



coillte

**Projekt obnove i zaštite obalnih šuma
(IBRD Zajam 4119 HR)
Studija restrukturiranja za
strateški razvoj "Hrvatskih šuma"**



Konačni izvještaj

Svezak 1

**Pregled "Hrvatskih šuma" i njihovog
operativnog okruženja te
razvoj strateških opcija**

Izdanje 1.1
Svezak 1
Datum: listopad 2002

Ime dokumenta: Volume 1 021021a.doc

Coillte Consult
Leeson Lane
Dublin 2
Irska

Tel: +353 1 6615666
Faks: +353 1 6614088
e-mail: consult@coillte.ie



Pojašnjenje pojedinih pojmova:

Ovo se pojašnjenje daje čitatelju s namjerom da se otklone moguće nedoumice oko korištenja nekih termina u ovome izvještaju. Pojašnjenje se daje zbog sljedećih razloga:

- raskorak između važeće pravne terminologije i udomaćenosti u kolokvijalnoj praksi,
- nepostojanje pogodnih ekvivalenata u hrvatskome jeziku,
- izmijenjene okolnosti tokom razdoblja izrade studije koje su uvjetovale nedosljedno korištenje pojedinih termina,

Trgovačko društvo (*engl. company*)

Važeća pravna terminologija nakon stupanja na snagu Zakona o trgovačkim društvima ne poznaje više uobičajeni termin poduzeće kao organizacijski oblik društva kapitala. Stoga, najispravniji ekvivalent za engleski termin *company* treba biti trgovačko društvo. S obzirom na relativnu neudomaćenost ovoga termina u našoj jezičnoj praksi, treba istaći određene poteškoće u tvorbi pridjeva, što najčešće diktira upotrebu jezično neomiljenog genitiva. Radi ekonomičnosti jezika trgovačko društvo je ponekad skraćivano u trg. društvo, a kada taj termin zamjenjuje sintagmu iz koje je nedvosmisleno jasno o kojem se trgovačkom društvu radi (najčešće je to bio slučaj s "Hrvatskim šumama") tada je bio zamijenjen osobnom imenicom Društvo. Termin *poduzeće* se zbog vremenskog raspona izrade studije koristi u starijim dijelovima dokumenta, najčešće onima iz faze pregleda, koji govore o "Hrvatskim šumama" iz povijesne perspektive, prije njihove preregistracije u d. o. o. Isto tako taj se termin koristi tamo gdje se u engleskom izvorniku upotrebljava termin *enterprise*.

Uprave šuma podružnice

Slijedom registracije "Hrvatskih šuma" u društvo s ograničenom odgovornošću (8. travnja 2002.) i nazivi nižih organizacijskih jedinica su usklađene u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima te oni sada glase uprave šuma podružnice. Kao i prethodni pojam, u starijim dijelovima izvještaja se koristi termin uprava šuma, dok se zbog moguće zbrke s terminom Uprava (vrhovno izvršno tijelo trgovačkog društva) izbjegavao kolokvijalni termin uprava (malim slovom) iako je on u engleskom izvorniku obilato korišten. Na nekim je mjestima (najčešće u tablicama) uprava šuma podružnica zamjenjivana skraćenicom UŠP.

Division

Radi se o novome sloju u privremenoj organizacijskoj strukturi za koji je korišten termin *sektor*. Tokom izrade studije često je bio upotrebljavan pojam *podjedinica* koji je ovome izvještaju napušten.

Department

U izvorniku se ovaj pojam upotrebljava dvojako: za službu u Direkciji i za novostvoreni organizacijski sloj na razini uprave šuma podružnice koji svojim funkcijama odgovara onima koje ima sektor na razini Direkcije. Radi međusobnog razlikovanja na toj se razini upotrebljava termin *sekcija*. Termin *unit* je na razini UŠP preveden kao *odjel* (već postojeći sloj), dok se na razini Direkcije on rabi za *Jedinicu za upravljanje*



promjenama (engl. Change Management Unit) kao organizacijsku jedinicu sa specifičnim položajem i funkcijama. Taj se termin već i u priličnoj mjeri udomaćio.

Rezervirane cijene (engl. reserved prices)

Radi se o cijenama koje se u okviru javnih nadmetanja ili aukcija prodavatelj ili naručitelj određuje kao cijene preko kojih ne namjerava ići. Kod prodaje roba i aukcije kada cijene u nadmetanju idu iznad objavljene cijene, rezervirana cijena ujedno predstavlja i početnu, isključnu cijenu. Kod nadmetanja za nabavu usluga, cijene idu na niže pa je rezervirana cijena maksimalna cijena koju je naručitelj spreman platiti.

Povelja o kupcima (engl. customer charter)

To je dokument koji opisuje sve kodekse ponašanja, ugovorne obaveze i postupke kojih će se prodavatelj držati u odnosu s kupcima.

Prognoze drva (engl. timber forecasts)

To su dugoročne projekcije proizvodnje drva jedne šumarske organizacije koja je namijenjena kao pomoć drvnoj industriji u srednjoročnom i dugoročnom planiranju.



Sadržaj svezaka u Konačnom izvještaju

Svezak 1	Pregled "Hrvatskih šuma" i njihovog operativnog okruženja te razvoj strateških opcija
Svezak 2	Strateški razvoj "Hrvatskih šuma"
Svezak 3	Strateški akcijski plan za strateški razvoj "Hrvatskih šuma"
Svezak 4	Plan razvoja ljudskih resursa za "Hrvatske šume"
Prilozi	Prilozi Konačnom izvještaju



