

datum / rujan 2023.

naručitelj / Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja

naziv dokumenta / **STUDIJA ANALIZE PROCJENA POTREBA ZA OBUKOM I RAZVOJEM TE
IDENTIFIKACIJA PRAZNINA U PROVEDBI PROGRAMA EDUKACIJE
DJELATNIKA U ZAŠTITI PRIRODE**



<i>Naručitelj</i>	Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja Radnička cesta 80, 10000 Zagreb
<i>Izvršitelj</i>	Zajednica izvršitelja: DVOKUT-ECRO d. o. o., Trnjanska 37, 10 000 Zagreb i ZaVita svetovanje d.o.o., Tominškova 40, 1000 Ljubljana, Slovenija
<i>Naziv dokumenta:</i>	STUDIJA ANALIZE PROCJENA POTREBA ZA OBUKOM I RAZVOJEM TE IDENTIFIKACIJA PRAZNINA U PROVEDBI PROGRAMA EDUKACIJE DJELATNIKA U ZAŠTITI PRIRODE
<i>Ugovor:</i>	U075_21
<i>Verzija:</i>	finalna verzija
<i>Datum:</i>	rujan 2023.
<i>Poslano:</i>	29. rujna 2023., helena.huljev@mingor.hr, boria.vitas@mingor.hr, mailing lista projekta
<i>Stručnjaci</i>	Tajana Uzelac Obradović, mag. biol. Matjaž Harmel, mag. ing. silv. Dr. sc. Andrej Sovinc Ema Svirčević, mag.oecol. Ines Maksimović, mag.oecol.
<i>Direktorica:</i>	Marta Brkić, mag. ing. prosp. arch.



SADRŽAJ

1	UVOD	1
2	METODOLOGIJA PROCJENE POTREBA ZA OBUKOM I RAZVOJEM	3
2.1	PROCJENA ORGANIZACIJSKIH KAPACITETA.....	3
2.2	PROCJENA INDIVIDUALNIH KAPACITETA	8
2.3	PROCJENA USPJEŠNOSTI PROVEDBE PROGRAMA EDUKACIJE.....	13
3	ANALIZA NEDOSTATAKA/PRAZNINA (GAP ANALIZA)	15
3.1	IDENTIFIKACIJA ORGANIZACIJSKIH ILI SADRŽAJNIH NEDOSTATAKA/PRAZNINA.....	15
3.1.1	ANALIZA REZULTATA PROCJENE ORGANIZACIJSKIH KAPACITETA	15
3.1.1.1	Tema: Planiranje upravljanja	17
3.1.1.2	Tema: Upravljanje ustanovom	19
3.1.1.3	Tema: upravljanje ljudskim potencijalima i volonterima	20
3.1.1.4	Tema: Rukovođenje	22
3.1.1.5	Tema: Komunikacija unutar ustanova	22
3.1.1.6	Tema: Izvori prihoda	23
3.1.1.7	Tema: Upravljanje financijama	23
3.1.1.8	Tema: Praćenje, evaluacija i učenje	25
3.1.1.9	Tema: Planiranje i upravljanje projektima	26
3.1.1.10	Tema: Uključivanje dionika	27
3.1.1.11	Tema: Komunikacija prema dionicima	28
3.1.1.12	Tema: Partnerstva i umrežavanja	29
3.1.2	SMJERNICE I PREPORUKE ZA JAČANJE ORGANIZACIJSKIH KAPACITETA	30
3.2	IDENTIFIKACIJA NEDOSTATAKA/PRAZNINA U PROGRAMU EDUKACIJE DJELATNIKA U ZAŠTITI PRIRODE.....	32
3.2.1	ANALIZA REZULTATA PROCJENE INDIVIDUALNIH KAPACITETA SA SMJERNICAMA I PREPORUKAMA.....	32
3.2.1.1	Stručni voditelji	32
3.2.1.2	Stručna služba	35
3.2.1.3	Glavni čuvari prirode	37
3.2.1.4	Čuvari prirode	39
3.2.2	ANALIZA REZULTATA PROCJENE USPJEŠNOSTI PROVEDBE PROGRAMA EDUKACIJE	41
3.2.2.1	Rezultati provedenog upitnika procjene uspješnosti provedbe programa edukacije	43
4	ZAKLJUČAK	49
5	LITERATURA	50
6	PRILOZI	51



1 UVOD

Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (dalje u tekstu MINGOR) i zajednica ponuditelja Dvokut ECRO d.o.o. i ZaVita Svetovanje d.o.o. sklopili su dana 01. lipnja 2021. godine Okvirni sporazum za pružanje usluge edukacija dionika za upravljanje ekološkom mrežom u sklopu OPKK projekta „Razvoj okvira za upravljanje ekološkom mrežom NATURA 2000“ (dalje u tekstu Projekt NATURA). Ovaj Sporazum vezan je uz provođenje aktivnosti A.2.2. Jačanje kapaciteta s ciljem jačanja stručnog znanja i razmjene iskustva te edukacije dionika za upravljanje ekološkom mrežom.

Za provođenje aktivnosti odgovoran je Zavod za zaštitu okoliša i prirode MINGOR kao partner na projektu, no u njoj aktivno sudjeluju i korisnik projekta (Uprava za zaštitu prirode MINGOR), kao i suradnici na projektu (Javne ustanove koje upravljaju zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže).

Između ostalog, predmet ovog Sporazuma je provedba analize koju izvode zajednica ponuditelja Dvokut-ECRO d.o.o. i ZaVita Svetovanje d.o.o., a obuhvaća sljedeće:

- a) **procjenu organizacijskih kapaciteta javnih ustanova**, čija bi analiza rezultata trebala pokazati snage i identificirati područja potrebna za jačanje po pitanju organizacijskih odnosno institucionalnih kapaciteta;
- b) **procjenu individualnih kapaciteta djelatnika javnih ustanova**, čija bi analiza rezultata trebala identificirati kompetencije djelatnika koji u javnim ustanovama obavljaju poslove zaštite prirode, a koje su potrebne za jačanje;
- c) **procjenu uspješnosti provedbe Programa edukacije djelatnika u zaštiti prirode**, čija bi analiza rezultata trebala dati povratne informacije o primjeni znanja i vještina koje su djelatnici javnih ustanova stekli na treninzima u okviru Projekta NATURA.

Procjena potrebe ciljane skupine za obukom i razvojem (eng. *Training Needs Assessment* – TNA) koristi se za jačanje kapaciteta za upravljanje zaštićenim područjima, a jedan od načina na koji se postiže je analiza stručne osposobljenosti i educiranosti stručnih tijela i institucija te njihovih djelatnika. TNA se može provoditi na više različitih načina, a najčešće se provodi pomoću upitnika, intervjua, grupnih diskusija, kompleksnih istraživanja, analiza opisa poslova i samoprocjene (IUCN, 2011). Procjena potreba za obukom i razvojem (TNA) predstavlja istraživanje razlika ili nepodudarnosti između trenutnog stanja ili razina kompetentnosti ciljane skupine, i željenog stanja odnosno željenih razina kompetentnosti. Analizirajući te razlike, identificiraju se problemi, prilike, prednosti, izazovi i prioriteti (NOAA, 2009).

Predmetna „Studija analize procjena potreba za obukom i razvojem te identifikacija praznina u provedbi Programa edukacije djelatnika u zaštiti prirode“ poslužit će u daljnjem planiranju jačanja kapaciteta javnih ustanova i njezinih djelatnika.

Jačanje kapaciteta kroz edukaciju i osposobljavanje djelatnika javnih ustanova nužno je za djelotvorno i sveobuhvatno upravljanje i očuvanje prirode. Osim očuvanja prirode i upravljanja zaštićenim područjima, djelatnici javnih ustanova se sve više trebaju educirati o održivom razvoju te pravima zajednice pri čemu je potrebno dodatno razvijati njihove kapacitete. Za učinkovito upravljanje zaštićenim područjima potrebno je misliti o tri vrste kapaciteta, navedenih u nastavku (HAOP, 2020).

Sistemska kapacitet podrazumijeva zakonodavni i institucionalni okvir, podršku javnosti, financijske resurse na razini čitavog sustava zaštite prirode i drugo. Institucionalni kapaciteti obuhvaćaju organizacijsku kulturu, upravljanje ljudima, opremljenost, način rada te financijske resurse na razini institucija ili organizacija. Individualni kapacitet pokriva kompetencije pojedinaca koji rade u tim institucijama ili organizacijama.

U Hrvatskoj je procjena potrebe za jačanjem kapaciteta, odnosno obukom i razvojem za djelatnike u sektoru zaštite prirode prvi put provedena tijekom 2013. godine u sklopu projekta Planovi jačanja kapaciteta za učinkovito upravljanje zaštićenim područjima u Istočnoj Europi (eng. *Capacity Building Plans for Efficient Protected Area Management in Eastern Europe*), kojeg je provodila ProPark fondacija (Rumunjska). Uz analizu procjene potreba za jačanjem kapaciteta, kroz projekt su izrađivani kurikulumi prioritetnih treninga i provedeni treninzi trenera.

Druga procjena TNA provedena je 2017. godine u sklopu projekta Tehnička pomoć za pripremu projekata za očuvanje i upravljanje Natura 2000 mrežom. Rezultati te procjene korišteni su prilikom razvoja i planiranja projekta **Razvoj okvira za upravljanje ekološkom mrežom Natura 2000 (Projekt NATURA)**, u sklopu kojeg se izrađuje predmetna Studija. Tijekom 2017. godine definirane su kompetencije potrebne djelatnicima u javnim ustanovama za upravljanje zaštićenim područjima u Hrvatskoj i to posebno za službe čuvara prirode kao i za stručne službe uz pomoć Globalnog registra kompetencija djelatnika zaštićenih područja (*A Global Register of Competences for Protected Area Practitioners*, IUCN, 2016 i HAOP, 2018). Na temelju analize provedenih upitnika (opći, samoprocjene i uspješnosti provedbe Programa edukacije) ispitana je potreba za obukom i razvojem te je izrađena Studija koja uključuje i analizu nedostataka (GAP analizu).

Za potrebe procjene organizacijskih kapaciteta javnih ustanova, sve javne ustanove (JU) za upravljanje zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže (nacionalni parkovi, parkovi prirode te županijske/lokalne javne ustanove) su ispunile obrazac, dok je procjena individualnih kapaciteta djelatnika JU napravljena na uzorku od 150 odgovora.

Predmetna Studija predstavlja temelj za daljnje planiranje aktivnosti jačanja kapaciteta, odnosno nastavak provedbe aktivnosti jačanja individualnih kapaciteta nakon završetka Projekta NATURA.

2 METODOLOGIJA PROCJENE POTREBA ZA OBUKOM I RAZVOJEM

U svrhu procjene potreba za obukom i razvojem (TNA) izrađena su dva upitnika – opći upitnik koji je služio za procjenu organizacijskih kapaciteta i upitnik samoprocjene o individualnim kapacitetima djelatnika javnih ustanova.

Procjena stanja individualnih kapaciteta namijenjena je prepoznavanju snaga, ali prvenstveno nedostataka kako bi se identificirale koje kompetencije trebaju jačati djelatnici javnih ustanova kako bi učinkovito obavljali svoj posao. Procjena sagledava trenutne potrebe za jačanjem kompetencija djelatnika.

Procjenu organizacijskih kapaciteta Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (Zavod za zaštitu okoliša i prirode) provodi prvi put, a namijenjena je za podršku pojedine ustanove u prepoznavanju snaga i tema koje treba ojačati te je prilagođena kako bi ju javne ustanove koje upravljaju zaštićenim područjima i ekološkom mrežom mogle koristiti, bez obzira na svoje kapacitete i iskustvo u upravljanju. Procjena može koristiti u planiranju na što se treba fokusirati i što prioritzirati kako bi se ojačali kapaciteti ustanove.

2.1 PROCJENA ORGANIZACIJSKIH KAPACITETA

Procjenu organizacijskih kapaciteta provodi se korištenjem alata „The Health Check” za tijela državne uprave (*governing body*). Upitnik predstavlja prilagođeni prijevod pilot verzije upitnika za procjenu organizacijskih kapaciteta za tijela državne uprave projekta *Capacity for Conservation* (<https://www.capacityforconservation.org/>), na kojem trenutno surađuju Fauna & Flora International i BirdLife International.

Procjena stanja organizacijskih kapaciteta omogućuje i procjenu njihove spremnosti na predviđanje i ublažavanje budućih izazova.

Procjena organizacijskih kapaciteta je provedena putem online upitnika na platformi *LimeSurvey* sa 12 različitih tema koje se bave društvenim, financijskim i upravljačkim aspektima ustanove (Tablica 2-1). Pojedine teme sadržavaju podteme sa tvrdnjama gdje sudionici biraju raspon odgovora ovisno o tome koliko se slažu s pojedinom tvrdnjom (Tablica 2-2, Grafički prikaz 2-1).

Tablica 2-1 Teme upitnika za procjenu organizacijskih kapaciteta

Naziv teme	Opis teme
Planiranje upravljanja	Organizacijsko planiranje i upravljanje se preklapaju na mnogim područjima organizacijskog razvoja. Planiranje upravljanja se odnosi na pružanje potpore za postizanje ciljeva kroz planiranje, organizaciju upravljačke strukture, sustava i politika. Planiranje upravljanja pomaže pri raspodjeli resursa, donošenju strateških odluka te pomaže kod komunikacije s drugim organizacijama.
Upravljanje ustanovom	Dobro upravljanje ustanovom iziskuje snažno vodstvo, učinkovitu i kvalitetnu organizaciju i administraciju. Odnos prema dionicima je pri tom transparentan te i oni sudjeluju u donošenju odluka. Organizacija bi trebala imati dobro upravljačko tijelo koje će imati nadzor nad imovinom, strateškim smjerom te sveukupnom dokumentacijom organizacije.
Upravljanje ljudskim potencijalima i volonterima	Dobro upravljanje ljudskim potencijalima može uvelike pridonijeti dobrom funkcioniranju organizacije. Upravljanje ljudima i volonterima uključuje postojanje politika i procedura koje potiču na izgradnju bolje motiviranog tima gdje članovi imaju jednake mogućnosti te sigurno radno mjesto.
Rukovođenje	Značajke vođi očituju se u sposobnosti upravljanja projektima, inspiriranja i vizionarstva. Liderstvo zahtjeva poznavanje samog sebe, mentorstvo, organiziranost te motiviranost za rad. Kvalitetno vodstvo doprinosi boljoj realizaciji projekata.
Komunikacija unutar ustanove	Organizacija se sastoji od ljudi koji zajednički rade prema istim ciljevima, a one koje imaju dobru internu komunikaciju su najučinkovitije. Komunikacija unutar firme je način da se maksimalno iskoriste tuđe vještine te da se izbjegne dupliciranje rada. Dobra komunikacija se može postići redovitim sastancima te poticanjem pozitivne kulture dijeljenja i komunikacije.
Izvori prihoda	Prihodi su iznimno važna stavka za ostvarenje određenih ciljeva. Prikupljanje financijskih sredstava iziskuje pomno planiranje, upravljanje odnosima s donatorima, članovima i partnerima te dobre vještine pisanja prijedloga. Važno je da je tvrtka donekle financijski neovisna, da ima više izvora prihoda, dobar javni profil te da učinkovito upravlja financijama.
Upravljanje financijama	Upravljanje financijama ključ je učinkovite i održive organizacije. Ono uključuje financijski planiranje, vođenje računa, primjenjivanje politike financijskog upravljanja te odgovorno odnošenje prema donatorima i korisnicima.

Naziv teme	Opis teme
Praćenje, evaluacija i učenje	<p>Praćenje podrazumijeva sustavni monitoring izvedbe nekog projekta ili programa pri čemu se vodi evidencija o njegovom napretku .</p> <p>Evaluacija podrazumijeva procjenu podataka i utjecaja koja može biti dugoročna i odnositi se na promjene vezane uz ciljne vrste, ekosustave te lokacije projekata.</p> <p>Dobro praćenje i evaluacije doprinose učenju te naposljetku boljom mogućnošću planiranja i upravljanja projektima.</p>
Planiranje i upravljanje projektima	<p>Planiranje i upravljanje projektima važna je stavka za postizanje postavljenih ciljeva. Dobro upravljanje projektima obavlja se kroz organiziranje, koordinaciju, planiranje te usmjeravanje projektnog osoblja. Uključuje i planiranje proračuna, računovodstvo, upravljanje ljudima, praćenje, evaluaciju te izvješćivanje. Za dobru provedbu projekta treba imati motiviran tim ljudi od povjerenja s jasnom i jednoznačnom komunikacijom.</p>
Uključivanje dionika	<p>Uključivanje dionika je bitno za postizanje boljih rezultata i lakše ostvarivanje zamišljenih ciljeva. Ono se može postići kroz razvoj strategije članstva, komunikaciju s pristašama te uključivanje članova u donošenje odluka.</p>
Komunikacija prema dionicima	<p>Komunikacija prema dionicima obuhvaća promicanje organizacije i podizanje javnog profila pri čemu se naglasak treba staviti na pozitivan imidž. Konzervatorske organizacije imaju komunikacijsku strategiju te zapošljavaju ljude sa stručnim komunikacijskim znanjem. Promocija se može provesti kroz povremene informativne događaje, vođenje kampanje, rad s medijima te objavljivanje materijala.</p>
Partnerstva i umrežavanja	<p>Dobri odnosi s partnerima mogu postići bolje rezultate nego li svaka organizacija pojedinačno. Učinkovita partnerstva rade prema komplementarnim ciljevima koje zajednički dogovaraju.</p> <p>Umrežavanje podrazumijeva interakciju s pojedincima ili organizacijama koje imaju slične interese ili koje si pružaju uzajamne koristi. Obje strane mogu ostvariti bolji pristup informacijama, stručnjacima te resursima. Umrežavanje može pomoći i kod bolje solidarnosti, podrške te povećane transparentnosti organizacija.</p>

Izvor: <https://capacityforconservation.org/>

U nastavku je prikazan primjer podtema teme Upravljanje ustanovom (Tablica 2-2 Podteme teme *Upravljanje ustanovom* Tablica 2-2).

