara preduvjete za kvalitetan život svih dionika. U realnom okruženju, Zagorska razvojna agencija djeluje kao kreativni medijator, ali i kreator pripreme razvojnih projekata. Aktivnosti se granaju u tri smjera: priprema strateških projekata kojima je nositelj Krapinsko-zagorska županija i ona javno-pravna tijela čiji projekti imaju utjecaj na šire područje i sve stanovnike Krapinsko-zagorske županije, drugo usmjerenje je priprema projekata javno-pravih tijela koji imaju ograničeni teritorijalni doseg i krajnje korisnike koji su specifični za taj teritorij. Priprema projekata odnosi se i na praćenje baze projekata i statusa projekata pri Ministarstvu regionalnoga razvoja i fondova Europske unije. Kroz pripremu projekata, Zagorska razvojna agencija uspostavit će suradnju s visokoobrazovnim institucijama kroz formiranje projektnih klinika te konkretan rad studentske populacije na pripremi projekata u Krapinsko-zagorskoj županiji. Projektne klinike bit će i oblik prijenosa iskustava prema obrazovnom sektoru, stjecanje iskustva studenata, a s druge strane, Zagorska razvojna agencija moći će testirati nove metode rada u pripremi projekata.		
AKTIVNOSTI	VRIJEME IMPLEMENTACIJE	NOSITELJ	MJERLJIVI POKAZATELJ
Priprema projekata prihvatljivih za financiranje iz Europskog socijalnog fonda/ Europskog socijalnog fonda plus	Kontinuirano	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	Minimalno 100 projekata

Priprema projekata prihvatljivih za financiranje iz Europskog fonda za regionalni razvoj	Kontinuirano	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	Minimalno 50 projekata
Priprema projekata prihvatljivih za financiranje iz Kohezijskog fonda	Kontinuirano	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	Minimalno 10 projekata
Priprema projekata prihvatljivih za financiranje iz Europske teritorijalne suradnje	Kontinuirano	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	Minimalno 5 projekata
Priprema projekata prihvatljivih za financiranje iz Ruralnog razvoja	Kontinuirano	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	Minimalno 30 projekata
Priprema projekata prihvatljivih za financiranje iz Mehanizma za oporavak i otpornost	Kontinuirano	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	Minimalno 4 projekta
Projektne klinike	kontinuirano	Ured ravnatelja	Minimalno 50 studenata uključeno u program Projektnih klinika
Priprema projekata za nacionalne natječaje	kontinuirano	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	Minimalno 40 projekata
Edukacija dionika za pripremu projekata	kontinuirano	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	1 edukacija godišnje, minimalno 7 edukacija, minimalno 100 sudionika

CILJ

ZAGORSKA RAZVOJNA AGENCIJA – GARANCIJA USPJEŠNOG PROJEKTA

Provedba projekata dionika javnog sektora Krapinsko-zagorske županije s ciljem stvaranja konkurentnih javnih usluga i podupirućeg poslovnog okruženja

RELEVANTNOST	Zagorska razvojna agencija kao kreativni partner sudjeluje u provedbi projekata iz raznih izvora. Provedba projekta zahtjeva poznavanje niza propisa, usklađivanje redovnog poslovanja klijenata/vlastitog redovnog poslovanja s projektnim aktivnostima, izrazite komunikacijske i organizacijske vještine te otvorenost za primjenu različitih alata projektnog managementa. Klijenti Zagorske razvojne agencije, javno-pravna tijela, većinom gradovi/općine te institucije, nisu dovoljno kapacitirani za provedbu kompleksnim projekata u svim fazama projektnog ciklusa. Stoga Zagorska razvojna agencija pruža sveobuhvatnu uslugu provedbe projekta koja se bazira na upravljanju kvalitetom, upravljanju rizicima, upravljanju financijskim tokom projekta te upravljanje administrativnim procedurama. Pri tome se usluge pružaju na vrijeme, uz poštovanje visokih standarda kvalitete.		
AKTIVNOSTI	VRIJEME IMPLEMENTACIJE	NOSITELJ	MJERLJIVI POKAZATELJ
Uvođenje programskog sustava za praćenje provedbe projekata	2021. godina	Ured ravnatelja	Uspostavljen 1 sustav projektnog managementa kojeg koriste svi zaposlenici za generiranje akcijskog plana provedbe, financijskog plana provedbe, praćenja glavnih fokus točaka i upravljanje komunikacijskim planom
Aktivnosti praćenja i kontrole provedbe projekata kao posredničko tijelo razine 2	2023. – 2027. godina	Ured ravnatelja Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	Uspostavljena jedinica za praćenje provedbe projekata Minimalno 3 osobe educirane za provedbu postupaka kontrole Zagorska razvojna agencija akreditirana kao posredničko tijelo
Priprema projekata prihvatljivih za financiranje iz Europskog socijalnog fonda/ Europskog socijalnog fonda plus	2021. – 2027.	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	U provedbi minimalno 75 projekata
Priprema projekata prihvatljivih za financiranje iz Europskog fonda za regionalni razvoj	2021. – 2027.	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	U provedbi minimalno 20 projekata
Provedba projekata prihvatljivih za financiranje iz Kohezijskog fonda	2021. – 2027.	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	U provedbi minimalno 10 projekata