Svezak1 Sadržaj

1 Pregled projekta.....	4
1.1 Pozadina i projektni zadatak.....	4
1.2 Struktura Konačnog izvještaja.....	4
1.3 Pregled sveska 1.....	5
2 Pregled operativnog okruženja HŠ.....	7
2.1 Pristup	7
2.2 Pregled institucionalnog okvira.....	8
2.2.1 Glavne institucije.....	8
2.2.2 Proizlazeća pitanja.....	10
2.3 Pregled šumarske politike i zakonodavstva.....	12
2.3.1 Pregled relevantnog zakonodavstva	12
2.3.2 Proizlazeća pitanja i preporuke.....	15
2.4 Pregled sektora drvne industrije.....	16
2.4.1 Struktura industrije.....	17
2.4.2 Ponašanje industrije.....	22
2.4.3 Uspješnost industrije.....	22
2.4.4 Proizlazeća pitanja i preporuke.....	23
2.5 Pregled stanja privatnog šumarskog sektora.....	25
2.6 Pregled relevantnih projekata	28
3 Interni pregled "Hrvatskih šuma"	29
3.1 Djelokrug i mandat "Hrvatskih šuma".....	29
3.2 Pregled financijskog stanja "Hrvatskih šuma"	30
3.2.1 Pristup.....	30
3.2.2 Računovodstvene metode.....	30
3.2.3 Financijska uspješnost.....	30
3.2.4 Proizlazeća pitanja i preporuke.....	32
3.3 Pregled operativne učinkovitosti.....	35
3.3.1 Pristup.....	35
3.3.2 Opća ocjena.....	36
3.3.3 Rezultati.....	37
3.3.4 Proizlazeća pitanja i preporuke.....	42
3.4 Pregled organizacijske strukture.....	44
3.4.1 Osvrt na postojeću strukturu.....	44
3.4.2 Ocjena organizacijskih struktura.....	46
3.4.3 Organizacijske neučinkovitosti.....	48
3.4.4 Proizlazeća pitanja i preporuke.....	48
3.5 Pregled upravljanja ljudskim resursima.....	50
3.5.1 Pregled funkcije ljudskih resursa.....	50



3.5.2 Odnosi posloводства i sindikata.....	53
3.5.3 Radionice za ocjenu ljudskih resursa	53
3.5.4 Proizlazeća pitanja i preporuke.....	54
3.6 Pregled funkcije lovstva.....	54
3.7 Pregled radnih jedinica	56
3.8 Pregled međunarodnog iskustva.....	59
3.8.1 Zajedničke karakteristike u svim zemljama.....	59
3.8.2 Prijenos imovine.....	60
3.8.3 Pravni status i sastav odbora	61
3.8.4 Restrukturiranje.....	61
3.8.5 Transfer osoblja.....	61
3.8.6 Dividenda i renta	62
3.8.7 Diversifikacija u nove poslove	62
3.8.8 Proizlazeća pitanja.....	63
4 Zaključci faze pregleda i ocjena institucionalnih potreba.....	66
4.1 Institucionalne potrebe u operativnom okruženju.....	66
4.2 Institucionalne potrebe unutar "Hrvatskih šuma"	69
5 Razvoj strateških opcija.....	73
5.1 Pristup.....	73
5.2 Obrazloženje opcija restrukturiranja.....	73
5.3 Identifikacija opcija A, B, C.....	74
5.3.1 Opcija A: Zadržati postojeću strukturu.....	74
5.3.2 Opcija B Smanjenje broja uprava i šumarija.....	76
5.3.3 Opcija C: Uklanjanje sloja uprave.....	77
5.3.4 Značajke zajedničke za sve opcije.....	78
5.4 Analiza opcija restrukturiranja.....	79
5.5 Usporedba opcija restrukturiranja.....	80
5.6 Preporuke.....	84
5.6.1 Predložena opcija restrukturiranja.....	84
5.6.2 Opće preporuke.....	85
5.7 Sažetak preporuka za strateške opcije.....	92
5.8 Rizici.....	93



1 Pregled projekta

1.1 Pozadina i projektni zadatak

Pod programom Svjetske banke *Obnova i zaštita obalnih šuma* (IBRD zajam 4119 HR), Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva je uz podršku "Hrvatskih šuma" osiguralo financijska sredstva za studiju koja bi izradila plan restrukturiranja za podršku strateškom razvoju HŠ.

Ugovor za izradu te studije je dodijeljen Coillte Consultu, trgovačkom društvu kćeri Coillte-a, irskog državnog šumarskog trgovačkog društva koja je i sama prošla znatno restrukturiranje i komercijalizaciju i sudjelovala je u sličnim studijama u drugim zemljama u tranziciji.

Cjelokupan projektni zadatak za ovaj projekt, uključujući pozadinu i kontekst se nalazi u Prilogu 1.

1.2 Struktura Konačnog izvještaja

U skladu s projektnim zadatkom, projekt je organiziran u šest ključnih zadataka:

1. Pregled operativnog okruženja HŠ
2. Interni pregled HŠ
3. Identifikacija mogućih opcija za restrukturiranje HŠ
4. Razvoj buduće strategije, djelokruga i strukture HŠ
5. Razvoj Strateškog akcijskog plana za provedbu restrukturiranja
6. Plan razvoja ljudskih resursa kao dodatak strateškom akcijskom planu

Ove zadaće pokazuju jasan slijed procesa strateškog razvoja za HŠ tokom trajanja projekta. Dolje je naveden vremenski okvir za dovršenje svake zadaće.

	2001			2002					
	lis	stu	pro	sij	velj	ožu	tra	svi	lip
Zadaća 1									
Zadaća 2									
Zadaća 3									
Zadaća 4									
Zadaća 5									
Zadaća 6									



Konačni izvještaj projekta sadrži pet svezaka koji iznose detalje i ključne nalaze koji proizlaze iz dovršetka pojedinih zadataka. Ovi svesci odgovaraju pojedinim zadacima na sljedeći način:

Svezak 1	Pregled "Hrvatskih šuma" i njihovog operativnog okruženja te razvoj strateških opcija	(Zadaca 1, 2 i 3)
Svezak 2	Strateški razvoj "Hrvatskih šuma"	(Zadaca 4)
Svezak 3	Strateški akcijski plan za strateški razvoj "Hrvatskih šuma"	(Zadaca 5)
Svezak 4	Plan razvoja ljudskih resursa za "Hrvatske šume"	(Zadaca 6)
Prilozi	Prilozi Konačnom izvještaju	Detaljni podaci

1.3 Pregled sveska 1

Svezak 1 Konačnog izvještaja dokumentira početnu fazu studije i uključuje pregled poduzeća i njegovog operativnog okruženja te razvoj i ocjenu strateških opcija.

Svezak 1 uključuje zadatke pregleda studije koje se sastoje od sljedećih glavnih elemenata:

- Pregled operativnog okruženja HŠ uključujući:
Institucionalni okvir;
Šumarska politika i zakonodavstvo;
Sektor drvne industrije;
Sektor privatnih šuma;
Ostali relevantni projekti
- Pregled HŠ, uključujući:
Djelokrug i mandat
Financijska uspješnost
Operativna učinkovitost
Organizacijska struktura
Razvoj ljudskih resursa
Lovstvo
Radne jedinice
- Pregled relevantnog međunarodnog iskustva drugih šumarskih trg. društava u vlasništvu države koja su prošla veliku tranziciju.

Zasnovano na ovim elementima pregleda, obavljena je ocjena institucionalnih potreba HŠ i šumarskog sektora u Hrvatskoj.