Tablica 2-2 Podteme teme *Upravljanje ustanovom*

Planiranje upravljanja
1. Opći akti ustanove
2. Rukovođenje ustanovom
3. Transparentno upravljanje
4. Dodatni komentari vezani uz temu Upravljanje ustanovom:

Niže je dan primjer tvrdnji koje se nalaze u podtemi *Opći akti ustanove* (Grafički prikaz 2-1).

*Opći akti ustanove

	Uopće ne	Donekle	U potpunosti	N/A
Ustanova ima donesen statut i druge opće akte ustanove primjerice: pravilnik o unutarnjem ustrojstvu, o plaćama i naknadama, pravilnik o zaštiti i očuvanju (odluka o mjerama zaštite i očuvanja) i sl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustanova ima jasno razumijevanje relevantnog zakonodavstva koje regulira upravljanje ustanovom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opći akti ustanove sadrže sve potrebne odredbe za osiguranje učinkovitog, transparentnog i odgovornog upravljanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upravno vijeće/ravnatelj/rukovodeći djelatnici izvršavaju svoje odgovornosti proizašlih iz općih akata ustanove.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grafički prikaz 2-1 Primjeri tvrdnje podteme *Opći akti ustanove*

Ponuđeni odgovori za svaku navedenu tvrdnju, uključivali su sljedeće: *uopće ne*, *donekle*, *u potpunosti* te *N/A – nije primjenjivo*. Pojašnjenje svakog od pojmova je dato na početku upitnika, te je tablično prikazano i u nastavku.

Tablica 2-3 Pojašnjenje odgovora za tvrdnje iz upitnika za procjenu organizacijskih kapaciteta

Za svaku tvrdnju, odaberite odgovor koji najbolje odgovara stanju u vašoj ustanovi, na temelju vašeg iskustva:

Uopće ne	Ova tvrdnja označava da ustanova nije započela ili je tek započela razmatrati ovo pitanje.
Donekle	Ova tvrdnja označava da ustanova razmatra ovo pitanje te ponekad radi ili radi samo dio toga što je navedeno u tvrdnji.
U potpunosti	Ova tvrdnja označava da ustanova radi dobar posao po ovom pitanju i u potpunosti se slažete s tvrdnjom.
N/A – Nije primjenjivo	Tvrdnja trenutno nije primjenjiva u slučaju vaše ustanove.

U ispunjavanje upitnika bile su uključene sve javne ustanove koje upravljaju zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže, njih ukupno 43.

Preporuka je bila da se upitnik procjene ispuni ne samo od starane ravnatelja, stručnog voditelja i glavnog čuvara prirode, već i od strane ostalih djelatnika ustanove s ciljem dobivanja što cjelovitije procjene. S obzirom da se radi jedna procjena po ustanovi, tijekom ispunjavanja upitnika, više djelatnika je imalo mogućnost odgovarati na pojedina pitanja. Ispitanici su bili usmjereni da upitnik ispunjavaju promišljeno, analitički i odgovaraju na temelju vlastitog iskustva te s ciljem shvaćanja na koji način bi se budućnost ustanove mogla bolje planirati. Za određene tvrdnje bilo je moguće označiti u upitniku da nisu primjenjive odnosno ne odgovaraju stanju u pojedinoj javnoj ustanovi.

Rezultati su potom analizirani na razini pojedine ustanove prema pojedinim kategorijama: nacionalni parkovi, parkovi prirode, županijske i lokalne javne ustanove što je prikazano u ovoj Studiji, dok se u prilogu 2. nalaze sveukupni rezultati procjene organizacijskih kapaciteta.

2.2 PROCJENA INDIVIDUALNIH KAPACITETA

Upute za ispunjavanje pripremljene su od strane Zavoda koji je već dva puta (2013. i 2016. godine) sudjelovao u provedbi procjene individualnih kapaciteta (Appelton i dr., 2014 i HAOP, 2018).

Treća procjena individualnih kapaciteta, koja se provela za potrebe izrade ove Studije, temelji se na definiranim kompetencijama objavljenima u izvješću Kompetencije djelatnika javnih ustanova za upravljanje zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže (HAOP, 2018).

Ispitanici su bili djelatnici iz javnih ustanova koji se bave upravljanjem zaštićenih područja i područjima ekološke mreže.

Procjena je bila prilagođena djelatnicima koji u JU obavljaju poslove zaštite prirode: stručnim voditeljima, glavnim čuvarima prirode te ostalim djelatnicima koji obavljaju poslove stručne službe i čuvara prirode.

U ispunjavanju upitnika sudjelovalo je 150 djelatnika javnih ustanova. Od 150 ispunjenih upitnika za analizu procjene individualnih kapaciteta razmatrali su se odgovori iz 133 upitnika koje su ispunili djelatnici koji obavljaju poslove stručne službe ili čuvara prirode. Preostalih 17 odgovora, ispunili su djelatnici koji obavljaju poslove drugog tipa (pr. poslovi ureda ravnatelja, opći i zajednički poslovi).

Upitnik za procjenu individualnih kapaciteta se sastoji od općeg i posebnog dijela.

Opći dio upitnika za procjenu individualnih kapaciteta

Opći dio sastoji se od informacija o svakom pojedinom ispitaniku (Tablica 2-4):

- Kategorija ustanove
- Naziv ustanove (*nije obavezno*)
- Ime i prezime (*nije obavezno*)
- Spol:
- Dob (godine):
- Najviša stručna sprema:
- Broj godina radnog iskustva u zaštiti prirode:
- Naziv radnog mjesta (*otvoreno pitanje*):
- Broj ljudi u ustanovi na tom radnom mjestu:
- Poslovi koje radim unutar svoje ustrojstvene jedinice

U općem dijelu upitnika također je i dano pojašnjenje kategorizacije poslova.

Analizirane su kompetencije ispitanika koji obavljaju poslove stručne službe i poslove čuvara prirode, dok ispitanici koji obavljaju ostale poslove (poslovi ureda ravnatelja, opći i zajednički poslovi, tehnički poslovi, poslovi protupožarne službe, ugostiteljstvo, hotelijerstvo i trgovina proizvodima široke potrošnje) nisu bili bio ove analize jer za njih nisu definirani popisi kompetencija u spomenutom izvješću (HAOP, 2018).

Tablica 2-4 Opći dio upitnika procjene individualnih kapaciteta

Pitanje	Odgovor					
Kategorija ustanove:	JU NP	JU PP	Županijska JU	Gradska/općinska JU		
Naziv ustanove (nije obavezno):						
Ime i prezime (nije obavezno):						
Spol:						
Dob (godine):	<30	31-45	46-60	>60		
Najviša stručna sprema:	Srednja škola	Preddiplomski studij	Diplomski studij	Poslijediplomski specijalistički studij	Poslijediplomski magistarski studij	Poslijediplomski doktorski studij
Broj godina radnog iskustva u zaštiti prirode:	0-5	5-10	10-15	15+		
Naziv radnog mjesta (otvoreno pitanje):						
Broj ljudi u ustanovi na tom radnom mjestu:						
Poslovi koje radim unutar svoje ustrojstvene jedinice*:	Poslovi stručne službe	Poslovi čuvara prirode	Ostali poslovi			

*poslovi stručne službe = poslovi zaštite, očuvanja, promicanja i korištenja (praćenje stanja, očuvanje i zaštita prirodnih/kulturnih vrijednosti, komunikacija i suradnja s dionicima, interpretacija i edukacija, upravljanje posjećivanjem, upravljanje projektima, upravljanje volonterskim programima)

poslovi čuvara prirode = poslovi neposrednog nadzora i drugi važni poslovi čuvara prirode

ostali poslovi = poslovi ureda ravnatelja, opći i zajednički poslovi, tehnički poslovi, poslovi protupožarne službe, ugostiteljstvo, hotelijerstvo i trgovina proizvodima široke potrošnje

Posebni dio upitnika za procjenu individualnih kapaciteta

Posebni dio upitnika sastoji se od informacija vezanih za kompetencije pojedinog ispitanika.

Kompetencije za stručne voditelje i glavne čuvare prirode su definirane za jednu osobu na tom radnom mjestu, dok su kompetencije za stručne i čuvarske službe definirane na razini službe.

Rezultati upitnika analizirani su uz pomoć programa Microsoft Excel pri čemu se koristila sistematizacija podataka koja je pripremljena u sklopu Projekta NATURA.

Procjena individualnih kapaciteta u užem smislu obuhvaćala je procjenu trenutnih kompetencija te indeks potreba za podizanjem kapaciteta.

Procjena trenutnih kompetencija

Procjena trenutnih kompetencija daje informacije o trenutnim razinama relevantnosti za određenu kategoriju kompetencija. Sve kompetencije koje su se razmatrale, odnosno evaluirale su preuzete iz prethodno izrađenog Izvješća (HAOP, 2018.) te prilagođene ovoj procjeni (Tablica 2-6).

Pri izradi prikaza rezultata korišteno je kodiranje bojama kako je prikazano u Tablica 2-5.

Iz prikaza je isključena ocjena „0“, jer su te kompetencije ocijenjene kao nevažne.

Tablica 2-5 Ocjene za pojedinu kompetenciju

0	Kompetencija nije važna i nije potrebna/nije relevantna za moj posao	
1	Kompetencija je važna za moj posao. Imam vrlo ograničenu sposobnost u tom području. Potreban mi je opsežni trening i razvoj.	
2	Kompetencija je važna za moj posao. Imam dobru sposobnost u tom području. Potreban mi je dodatni trening i razvoj.	
3	Kompetencija je važna za moj posao. Potrebno mi je periodično usavršavanje	
4	Kompetencija je važna za moj posao. Imam izvrsnu sposobnost i mogao/la bih educirati druge o tom području	

Indeks potreba za podizanjem kapaciteta

Indeks potreba za podizanjem kapaciteta (engl. *Capacity Needs Index (CNI)*) predstavlja standardiziran prikaz potreba za jačanjem kapaciteta različitih kategorija kompetencija.

Formula koja se koristi za izračunavanje CNI je:

$$\text{CNI} = \text{relevantnost (\%)} * \text{udjel ocjena 1 i 2 (\%)}$$

Indeks potreba za podizanjem kapaciteta (CNI) se dobiva na način da se udjel odgovora koji upućuju na relevantnost određene kategorije kompetencija pomnoži s udjelom odgovora koji procjenjuju kompetenciju djelatnika u određenoj kategorije vještine bilo s ocjenom 1 (malo ili ništa stručnosti) ili 2 (nešto stručnosti).

Veći indeks podrazumijeva veću potrebu za jačanjem kapaciteta u toj kategoriji.

U Tablica 2-6 su navedene kategorije kompetencija i njihove primarne funkcije. U procjeni su ispitanici ocjenjivali pojedinačne kompetencije, no daljnja analiza je rađena na razini navedenih kategorija kompetencija kojima su one pripadale.

U prilogu 1. nalaze se sveukupni rezultati procjene individualnih kapaciteta s popisima kompetencija za svaku analiziranu skupinu djelatnika javnih ustanova.

Tablica 2-6 Kategorije kompetencija

Kategorija kompetencija	Primarna funkcija kategorije
LAR. Provođenje zakona	Osiguravanje da se provode zakoni, propisi i prava koja se odnose na zaštićena područja i bioraznolikost.
BIO. Očuvanje prirodnih vrijednosti	Osiguravanje očuvanja vrijednosti zaštićenih područja upravljanjem i monitoringom vrsta, njihovih staništa, ekosustava i korištenja prirodnih resursa.
COM. Suradnja s dionicima i lokalnom zajednicom	Uspostavljanje sustava upravljanja zaštićenim područjima na način da se osiguravaju potrebe i prava lokalnih zajednica.
CAC. Komunikacija i suradnja	Jačanje i korištenje vještina koje su potrebne za učinkovitu komunikaciju i suradnju.
TRP. Upravljanje posjetiteljima (turizam i rekreacija)	Pružanje mogućnosti za održivi turizam i rekreaciju unutar i izvan zaštićenih područja (okolišna i ekonomska održivost).
AWA. Edukacija i podizanje svijesti javnosti	Osiguravanje da su lokalni dionici, posjetitelji, donositelji odluka i šira javnost upoznati sa zaštićenim područjima, njihovom svrhom i vrijednostima i načinom kako se njima upravlja.
FLD. Terenske vještine i osnovno održavanje infrastrukture	Provođenje terenskih zadataka i održavanja područja na ispravan i siguran način.
TEC. Računalne vještine i tehnologija	Korištenje tehnologija koje podržavaju upravljanje zaštićenim područjima.
HRM. Upravljanje ljudskim resursima	Uspostavljanje odgovarajuće, kompetentne, dobro vođene i podržavane radne snage za zaštićena područja.
FRM. Upravljanje financijama	Osiguravanje financiranja i adekvatne opremljenosti upravljača zaštićenih područja te da su resursi djelotvorno i učinkovito raspodijeljeni i korišteni.
PPP. Projekti, planovi i javne politike	Osiguravanje strateškog i racionalno planiranog okvira za upravljanje zaštićenim područjima.
ORG. Vodstvo i razvoj organizacije	Uspostavljanje i održavanje dobrog sustava javnog upravljanja, upravljanja i vođenja organizacija/institucija za upravljanje zaštićenim područjima.
ADR. Administracija	Uspostavljanje i provođenje procedura za upravljanje informacijama, dokumentacijom i izvještavanjem.

Izvor: prilagođeni HAOP (2018): Kompetencije djelatnika javnih ustanova za upravljanje zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže

2.3 PROCJENA USPJEŠNOSTI PROVEDBE PROGRAMA EDUKACIJE

Program edukacije djelatnika u zaštiti prirode razvijan je kroz Projekt NATURA, odnosno kroz dio usluge edukacije dionika za upravljanje ekološkom mrežom. Program se sastojao od kurikuluma za višednevne treninge te provođenjem treninga za pojedine module.

U svrhu procjene uspješnosti provedbe Programa edukacije djelatnika u zaštiti prirode, izrađen je i proveden upitnik prema predloženom sadržaju od strane Naručitelja.

Upitnik je poslan na adrese e-pošte svih sudionika treninga kako bi se ispitala primjena naučenog na kraju provedbe projekta. Ujedno, upitnik je služio i za utvrđivanje organizacijskih ili sadržajnih praznina, kao i prednosti provedenih edukacija te okvira van same provedbe edukacije koji predstavljaju eventualna ograničenja za primjenu naučenog.

Svi prikupljeni podaci, odnosno rezultati upitnika, sistematizirani su u Microsoft Excell formatu (.xls) te se nalaze u prilogima Studiji (prilog 3. do prilog 11.) .

U ovom izvješću analizirana je dosadašnja provedba Programa edukacije djelatnika u zaštiti prirode u razdoblju trajanja projekta (2021. – 2023.).

Upitnici za procjenu uspješnosti provedbe Programa edukacije poslani su svim sudionicima koji su sudjelovali na treninzima u okviru projekta ako je od treninga prošlo više od 2 mjeseca, što predstavlja okvirno razdoblje u kojem su sudionici mogli započeti s primjenom znanja i vještina s treninga.

Stoga, analiza ne uključuje ostale treninge i edukacije van navedenog Programa koje su provedene u izvještajnom razdoblju, kao ni treninge provedene u sklopu Programa edukacije koji su održani nakon lipnja 2023.

U Tablica 2-7, dat je popis provedenih treninga, s naznakom za koji od njih nije proveden upitnik o uspješnosti provedbe.