Provedba projekata prihvatljivih za financiranje iz Europske teritorijalne suradnje	2021. – 2027.	Ured ravnatelja Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	U provedbi minimalno 5 projekata
Provedba projekata prihvatljivih za financiranje iz Ruralnog razvoja	2021. – 2027.	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	U provedbi minimalno 50 projekata
Provedba projekata prihvatljivih za financiranje iz Mehanizma za oporavak i otpornost	2022. – 2026.	Ured ravnatelja Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	U provedbi minimalno 4 projekta
Provedba projekata iz nacionalnih izvora	2021. – 2027.	Odjel za strateško planiranje i razvojne projekte	U provedbi minimalno 20 projekata

CILJ			
ZAGORSKA RAZVOJNA AGENCIJA – KREATIVAN PARTNER			
Uspostava profesionalnog i kreativnog poslovnog okruženja			
RELEVANTNOST	Zagorska razvojna agencija, kao operativna razina za provođenje politike regionalnoga razvoja osnovana od Krapinsko-zagorske Županije, poslovanje organizira sukladno Zakonu o ustanovama te poštuje odredbe Zakona o obveznim odnosima, Zakona o proračunu, Zakona o javnoj nabavi i drugih zakona i podzakonskih akata kojima se određuju okviri poslovanja. No, posao Agencije zahtijeva fleksibilnost djelatnika, široko znanje, toleranciju i razmišljanje izvan okvira. Zagorska razvojna agencija stoga mora pronaći način kako unutar okvira poslovanja javne uprave stvoriti kreativnog partnera svojim djelatnicima s ciljem stvaranja učinkovitog i motivirajućeg radnog okruženja. Svrha je ovog seta aktivnosti ulagati u ljudske potencijal i širiti mogućnosti za obrazovanje i usavršavanje kako bi se omogućilo trajno usklađivanje znanja i vještina s brzim promjenama u okruženju.		
AKTIVNOSTI	VRIJEME IMPLEMENTACIJE	NOSITELJ	MJERLJIVI POKAZATELJ
Edukacija transverzalne vještine	kontinuirano	Ured ravnatelja	20 sudionika radionica 7 ciklusa radionica za timski rad, komunikacijske vještine, javni nastup, upravljanje stresom
Stručno usavršavanje/školovanje	Kontinuirano	Ured ravnatelja	2 djelatnika posjeduju MBA 6 djelatnika posjeduju PMI/PMP certifikaciju

			2 djelatnika educirana za managere javne uprave
Programski sustav za planiranje i upravljanje financijama	2021. godina	Upravni odjel za opće, upravne, financijske i kadrovske poslove	Uveden sustav planiranja financija na razini odjela te praćenje potrošnje sredstava u realnom vremenu na razini Zagorske razvojne agencije
Upravljanje ljudskim potencijalima	Kontinuirano	Upravni odjel za opće, upravne, financijske i kadrovske poslove	Minimalno 10 djelatnika nagrađeno za postizanje značajnih rezultata u radu Uspostavljen sustav razvoja kompetencija djelatnika
Sustav upravljanja kvalitetom	2022. godina	Ured ravnatelja Upravni odjel za opće, kadrovske, financijski i sve poslove	Certificiran standard ISO 9001
Uvođenje MAMFORCE certifikata	2021. godina, 2023. godina	Upravni odjel za opće, upravne, financijske i kadrovske poslove	Uveden osnovni i napredni MAMFORCE certifikat s optimalnim rješenjima za uvođenje fleksibilnosti u radu
Stvaranje održivih nacionalnih i međunarodnih partnerstava	Uspostava u 2021., kontinuirano održavanje članstva	Ured ravnatelja	Član tematske skupine za EU fondove pri Hrvatskoj zajednici Županija Član upravnog odbora Saveza Alpe Jadran Član upravnog odbora Svjetskog foruma poslovnih anđela Hrvatska Član Europskog udruženja razvojnih agencija EURADA Član UN Global Compact mreže
Akreditacija Zagorske razvojne agencije sukladno Zakonu o regionalnom razvoju RH	2024. godina	Ured ravnatelja	Odluka o akreditaciji regionalnog koordinatora za Krapinsko-zagorsku Županiju
Uspostava centra regionalnog razvoja s održivim uredskim prostorom	2021. - 2022. godina	Ured ravnatelja	Novi uredski prostori koji zadovoljavaju potrebe rada (minimalno 4 metra kvadratna uredskog prostora po djelatniku, adekvatan prostor za arhivu, adekvatan prostor za učionice i održavanje edukacija, sastanaka) Tehnička opremljenost modernom audio-vizualnom opremom za video-konferencije

FINANCIJSKI OKVIR

Provedba EU projekata, kao jedna od temeljnih djelatnosti Zagorske razvojne agencije ima veliki utjecaj na financijsko poslovanje Zagorske razvojne agencije te radi primjene različitih modela financiranja projekata (isplata predujma ili osiguravanje vlastitih sredstava za predfinanciranje aktivnosti) predstavlja veliki izazov u sastavljanju financijsko-planskih dokumenata i uravnoteženju financijskog plana općenito. Taj utjecaj vidljiv je kako na prihodovnoj tako i na rashodovnoj strani financijskog plana.