Ova ocjena pruža bitan temelj za preporuke za strateški razvoj i restrukturiranje trg. društva. Faza pregleda je dovršena u prosincu 2001. godini.

Svi podaci i ocjena se odnose na razdoblje do prosinca 2001. godine i možda ne odražavaju promjene koje su se od onda dogodile.

Kad su bile dovršene komponente pregleda, studija se usredotočila na razvoj i ocjenu strateških opcija restrukturiranja ili scenarija razvoja za HŠ. Ove su opcije vrednovane prema njihovim koristima, rizicima i implikacijama za HŠ, Vladu i širi šumarski sektor u Hrvatskoj. One su tada bile korištene kako bi se omogućilo zainteresiranim stranama da se uključe u informiranu raspravu po pitanju budućeg restrukturiranja i strateškog razvoja HŠ.

Zadnja sekcija sveska 1 se bavi ocjenom ovih strateških opcija i specifičnim zaključcima konzultanata po pitanju budućeg strateškog razvoja HŠ.

Ovi zaključci, zasnovani na rezultatima faze pregleda i povratnih informacija od zainteresiranih strana, čine osnovu za preporučeni strateški razvoj HŠ po pitanju strategije, djelokruga i strukture. To je detaljno obrađeno u svesku 2 Konačnog izvještaja.



2 Pregled operativnog okruženja HŠ

2.1 Pristup

Pristup koji je usvojio Projektni tim bio je (a) podijeliti šumarski sektor i vanjsko operativno okruženje na niz ključnih elemenata, i (b) svaki od njih analizirati pomoću kombinacije intervjua, radionica, proučavanja u uredu i posjeta na terenu.

Ovaj pristup osigurao je prostor za input nalazima projekta glavnim zainteresiranim stranama unutar šumarstva i šireg operativnog okruženja, a pružio je isto tako široku osnovu iz koje se mogu razvijati buduće strateške opcije za HŠ. Potpuna analiza je dana u nizu od izvještaja po radnim paketima, kako je navedeno niže. Svi su izvještaji predani Ministarstvu poljoprivrede i šumarstva (MPŠ) i višem poslovođstvu HŠ i nalaze se u prilogima 2-12 ovoga izvještaja.

Važno je napomenuti da su pregledi u svesku 1 obavljani tokom početne faze projekta i odnose se na razdoblje do prosinca 2001. godine, te da su opcije restrukturiranja razvijene u svesku 1 izrađene do travnja 2002. godine. Promjene koje su se dogodile u HŠ i njihovom okruženju od onda (travanj 2002. godine) se možda ne odražavaju u ovome dokumentu i odnosnim prilogima.

Izvještaji koji se bave pregledom operativnog okruženja HŠ su:

- Institucionalni okvir;
- Nacionalna politika i zakonodavni okvir;
- Sektor drvne industrije;
- Sektor privatnih šuma;
- Relevantni projekti Svjetske banke, EU i ostali projekti

Izvještaji koji se bave pregledom operativne uspješnosti HŠ su:

- Djelokrug i mandat poduzeća
- Financijska uspješnost
- Operativna učinkovitost
- Organizacijska struktura
- Razvoj ljudskih resursa

Osim toga, obavljen je pregled relevantnog međunarodnog iskustva koje se na to odnosi, kako bi se HŠ i njihovo poslovno okruženje usporedilo s iskustvom ostalih zemalja koje su prošle sličnu tranziciju i restrukturiranje u šumarskom sektoru.

Ključni aspekti ovih izvještaja su naznačeni u sljedećim poglavljima.



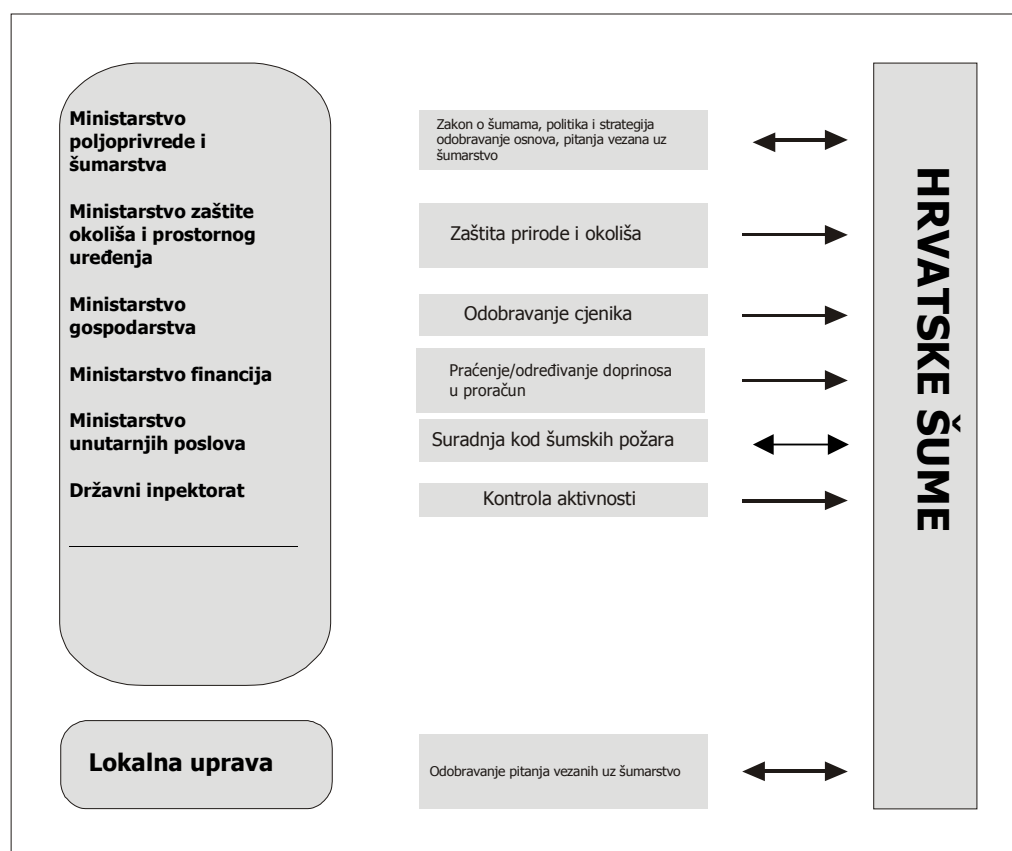
2.2 Pregled institucionalnog okvira

2.2.1 Glavne institucije

Institucionalni okvir unutar kojeg HŠ djeluje mora se razmatrati u kontekstu programa Vlade koji daje strateški smjer i široke parametre za djelovanje HŠ. To je sljedeće:

1. Decentralizacija državnih funkcija;
2. Naglasak na ekonomskom rastu i razvoju;
3. Angažiranje na zakonskim, financijskim i organizacijskim pretpostavkama za učinkovito korištenje prirodnih i fizičkih resursa;
4. Brži tempo privatizacije i restrukturiranja;
5. Pristupanje Hrvatske europskim i globalnim ekonomskim asocijacijama;
6. Smanjenje javne potrošnje na državna poduzeća i uklanjanje poreznih povlastica;
7. Poticanje bržeg tempa tranzicije prema konkurenciji slobodnog tržišta.