Tablica 2-7 Popis provedenih treninga

Modul i naziv treninga	Lokacija i termin održavanja treninga.
Terenske vještine za upravljanje zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže	JU NP Paklenica, 25.-27.10.2021.
	JU PP Papuk, 26.-28.09.2022.
Šumarstvo za ne-šumare	NPŠO Lipovljani, 18.-20.05.2022.
	JU NP Risnjak, 18.-20.10.2022.
	Lugarnica Krušak, Velika Buna, 28.-30.03.2023.
Planiranje upravljanja zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže	JU za upravljanje zaštićenim dijelovima prirode Bjelovarsko-bilogorske županije, 21.-23.03.2022.
	JU PP Velebit, 11.-13.05.2022.
	JU NP Krka, 26.-28.10.2022.
Interpretacija i edukacija u zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže	JU PP Učka, 6.-8.06.2022.
Uvod u zaštitu prirode i neposredni nadzor za čuvare prirode	JU za upravljanje zaštićenim dijelovima prirode Krapinsko-zagorske županije, 08.-10.03.2023.
Vodno gospodarstvo za ne-vodare	KRAŠ Auditorium, Zagreb, 08.-09.03.2023.
Rješavanje konflikata	Hotel Terme Jezerčica, 17.-19.05.2023.
Upravljanje timovima i leadership	Hotel Terme Jezerčica, 28.-30.06.2023.
Morsko ribarstvo za ne-ribare*	Sali, 26. – 28.09.2023.

*Upitnik o uspješnosti provedbe treninga nije proveden jer nije prošlo minimalno 2 mjeseca od provedbe treninga.

3 ANALIZA NEDOSTATAKA/PRAZNINA (GAP ANALIZA)

3.1 IDENTIFIKACIJA ORGANIZACIJSKIH ILI SADRŽAJNIH NEDOSTATAKA/PRAZNINA

3.1.1 ANALIZA REZULTATA PROCJENE ORGANIZACIJSKIH KAPACITETA

Analizirani su podatci prikupljeni kroz upitnike iz 43 JU koje upravljaju zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže.

U nastavku je dat tablični prikaz (Tablica 3-1) s informacijama o ustanovama koje su ispunile upitnik, odnosno s navodom o broju zaposlenika pojedine javne usluge koje su ispunjavale upitnik. U slučajevima kada je više osoba ispunjavalo upitnik, za rezultate je uzeta aritmetička sredina rezultata za pojedini odgovor.

U Prilogu 2. dat je prikaz sveukupnih rezultata provedenog ispitivanja.

Tablica 3-1 Popis JU koje su ispunile upitnik procjene organizacijskih kapaciteta

r. br.	Javna ustanova	Broj zaposlenika koji je sudjelovao u ispunjavanju upitnika
1	Bjelovarsko-bilogorske županije	3
2	JU Brodsko-posavske županije	3
3	JU Dubrovačko-neretvanske županije	1
4	JU Grada Zagreba	3
5	JU Istarske županije	12
6	JU Kamenjak	3
7	JU Karlovačke županije	10
8	JU Koprivničko-križevačke županije	2
9	JU Krapinsko-zagorske županije	4
10	JU Ličko-senjske županije	3
11	JU Međimurske županije	3
12	JU Općine Rakovica	3
13	JU Osječko-baranjske županije	4
14	JU Pećinski park Grabovača	3
15	JU Požeško-slavonske županije	3
16	JU Primorsko-goranske županije	2
17	JU Sisačko-moslavačke županije	1
18	JU Šibensko-kninske županije	1
19	JU Varaždinske županije	2
20	JU Virovitičko-podravske županije	2
21	JU Vukovarsko-srijemske županije	2
22	JU Zadarske županije	4
23	JU Zagrebačke županije	3
24	JUNP Brižuni	1

25	JUNP Kornati	6
		5
26	JUNP Krka	3
		8
27	JUNP Mljet	5
		5
28	JUNP Paklenica	3
		1
29	JUNP Plitvička jezera	N/A
		10
30	JUNP Risnjak	1
		1
31	JUNP Sjeverni Velebit	3
32	JUPP Biokovo	3
33	JUPP Kopački rit	4
34	JUPP Lastovsko otočje	3
35	JUPP Lonjsko polje	5
36	JUPP Medvednica	6
37	JUPP Papuk	9
38	JUPP Papuk	1
39	JUPP Telašćica	4
40	JUPP Učka	4
41	JUPP Velebit	2
42	JUPP Vransko jezero	3
43	JUPP Žumberak - Samoborsko gorje	3

Odgovori su grupirani u **12 tema** s odgovarajućim podtemama te je u nastavku dana analiza rezultata odgovora po svakoj pojedinoj temi.

3.1.1.1 Tema: Planiranje upravljanja

Ispitanici zaposleni u javnim ustanovama nacionalnih parkova najbolje su ocijenili stanje u svojoj ustanovi koja se tiče teme „Planiranje upravljanja“ u odnosu na javne ustanove parkova prirode i županijske javne ustanove.

Najveće razlike među ustanovama postoje kod tema „Vizija“ i „Ciljevi“ – JU nacionalnih parkova u odnosu na druge kategorije ustanove smatraju da su dobar posao odradili po pitanju vizije koja je jasna, specifična, razumljiva svima te javno dostupna, kao i za ciljeve javne ustanove koje ustanova želi postići.

Plan upravljanja javnom ustanovom jasno je postavljen i izrađen participativnim procesom od strane djelatnika javne ustanove najviše kod javnih ustanova nacionalnih parkova (91%), pri čemu nešto slabije stoje javne ustanove parkova prirode i županijske/lokalne javne ustanove s 83%, odnosno 82%.

Što se tiče godišnjih programa zaštite, održavanja, očuvanja, promicanja i korištenja zaštićenog područja, sve javne ustanove nacionalnih parkova i parkova prirode su se izjasnile kako imaju jasno postavljene ciljeve, viziju i planove upravljanja te aktivnosti za godišnji program zaštite, održavanja, promicanja i korištenja zaštićenog područja, dok nešto manje (94%) jasno postavljene ciljeve imaju županijske/lokalne javne ustanove.

Upravljačka struktura opisana je i dostupna svim djelatnicima javnih ustanova parkova prirode, dok je nešto manje dostupna djelatnicima nacionalnih parkova (93%) i županijskih/lokalnih JU (86%).

Detaljniji prikaz rezultata javnih ustanova po pojedinim podtemama dan je u Tablica 2-1 Tablica 3-2.

Tablica 3-2 Analiza odgovora na temu *Planiranje upravljanja*

Tema: Planiranje upravljanja				
Naziv podteme	Tvrdnje	JU NP	JU PP	Županijske/ lokalne JU
Vizija	Vizija ustanove predstavlja jasan i specifičan opis toga što ustanova teži postići.	95%	78%	65%
	Viziju razumiju i koriste svi koji rade u ustanovi.			
	Viziju razumiju svi relevantni dionici.			
	Vizija je javno dostupna.			
Ciljevi	Postoji jasan set ciljeva koje ustanova želi postići.	93%	78%	67%
	Ciljevi su realni, specifični, vremenski određeni i mjerljivi.			
	Ciljeve razumiju i koriste svi zaposlenici ustanove.			
	Ciljevi se dosljedno koriste u usmjeravanju aktivnosti i određivanju njihovih prioriteta.			
Plan/ planovi upravljanja	Ustanova ima usvojen plan/planove upravljanja zaštićenim područjima i Natura 2000 područjima kojima upravlja.	91%	83%	82%
	Plan/planovi upravljanja izrađen je od strane djelatnika ustanove participativnim procesom.			
	Plan/planovi upravljanja dostupan je i razumljiv svim djelatnicima unutar ustanove.			
	Plan/planovi upravljanja se revidira uz izmjene i/ili dopune svakih 5 godina.			
Godišnji program zaštite, održavanja, očuvanja, promicanja i korištenja zaštićenog područja	Godišnji program donosi se na vrijeme i u skladu je s planom/planovima upravljanja.	100%	100%	94%
	Godišnjim programom postavljeni su jasni ciljevi, aktivnosti, pokazatelji, prioriteta i vremenski okvir, odgovornost ustrojstvene jedinice za provedbu.			
Upravljačka struktura	Upravljačka struktura ustanove opisana je organogramom i dostupna je svim djelatnicima i dionicima.	93%	100%	86%

3.1.1.2 Tema: Upravljanje ustanovom

Ispitani zaposlenici svih javnih ustanova smatraju kako ustanove imaju donesene sve potrebne opće akte ustanove koji su u skladu s relevantnim zakonodavstvom te koji sadrže sve potrebne odredbe za osiguranje učinkovitog, transparentnog i odgovornog upravljanja (javne ustanove nacionalnih parkova 93%, javne ustanove parkva prirode 95% te županijske/ lokalne javne ustanove 90%).

Javne ustanove nacionalnih parkova i parkova prirode u potpunosti smatraju kako rukovodstvo ustanove izvršava sve svoje odgovornosti, poštuje propise, upravlja ustanovom transparentno te ima dobar odnos s radnicima (100%), dok je isto neznatno slabije ocjenjeno kod županijskih/ lokalnih javnih ustanova (rukovođenje ustanovom – 92%, transparentno upravljanje – 98%).

Prikaz rezultata dan je u nastavku (Tablica 3-3).

Tablica 3-3 Analiza odgovora na temu *Upravljanje ustanovom*

Tema: Upravljanje ustanovom				
Naziv podteme	Tvrdnje	JU NP	JU PP	Županijske/ lokalne JU
Opći akti ustanove	Ustanova ima donesen statut i druge opće akte ustanove primjerice: pravilnik o unutarnjem ustrojstvu, o plaćama i naknadama, pravilnik o zaštiti i očuvanju (odluka o mjerama zaštite i očuvanja) i sl.	93%	95%	90%
	Ustanova ima jasno razumijevanje relevantnog zakonodavstva koje regulira upravljanje ustanovom			
	Opći akti ustanove sadrže sve potrebne odredbe za osiguranje učinkovitog, transparentnog i odgovornog upravljanja			
Rukovođenje ustanovom	Upravno vijeće/ravnatelj imaju dobar radni odnos s djelatnicima na višoj razini, ali ih mogu i pozvati na odgovornost	100%	100%	92%
	Poštuju se i provode propisi koji reguliraju situacije sukoba interesa			
	Upravno vijeće/ravnatelj preuzimaju aktivnu ulogu u praćenju učinka ustanove i rukovodećih djelatnika			
Transparentno upravljanje	Ustanovom se upravlja transparentno i odgovorno prema svim dionicima i korisnicima	100%	100%	98%

3.1.1.3 Tema: upravljanje ljudskim potencijalima i volonterima

Javne ustanove parkova prirode izjasnili su kako uopće ne sudjeluju u ocjenjivanju djelatnika i rukovodstva tijekom godine. Najviše javnih ustanova nacionalnih parkova sudjeluju u godišnjem ocjenjivanju djelatnika i rukovodstva (33%).

Većina javnih ustanova smatra kako njihovi djelatnici razumiju svoje uloge i pozicije te su izabrani na temelju uvjeta koje trebaju zadovoljiti (80% ili više) pri tom se posebno ističu javne ustanove nacionalnih parkova (90%).

Većina javnih ustanova planira jačati svoje kapacitete stručnim usavršavanjem i edukacijama (88% ili više).

Većina javnih ustanova smatra da se poštuju propisi i etički kodeksi ponašanja te smatraju kako unutar ustanove nema diskriminacije na temelju kulture, vjere ili spola (85% i više).

Sve javne ustanove nacionalnih parkova i parkova prirode te velika većina županijskih/lokalnih JU (97%) smatra da su propisi zapošljavanja jasni, nediskriminirajući i konkurentni.

Najzadovoljniji plaćama su županijske/lokalne JU (93%), a volonterima i njihovim razumijevanjem uloga su najzadovoljniji u javnim ustanovama nacionalnih parkova (93%).

Prikaz rezultata dan je u nastavku (Tablica 3-4).

Tablica 3-4 Analiza odgovora na temu *Upravljanje ljudskim potencijalima i volonterima*

Tema: Upravljanje ljudskim potencijalima i volonterima				
Naziv podteme	Tvrđnje	JU NP	JU PP	Županijske/ lokalne JU
Ocjenjivanje	Svi djelatnici ocjenjuju se na godišnjoj razini koristeći sveobuhvatan, postojan i razumljiv način ocjenjivanja	33%	0%	14%
	Rezultati ocjenjivanja koriste se kako bi informirali rukovodstvo i djelatnike			
Uloge i obaveze djelatnika	Svaki djelatnik je izabran/imenovan na temelju uvjeta koje treba zadovoljiti kako bi mogao obavljati određeni posao i ti se uvjeti redovito revidiraju	90%	80%	86%
	Svi djelatnici razumiju svoje pozicije, odgovornosti, obaveze i kome unutar ustanove odgovaraju za svoj rad.			
	Svi djelatnici imaju potrebne vještine i iskustvo kako bi učinkovito ispunili svoje obaveze			
Prilike za jačanjem individualnih kapaciteta	Ustanova planira stručna usavršavanja i edukaciju djelatnika u godišnjem programu	98%	93%	88%
	Stručna usavršavanja i edukacije temelje se na potrebama ustanove i djelatnika			
	Djelatnici imaju prilike primijeniti znanja i vještine stečene na stručnim usavršavanjima i edukacijama u praksi			
Administrativni propisi	Etički kodeks ponašanja postoji i provodi se	87%	85%	90%
	Poštuju se i provode propisi koji reguliraju zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu i s njima su upoznati svi djelatnici po zapošljavanju u ustanovi			
	Svi djelatnici kad se zaposle u ustanovi osposobljavaju se za rad na siguran način (zaštita na radu)			
	Sve relevantne procedure za rješavanje pritužbi i sukoba postoje te ih djelatnici slijede			
	Ustanova teži ravnopravnoj i pravednoj zastupljenosti svih spolova među djelatnicima te se primjenjuju relevantni propisi			
	Ustanova ne diskriminira na temelju kulture, vjere, bilo kakvog oblika invaliditeta te se primjenjuju relevantni propisi			
Propisi zapošljavanja	Proces zapošljavanja jasno je definiran, konkurentan i nediskriminirajući	100%	100%	97%
	Svi koji sudjeluju u zapošljavanju djelatnika upoznati su s procesom zapošljavanja i slijede ga			
Plaće	Ustanova ima jasan i pravedan sustav plaća te se svakoj poziciji pripisuje određena plaća	90%	80%	93%
	Plaće djelatnika su konkurentne unutar sektora (zaštite prirode)			
	Djelatnicima se uvećavaju plaće s godinama rada			
Volonteri	Djelatnici i volonteri razumiju svoje uloge bez mogućih zabuna, dupliciranja zadaća i međusobne napetosti	93%	90%	90%
	Volonteri jasno shvaćaju što se od njih traži, koju razinu podrške trebaju dobiti i kome odgovaraju unutar ustanove			

3.1.1.4 Tema: Rukovođenje

Djelatnici javnih ustanova parkova prirode su najviše zadovoljni svojim vodstvom i prilikama koje im ono omogućava (95%), a najmanje zadovoljni rukovođenjem su županijske/lokalne JU (84%)

Prikaz rezultata dan je u nastavku (Tablica 3-5).

Tablica 3-5 Analiza odgovora na temu Rukovođenje

Tema: Rukovođenje				
Naziv podteme	Tvrdnje	JU NP	JU PP	Županijske/ lokalne JU
Vodstvo	Rukovodstvo ustanove osigurava učinkovito vođenje cijelom ustanovom i odgovara ravnatelju/Upravnom vijeću za svoj rad	93%	95%	84%
	Ustanova pruža redovite prilike djelatnicima za razvoj njihovih menadžerskih/rukovodstvenih kompetencija			

3.1.1.5 Tema: Komunikacija unutar ustanova

Komunikacijom unutar ustanove su najzadovoljniji JU nacionalnih parkova (82%), dok su dosta manje zadovoljne JU parkova prirode i županijske/lokalne JU (69%). Posebno su slabo ocijenjeni sastanci ustrojstvenih jedinica što je posebno vidljivo iz rezultata JU parkova prirode (55%) te županijskih/lokalnih JU (56%). Većina javnih ustanova je zadovoljno upravljanjem informacijama i njihovom pohranom (76% i više).

Prikaz rezultata dan je u nastavku (Tablica 3-6).