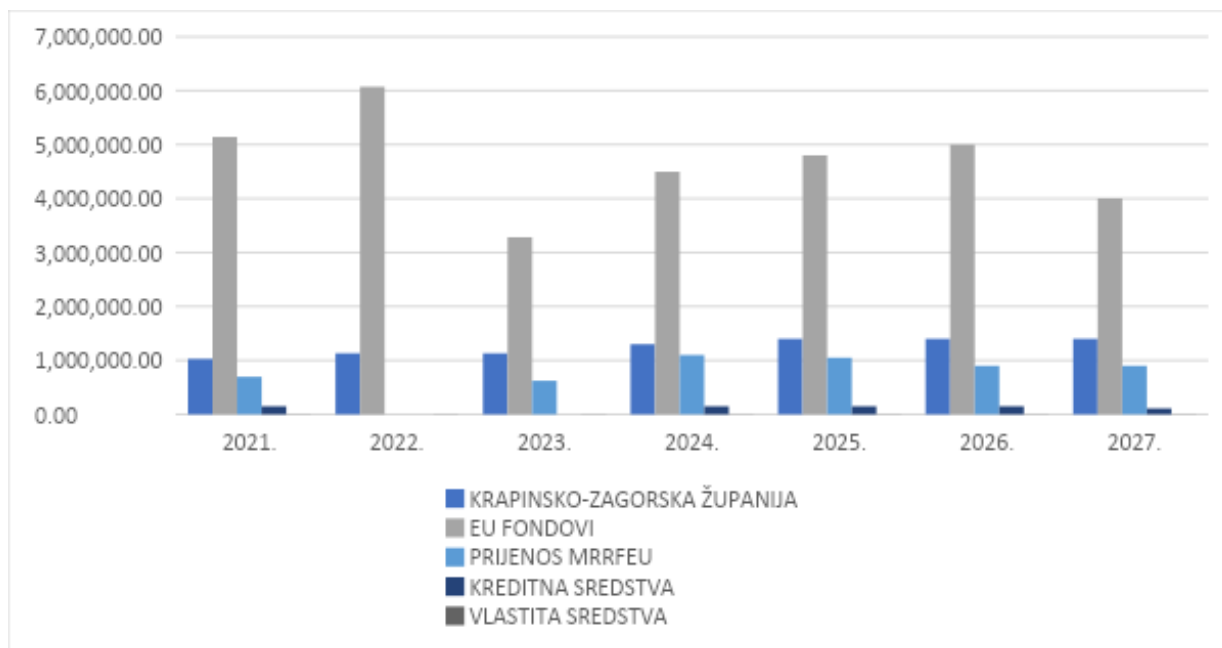
Osnovna pretpostavka za izradu financijskog plana temelji se na zadržavanju postojeće zaposlenosti na razini 20 djelatnika do kraja 2023. godine. Nakon 2023. godine, zaposlenost će ovisiti o modelu financiranja s Ministarstvom regionalnoga razvoja i volumenu projekata koji će se provoditi. Ovaj financijski okvir izrađen je uz pretpostavku povećanja broja djelatnika s 20 na 25 od 2024. godine na dalje upravo zbog mogućnosti dobivanja statusa posredničkog tijela razine 2, što će iziskivati dodatnu organizacijsku jedinicu upravo za ove poslove bez narušavanja ravnoteže obima posla prema zadanim ciljevima. Ova pretpostavka prati zadanu strategiju rasta – strategiju koncentracije. Ukoliko analiziramo financijski plan i njegovu realizaciju za 2020. godinu te uzmemo navedenu godinu kao bazu, tada možemo vidjeti udjele troškova prema grupama u nastavku:

Tablica 4 - Analiza troškova i izvora financiranja Zagorske razvojne agencije, 2020. godina

GRUPE TROŠKOVA	UDIO U UKUPNIM TROŠKOVIM A	IZVORI FINANCIRANJA				
		KŽŽ	VLASTITA SREDSTVA	SUFINANCIRANJE EU FONDOVI	SUFINANCIRANJE MRRFEU	SREDSTVA KREDITA
troškovi osoblja	45,70%	16,72%	0,14%	74,43%	8,71%	0,00%
administrativni i troškovi	10,21%	19,16%	0,00%	75,32%	5,52%	0,00%
vanjske usluge	37,91%	5,38%	0,00%	86,23%	3,26%	5,13%
oprema i namještaj	6,18%	14,60%	0,00%	76,01%	9,39%	0,00%