Glavni sudionici u institucionalnom okviru i njihova uloga/interakcija s HŠ sažeto su prikazani na slici 1 dalje u tekstu.



Slika 1 Institucionalni okvir



Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva (MPŠ)

Ministarstvo ima opću odgovornost za Zakon o šumama, politiku i strategiju. Unutar Ministarstva, Uprava za šumarstvo i lovstvo, koja je odgovorna Pomoćniku ministra šumarstva, ima dva odjela (a) Gospodarenje šumama i lovstvo i (b) Zaštita šuma. Šumarski inspektorat je prebačen u Državni inspektorat 1997. godine, u skladu s odlukom Vlade da se sva državne inspekcije integriraju unutar jedne organizacije koja će biti odgovorna izravno Vladi.

Odjel za gospodarenje šumama i lovstvo ima u biti regulatornu ulogu, ali je isto tako odgovoran za (a) odobravanje gospodarskih osnova uključujući one koje predlaže HŠ, (b) utvrđivanje ugovora za gospodarenje lovištima i (c) međunarodna šumarska pitanja.

Odjel za zaštitu šuma je nadležan za propise koji se odnose na zdravstveno stanje bilja, genetske resurse i reproduktivni materijal. Pomaže u koordiniranju poslova koji obavljaju lokalni državni uredi (županije) na zaštiti šuma od bolesti i požara.

Nema formalnog odnosa odgovornosti između Ministarstva poljoprivrede i šumarstva i HŠ, premda HŠ podnosi gospodarske osnove i tromjesečne poslovne izvještaje poduzeća. Interakcija između to dvoje bavi se prvenstveno tehničkim i pravnim šumarskim pitanjima.

Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja

Ovo Ministarstvo je odgovorno za zaštitu okoliša, prirode, prostorno uređenje i izgradnju. Unutar Ministarstva, Sektor za zaštitu prirode je odgovoran za sva zaštićena područja, uključujući nacionalne parkove, parkove prirode, krajolike i park šume. Sa šumama u okviru nacionalnih parkova gospodari Služba za nacionalne parkove unutar Ministarstva. S parkovima prirode međutim, gospodari HŠ, ali postoji uvjet da se gospodarske osnove i godišnji planovi podnose na odobrenje nadležnom organu za očuvanje prirode. Postoji određena zategnutost odnosa između HŠ i Ministarstva zaštite okoliša i prostornog planiranja u odnosu na gospodarenje šumama u nacionalnim parkovima i parkovima prirode.

Ministarstvo gospodarstva

Ovo Ministarstvo je odgovorno za razvoj drvne industrije preko Sektora za trgovinsku politiku i gospodarske odnose s inozemstvom i Sektora za industriju i privatizaciju. Ministarstvo ima ograničene kapacitete za razvijanje drvne industrije i razmatra mogućnost da se ova odgovornost prenese na MPŠ. Cijene oblovine su pod kontrolom Ministarstva primjenom cjenika koji je ostao nepromijenjen već nekoliko godina. Ako HŠ traži povećanje cijena, onda je dužno Ministarstvu prezentirati ekonomsko opravdanje za predloženo povećanje. Izvoz oblovine je kontroliran zahtjevom da se ona mora prodati putem javnog natječaja.



Ministarstvo financija

Uprava za gospodarstvo unutar Ministarstva financija odgovorna je za kontrolu državnih poduzeća, uključujući HŠ. Ova funkcija kontrole se obavlja putem zahtjeva svim javnim poduzećima da podnose tromjesečne podatke kao i godišnje izvještaje i planove. Porezna uprava na godišnjoj osnovi određuje razinu doprinosa od strane državnih poduzeća u državni proračun. Uprava sabire podatke i izrađuje godišnju financijsku analizu za Vladu. Razina doprinosa nije izravno vezana za dobit. HŠ je zadnjih godina uplatio 10 milijuna kuna (otprilike 1,35 milijuna eura¹). Ministarstvo je odgovorno za financijsku reviziju državnih poduzeća.

Ministarstvo unutarnjih poslova

Ministarstvo unutarnjih poslova je odgovorno za provedbu šumskih protupožarnih mjera. Odgovornost za suzbijanje i protupožarnu zaštitu je u fazi prijenosa na lokalne organe vlasti kao dio Vladine politike decentralizacije na lokalne vlasti. Ovaj proces je predviđen da bude završen do 2004. godine, ali u međuvremenu ima ponešto nejasnoća o tome tko snosi odgovornost za određene aktivnosti.

Državni inspektorat

Državni inspektorat je samostalno tijelo, osnovano 1997. godine, koje je odgovorno izravno Vladi. To je integracija dvanaest prijašnjih inspektorata koji su djelovali u okviru različitih ministarstava i uključuje inspekcije za šumarstvo i lovstvo, koje su djelovale u okviru Ministarstva poljoprivrede i šumarstva. Ima glavni ured i pet regionalnih ureda. Inspekcija za šumarstvo i lov ima nadzornu ulogu i odgovorna je za postupanje u skladu sa Zakonom o šumama, Zakonom o šumskom sjemenu i sadnicama, Zakonom o lovu i Zakonom o zaštiti od požara. Lokacija Inspekcije za šumarstvo i lovstvo se upravo razmatra i vjerojatno će se vratiti natrag u MPS.

2.2.2 Proizlazeća pitanja

Niz je pitanja prepoznat kao dio pregleda insitucionalnog okvira. Ona su opisana u sljedećim podnaslovima.