Tablica 3-6 Analiza odgovora na temu Komunikacija unutar ustanove

Tema: Komunikacija unutar ustanova				
Naziv podteme	Tvrdnje	JU NP	JU PP	Županijske/ lokalne JU
Sastanci ustrojstvenih jedinica	Sve odluke donesene na sastancima ustrojstvenih jedinica različitog djelokruga rada su zabilježene u zapisnicima koji su dostupni svim relevantnim djelatnicima	82%	55%	56%
	Redovito se održavaju sastanci ustrojstvenih jedinica različitog djelokruga rada i na njima uglavnom sudjeluju svi relevantni djelatnici			
Interni sastanci djelatnika	Interni sastanci djelatnika održavaju se redovito i na njima uglavnom sudjeluju svi relevantni djelatnici	79%	67%	74%
	Interni sastanci koriste se za širenje ključnih informacija i odluka relevantnih za ustanovu, a zapisnici su dostupni djelatnicima			
	Postoje procedure/načini kako djelatnici mogu komunicirati s rukovodstvom/ravnateljem/upravnim vijećem			
Upravljanje informacijama	Uspostavljen je logični sustav (fizički/papirnati i elektronički) uredskog poslovanja koji pomaže u razmjeni informacija	86%	85%	76%
	Djelatnici mogu lako pristupiti ključnim informacijama i podacima relevantnima za cijelu ustanovu na središnjem serveru			
	Postoji siguran server za pohranu osjetljivih i povjerljivih informacija			
	Sve ključne informacije su ažurirane i redovito pohranjene na siguran način			

3.1.1.6 Tema: Izvori prihoda

Sve javne ustanove parkova prirode smatraju kako njihove ustanove ostvaruju prihode iz raznovrsnih izvora, dok u nešto manjem postotku se s time slažu i javne ustanove nacionalnih parkova (93%) te županijske/lokalne JU (95%).

Prikaz rezultata dan je u nastavku (Tablica 3-7).

Tablica 3-7 Analiza odgovora na temu Izvori prihoda

Tema: Izvori prihoda				
Naziv podteme	Tvrdnje	JU NP	JU PP	Županijske/ lokalne JU
Izvori prihoda	Ustanova ostvaruje sredstva za rad i obavljanje djelatnosti iz raznovrsnih izvora prihoda (npr. državni proračun, proračun jedinica područne (regionalne) i lokalne samouprave, vlastiti prihodi, institucije i tijela Europske unije, pomoći međunarodnih organizacija, donacije itd.)	93%	100%	95%

3.1.1.7 Tema: Upravljanje financijama

Sve javne ustanove parkova prirode i nacionalnih parkova smatraju kako se dobro i sukladno propisima vodi računovodstvo i upravlja s financijama te kako postoje jasne financijske procedure i porezne obveze koje se izvršavaju u skladu sa zakonom.

Sve javne ustanove nacionalnih parkova također smatraju kako se sve aktivnosti vezane za budžetiranje izvršavaju u potpunosti (100%). Javne ustanove parkova prirode i županijskih/lokalnih JU većinski su zadovoljni budžetiranjem unutar ustanova (91% i više).

Županijske/ lokalne javne ustanove u manjem broju smatraju kako se aktivnosti računovodstva (89%) te upravljanjem financijskim rezervama (95%) i plaćanje poreznih obveza (98%) uredno obavljaju. Također, manji broj županijskih/ lokalnih javnih ustanova smatra kako se dobro upravlja financijskim procedurama i transakcijama (82%).

Kod svih javnih ustanova je evidentiran manji postotak postojanja nekakvog neusklađenja ili negativnih ocjena pri provedbi posljednjih revizijskih postupaka.

Prikaz rezultata dan je u nastavku (Tablica 3-8).

Tablica 3-8 Analiza odgovora na temu *Upravljanje financijama*

Tema: Upravljanje financijama				
Naziv podteme	Tvrdnje	JU NP	JU PP	Županijske / lokalne JU
Budžetiranje	Svake godine, projekcije proračuna (prihodi/rashodi) se izrađuju za sljedeće tri godine	100%	93%	91%
	Financijski plan se priprema svake godine i detaljno se prikazuje novčani tok, ulaganja i nepredviđene obaveze			
	Godišnji program rada podržan je realnim i dobro planiranim godišnjim proračunom			
	Godišnji financijski plan zajedno izrađuju djelatnici zaduženi za financije i godišnje programe ustanove			
	Sveobuhvatni godišnji financijski proračun se izrađuje za godinu unaprijed i usvojen je od strane Upravnog vijeća			
	Rashodi se redovito analiziraju u odnosu na godišnji proračun			
Računovodstvo	Ustanova ima kontni plan koji omogućuje sustavno knjiženje svih transakcija pomoću sustava dvojnog knjigovodstva	100%	100%	89%
	Postoji odgovarajući računovodstveni softver kojeg koriste kvalificirani djelatnici			
Financijske rezerve	Upravljanje financijskim rezervama/viškovima usklađeno je s relevantnim propisima	100%	100%	95%
Pravne obaveze	Ustanova ispunjava sve zakonske financijske i porezne obveze u skladu s nacionalnim zakonima	100%	100%	98%
Financijske procedure	Postoje jasne procedure vezane za upravljanje prihodima, gotovinskim transakcijama, obavljanjem plaćanja, isplatom plaća i uplatama u mirovinski fond	100%	100%	82%
	Svi relevantni djelatnici obučavaju se u području financijskih procedura			
Revizije	Posljednjim provedenim revizijskim postupcima izražena su pozitivna mišljenja o financijskim izvještajima i usklađenosti poslovanja ustanove	86%	90%	86%

3.1.1.8 Tema: Praćenje, evaluacija i učenje

Važnost praćenja i evaluacije planskih dokumenata i projekata je najvidljivija kod javnih ustanova nacionalnih parkova (96%), a najmanje kod županijskih/lokalnih JU (82%).

Praćenje rada, odnosno odrađivanje posla sukladno godišnjim programima je najbolje izražena kod javnih ustanova nacionalnih parkova (83%). Važnost učenja u organizaciji te postojanje baze znanja koja se redovno ažurira je posebno slabo izraženo kod županijskih/lokalnih JU (67%).

Prikaz rezultata dan je u nastavku (Tablica 3-9).

Tablica 3-9 Analiza odgovora na temu Praćenje, evaluacija i učenje

Tema: Praćenje, evaluacija i učenje				
Naziv podteme	Tvrdnje	JU NP	JU PP	Županijske / lokalne JU
Važnost praćenja i evaluacije	Praćenje i evaluacija potiču se u cijeloj ustanovi	96%	90%	82%
Sustavi praćenja i evaluacija	[Definirani su pokazatelji praćenja odrađenosti ciljeva i aktivnosti planskih dokumenata/projekata i sl	84%	83%	83%
	Komentari djelatnika i dionika, uključujući pritužbe i prijedloge, bilježe se, analiziraju i koriste u praćenju			
	Rezultati praćenja koriste se u evaluaciji izvršenja planova/godišnjeg programa/projekata, evaluaciji djelatnika i ustanove kao cjeline radi poboljšanja učinka			
	Aktivnosti se redovito revidiraju/prilagođavaju			
Praćenje rada	Posao se odrađuje sukladno godišnjim programima i prati se njihovo izvršenje Izvješćima o ostvarenju godišnjih programa	83%	77%	80%
	Rukovodstvo redovito revidira izvršenje godišnjeg programa kako bi se prilagodio promjenama			
	Djelatnici se potiču da procjene vlastiti napredak u odnosu na planske dokumente ustanove			
Učenje u organizaciji	Rezultati praćenja ugrađuju se u planove ustanove tijekom izmjena/dopuna kako bi se osiguralo dugoročno učenje/napredak kroz sva postojeća saznanja (izbjegavanje gubitka informacija zbog zaborava)	71%	70%	67%
	Kultura učenja/dijeljenja znanja postoji unutar ustanove kako bi se osiguralo da se znanje i iskustvo pojedinaca uzima u obzir i dijeli			
	Postoji baza znanja/iskustva ustanove i redovno je ažurirana			

3.1.1.9 Tema: Planiranje i upravljanje projektima

U javnim ustanovama parkova prirode, njih 90%, djelatnici sudjeluju u osmišljavanju i planiranju projekata te smatraju da je javno savjetovanje važan dio tog postupka.

U provedbi, upravljanju, revidiranju projekata najmanje sudjeluju djelatnici županijskih/lokalnih JU (87%).

Ustanove koje u rokovima ispunjavaju projekte obveze te za sve projekte izrađuju posebno izvješće su javne ustanove nacionalnih parkova i županijske/lokalne JU (93%).

Prikaz rezultata dan je u nastavku (Tablica 3-10).

Tablica 3-10 Analiza odgovora na temu *Planiranje i upravljanje projektima*

Tema: Planiranje i upravljanje projektima				
Naziv podteme	Tvrđnje	JU NP	JU PP	Županijske / lokalne JU
Osmišljavanje projekata	Djelatnici i ključni dionici sudjeluju u osmišljavanju i planiranju projekata	81%	90%	79%
	Javno savjetovanje je dio faze osmišljavanja projekata			
	Svi relevantni dionici daju svoj prethodni i informirani pristanak tijekom procesa osmišljavanja projekata			
	Svaki projekt ima realan proračun i jednostavni plan provedbe			
	Plan provedbe projekta uključuje realne, specifične i vremenski određene ciljeve te aktivnosti za ostvarenje tih ciljeva			
Provedba i upravljanje projektima	Svakom projektu dodijeljen je djelatnik koji je odgovoran za njegov provedbu, upravljanje i izvještavanje (ili više djelatnika)	93%	98%	87%
	Svaki projekt se redovito revidira sukladno njegovoj prirodi i zahtjevima			
	Projektne planovi i/ili proračuni mogu se revidirati kako bi odražavali promjene u vanjskim okolnostima			
	Svi kompleksni projekti koriste odgovarajuće alate i metodologije (npr. logički okvir, engl. logical framework) za provedbu i upravljanje			
Projektno izvještavanje	Ustanova u rokovima ispunjava sve obaveze projektnog izvještavanja	93%	85%	93%
	Za sve projekte izrađuje se potrebno izvješće koje se daje Upravnom vijeću na znanje			

3.1.1.10 Tema: Uključivanje dionika

Svega pola (51%) županijskih/lokalnih JU planira uključiti dionike u aktivnosti ustanove te imaju redovite analize dionika koje se ažuriraju.

Javne ustanove nacionalnih parkova (83%) i parkova prirode (77%) bolje stoje po pitanju baze dionika gdje velika većina javnih ustanova nacionalnih parkova prepoznaje važnost i potencijal uključivanja dionika u poslove ustanove. Najveću korist dionika vide javne ustanove parkova prirode (90%).

Prikaz rezultata dan je u nastavku (Tablica 3-11).

Tablica 3-11 Analiza odgovora na temu Uključivanje dionika

Tema: Uključivanje dionika				
Naziv podteme	Tvrdnje	JU NP	JU PP	Županijske /lokalne JU
Planiranje uključivanja dionika	Analize dionika redovito se provode i ažuriraju	62%	60%	51%
	Razvijen/a je strategija/plan uključivanja dionika u procese ustanove i redovito se ažurira			
	U strategiji/planu uključivanja dionika objašnjeno je na koji način ustanova planira zadržati i povećati podršku od dionika			
Baza dionika	Ustanova prepoznaje važnost dionika u prikupljanju donacija i to se reflektira u strategiji/planu uključivanja dionika	83%	77%	72%
	Ustanova prepoznaje potencijal potpore dionika u projektima i partnerstvima što se reflektira u strategiji/planu uključivanja dionika			
	Dionici se mogu uključiti u poslove ustanove kao volonteri i sl.			
Koristi dionika	Osnovna prava i koristi dionika su jasno komunicirani	79%	90%	79%

3.1.1.11 Tema: Komunikacija prema dionicima

Sve javne ustanove parkova prirode smatraju da im ustanova ima jedinstveni brend i vizualni identitet te jasne smjernice za njihovo korištenje. S tom tvrdnjom se manje slažu u županijskim/lokalnim JU (68%).

Većina javnih ustanova navode kako njihova ustanova nema razvijenu komunikacijsku strategiju niti jasne i razumljive načine komuniciranja važnih informacija.

Ustanove koje održavaju web stranice ili izdaju online časopise te redovito ažuriraju informacije su ponajviše javne ustanove nacionalnih parkova (73%).

Javne ustanove nacionalnih parkova najviše komuniciraju s medijima o svojim aktivnostima te ih uključuju u kampanje (93%).

Prikaz rezultata dan je u nastavku (Tablica 3-12).

Tablica 3-12 Analiza odgovora na temu Komunikacija prema dionicima

Tema: Komunikacija prema dionicima				
Naziv podteme	Tvrdnje	JU NP	JU PP	Županijske /lokalne JU
Brend i vizualni identitet	Ustanova ima jedinstveni brend (prepoznatljivost) i vizualni identitet	93%	100%	68%
	Postoji jasan skup smjernica (poput knjige standarda) koje detaljno objašnjavaju kako koristiti brend i vizualni identitet ustanove			
	Postoje procedure/načini koji osiguravaju da se poštuju smjernice korištenja brenda i vizualnog identiteta ustanove			
Komunikacijska strategija	Ustanova ima komunikacijsku strategiju koja se redovito revidira	66%	38%	30%
	Komunikacijska strategija sadrži jasne i razumljive načine komuniciranja hitnih ili važnih informacija od strane ustanove prema javnosti			
	Ustanova izrađuje i provodi godišnje komunikacijske planove			
Komunikacijska rješenja	Komunikacijska strategija identificira odgovarajuće ciljne publike, ciljeve komunikacije i potencijalna zagovaranja	73%	60%	60%
	Ustanova održava odgovarajući internetski profil (web-stranicu/društvene mreže) za komunikaciju, promociju i potencijalno zagovaranje			
	Web-stranica/društvene mreže su redovito ažurirane s novim i aktualnim informacijama			
	Ustanova redovito izdaje elektronički/tiskani bilten/časopis koji se distribuira ključnim dionicima i javno je dostupan			
Odnosi s javnošću	Elektronički/tiskani bilten/časopis je dostupan se distribuira ključnim dionicima i javno je dostupan	93%	90%	82%
	Mediji su redovito informirani o ključnim ciljevima, aktivnostima i postignućima ustanove			
	Ustanova sistematski (kontinuirano) informira i profesionalno uključuje medije te koristi medije za kampanje i zagovaranje			

3.1.1.12 Tema: Partnerstva i umrežavanja

Najbolji odnos i komunikaciju s drugim ustanovama imaju javne ustanove nacionalnih parkova (96%), a nešto slabiji odnos javne ustanove parkova prirode (83%), odnosno županijske/lokalne JU (71%). Javne ustanove parkova prirode pak imaju najbolje odnose i komunikaciju s vladinim odnosno državnim institucijama (90%).

Prikaz rezultata dan je u nastavku (Tablica 3-13).

Tablica 3-13 Analiza odgovora na temu *Partnerstva i umrežavanja*

Tema: Partnerstva i umrežavanja				
Naziv podteme	Tvrdnje	JU NP	JU PP	Županijske /lokalne JU
Odnosi s drugima institucijama i organizacijama	Ustanova redovito komunicira i surađuje s odgovarajućim lokalnim, nacionalnim ili internacionalnim organizacijama i institucijama	96%	83%	71%
	Ustanova redovito formira partnerstva s drugim institucijama u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva (bilateralna, trilateralna itd)			
	Ustanova je upoznata i sudjeluje u relevantnim formalnim savezima (federacijama, mrežama i sl.) koja zajedno surađuju na određenim visoko prioritetnim pitanjima			
	Ustanova koristi odgovarajuće službene sporazume/ugovore o partnerstvu/suradnji i memorandume o razumijevanju			
Odnosi s vladinim (državnim) institucijama	Ustanova učinkovito komunicira s drugim ustanovama i vladinim (državnim) institucijama te je uključena u relevantna tijela/skupine za savjetovanja i donošenje odluka	89%	90%	88%
	Ustanova održava produktivni odnos s drugim ustanovama i vladinim (državnim) institucijama bez gubitka sposobnosti kritiziranja i snažnog lobiranja za odluke koje mogu utjecati na okoliš i prirodu			

3.1.2 SMJERNICE I PREPORUKE ZA JAČANJE ORGANIZACIJSKIH KAPACITETA

U nastavku je dat sumarni tablični prikaz rezultata procjene organizacijskih kapaciteta po pojedinim temama po kategorijama javnih ustanova (Tablica 3-14).

Tablica 3-14 Sažeti prikaz rezultata procjene organizacijskih kapaciteta javnih ustanova po temama

TEMA	JU NP	JU PP	Županijske/ lokalne JU
Planiranje upravljanja	94%	88%	79%
Upravljanje ustanovom	98%	98%	93%
Upravljanje ljudskim potencijalima i volonterima	85%	76%	80%
Rukovođenje	93%	95%	84%
Komunikacija unutar ustanove	82%	69%	69%
Izvor prihoda	93%	100%	95%
Upravljanje financijama	98%	97%	90%
Praćenje, evaluacija i učenje	84%	80%	78%
Planiranje i upravljanje projektima	89%	91%	86%
Uključivanje dionika	75%	76%	67%
Komunikacija prema dionicima	81%	72%	60%
Partnerstva i umrežavanja	93%	86%	79%

Javne ustanove nacionalnih parkove gotovo sve teme imaju ocijenjene preko 80%, gdje je jedina slabije ocijenjena tema *Uključivanje dionika*, s i dalje visoko ocijenjenih 75%. Prema ocjenama pojedinih tvrdnji, potrebno je povećati napore u pogledu analize dionika, razvijanja strategija/planova uključivanja dionika u procese ustanove te u njima objasniti na koji način ustanova planira zadržati i povećati području od dionika.