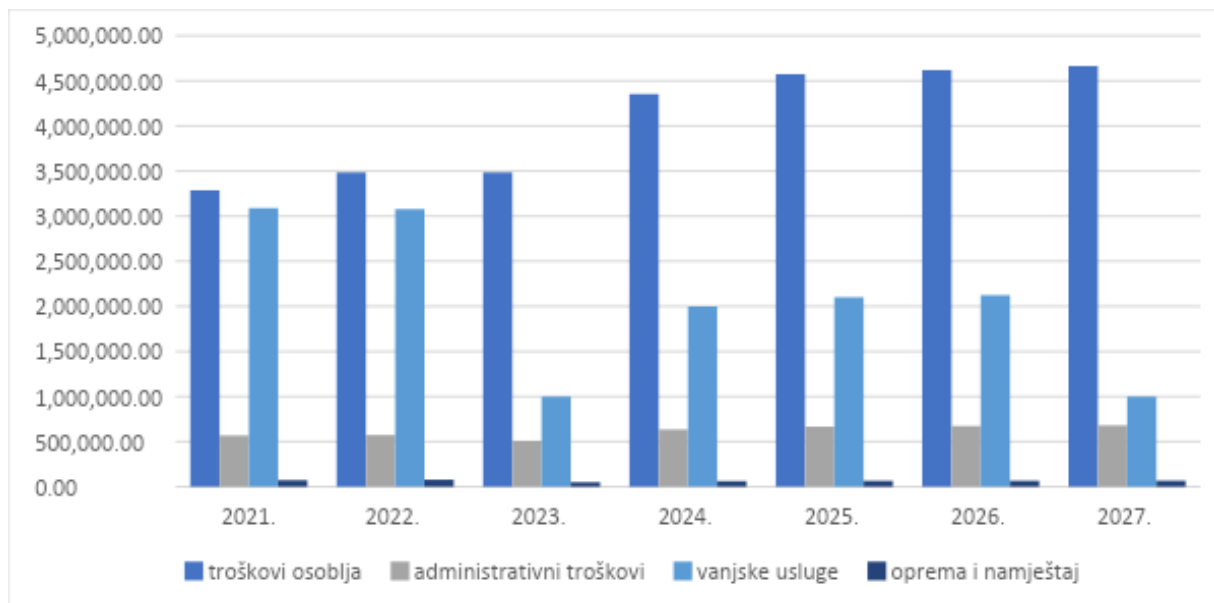
Vidljivo je da najveći dio troška otpada na troškove osoblja te na vanjske usluge. Temelj financiranja su fondovi Europske unije te nacionalna sredstva koja prati Krapinsko-zagorska Županija, u vidu osiguravanja vlastitog udjela financiranja u projektima Europske unije. Kako bi se osigurao stabilan financijski tok, obzirom na to da se sredstva europskih fondova isplaćuju s vremenskim odmakom u prosjeku od 1-2 mjeseca, Zagorska razvojna agencija financira se i sredstvima revolving kredita.

Obzirom na povećanje obujma poslovne aktivnosti u 2021. godini te kontinuirano povećanje, financijski okvir za provođenje strateškog plana zadržat će se u omjerima troškova po pojedinoj grupi. U apsolutnom iznosu, planira se povećanje ukupnog proračuna u iznosu od 1 milijun kuna godišnje do 2023. godine. U 2023. godini ne planiraju se sredstva iz programa teritorijalne suradnje te se planira pad prihoda iz izvora EU projekata te će se proračun u 2023. godini planirati na razini realizacije 2022. godine. Isti scenarij predviđen je u 2027. godini kada se očekuje kraj financijskog razdoblja te su prihodi planirani konzervativno, uzimajući u obzir manje iskorištavanje dostupnih programa. U 2024. godini i dalje, uz pretpostavke povećanja ovlasti i povećanja zaposlenosti za 25%, planira se i povećanje troškova za zaposlene i administrativnih troškova u razmjernom omjeru od 25%. Grafički su izvori prihoda po godinama prikazani u nastavku.



Grafikon 2 - Pregled izvora financiranja Zagorske razvojne agencije 2021. - 2027. godina, procjena

Struktura troškova po grupama prema godinama poslovanja prikazana je u nastavku. Struktura prati vrstu poslovanja koja je tipična za radno-intenzivne poslovne jedinice u kojima se pružaju usluge te je glavni resurs rad. Stoga je uobičajeno da u strukturi troškova prevladavaju troškovi osoblja. Vanjske usluge vežu se na provedbu projekata koji su financirani sredstvima Europske unije – u poslovanju Zagorske razvojne agencije ovaj se trošak direktno veže na odredbu ugovora o tehničkoj pomoći kojom se određuje da se 40% troškova osoblja utroši na ostale troškove (vanjske usluge i administrativne troškove). Ukoliko tome pridodamo i druge projekte koje će Zagorska razvojna agencija provoditi iz različitih izvora financiranja, vanjske usluge čini drugu po redu najizdašnijiu grupu troškova (što je u skladu s baznom godinom, odnosno 2020. godinom).



Grafikon 3 - Pregled troškova prema kategorijama, 2021. - 2027. godina, procjena

KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA

Komunikacijska strategija Zagorske razvojne agencije alat je koji definira kompleksne aktivnosti u funkciji upravljanja procesima komuniciranja s brojnim dionicima (javni, privatni i civilni sektor). Komunikacijska strategija definira ciljeve, ciljne skupine, komunikacijske primjere, aktivnosti i alate komunikacije – interno i eksterno. Interna komunikacija odnosi se na komuniciranje poslovne kulture, ciljeva rada i izvršenih aktivnosti te rezultata. Eksterna komunikacija odnosi se na komuniciranje aktivnosti Zagorske razvojne agencije prema vanjskim zainteresiranim, odnosno ciljanim stranama. Aktivnosti komunikacije podrazumijevaju i praćenje i vrednovanje učinaka komuniciranja te identifikaciju izvora financiranja komunikacijskih alata, metoda i poruka.

Ciljevi komunikacijske strategije su:

1. Podizanje svijesti o regionalnom razvoju;
2. Osvještavanje doprinosa EU projekata održivom razvoju;
3. Jačanje svijesti o kvaliteti usluga Zagorske razvojne agencije koje se financiraju putem EU fondova i Krapinsko-zagorske Županije te su za tijela javne vlasti Krapinsko-zagorske Županije u potpunosti besplatne.