Očuvanje prirode i aktivnosti javne namjene

Postoji nedostatak jasnoće u odnosu na gospodarenje šumskim zemljištem u zaštićenim područjima, naročito u nacionalnim parkovima i parkovima prirode. U toku je izrada novog Zakona o zaštiti prirode, ali to izgleda nije povezano s izradom novog Zakona o šumama. Ta dva zakona moraju biti kompatibilna. Implikacije za HŠ su značajne s obzirom na to da je gospodarenje u zaštićenim područjima od bitne važnosti za javne funkcije prirode, a predstavlja trošak za organizaciju uz gubitak prihoda tamo gdje postoje ograničenja po pitanju iskorištavanja. Potrebna je uža suradnja i koordinacija u izradi zakonodavstva i operativnih metoda koje će biti u skladu sa Zakonom o zaštiti okoliša, Zakonom o šumama i gospodarenjem šumama.

¹ U cijelom Konačnom izvještaju kune su pretvorene u euro prema tečaju 7,41



Funkcije podrške

Funkcija državne podrške osim što je podijeljena na velik broj ministarstava, uglavnom je neučinkovita i nema dovoljno resursa. Posljedica toga je neusklađen pristup razvoju sektora. Primjeri za to su sljedeći:

1. Jednostavni prijenos odgovornosti za drvenu industriju na Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva, premda koristan, ne bi bitno promijenio stvari s obzirom da odjelu nedostaju kapaciteti i resursi da ispuni ovu zadaću.
2. Ovog trenutka nema funkcije podrške za vlasnike privatnih šuma koji bi mogli predstavljati izvor prihoda za restrukturirani HŠ.
3. Nema programa za podizanje osviještenosti javnosti o šumarstvu ili o korisnim funkcijama šumarstva.

Svaka promjena kod HŠ zahtijevat će jačanje kapaciteta za funkcije podrške MPŠ-a.

Nadzorne funkcije

Premda postoji Inspekcija za šumarstvo i lov, HŠ do određenog stupnja sam obavlja nadzor. S promjenom u komercijalniji status, evidentna je potreba za učinkovitom i samostalnom nadzornom agencijom kako bi se osiguralo poštivanje zakona i propisa i zaštitila državna šumska imovina od lošeg gospodarenja i/ili prekomjernog iskorištavanja. Iako nije neophodno, poželjno je da nadzorna funkcija ostane unutar Ministarstva koje je nadležno za šumarstvo, tj. MPŠ. Time bi se omogućila lakša koordinacija i povezanost između državnih funkcija i poboljšala izrada i provođenje propisa, odobravanje osnova gospodarenja, itd.

Institucionalni kapacitet

Svaka promjena uloge i mandata HŠ utjecat će na četiri državne funkcije u odnosu na šumarstvo, a to su:

- regulatorna
- nadzorna
- funkcija podrške
- vlasnička

Koncentriranje samo na HŠ, a zanemarivanje potrebnih kapaciteta za regulatornu, nadzornu te funkciju podrške, potrebnih za nadgledanje promjena moglo bi ugroziti bilo koju inicijativu.

Državna šumarska uprava

Očito je da postoji potreba za dodatnim kapacitetima kako bi Država mogla ispunjavati svoje funkcije. Preporuka je projektnog tima da se to može na najbolji način postići osnivanjem Šumarske uprave u okviru MPŠ-a. Takvo tijelo je potrebno pošto HŠ i MPŠ ulaze u nove odnose. Doduše mišljenje koje vlada unutar HŠ jest da bi takva uprava stvorila još veću birokraciju i kontrolu nad njima. To proizlazi iz iskustva s drugim



državnim agencijama, a djelomično i zbog nejasnoća o tome kako će šumarska uprava funkcionirati.

Pristupanje EU

Navedena politika Vlade jest da se nastavi s pristupanjem Europskoj uniji (EU). To ima implikacije na gospodarenje šumama, posebno u pitanjima zaštite okoliša. Tu je Ministarstvo europskih integracija, ali bi isto tako trebao postojati i kapacitet u okviru MPŠ-a. Pristupanje EU moglo bi pružiti moguću priliku da se privuče značajno subvencioniranje za šumarstvo. To se može najbolje obaviti ako u Ministarstvu poljoprivrede i šumarstva bude postojala funkcija za projektiranje, provođenje i kontrolu šumarskih i ruralnih razvojnih programa. Takvi programi mogu ciljati na mjere za podršku ne samo razvoja HŠ, nego i za šumarska istraživanja, obrazovanje i industriju.

Izvještaj radnih paketa o pregledu institucionalnog okvira za šumarstvo u Hrvatskoj nalazi se u prilogu 3.

2.3 Pregled šumarske politike i zakonodavstva

2.3.1 Pregled relevantnog zakonodavstva

Napomena: U travnju 2002, prema dopunama i izmjenama Zakona o šumama, HŠ je registriran kao društvo s ograničenom odgovornošću, Hrvatske šume d.o.o., u vlasništvu Vlade Republike Hrvatske. Ova je činjenica učinila zastarjelim niz preporuka koje proizlaze iz ove sekcije izvještaja.

Glavni zakon koji se odnosi na gospodarenje šumama i ulogu i mandat HŠ je Zakon o šumama (52/90), te Zakon o lovu (10/91). Ostali zakoni koji utječu na šumarstvo i u manjoj mjeri na ulogu HŠ su Zakon o zaštiti prirode (30/94 i 72/94) i zakoni koji se odnose na sjeme i reproduktivni materijal te protupožarnu zaštitu.

Zakon o šumama ima složenu strukturu jer se nastoji baviti s nizom aspekata šumarske politike dok istovremeno omogućava stvaranje javnog šumarskog poduzeća, "Hrvatske šume" konsolidiranjem 11 regionalnih šumarskih poduzeća. Kontekst zakona je značajan pošto je napisan u vrlo teškim vremenima za Hrvatsku, što utječe na njegovu strukturu.

Članak 52 Ustava zahtijeva da Vlada mora donijeti zakone kako bi se zaštitilo značenje šuma kao nacionalnog i prirodnog resursa, te kao područja od posebnog javnog interesa.



Članci 1 do 7 Zakona o šumama (52/90) bave se davanjem pravovaljanosti ustavnoj važnosti šuma za Republiku Hrvatsku, što je opisano u vrlo općenitom smislu.

Članak 2 Zakona o šumama (52/90) opisuje opsežno koristi koje dolaze od šuma u gospodarskom, ekološkom i društvenom smislu. Ovaj članak isto tako daje definicije šuma i šumskog zemljišta te sredstva arbitraže u slučaju dvojbe.

Što je važnije, članak 5 Zakona o šumama (52/90) dijeli šume u 3 kategorije:

- **Gospodarske šume** koje se prvenstveno koriste za proizvodnju drva i ostalih šumskih proizvoda;
- **Zaštitne šume** čija primarna vrijednost leži u zaštiti tla, vodotokova, i područja zahvaćenih erozijom, itd.; i
- **Šume posebne namjene** koje spadaju u razne kategorije, uključujući sjemenske sastojine, područja prirodnih ljepota, šume od znanstvene ili rekreacijske vrijednosti, šume za potrebe istraživanja ili obrazovanja, te one koje su namijenjene za vojne svrhe.