Javne ustanove parkova prirode su s najvećom ocjenom (100%) ocijenili temu Izvor prihoda, što znači da su sve JU PP ostvaruju sredstva za rad i obavljanje djelatnosti iz raznovrsnih izvora prihoda (npr. državni proračun, proračun jedinica područne (regionalne) i lokalne samouprave, vlastiti prihodi, institucije i tijela Europske unije, pomoći međunarodnih organizacija, donacije itd.). Najslabije ocijenjene teme su Komunikacija unutar ustanove i Komunikacija prema dionicima, među kojima su istaknute tvrdnje najslabije ocijenjene *Sastanci ustrojstvenih jedinica* i *Komunikacijska strategija*. Prema tome, među javnim ustanovama parkova prirode potrebno je raditi na povećanju napora vezanim uz komunikaciju (i unutar ustanove i prema dionicima).

Županijske i lokalne JU generalno imaju slabije ocijenjene sve teme u odnosu na JU PP i NP, a najbolje ocijenjene teme tiču se izvora prihoda, upravljanja ustanovom i upravljanja financijama (>90%). Najslabije ocijenjene teme su *Komunikacija unutar ustanove* i *Komunikacija prema dionicima*, što je u skladu s rezultatima javnih ustanova parkova prirode i *Uključivanje dionika*, što je bila najslabije ocijenjena tema javnih ustanova nacionalnih parkova.

SMJERNICE I PREPORUKE

JU nacionalni parkovi

- potrebno je povećati napore u pogledu analize dionika, razvijanja strategija/planova uključivanja dionika u procese ustanove te u njima objasniti na koji način ustanova planira zadržati i povećati području od dionika
- potrebno je više raditi na internoj komunikaciji unutar ustanova, posebno u pogledu održavanja internih sastanaka
- razviti te provoditi godišnji sustav ocjenjivanja djelatnika čije rezultate je potrebno komunicirati među svim djelatnicima
- provoditi internu edukaciju djelatnika, u svrhu podjele znanja (pr. u slučaju kada je samo određeni broj djelatnika sudjelovao na nekoj vanjskoj edukaciji ili kada pojedini djelatnici imaju znanje koje bi koristilo i drugima u obavljanju redovnih aktivnosti). Stečeno znanje potrebno je sustavno uvoditi u projekte javne ustanove.

JU parkovi prirode

- potrebno je više raditi na internoj komunikaciji unutar ustanova, posebno u pogledu održavanja redovitih sastanaka ustrojstvenih jedinica i internih sastanaka djelatnika
- razviti te provoditi godišnji sustav ocjenjivanja djelatnika čije rezultate je potrebno komunicirati među svim djelatnicima
- provoditi internu edukaciju djelatnika, u svrhu podjele znanja (pr. u slučaju kada je samo određeni broj djelatnika sudjelovao na nekoj vanjskoj edukaciji ili kada pojedini djelatnici imaju znanje koje bi koristilo i drugima u obavljanju redovnih aktivnosti). Stečeno znanje potrebno je sustavno uvoditi u projekte javne ustanove.
- potrebno je povećati napore u pogledu analize dionika, razvijanja strategija/planova uključivanja dionika u procese ustanove te u njima objasniti na koji način ustanova planira zadržati i povećati području od dionika

JU županijske/ lokalne

- potrebno je povećati napore u pogledu analize dionika, razvijanja strategija/planova uključivanja dionika u procese ustanove te u njima objasniti na koji način ustanova planira zadržati i povećati području od dionika
- izraditi Planove upravljanja područjima ekološke mreže kojima ustanova upravlja
- razviti te provoditi godišnji sustav ocjenjivanja djelatnika čije rezultate je potrebno komunicirati među svim djelatnicima
- potrebno je više raditi na internoj komunikaciji unutar ustanova, posebno u pogledu održavanja redovitih sastanaka ustrojstvenih jedinica i internih sastanaka djelatnika
- provoditi internu edukaciju djelatnika, u svrhu podjele znanja (pr. u slučaju kada je samo određeni broj djelatnika sudjelovao na nekoj vanjskoj edukaciji ili kada pojedini djelatnici imaju znanje koje bi koristilo i drugima u obavljanju redovnih aktivnosti). Stečeno znanje potrebno je sustavno uvoditi u projekte javne ustanove

3.2 IDENTIFIKACIJA NEDOSTATAKA/PRAZNINA U PROGRAMU EDUKACIJE DJELATNIKA U ZAŠTITI PRIRODE

3.2.1 ANALIZA REZULTATA PROCJENE INDIVIDUALNIH KAPACITETA SA SMJERNICAMA I PREPORUKAMA

3.2.1.1 Stručni voditelji

Općenito o djelatnicima

Kod dobno spolne strukture stručnih voditelja veći je udio žena (67%) te zaposlenici čiji je raspon godina 31-45 (53%). Većina stručnih voditelja je završila diplomski studij (90%), a svega je jedna osoba završila poslijediplomski magistarski studij i jedna poslijediplomski specijalistički studij. Najveći broj zaposlenika ima radni staž duži od 15 godina (53%), a zatim slijedi raspon od 5-10 godina iskustva (27%) dok je svega jedna osoba stručni voditelj sa 0-5 i njih dvoje sa 10-15 godina radnog iskustva u zaštiti prirode.

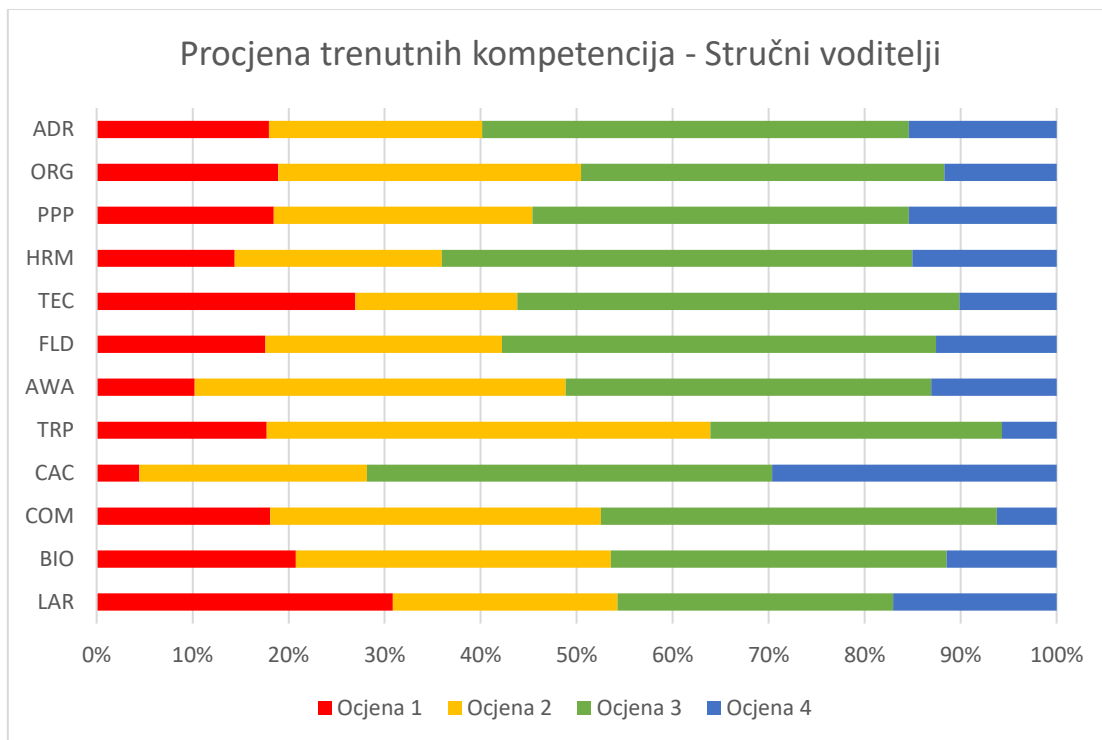
Procjena trenutnih kompetencija i indeks potreba za podizanjem kapaciteta

Stručni voditelji javnih ustanova najbolje su ocijenili svoje kompetencije iz kategorije Komunikacija i suradnja (CAC) te je ona ocijenjena s 2,97 te ju je najviše djelatnika ocijenilo s ocjenom 3 (Grafički prikaz 3 1). Sukladno tome indeks potrebe za podizanjem ovog kapaciteta je najniži te iznosi 0,28 (Grafički prikaz 3 2).

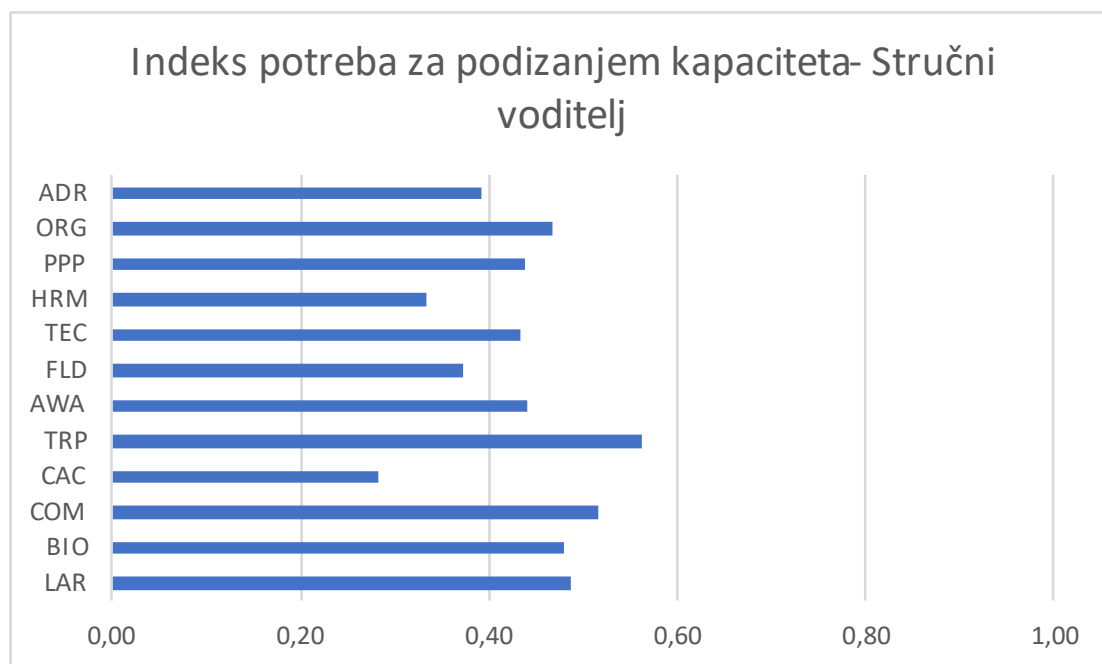
Najniže ocjene kompetencija dali su iz kategorije Upravljanje posjetiteljima (turizam i rekreacija TRP) gdje je prosječan ocjena bila 1,97 te joj 41% stručnih voditelja dalo ocjenu 2. Indeks potrebe za podizanjem ovog kapaciteta je stoga najviši (0,56). Relativno visok CNI indeks ima i kompetencija Suradnja s dionicima (lokalnom zajednicom - COM).

Najmanju potrebu za jačanjem, stručni voditelji imaju kod kompetencija Komunikacija i suradnja (CAC) te Upravljanje ljudskim resursima (HRM).

Kao najmanje važnom kompetencijom (ocjena 0) ocijenjena je Očuvanje prirodnih vrijednosti (BIO) te Terenske vještine i osnovno održavanje infrastrukture (FLD).



Grafički prikaz 3-1 Procjena trenutnih kompetencija – Stručni voditelji



Grafički prikaz 3-2 Indeks potreba za podizanjem kapaciteta – Stručni voditelj

SMJERNICE I PREPORUKE – stručni voditelji

Prema indeksu potreba za podizanjem kapaciteta, najveća je potreba jačati kompetencije koje se tiču Upravljanja posjetiteljima (turizam i rekreacija (TRP)), točnije upravljanjem smještajem posjetitelja, razvojem planova posjećivanja, rekreacije i turizma u zaštićenom području i praćenjem utjecaja koje posjećivanje ima vrijednosti područja.

Preporuka je provoditi aktivnosti koje se tiču prepoznavanja trenutnih i potencijalnih utjecaja koje turizam i posjećivanje ima na prirodno-društvene vrijednosti ZP, praćenje i izvještavanje korištenjem prikladnih indikatora i metoda te predlaganje rješenja i aktivnosti za smanjenje utjecaja.

3.2.1.2 Stručna služba

Općenito o djelatnicima

U dobno spolnoj strukturi djelatnika stručne službe prevladavaju žene (74%) te djelatnici u rasponu godina 31-45 (59%). Najviše zaposlenika ima završeni diplomski studij (85%), njih 8 ima poslijediplomski doktorski studij i svega troje ima poslijediplomski magistarski studij. Broj godina radnog iskustva u zaštiti prirode je podjednak u svim kategorijama te je najviše onih sa 0-5 godina radnog iskustva (30%).

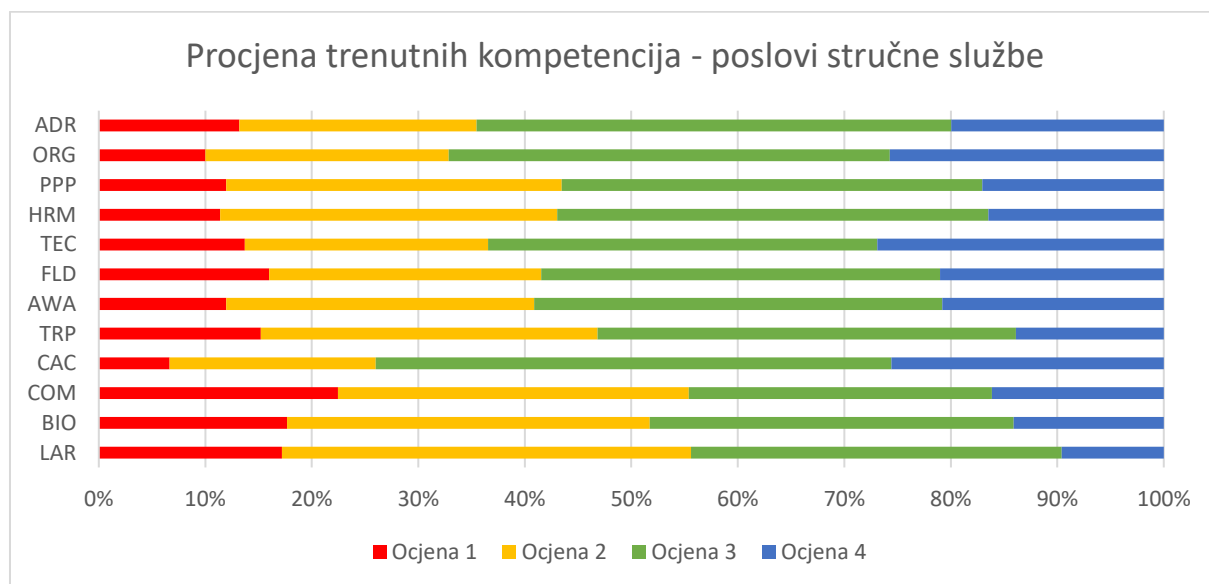
Procjena trenutnih kompetencija i indeks potreba za podizanjem kapaciteta

Djelatnici stručne službe su kao kompetenciju čiji kapacitet treba najmanje podizati ocijenili komunikaciju i suradnju (CAC) sa prosječnom ocjenom 2,86. Nešto manje od pola djelatnika (47%) ovoj je kompetenciji dalo ocjenu 3, a njih 25% je dalo visoku ocjenu 4 (Grafički prikaz 3-3). Indeks za potrebe podizanja kapaciteta je u ovoj kategoriji najmanji te iznosi 0,25.