Ciljne skupine su:

- Djelatnici Zagorske razvojne agencije, predstavnici osnivača (Krapinsko-zagorske Županije – djelatnici, Skupština Krapinsko-zagorske Županije), Upravno vijeće Zagorske razvojne agencije;
- Šira javnost;
- Mediji;
- Dionici (jedinice lokalne samouprave u Krapinsko-zagorskoj Županiji, tijela javne vlasti u Krapinsko-zagorskoj Županiji, organizacije civilnog društva; gospodarski subjekti, strukovna udruženja);
- Partnersko vijeće za tržište rada Krapinsko-zagorske Županije;
- Partnersko vijeće Krapinsko-zagorske Županije;
- Partnersko vijeće Urbane aglomeracija Zagreb;

- Hrvatska zajednica Županija, jedinice regionalne samouprave Regije Sjeverna Hrvatska, regionalni koordinatori Regije Sjeverna Hrvatska;
- Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije.

Lista ciljnih skupina svakako nije konačna, ona je indikativna i predstavlja temelj za planiranje specifičnih aktivnosti prema pojedinim skupinama te se može proširivati. Komunikacijski pristup prilagođava se svakoj ciljnoj skupini.

Komunikacija se temelji na osnovnim načelima:

1. Učinkovita i transparentna komunikacije;
2. Povjerljivost izvora;
3. Točna i pravovremena informacija;
4. Jasno i nedvosmisleno komuniciranje;
5. Neutralnost i apolitičnost u komunikaciji,
6. Komunikacija lišena svakog oblika diskriminacije te rodno neutralna komunikacija.

Komunikacijske mjere, aktivnosti, nositelji i povezani troškovi prikazani su u nastavku. Svi komunikacijski alati i mjere kombinirat će se s aktivnostima u EU projektima koje provodi Zagorska razvojna agencija te će se samim time odrediti i određeni proračun za provedbu aktivnosti.

Komunikacijska mjera	Komunikacijska aktivnost	Komunikacijski alat	Nositelj komunikacija	Dinamika implementacije	Povezani trošak
Dostupnost informacija na Internetu	Glavni izvor svih informacija prema svim ciljanim skupinama o aktivnostima, projektima, natječajima, mogućnostima i događanjima na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini koja su u uskoj vezi s poslovanjem Zagorske razvojne agencije	Internet stranica Zagorske razvojne agencije Internet stranica Krapinsko-zagorske županije Društvene mreže Zagorske razvojne agencije (Facebook, LinkedIn, Instagram)	Ured ravnatelja	Minimalno 2 objave mjesečno na društvenim mrežama	Hosting i održavanje Internet stranice, 2.000,00 kuna godišnje
Uspostava središnje kontakt točke	Redovito i službeno obavješćavanje te komuniciranje sa svim dionicima regionalnoga razvoja	Aktivacija službene e-mail adrese zara@zara.hr preko koje se šalju sve obavijesti prema dionicima	Ured za strateško planiranje i razvojne projekte	Minimalno 1 objava tjedno	/
Održavanje javnih događanja	Razmjena iskustava, prenošenje i razmjena znanja i informacija, motivacija dionika za jačanje njihove uloge u aktivnostima regionalnog razvoja, informiranje o mogućnostima financiranja razvojnih projekata, aktivnosti i programa.	Predstavljanje rada Zagorske razvojne agencije na konferencijama, organizacija konferencija/simpozija/okruglih stolova, radnih sastanaka, javnih tribina, otvorenih rasprava, coffee chatova, virtualnih konferencija, 1 na 1 mentorstva, projektnih klinika, radionica	Ured za strateško planiranje i razvojne projekte Ured ravnatelja	Minimalno 4 događanja godišnje/1 kvartalno	Troškovi organizacije, vanjski stručnjaci, prostor i osvježenja, ukupno 50.000,00 kuna godišnje

Priprema publikacija i distribucija informativno-educativnih materijala	Informiranje javnosti o važnim temama, prezentacija strateških dokumenata, obilježavanje datuma koji se odnose na ravnopravnost, zabranu diskriminacije, toleranciju, promicanje pozitivnih društvenih vrijednosti	Izrada i distribucija publikacija, letaka, plakata i ostalog informativno-edukativnog materijala Izrada promotivnih materijala Zagorske razvojne agencije (tekstilni zid, notesi, USB, magneti, mape, vrećice i sl.) Izrada tutoriala o pripremi i provedbi EU projekata	Ured za strateško planiranje i razvojne projekte Ured ravnatelja	Minimalno 2 publikacije godišnje, minimalno 4 e-newslettera godišnje, Minimalno 4 objave godišnje o obilježavanju važnih datuma svjetske društvene baštine, izrađeno 500 komada različitog promotivnog materijala Minimalno 10 tutoriala objavljeno na Internet stranicama Zagorske razvojne agencije	Oblikovanje i tisak publikacija minimalno 10.000,00 kuna godišnje 2.000,00 kuna godišnje promotivni materijal 1.000,00 kuna snimanje i montaža tutoriala
Osiguranje medijske vidljivosti	Osiguravanje protoka informacija	Organizacija konferencija za medije Izrada i objava izvješća za medije Suradnja s medijima u izvještavanju o projektima Objava članaka u regionalnom tjedniku Sudjelovanje u radijskim emisijama	Ured za strateško planiranje i razvojne projekte Ured ravnatelja	Minimalno 2 konferencije za medije godišnje Minimalno 1 obavijest za medije kvartalno Minimalno 6 članaka u novinama godišnje Minimalno 4 radijske emisije godišnje	10.000,00 kuna godišnje
Interna komunikacija i koordinacija dionika	Jačanje partnerstva i suradnje, razmjena informacija, stvaranje održivih mreža nužnih za koordinirano djelovanje	Organiziranje internih sastanaka, radionica, seminara	Ured ravnatelja	Minimalno 1 interni sastanak tjedno s djelatnicima Minimalno 1 sastanak tjedno s pročelnicima Krapinsko-zagorske županije	20.000,00 kuna godišnje (studijsko putovanje/radionica)