Članak 6 Zakona o šumama (52/90) donosi procedure za izdvajanje šuma u zaštitne ili posebne namjene.

Prvi dio zakona pruža početni okvir za utvrđivanje one imovine koja je komercijalna, za razliku od one koja može imati alternativnu namjenu ili nacionalnu vrijednost.

Šume i šumsko zemljište u kontinentalnom području:

Ovaj dio Zakona o šumama (52/90) podijeljen je na 9 odlomaka, kako slijedi:

- Gospodarenje šumama (Član. 8–37), uključujući odredbe za osnivanje, upravljanje i rad javnog šumarskog poduzeća, "Hrvatske šume" (16–32);
- Upravljanje zaštitnim šumama i šumama posebne namjene (38,39);
- Biljni i životinjski svijet (40)
- Doznaka i dozvola za sječu (41,42)
- Zaštita šuma (43–52)
- Šumske ceste (53)
- Certifikat o zdravstvenoj ispravnosti biljaka (54)
- Imovinska pitanja (55–63) i
- Komasaacija i arondacija šuma (64–70)

Struktura i određivanje slijeda ovog dijela Zakona o šumama (52/90) su ponešto neusklađeni. Na početku, svako novo zakonodavstvo mora nastojati jasno razlikovati opće propise o šumarstvu od onih koji se specifično odnose na HŠ. Postoji također niz odredbi koje daju zakonska ovlaštenja "Hrvatskim šumama" ili lokalnom organu vlasti. Novo društvo s ograničenom odgovornošću ne smije provoditi izvršnu vlast Države, te njih prema tome valja isto tako odvojeno izmijeniti.



Nacionalne šumarske politike:

Ovaj dio Zakona o šumama (52/90) sadrži stavove o nacionalnoj šumarskoj politici ili strategiji koja se primjenjuje na svakog vlasnika šume bio to HŠ, lokalni organ vlasti, pravni subjekt Države, privatni šumovlasnik ili nositelj posjedničkih prava. Specifične se politike odnose na sljedeća opća područja:

- Definicije tipa šume i područja (Članci 8-10, 14)
- Pošumljavanje oštećenih šumskih površina (11)
- Obveza pridržavanja ovog zakona (12)
- Integrirani dugo- i srednjoročni planovi, osnove šumskogospodarskog područja, osnove gospodarenja gospodarskom jedinicom i godišnji programi gospodarenja (13, 29 – 37)
- Postupak i razlozi za izdvajanje šuma posebne namjene (15,17)
- Izjava o državnom vlasništvu za sve šume koje nisu u privatnom vlasništvu (16)
- Zaštita šuma od bolesti, štetnika ili požara (25)
- Sa šumama u vlasništvu pravnih subjekata u društvenom vlasništvu mora se upravljati u skladu s dobrom šumskouzgojnom praksom. (27)

Veliku vrijednost će imati da se sve gore navedeno i ostali relevantni dijelovi ovog zakona (npr. odlomci 2 do 9 dijela 2, te dijelovi 3 do 7) saberu u posebnu šumarsku povelju ili zakon koji obznani obveze svih vlasnika šuma, bilo Države, lokalnih ili privatnih po pitanju gospodarenja šumama. To bi zapravo, trebao biti državni zakon o šumama, sposoban da upravlja i obavlja kontrolu preko jednog državnog organa. Pošto će biti promijenjen odnos s HŠ, bit će nužno iznova pregledati i preformulirati ove politike u tom svjetlu.

Politike u odnosu na "Hrvatske šume":

Članak 16 Zakona o šumama (52/90) određuje osnivanje javnog šumarskog poduzeća za gospodarenje šumama i šumskim zemljištem u državnom vlasništvu. Predviđa također da drugi pravni subjekti u državnom vlasništvu mogu gospodariti šumama i šumskim zemljištem u skladu s ovim zakonom. Članak 17 određuje, između ostalog, državna imenovanja za Upravni odbor poduzeća, odobrenje Akta o osnivanju poduzeća, te imenovanje i razrješenje dužnosti direktora poduzeća. Članci 18 do 21 određuju ime, sjedište, svrhu, devet članova Odbora (6 imenovanih, 3 izabrana) i naknade članovima. Oni isto tako unaprijed isključuju mogućnost stečajnog postupka u Poduzeću. Članak 22 određuje opće dužnosti Poduzeća što se tiče planiranja, financija i ulaganja, disciplinskih postupaka, godišnjih izvještaja, te za podnošenje Akta o osnivanju Saboru na odobrenje.

Spominje se također niz javnih ovlaštenja dodijeljenih službenicima HŠ, npr. članak 48 koji se odnosi na uvjete planiranja; članak 50 koji se odnosi na čuvanje šuma; članak 57 koji se odnosi na obveznu kupovinu, itd.



Komercijalne transakcije:

Iako je to jedan od najkraćih dijelova Zakona o šumama (52/90), ovaj dio je ključan za bilo koje razmišljanje o osnivanju komercijalnog trg. društva koje će poslovati zakonski neovisno od Države. Dobro bi bilo da se neka od temeljnih načela analiziraju u ovom kontekstu;

1. U dioničkom društvu ili drugom privatnom društvu s ograničenom odgovornošću, Država bi prestala biti izravni menadžer ili kontrolor imovine poduzeća, kao što je to sada. Njen odnos se pretvara u dioničarski, te ima sva prava trg. društva u potpunom vlasništvu, ali je to drugačije od sadašnjeg statusa.
2. Više grupa može dati različitu definiciju komercijalnog trgovačkog društva, a to će još više biti tako kad se raspravlja o koncepciji šumarskog komercijalnog trg. društva. Glavni razlozi za stvaranje privatnog društva s ograničenom odgovornosti ili dioničkog društva su da se uspostavi odnos između ulaganja i povrata na imovinu. Država će ustrojiti privatno društvo s ograničenom odgovornošću iz Državne šumarske službe ili poduzeća kako bi;
 - i. omogućila trg. društvu da posluje u okviru potpuno komercijalnog polja i da se bavi s komercijalnim transakcijama ili aktivnostima koje su neprikladne ili teže ostvarive unutar državnog poduzeća;
 - ii. trg. društvo bilo vrednovano isključivo unutar svojih komercijalnih kompetencija i svoje sposobnosti da postigne zdrav ili prihvatljiv povrat na ulaganja;
 - iii. osnovala trg. društvo koje nema pristup do Državnog financiranja ili financijske podrške, bez obzira na utvrđene aranžmane;
 - iv. donijela komercijalne odluke s obzirom na gospodarenje svih njezinih resursa – vlasništvo, financijske, ljudske – nezavisno od države, osim u skladu s Memorandumom i Statutom, kako je obuhvaćeno u bilo kojem važećem zakonu;