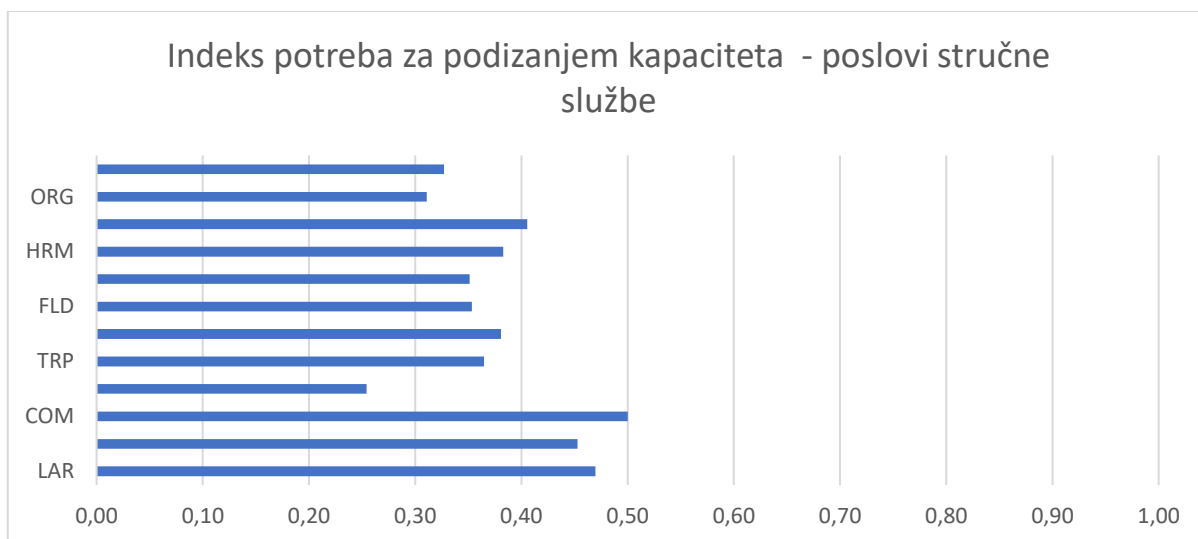
Kao i kod voditelja stručne službe, najslabije ocijenjena kategorija je Upravljanje posjetiteljima (turizam i rekreacija TRP) sa ocjenom 1,96 te sukladno tome ima relativno visok indeks potreba za podizanjem kapaciteta (0,38) što je vidljivo na Grafički prikaz 3-4.

Kao i voditelji stručne službe, djelatnici smatraju kako je kompetencija Terenske vještine i osnovno održavanje infrastrukture (FLD) najmanje relevantna za njihov posao, kao i Upravljanje posjetiteljima (turizam i rekreacija TRP).

Najveći CNI indeks ima kompetencija Suradnja s dionicima (lokalnom zajednicom - COM) gdje se većina djelatnika izjasnila kako je potrebno poraditi na jačanju ove kategorije kompetencije. Visoke indekse imaju i Provođenje zakona (LAR) i Očuvanje prirodnih vrijednosti (BIO).



Grafički prikaz 3-3 Procjena trenutnih kompetencija – poslovi stručne službe



Grafički prikaz 3-4 Indeks potreba za podizanjem kapaciteta – poslovi stručne službe

SMJERNICE I PREPORUKE – stručna služba

Prema indeksu potreba za podizanjem kapaciteta, najveća je potreba jačati kompetencije koje se tiču suradnje s dionicima i lokalnom zajednicom (COM).

Preporuka je uspostavljanje sustava upravljanja zaštićenim područjima na način da se osiguravaju potrebe i prava lokalnih zajednica, a neki od načina su: rad s lokalnom zajednicom i ostalim dionicima kako bi se spriječile ilegalne aktivnosti, održavanje redovitih formalnih i neformalnih kontakata s lokalnom zajednicom i ostalim dionicima te ulagati u provedbu aktivnosti koje podržavaju održivi socio-ekonomski razvoj zajednica.

3.2.1.3 Glavni čuvari prirode

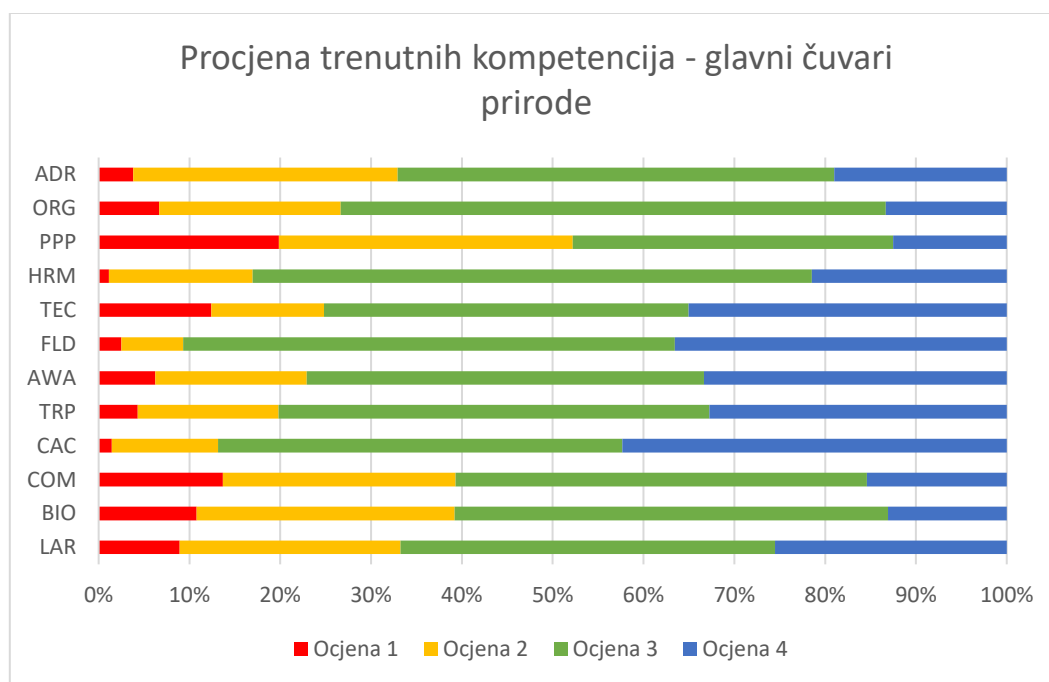
Općenito o djelatnicima

Za razliku od djelatnika stručnih službi, glavni čuvari prirode su uglavnom muškarci (70%). Dobna struktura je većinom 31-45 godina (55%) te ih svega dvoje ima preko 60 godina. Većina glavnih čuvara prirode je završila diplomski studij (70%). Najviše djelatnika ima radno iskustvo u zaštiti prirode preko 15 godina (50%), a najmanje je onih koji u zaštiti prirode rade 5-10 godina.

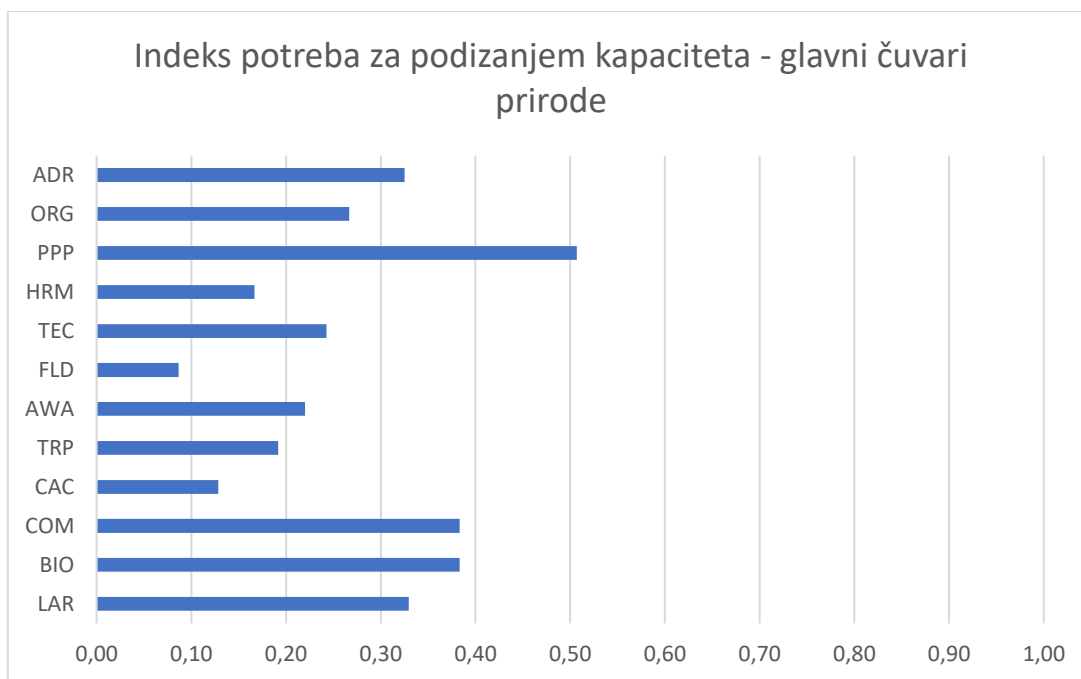
Procjena trenutnih kompetencija i indeks potreba za podizanjem kapaciteta

Kompetencija koju su glavni čuvari prirode najbolje ocijenili je Komunikacija i suradnja (CAC) koja je ocjenjena sa 3,21. Visoku ocjenu 4 dalo joj je 41% djelatnika (Grafički prikaz 3-5). Najniže ocijenjena kompetencija je Projekti, planovi i javne politike ZP (PPP) (2,34) te je sukladno tome CNI indeks najveći (0,51), vidljivo na Grafički prikaz 3-6.

Najmanju potrebu za podizanjem kapaciteta glavni čuvari prirode imaju u kategoriji Terenske vještine i osnovno održavanje infrastrukture (FLD), a iza toga slijedi Komunikacija i suradnja (CAC).



Grafički prikaz 3-5 Procjena trenutnih kompetencija - glavni čuvari prirode



Grafički prikaz 3-6 Indeks potreba za podizanjem kapaciteta - glavni čuvari prirode

SMJERNICE I PREPORUKE – glavni čuvari prirode

Prema indeksu potreba za podizanjem kapaciteta, najveća je potreba jačati kompetencije koje se tiču projekata, planova i javne politike (PPP), a s primarnom funkcijom osiguravanja strateškog i racionalno planiranog okvira za upravljanje zaštićenim područjima.

Preporuka je ulagati u provedbu aktivnosti vezanih uz pripremu projektnih prijedloga i pripremanje detaljnog plana provedbe (implementacije) projekata i planova.

3.2.1.4 Čuvari prirode

Općenito o djelatnicima

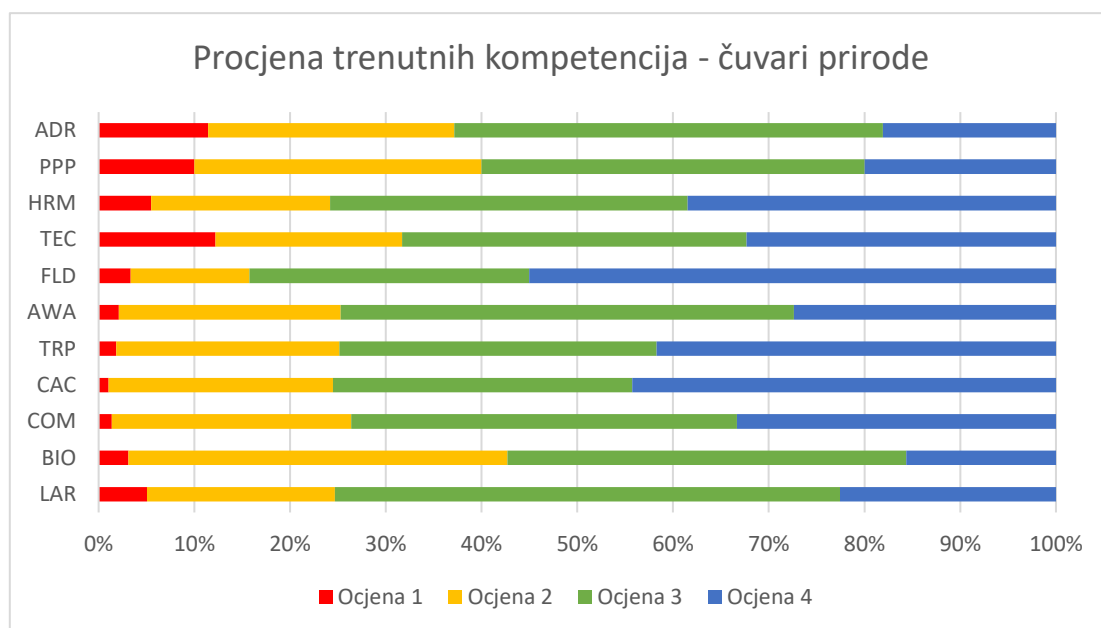
Kao i kod glavnih čuvara prirode većinu čuvara prirode čine muškarci (96%) i to u dobnom rasponu 31-45 godina (61%). Najviše čuvara prirode ima završenu srednju školu (46%), a jednak broj je onih sa završenim preddiplomskim i diplomskim studijem (21%).

Procjena trenutnih kompetencija i indeks potreba za podizanjem kapaciteta

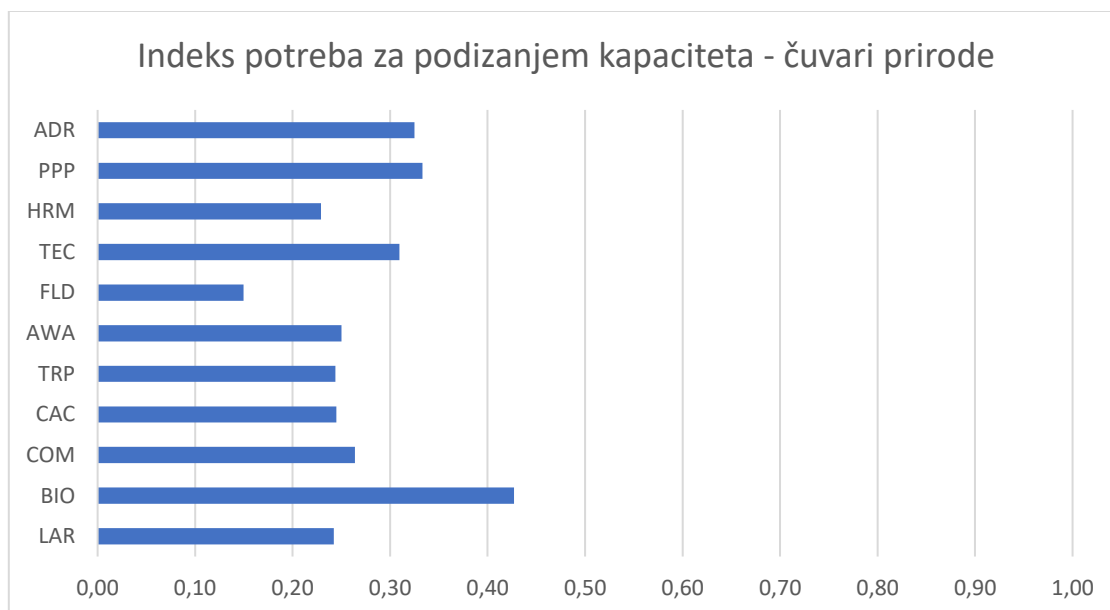
Podjednako visoko ocijenjene kompetencije kod čuvara prirode su Terenske vještine i osnovno održavanje infrastrukture (FLD) i Komunikacija i suradnja (CAC) te sukladno tome imaju i najmanju potrebu za jačanjem tih kapaciteta (Grafički prikaz 3-7).

Najslabije ocijenjene kompetencije kod čuvara prirode su Administracija (ADR) i Vodstvo i razvoj organizacije (ORG). CNI indeks je najveći kod Očuvanje prirodnih vrijednosti (BIO) te čuvari prirode smatraju kako kompetencije iz te kategorije trebaju najviše jačati (Grafički prikaz 3-8).

Najmanje relevantnim su ocijenili kompetencije Terenske vještine i osnovno održavanje infrastrukture (FLD) te Administracija (ADR).



Grafički prikaz 3-7 Procjena trenutnih kompetencija - čuvari prirode



Grafički prikaz 3-8 Indeks potreba za podizanjem kapaciteta - čuvari prirode

SMJERNICE I PREPORUKE –čuvari prirode

Prema indeksu potreba za podizanjem kapaciteta, najveća je potreba jačati kompetencije koje se tiču očuvanja prirodnih vrijednosti (BIO), a s primarnom funkcijom osiguravanja očuvanja vrijednosti zaštićenih područja upravljanjem i monitoringom vrsta, njihovih staništa, ekosustava i korištenja prirodnih resursa

Preporuka je ulagati u provedbu aktivnosti vezanih uz pravilno ispunjavanje monitoring protokola vezanog uz vrste i staništa, poboljšanje izvještavanja putem terenskih zabilježki koristeći propisane obrasce te planiranje, vođenje i izvještavanje o mjerama suzbijanja štetnih, invazivnih stranih i ostalih nepoželjnih vrsta, u skladu s odobrenim planovima-

3.2.2 ANALIZA REZULTATA PROCJENE USPJEŠNOSTI PROVEDBE PROGRAMA EDUKACIJE

TEMATSKI MODULI

Tematski moduli provedeni za vrijeme trajanja projekta (2021.-2023.) prikazani su u tablici u nastavku s iskazanom učestalošću provedbe treninga, kao i ukupnim brojem sudionika po pojedinom moduli.

Ukupno je provedeno 8 različitih trening modula kroz 13 treninga, na kojima je prisustvovalo ukupno 256 sudionika.