			Minimalno studijsko putovanje/radionica za djelatnike Zagorske razvojne agencije polugodišnje	1	
--	--	--	--	---	--

PRAĆENJE PROVEDBE

Praćenje provedbe Strateškog plana Zagorske razvojne agencije do 2027. godine preduvjet je uspješne implementacije zadanih aktivnosti. Institucionalni okvir provedbe čine dionici:

1. Krapinsko-zagorska Županija kao osnivač;
2. Skupština Krapinsko-zagorske Županije;
3. Upravno vijeće;
4. Odjeli Zagorske razvojne agencije.

Svaki od dionika ima određenu funkciju u praćenju provedbe te su aktivnosti, odgovornosti i rokovi prikazani u nastavku. Aktivnosti se odnose na upravljačke akcije koje su nužne kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja. Konkretna aktivnosti koje se provode u okviru ciljeva poslovanja opisane su u poglavlju s početka dokumenta, a izvještaj o njihovoj provedbi sastavni je dio dokumenata i aktivnosti iz tablice u nastavku. Ujedno, izvješća koja se generiraju u okviru provedbe temeljni su dokumenti za evaluaciju poslovanja Zagorske razvojne agencije u odnosu na Strateški plan poslovanja.

AKTIVNOST	NOSITELJ / ODGOVORNOST	DIONIČAR	ROK	POKAZATELJ
Priprema financijskog okvira i usklađivanje	Upravni odjel za opće, upravne, financijske i kadrovske poslove	Krapinsko-zagorska Županija Upravno vijeće	Do 15. studenog tekuće godine za tekuću godinu (rebalans) te za narednu godinu (financijski plan)	Pripremljen financijski okvir te potvrđen od Krapinsko-zagorske Županije Rebalans usvojen od Upravnog vijeća
Priprema plana rada s financijskom okvirom	Upravni odjel za opće, upravne, financijske i kadrovske poslove Ured ravnatelja	Upravno vijeće	Do 30. prosinca tekuće godine za narednu godinu	Usvojen plan rada i potvrđen od Upravnog vijeća Financijski plan unesen u riznicu Krapinsko-zagorske Županije
Priprema polugodišnjeg izvješća o radu	Upravni odjel za opće, upravne, financijske i kadrovske poslove Ured ravnatelja	Upravno vijeće	Do 15. srpnja tekuće godine za tekuću godinu	Usvojeno polugodišnje izvješće o radu te polugodišnje financijsko izvješće od strane Upravnog vijeća
Priprema godišnjeg izvješća o radu	Upravni odjel za opće, upravne, financijske i kadrovske poslove Ured ravnatelja	Upravno vijeće, Skupština Krapinsko-zagorske Županije	Do 15. siječnja tekuće godine za prethodnu godinu	Usvojeno godišnje izvješće o radu te godišnje financijsko izvješće od strane Upravnog vijeća te Skupštine Krapinsko-zagorske Županije

Evaluacija Strateškog plana razvoja Zagorske razvojne agencije	Ured ravnatelja	Upravno vijeće Krapinsko-zagorska Županija	Do 31. siječnja tekuće godine za prethodnu godinu	Izrađen dokument prijedloga promjene Strateškog plana
Plan usavršavanja	Upravni odjel za opće, upravne, financijske i kadrovske poslove	Ured ravnatelja	Do 31. prosinca tekuće godine za narednu godinu	Plan usavršavanja usvojen od strane Upravnog vijeća
Plan zapošljavanja	Ured ravnatelja	Upravno vijeće Krapinsko-zagorska Županija	Do 31. prosinca tekuće godine za narednu godinu	Plan zapošljavanja usvojen od strane Upravnog vijeća
Izjava o fiskalnoj odgovornosti	Ured ravnatelja Upravni odjel za opće, upravne, financijske i kadrovske poslove	Krapinsko-zagorska Županija	Do 28. veljače tekuće godine za prethodnu godinu	Izdana izjava i dostavljena u Upravni odjel za financije Krapinsko-zagorske Županije
Izrađena i predana financijska izvješća (godišnje, polugodišnje i kvartalno)	Upravni odjel za opće, upravne, financijske i kadrovske poslove	Upravno vijeće	1. siječnja do 31. ožujka, od 1. siječnja do 30. lipnja, od 1. siječnja do 30. rujna i za proračunsku godinu	Predana izvješća u Financijsku agenciju
Provedba postupka akreditacije regionalnoga koordinatora	Ured ravnatelja	Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije Krapinsko-zagorska Županija Upravno vijeće Krapinsko-zagorske Županije	Od 30. lipnja 2023. do 31. prosinca 2023. godine	Izdana odluka o akreditaciji od strane Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije

HORIZONTALNA NAČELA

U svom poslovanju, Zagorska razvoja agencija primjenjivat će u svim svojim aktivnostima horizontalna načela koja se odnose na:

1. Zeleni ured;
2. Ured s društvenim utjecajem.

ZELENI URED

Cilj uspostave zelenog ureda je stvaranje ugodnog, zdravog, ekološki prihvatljivog i energetske efikasnog radnog okruženja. Kako bi se ovo ostvarilo, nužno je pridržavati se načela energetske i ekološke održivosti koja podrazumijevaju:

- Efikasno korištenje materijala i energije;
- Smanjenje otpada;
- Recikliranje.

Kako bi se ured pretvorio u zeleni ured, Zagorska razvojna agencija će provoditi mjere u 4 glavna područja:

Uredska oprema	- Nabavka uredske opreme koja se samostalno može isključiti (prijeći u hibernated mode) kako uređaji ne bi nepotrebno koristili dodatnu energiju kada ne rade; - Isključivati uređaje kada nisu u upotrebi; - Redovito održavati računala; - Opremiti djelatnike prijenosnim računalima obzirom da ona koriste manje energije; - Umjesto katodnog (CRT) monitora, nabavit će se monitori s tekućim kristalima (LCD) koji efikasnije troše energiju; - Koristiti će se mrežni uređaji koje može koristiti više djelatnika istovremeno (mrežni pisači, skeneri i sl.); - Koristiti će se uređaji koji mogu ispisivati dvostrano; - Recikliranje iskorištenih patrona multifunkcijskog uređaja; - Službeni mobiteli koristiti će se na učinkovit način: kada god je moguće, koristiti će se slušalice u razgovoru obzirom da to smanjuje zračenje, kada se ne koriste, bit će ugašeni jer to smanjuje potrebu za punjenjem baterije; punjač će se isključiti iz utičnice ukoliko nema potrebe za punjenjem, baterije i dijelovi odložiti će se na prikladna mjesta za odlaganje;
Uredski papir	- Dokumenti će se ispisivati što je manje potrebno; - Djelatnici mogu uspostaviti osobnu arhivu na računalu (pohraniti zanimljive članke, radne materijale i sl.) - Smanjiti će se ispis potrebnih kopija na najmanju moguću mjeru; - Ohrabriti će se djelatnici da međusobno dijele ispisane radne materijale; - Koristiti će se reciklirani fotokopirni papir; - Svi potrebni materijali, gdje je to moguće, objavit će se u digitalnoj inačici na Internet stranicama, a svi materijali koji moraju biti tiskani, tiskati će se na recikliranom papiru; - Koristiti će se moderne tehnologije za arhiviranje dokumenata; - Djelatnici će, kada god je to moguće, na sastanke nositi prijenosna računala, a ne ispisane materijale; - U neformalnoj komunikaciji i dokumentima koristiti će se font koji troši najmanje energije i tinte prilikom ispisa – Calibri Light

Otpad	- Kupovati proizvode s visokim postotkom recikliranog sadržaja i pakiranjem koje je moguće reciklirati; - Odvojeno sakupljati otpad i odlagati ga na prikladna mjesta za recikliranje; - Popravlјati pokvarene uređaje umjesto kupovanja novih; - Kupovati od dobavlјača koji osiguravaju adekvatno zbrinjavanje elektroničkog otpada ili osigurati zbrinjavanje
Grijanje, hlađenje, ventilacija	- Iskorištavanje dnevne topline insolacije za vrijeme zimskih dana na način da se prozori ne zaklanјaju zavjesama - Za vrijeme ljetnih dana potrebno je zatvoriti zavjese kako toplina ne bi ulazila u prostoriju, tijekom noći je potrebno prozračiti prostorije; - Ne hladi se i ne zagriјava prostor u kojem se ne boravi; - Redovito se čiste radiјatori kako bi osigurali da nečistoća i prašina ne sprječavaju priјelaz topline; - Kupiti klima uređaje energetskog razreda A - U zimskom periodu hladiti i grijati prostorije reguliranjem termostatskog ventila; - Redovito održavati sustave za grijanje, hlađenje i klimatizaciju od strane ovlaštenog servisa

URED S DRUŠTVENIM UTJECAJEM

UN GLOBAL COMPACT je UN-ova inicijativa za korporativnu održivost koja podržava tvrtke i organizacije da posluju odgovorno, usklađujući svoje strategije i operacije s 10 načela ljudskih prava, okoliša i borbe protiv korupcije te podržava tvrtke i organizacije na poduzimanju strateških aktivnosti za postizanje širih društvenih ciljeva, poput UN-ovih ciljeva održivog razvoja.