Takvo trg. društvo mora biti odgovorno samo po pitanjima nacionalne šumarske politike s obzirom na odluke upravljačkog osoblja umjesto po pitanjima posebnih obveza koje bi ga stavile u nepovoljan položaj u odnosu na bilo koje drugo šumarsko trg. društvo u privatnom vlasništvu. Tamo gdje Država mora osigurati sredstva za specifične usluge, npr. planiranje i istraživanje, mogu se utvrditi odgovarajuće naknade za takve aktivnosti. Iz toga slijedi da Država i usluge na koje se to odnosi moraju isto tako biti dužni djelovati učinkovito i djelotvorno tako da se ne stavi neprimjereni teret na šumarsku aktivnost.

2.3.2 Proizlazeća pitanja i preporuke

Glavna pitanja koja valja rješavati prilikom restrukturiranja HŠ vezana su za prijenos imovine, uvjeti za zapošljavanje osoblja, broj članova Nadzornog odbora i njihovo imenovanje, financijske strategije uključujući limite zaduženja, i razinu delegiranog ovlaštenja za ulaganje prije kontaktiranja dioničara za odobrenje,



odgovornosti direktora (u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima) te opća pitanja vezana za tranziciju koja proizlaze iz prijenosa imovine na privatno trg. društvo. Model za ovu strukturu već postoji s obzirom na druga javna poduzeća.

Tip društva

Osnivanjem bilo društva s ograničenom odgovornošću ili dioničkog društva bio bi postignut isti rezultat. Dioničko društvo može primiti veći broj članova (dioničara) nego društvo s ograničenom odgovornošću i ono bi normalno bilo sredstvo izbora tamo gdje je namjera pozvati dionička ulaganja od velikog broja stranaka. To je prilično daleko od HŠ i sve što Vlada i MPŠ žele postići u smislu komercijalne pravne strukture može se uspješno ostvariti u okviru društva s ograničenom odgovornošću. To se s vremenom može pretvoriti u dioničko društvo ako to okolnosti budu dopustile.

Očekivanja

Valja razjasniti koja su očekivanja Vlade od restrukturiranog HŠ s većim komercijalnim mandatom. Dok to ne bude učinjeno, i nadalje će postojati nejasnoća i dvosmislenost u odnosu na zadaću i mandat restrukturiranog HŠ.

Komercijalne aktivnosti i aktivnosti javne namjene

Valja definirati opseg komercijalnih aktivnosti koje HŠ može obavljati. Ograničavanjem opsega proizvodnje drva i izravno povezanih aktivnosti utjecat će na razvojni potencijal trg. društva. Aktivnosti opće javne namjene (krške šume) čine bitan aspekt šumarstva u Hrvatskoj. Valja razjasniti na koji način će država plaćati te aktivnosti i kako HŠ može njima upravljati kao komercijalno trg. društvo.

Uprava za šume

Komercijalizacijom HŠ, doći će do promjene u njihovom odnosu s Državom i državnim organizacijama. Regulatorne, nadzorne i funkcije podrške Vlade u šumarstvu morat će se konsolidirati u jedinstvenu upravu za šume.

Šumarska politika

Proces nacionalne šumarske politike mora odražavati promjene u ulozi i mandatu HŠ i pratećim mjerama u odnosu na druge državne šumarske funkcije. Izvještaj radnog paketa politike i zakonodavnog okvira u Hrvatskoj nalazi se u prilogu 4.

2.4 Pregled sektora drvne industrije

Ova sekcija analizira hrvatski sektor drvne industrije u kojem HŠ djeluju. Podaci su prikupljeni služeći se mješavinom intervjua i sastanaka s podacima uzetim iz javnih izvora kao što je Hrvatski statistički godišnjak 2000 i interni dokumenti hrvatskog Šumarskog instituta, HŠ-a, Šumarskog fakulteta i Croatiadrva.



2.4.1 Struktura industrije

Tokovi drva i pregled 2000.

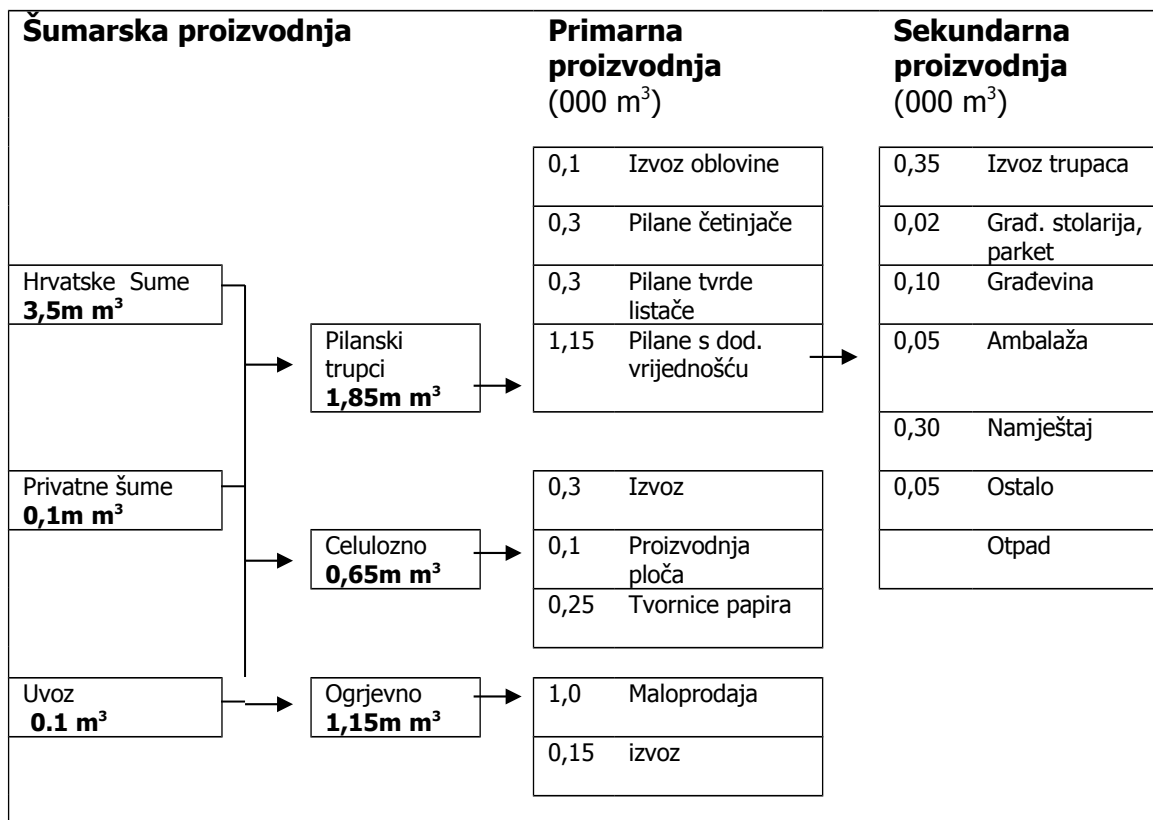
Model toka drva sačinjen je da bi se pružio opći pregled industrije u smislu inputa i outputa i smjera kojim sirovina teče kroz industriju. To je vidljivo iz slike 2.