Tablica 3-15 Broj provedenih treninga i ukupni broj sudionika po trening modulu

Modul i naziv treninga	Broj treninga po godini			Ukupni broj sudionika
	2021.	2022.	2023.	
Terenske vještine za upravljanje zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže	1	1		41
Šumarstvo za ne-šumare		2	1	62
Planiranje upravljanja zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže		3		61
Interpretacija i edukacija u zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže		1		24
Uvod u zaštitu prirode i neposredni nadzor za čuvare prirode			1	15
Vodno gospodarstvo za ne-vodare			1	23
Rješavanje konflikata			1	13
Upravljanje timovima i leadership			1	17
UKUPNO	1	7	5	256

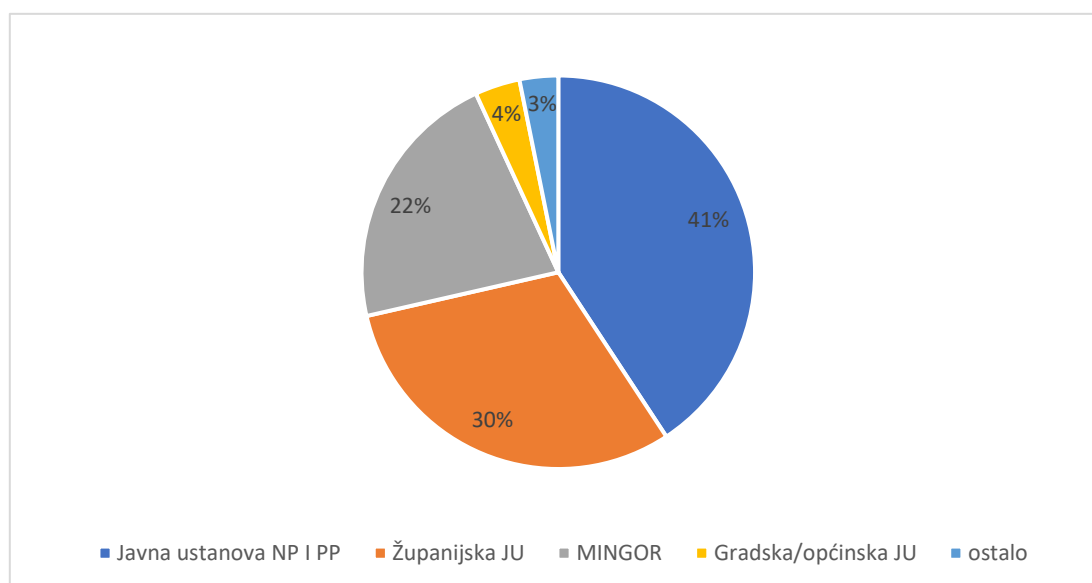
BROJ I PROFIL SUDIONIKA EDUKACIJA

Ukupno je 189 osoba prošlo kroz 13 treninga organiziranih u 8 modula, pri čemu je najveći broj sudjelovao na samo jednom treningu (143), dok je ukupan broj sudionika na svim treninzima 256, s obzirom da su neke osobe sudjelovale na više od jednog treninga. Prosječan broj sudionika po treningu bio je 20, s najviše sudionika u okviru modula Šumarstvo za ne-šumare (62).

Tablica 3-16 Broj sudionika koje su sudjelovale na jednom ili više treninga u sklopu provedbe projekta

Broj treninga	Broj sudionika
1	143
2	33
3	7
4	5

Grafički prikaz u nastavku prikazuje iz kojih su sve institucija i organizacija bili sudionici treninga. Najviše sudionika bilo je iz institucija unutar sustava zaštite prirode: Zavod za zaštitu okoliša i prirode (MINGOR), Uprava za zaštitu prirode (MINGOR), javnih ustanova za upravljanje zaštićenim područjima (JU) i županijskih/gradskih upravnih odjela koji se bave zaštitom okoliša i prirode. Ukupno je najviše sudionika bilo iz javnih ustanova koje upravljaju zaštićenim područjima (41 %) (Grafički prikaz 3-9).

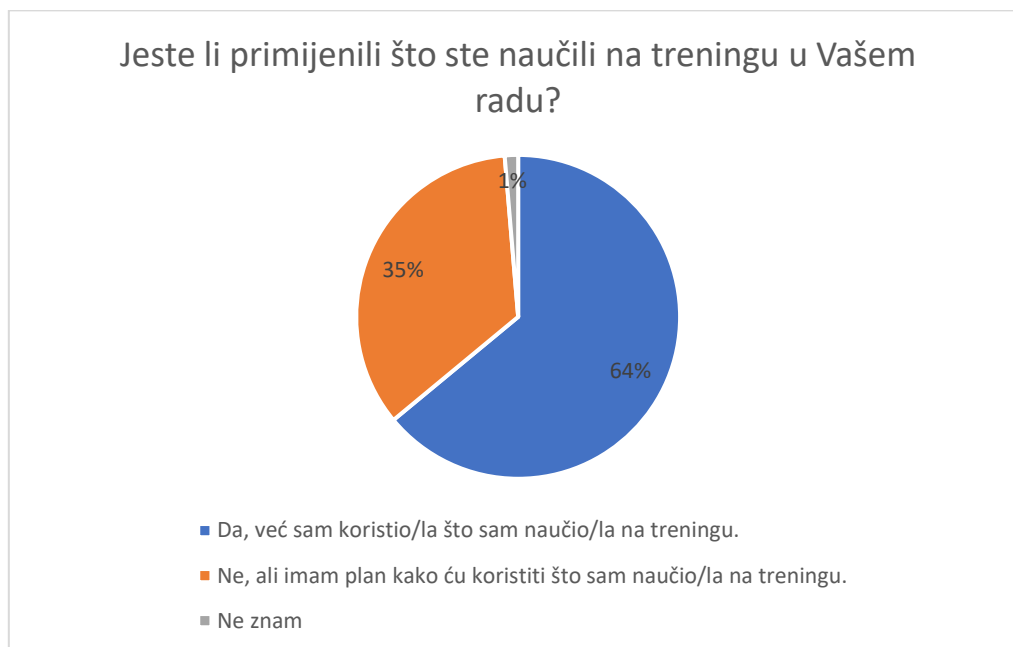


Grafički prikaz 3-9 Udio djelatnika pojedinih ustanova sektora zaštite prirode u ukupnom broju polaznika treninga u sklopu projekta edukacije

3.2.2.1 Rezultati provedenog upitnika procjene uspješnosti provedbe programa edukacije

Ovo poglavlje sadržava skupni prikaz svih održanih treninga, a u prilogima se nalaze rezultati svakog pojedinačnog treninga (Prilog 3– Prilog 10)

Od sveukupnog broja sudionika u svim treninzima više od 60% je već primijenilo ono što su naučili na treningu (Grafički prikaz 3-10)

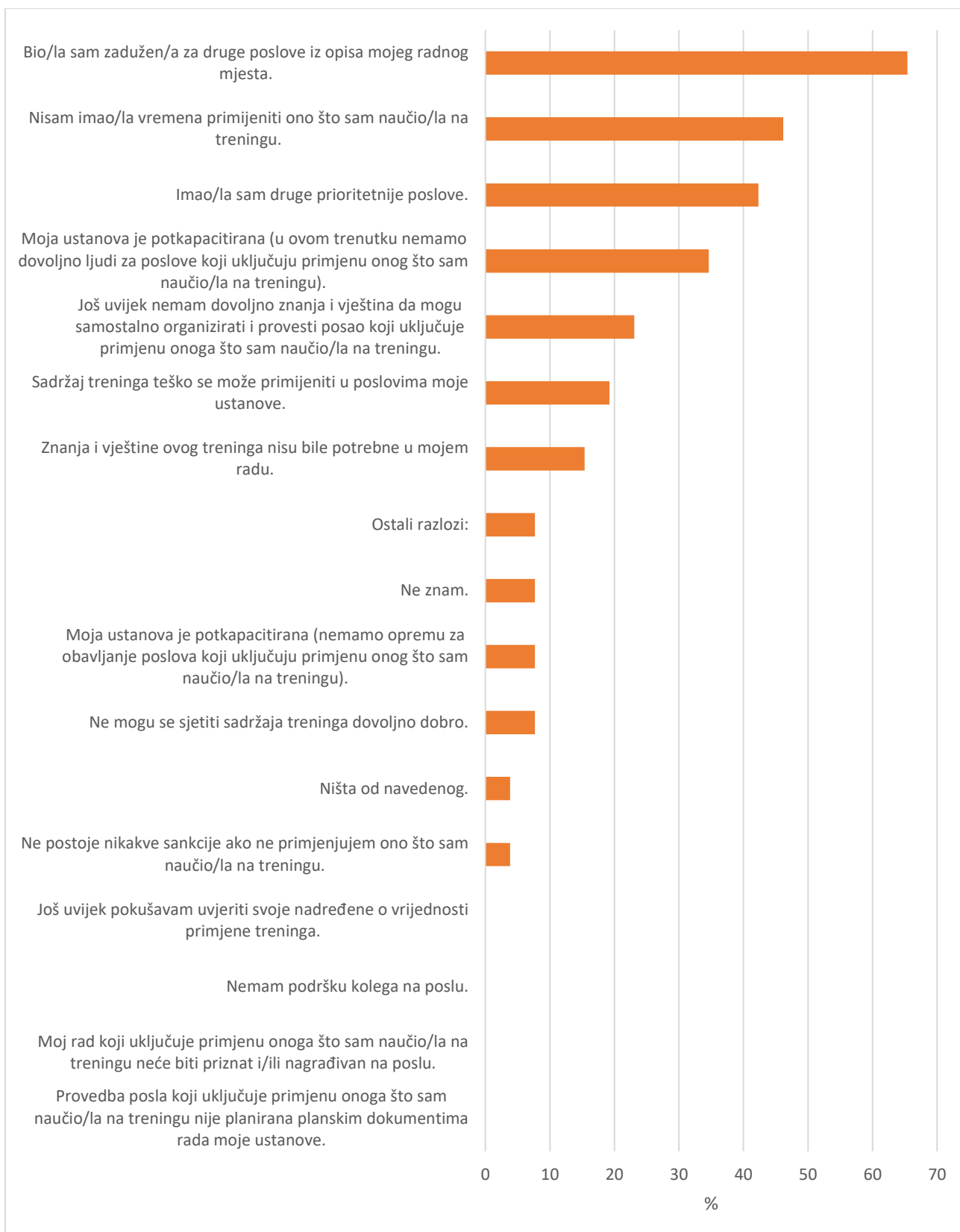


Grafički prikaz 3-10 Udio djelatnika koji su u svom radu primijenili što su naučili na treningu

Na treninzima *Planiranje upravljanja zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže*, *Uvod u zaštitu prirode i neposredni nadzor za čuvare prirode* i *Rješavanje konflikta* svi sudionici su već koristili ono što su naučili na treningu, dok na treningu *Terenske vještine za upravljanje zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže* više od pola (60%) njih nije koristilo ono što su naučili.

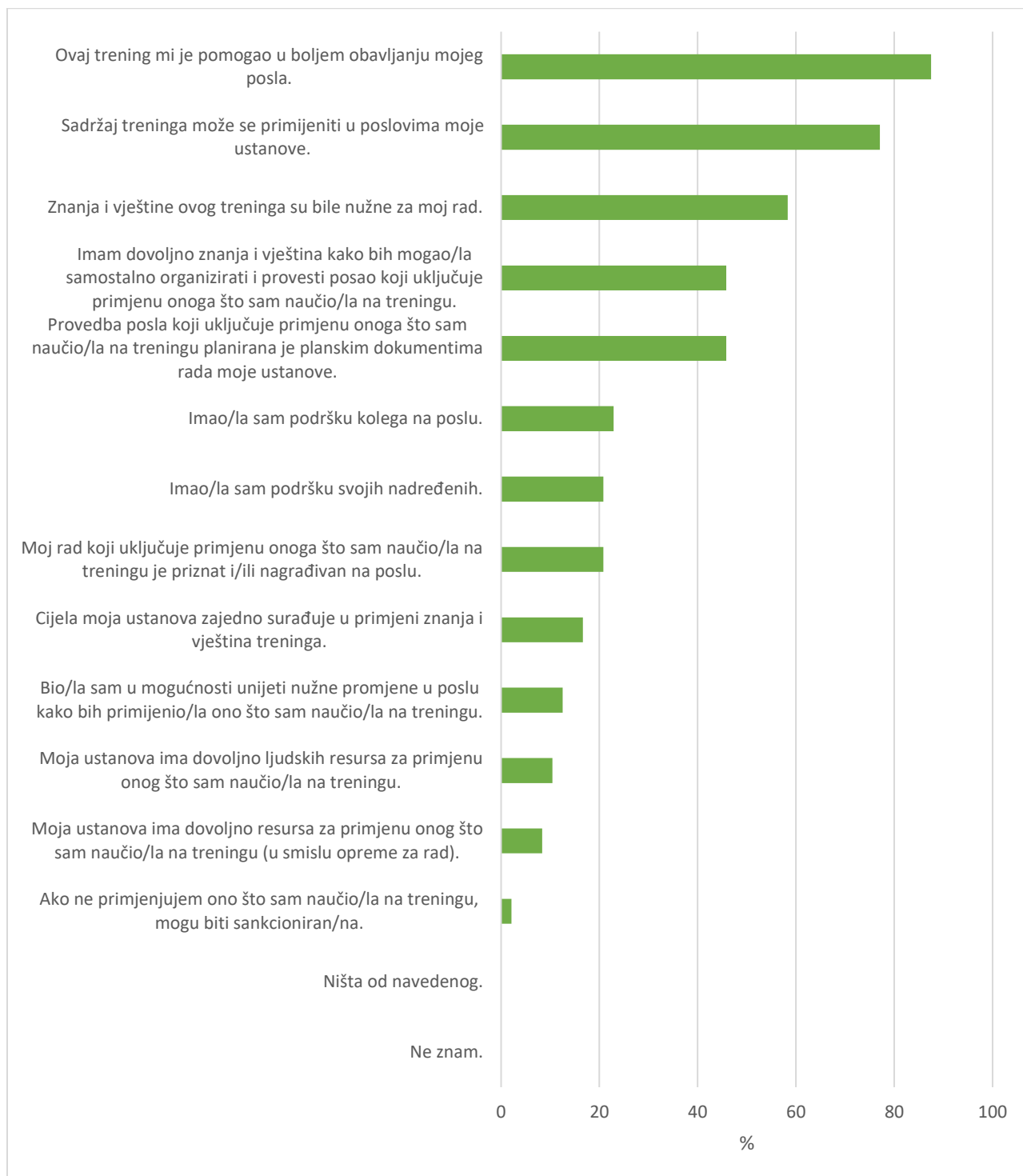
Glavni razlozi zbog kojih sudionici nisu ili jesu primijenili što su naučili na treningu, prikazani su u nastavku (Grafički prikaz 3-11, Grafički prikaz 3-12):

Više od pola sudionika (65%) iznosi kako su *Bio/la sam zadužen/a za druge poslove iz opisa mojeg radnog mjesta* te stoga nisu primijenili naučeno, a to je najizraženije u treningu *Šumarstvo za ne-šumare* gdje se 41 % djelatnika izjasnilo da im je to primaran razlog zašto nisu primijenili naučeno. Drugi najzastupljeniji (46%) razlozi su bili *Nisam imao/la vremena primijeniti ono što sam naučio/la na treningu* i *Imao/la sam druge prioritetnije poslove*.