U rujnu 2015. 193 država članica UN-a usvojile su 17 ciljeva održivog razvoja (SDG) kroz „Agendu 2030“, a u cilju zaustavljanja ekstremnog siromaštva, borbi protiv nejednakosti i nepravde te zaštite planeta:

1. Zaustaviti siromaštvo u svim njegovim oblicima;
2. Zaustaviti glad, poboljšati prehranu i promovirati održivu poljoprivredu;
3. Osigurati zdrav život i promicati zdrave navike za sve dobne skupine;
4. Osigurati uključivo i jednako kvalitetno obrazovanje te promicati mogućnosti cjeloživotnog obrazovanja;
5. Postići ravnopravnost spolova i osnažiti žene;
6. Osigurati dostupnost i održivo upravljanje vodom i sanitetima;
7. Osigurati pristup pristupačnoj, pouzdanoj, održivoj i modernoj energiji;
8. Promicati održiv i uključiv gospodarski rast te produktivno i pristojno zapošljavanje;
9. Izgraditi otpornu infrastrukturu i promicati uključivu i održivu industrijalizaciju te poticati inovacije;
10. Smanjiti nejednakost unutar i među državama;
11. Gradove i naselja učiniti uključivim, sigurnim, otpornim i održivim;
12. Osigurati održive obrasce potrošnje i proizvodnje;
13. Poduzeti hitne mjere za borbu protiv klimatskih promjena i njihovih utjecaja;
14. Očuvanje i održivo korištenje oceana, mora i morskih resursa za održivi razvoj;
15. Zaštita, obnova i promocija održivog korištenja kopnenih ekosustava, održivo upravljanje šumama, suzbijanje dezertifikacije tla i degradacije zemljišta i zaustavljanje gubitka biološke raznolikosti;
16. Promicati mirna i uključiva društva za održivi razvoj, osigurati pristup pravdi za sve te izgraditi učinkovite, odgovorne i inkluzivne institucije na svim razinama;
17. Ojačati sredstva za provedbu i oživjeti globalno partnerstvo za održivi razvoj.

Analizirajući svoje poslovanje, Zagorska razvojna agencija analizirala je i svoj doprinos ciljevima održivog razvoja te ih je prema kriterijima svrstala u tri razine: (1) Zagorska razvojna agencija provodi projekte i

aktivnosti koje aktivno doprinose ispunjenju cilja, (2) Zagorska razvojna agencija ima potencijal provoditi projekta koji će doprinijeti ispunjenju cilja, (3) Zagorska razvojna agencija ne provodi i ne planira provoditi aktivnosti koje neće doprinijeti ispunjenju cilja. Utvrđeno je:

1. Zagorska razvojna agencija u dosadašnjim aktivnostima te projektima aktivno je doprinijela ostvarenju ciljeva:
 - a. Zaustaviti siromaštvo u svim njegovim oblicima;
 - b. Osigurati zdrav život i promicati zdrave navike za sve dobne skupine;
 - c. Osigurati uključivo i jednako kvalitetno obrazovanje te promicati mogućnosti cjeloživotnog obrazovanja;
 - d. Promicati održiv i uključiv gospodarski rast te produktivno i pristojno zapošljavanje;
 - e. Gradove i naselja učiniti uključivim, sigurnim, otpornim i održivim;
 - f. Zaštita, obnova i promocija održivog korištenja kopnenih ekosustava, održivo upravljanje šumama, suzbijanje dezertifikacije tla i degradacije zemljišta i zaustavljanje gubitka biološke raznolikosti;
 - g. Promicati mirna i uključiva društva za održivi razvoj, osigurati pristup pravdi za sve te izgraditi učinkovite, odgovorne i inkluzivne institucije na svim razinama;
2. U svojim planiranim aktivnostima do 2027. godine, Zagorska razvojna agencija doprinijet će ostvarenju ciljeva:
 - a. Zaustaviti glad, poboljšati prehranu i promovirati održivu poljoprivredu;
 - b. Osigurati pristup pristupačnoj, pouzdanoj, održivoj i modernoj energiji;
 - c. Izgraditi otpornu infrastrukturu i promicati uključivu i održivu industrijalizaciju te poticati inovacije;
 - d. Osigurati održive obrasce potrošnje i proizvodnje;
 - e. Ojačati sredstva za provedbu i oživjeti globalno partnerstvo za održivi razvoj.

Kako bi uspješno mjerila svoj učinak i postavila svoje poslovanje sukladno društveno odgovornim normama, Zagorska razvojna agencija će:

1. U prvom kvartalu 2021. godine izraditi interni sustav mjerenja društvenog učinka s jasnim aktivnostima;
2. Učlaniti će se u UN GLOBAL COMPACT MREŽU te će u svojim izvješćima izvještavati o društveno odgovornim akcijama koje će monetarno kvantificirati;
3. Dodatno educirati svoje djelatnike za provedbu društveno odgovornih aktivnosti.

POPIS GRAFIKONA I TABLICA

Grafikon 1 - Organigram Zagorske razvojne agencije, prosinac 2020. godine	4
Grafikon 2 - Pregled izvora financiranja Zagorske razvojne agencije 2021. - 2027. godina, procjena	28
Grafikon 3 - Pregled troškova prema kategorijama, 2021. - 2027. godina, procjena	28
Tablica 1 - Rezultati provođenja Strateškog plana Zagorske razvojne agencije do 2020. godine	6
Tablica 2 - Analiza resursa	11
Tablica 3 - Analiza kompetencija djelatnika Zagorske razvojne agencije	15
Tablica 4 - Analiza troškova i izvora financiranja Zagorske razvojne agencije, 2020. godina	27