Grafički prikaz 3-11 Glavni razlozi zbog kojih sudionici nisu primijenili ono što su učili na treningu

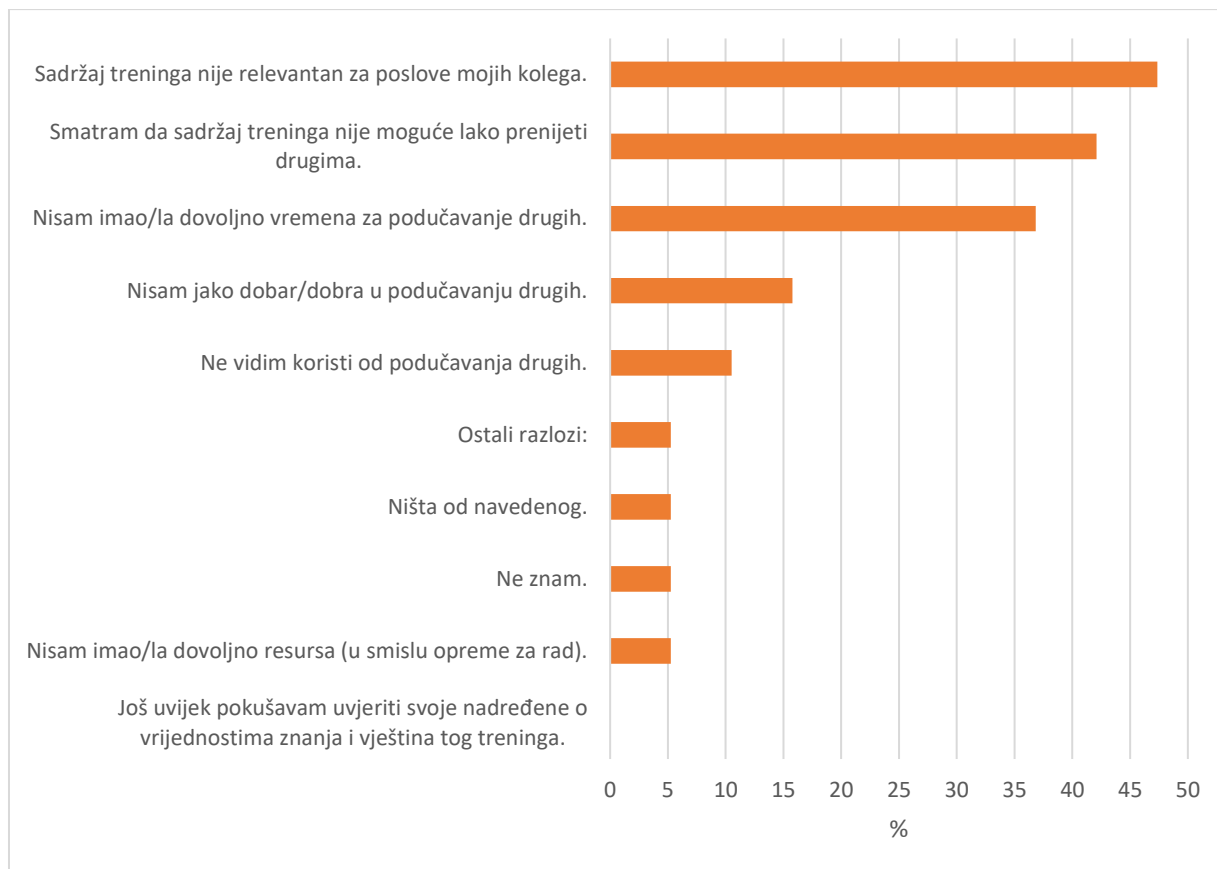
Najviše sudionika (96%) kao razlog primjene naučenog na treningu navelo je: *Sadržaj treninga može se primijeniti u poslovima moje ustanove*. Tako misle svi sudionici treninga *Planiranje upravljanja zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže* i treninga *Rješavanje konflikta* te većina sudionika *Interpretacija i edukacija u zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže* i treninga *Upravljanje timovima*. Drugi po zastupljenosti (88%) razlog primjene naučenog na treningu bio je: *Ovaj trening mi je pomogao u boljem obavljanju mojeg posla* i to je posebno istaknuto kod treninga *Interpretacija i edukacija u zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže* i *Planiranje upravljanja zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže*.



Grafički prikaz 3-12 Glavni razlozi zbog kojih su sudionici primijenili ono što su učili na treningu

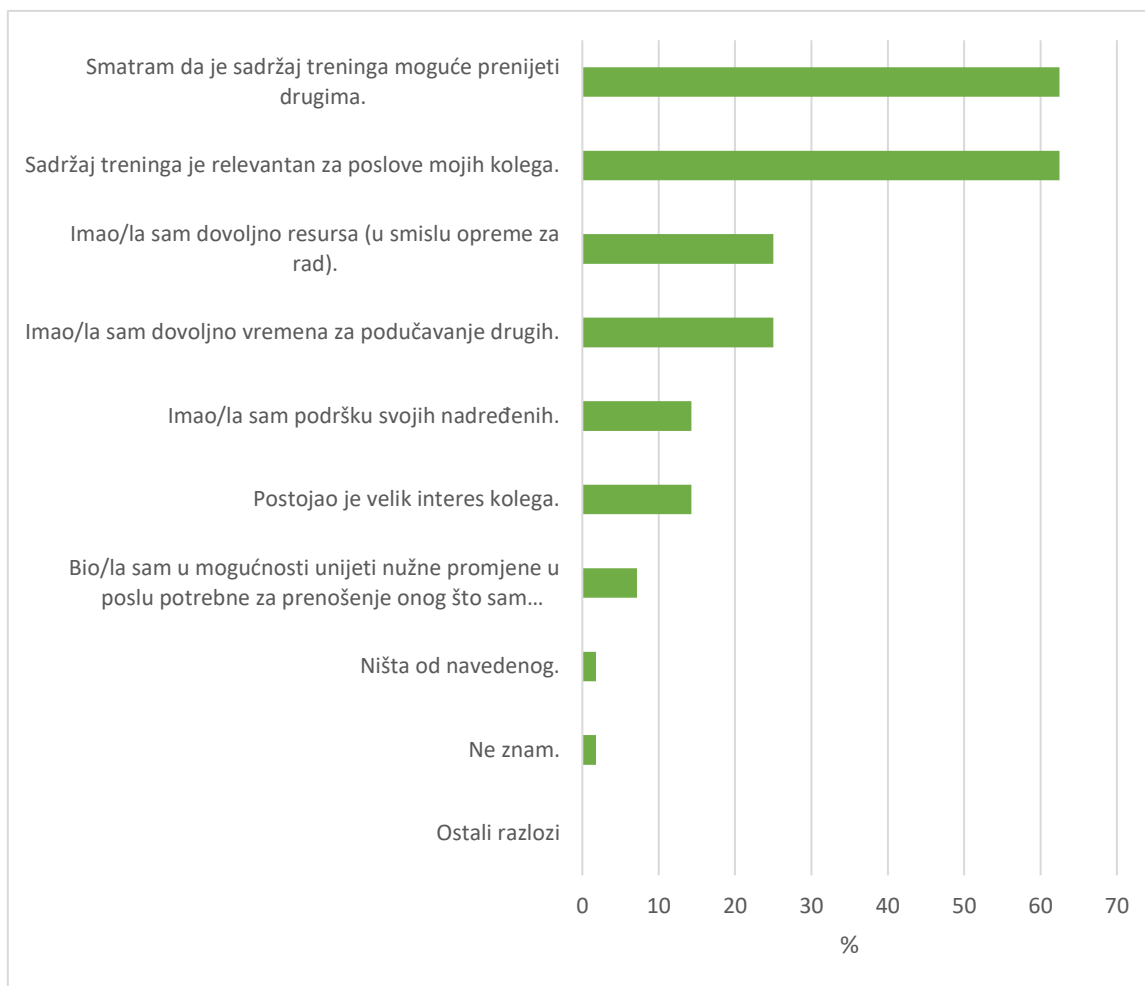
Na pitanje jesu li ono što su naučili na treningu prenijeli svojim kolegama, 75 % ispitanika je odgovorila da je, dok njih 25 % nisu prenijeli naučeno kolegama.

Razlozi iz koji nisu/jesu prenijeli znanje kolegama, sudionici su odgovorili sljedeće (Grafički prikaz 3-13, Grafički prikaz 3-14):



Grafički prikaz 3-13 Glavni razlozi zbog kojih sudionici nisu prenijeli kolegama ono što su učili na treningu

Više od pola sudionika (65%) kao razlog ne prenošenja naučenog kolegama je navela: *Smatram da sadržaj treninga nije moguće lako prenijeti drugima*. Taj odgovor je bio najviše zastupljen kod treninga *Šumarstvo za ne-šumare* i *Vodno gospodarstvo za ne-vodare*. Niti jedan sudionik treninga se nije izjasnio da se razlozi ne prenošenja naučenog *Nisam jako dobar/dobra u podučavanju drugih*, i *Nisam imao/la dovoljno vremena za podučavanje drugih*.



Grafički prikaz 3-14 Glavni razlozi zbog kojih su sudionici prenijeli kolegama ono što su učili na treningu

Kao glavne razloge zbog kojih su sudionici, njih 63%, prenijeli kolegama ono što su naučili na treningu navode: *Sadržaj treninga je relevantan za poslove mojih kolega* i *Smatram da je sadržaj treninga moguće prenijeti drugima*. Te odgovore je dalo najviše sudionika u treninzima *Interpretacija i edukacija u zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže* i *Uvod u zaštitu prirode i neposredni nadzor za čuvare prirode*.

Na pitanje o sudjelovanju na treningu slične tematike, njih 4 % se izjasnilo potvrdno, dok većina (96%) nije sudjelovala na treningu slične tematike.

SMJERNICE I PREPORUKE

Terenske vještine za upravljanje zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže

Poboljšanje je moguće u vidu smanjenja broja tema uz detaljniji pristup istima te povećanja vremenskog okvira za odrađivanje vježbi/ praktičnog rada, za pitanja i diskusiju. Također je potrebno uzeti u obzir da svi sudionici ne dolaze iz istih područja u smislu kategorije zaštićenih područja kao ni geografskih karakteristika područja kojima upravljaju te je shodno tome potrebno prilagoditi pojedini trening.

Planiranje upravljanja zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže

Potreba za povećanjem praktičnog i terenskog rada, kao i više vremena za moderiranu raspravu. Upute za poboljšanje su išle u smjeru preporuka za uključenje i ostalih dionika u ovakve treninge u budućnosti.

Šumarstvo za ne-šumare

Preporuka za poboljšanje tematske cjeline terenski obilazak je provoditi teren na način da se omogući stručno vođenje u obilasku prebornog gospodarstva, tj. produžiti trening na različite tipove gospodarstva. Poziv uputiti javnim ustanovama prema regiji iz koje dolaze, odnosno podijeliti JU po geografskim regijama, ovisno o tipovima šume s kojima rade.

Interpretacija i edukacija u zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže

Preporuka je provoditi barem jedan trening ove tematike godišnje, a termin održavanja edukacije planirati tijekom zimskih mjeseci (van sezone) kada ima manje posjetitelja.

Uvod u zaštićena područja i neposredni nadzor za čuvare prirode

Poboljšanje je moguće u vidu povećanja udjela praktičnog rada (vježbi).

Vodno gospodarstvo za ne-vodare

Radi opsega i kompleksnosti teme razmotriti produljenje trajanja treninga na tri dana. Teme treninga je potrebno prezentirati na način da su primjenjive na sektor zaštite prirode, te također u teme više uključiti i more.

Upravljanje timovima i leadership

Razmotriti uvrštavanje u teme treninga i tehnike samokontrole, kao i preporuke za konkretne aplikacije, programe, tablice te ankete koje bi sudionici mogli dalje koristiti u svom radu, nakon završenog treninga.

Rješavanje konflikata

Razmotriti dodatne podteme koje bi se obrađivale, pr. komunikacija s medijima, prezentacijske vještine, upravljanje timovima te sukladno tome produljiti trajanje treninga ili organizirati više manjih.

4 ZAKLJUČAK

Analizom rezultata procjene organizacijskih kapaciteta vidljivo je kako nacionalni parkovi i parkovi prirode generalno imaju bolje rezultate u odnosu na županijske odnosno lokalne javne ustanove. Sve ustanove smatraju da većinski uspješno ostvaruju izvore prihoda te upravljaju financijama i samom ustanovom, a smatraju kako bi dodatno trebali poraditi na komunikaciji unutar ustanove te na uključivanju dionika. Nadalje, javne ustanove su podijeljene što se tiče komunikacije prema dionicima te je ona najslabija kod županijskih odnosno lokalnih javnih ustanova, a najbolja kod javnih ustanova nacionalnih parkova. Mjesta za poboljšanje ima i kod teme upravljanje ljudskim potencijalima i volonterima, kao i kod teme komunikacija prema dionicima, pogotovo kod javnih ustanova parkova prirode.

U pogledu jačanja kapaciteta, generalno su javne ustanove visokim ocjenama ocijenile teme vezane uz upravljanje, rukovođenje, praćenje i evaluaciju te partnerstva i umrežavanje, prema čemu u navedenim temama nisu identificirane aktivnosti koje je potrebno razvijati, već je preporuka zadržati sadašnje stanje. Teme u kojima postoji prostora za napredak i potrebe za jačanjem su komunikacija (i unutar ustanova i prema dionicima) i uključivanje dionika, koje su među najslabije ocijenjenim u svim javnim ustanovama. Preporuča se u narednom razdoblju, a u okviru jačanja kapaciteta ustanova za upravljanje zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže, uložiti napore i razvijati komunikacijske strategije, planiranje uključivanja dionika

Kod analize procjene individualnih kapaciteta, vidljiv je sraz u spolnoj strukturi između čuvara prirode i djelatnika stručnih službi, gdje je znatno veći udio ženskih djelatnika u poslovima stručne službe. Također visokoobrazovani djelatnici su pretežito oni koji rade u stručnim službama dok većina čuvara prirode ima završenu srednju školu.

S obzirom na posao koji obavljaju, voditelji stručnih službi terenski rad smatraju kompetencijom koju najmanje trebaju jačati, dok najviše pažnje pridaju provođenju zakona. Potrebu za jačanjem kapaciteta, voditelji stručnih službi, kao i njihovi djelatnici, vide u području upravljanja posjetiteljima. Ipak, djelatnici stručne službe smatraju kako najviše trebaju poraditi u području suradnje s dionicima, provođenju zakona te očuvanju prirodnih vrijednosti.

Glavni čuvari i čuvari prirode nisu izrazili potrebe za usavršavanjem u području komunikacije i suradnje te terenskih vještina, ali je stoga izražena potreba za usavršavanjem u području provođenja projekata, planova i javnih politika. Čuvari prirode također vide potrebu za jačanjem kompetencija u području očuvanja prirodnih vrijednosti.

Kod programa edukacije najveći postotak sudionika je primijenio naučeno u svome radu, a oni koji to nisu učinili većinski su bili ograničeni ili vremenski ili količinom drugih obveza. Većina onih kojima je trening koristio, mogli su naučeno direktno primijeniti u poslovima koje inače obavljaju i pomoglo im je da ih obavljaju bolje, a treninzi kod kojih je to bilo izraženo su bili *Planiranje upravljanja zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže, Rješavanje konflikta, Interpretacija i edukacija u zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže te Upravljanje timovima*. Mnogo sudionika je ono što su naučili na treninzima prenijelo svojim kolegama jer su smatrali kako bi im to bilo relevantno. Drugi su pak smatrali kako je trening teško prenijeti i to je posebice bilo zastupljeno u treninzima *Šumarstvo za ne-šumare i Vodno gospodarstvo za ne-vodare*.

5 LITERATURA

Appleton, M.R., Ionita, A., Jakl, Z., Nitu, R., Prvan, M., Stanciu, E & Zupan, I. (2014): Assessment of capacity development needs of protected area staff in Eastern Europe; Croatia. ProPark Foundation, Brasov.

HAOP (2020): <https://www.haop.hr/hr/tematska-podrucja/zasticena-podrucja/kapaciteti-za-upravljanje-zasticenim-podrucjima>

HAOP (2018): Izvješće o provedenoj procjeni potreba za obukom i razvojem (TNA)

HAOP (2018): Izvješće o edukacijama u sustavu zaštite prirode (2011.-2017.), HAOP, Zagreb

HAOP (2018): Kompetencije djelatnika javnih ustanova za upravljanje zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže

Internetske stranice: <https://capacityforconservation.org/> (pristupljeno 13.9.2023.)

IUCN (2016): A Global Register of Competences for Protected Area Practitioners, Appleton, M. R. Gland, Switzerland: IUCN. xi + 154 pp.

IUCN (2011): Protected Area Staff Training: Guidelines for Planning and Management. Kopylova, S.L. and Danilina, N.R. (Editors). Gland, Switzerland: IUCN. xiv + 102 pp.

NOAA (2009): Designing Education Projects: A Comprehensive approach to Needs Assessment, Project Planning and Implementation, and Evaluation (2nd ed.). National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA) - U.S. Department of Commerce. USA.

6 PRILOZI

Prilog 1. Prikaz rezultata upitnika Procjene individualnih kapaciteta

Prilog 2. Prikaz rezultata upitnika Procjene organizacijskih kapaciteta

Prilog 3. Prikaz rezultata upitnika o uspješnosti treninga Planiranje upravljanja zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže

Prilog 4. Prikaz rezultata upitnika o uspješnosti treninga Šumarstvo za ne-šumare

Prilog 5. Prikaz rezultata upitnika o uspješnosti treninga Terenske vještine

Prilog 6. Prikaz rezultata upitnika o uspješnosti treninga Uvod u zaštitu prirode i neposredni nadzor za čuvare prirode

Prilog 7. Prikaz rezultata upitnika o uspješnosti treninga Vodno gospodarstvo za ne-vodare

Prilog 8. Prikaz rezultata upitnika o uspješnosti treninga Rješavanje konflikta

Prilog 9. Prikaz rezultata upitnika o uspješnosti treninga Upravljanje timovima

Prilog 10. Prikaz rezultata upitnika o uspješnosti treninga Interpretacija i edukacija u zaštićenim područjima i područjima ekološke mreže

Prilog 11. Prikaz rezultata uspješnosti po svim treninzima