HŠ je glavni dobavljač drva za industriju jer opskrbljuje preko 94 % oblovine koja se koristi u industriji. Korisnici oblovine mogu se raščlaniti na ove široke kategorije:

- izvoz;
- pilane pretežno za četinjače;
- pilane pretežno za tvrde listače;
- proizvođači furnira;
- pilane za viši stupanj obrade drva tvrdih listača;
- korisnici ogrjevnog drva;
- tvornice celuloze i papira; i
- proizvodnja iverica.

Većina pilanskih trupaca se raspoređuje pilanama koje imaju viši stupanj prerade u svojoj proizvodnji.

Vrijednost inputa sirovine je otprilike 1,26 milijardi kuna (otprilike 170 milijuna eura).



Slika 2 Model tokova drva (m³)



Ukupni proizvod drvoprerađivačkog sektora (prerada drva, celuloza i papir, te namještaj) je 595 mil. eura, što daje multiplikator od otprilike 3,5. Neki komentatori upućuju da bi taj efekt multiplikatora mogao biti peterostruk da, je industrija ispravno organizirana.

U 2000. godini, šumarska industrija sudjeluje s 0,84 % u ukupnom bruto nacionalnom proizvodu (BNP). Veći dio šumarskih proizvoda se izvozi što objašnjava važnost trgovinskih odnosa s drugim zemljama.

Oblovina

Proizvodnja oblovine se konstantno povećavala od kraja rata 1995/96. godine (Tablica 1). Sav ovaj prirast šumske mase dolazi iz šuma koje su pod kontrolom HŠ.

Otprilike 60 % proizvedene oblovine su hrast i bukva premda je značajna i drvna masa ostalih vrsta kao što su breza i jasen. Četinjače obuhvaćaju otprilike 15 % proizvodnje. Odnos proizvedenih vrsta je ostao relativno stabilan u razdoblju od 1993. do 2000. godine iako s tendencijom veće proizvodnje bukve. Preko 50 % oblovine je klasirano kao trupci, dok na ogrjevno drvo otpada približno 31 % od ukupno proizvedene oblovine.

Tablica 1 Proizvodnja (m³) oblovine iz državnih i privatnih šuma

Godina	Ukupno šume	Državne šume
1995	2 616 000	2 422 000
1996	2 721 000	2 540 000
1997	2 931 000	2 734 000
1998	3 079 000	2 979 000
1999	3 153 000	3 063 000

Izvor: 2000 Statistički godišnjak Republike Hrvatske

Proizvodni output

Industrija proizvodi niz proizvoda, koji se za potrebe analize mogu grupirati u piljenu građu, furnir i šperploče, drvenu ambalažu, građevinsku stolariju i namještaj. Postoje tri poduzeća za celulozno drvo i papir koja proizvode rafiniranu mehaničku celulozu, papir, karton, valovitu ljepenku itd. i jedna mala tvornica iverica koja proizvodi za domaće tržište.

Od 1989. godine došlo je uslijed rata do dramatičnog pada proizvodnje svih šumskih proizvoda, iako se od 1997. godine proizvodnja popravila, naročito kod namještaja, građevinske stolarije i proizvoda od papira. To je prikazano u tablici 2.



Tablica 2 Indeks proizvodnje za šumarske proizvode u razdoblju 1990 – 2000.

	1990	1992	1994	1996	1998	2000
Piljena građa	85	60	55	54	45	52
Furnir/šperploče	79	55	54	47	45	51
Građevinska stolarija	89	51	46	53	60	61
Namještaj	87	54.	52	46	60	69
Celuloza/papir/karton	86	49	51	45	51	63

Vrijednost i trgovina šumskih proizvoda

Tablica 3 prikazuje ukupni dohodak i zapošljavanje po glavnim šumarskim sektorima u 2000. Rast je bio relativno nepromijenjen u smislu vrijednosti. Ipak, šumarski proizvodi i proizvodi drvne industrije uključivo drveni namještaj obuhvaćaju 6,24 % od ukupnog hrvatskoj izvoza u 2000. godini što ukazuje na važnost sektora za gospodarstvo.

Ekonomija ponude

Analiza deset vodećih proizvođača u smislu sveukupnog prihoda kao postotka ukupnog prihoda pokazuje variranje po različitim šumarskim sektorima u odnosu na strukturu industrije (Tablica 4). Proizvođači furnira i proizvođači papira imaju visoko koncentriranu strukturu dok je pilanski sektor vrlo rascjepkan. Vodeća trg. društva su međutim u svim sektorima mala u odnosu na međunarodne standarde.

Tablica 3 Dohodak i zapošljavanje po različitim šumarskim sektorima

	Dohodak (milijuna kuna)	Zapošljavanje
Šumarstvo/sječa/privlačenje	1 827	9 637
Prerada drva	2 358	11 500
Proizvodnja namještaja	2 223	11 611
Celuloza i papir	2 307	6 233

Tablica 4 Postotak udjela u prihodu deset vodećih proizvođača

Sektor	% udjela u ukupnom prihodu
Piljena građa i impregnacija	36 %
Furnir, šperploče, panelke	99 %
Građevinska stolarija	53 %
Celuloza, papir, karton	99 %
Proizvodnja namještaja	83 %

Iz analize baze kupaca HŠ i intervjuiranih izvora, procjenjuje se da ima otprilike 500 aktivnih pilana. 350 od ovih pilana samo prerađuju rezanu građu, dok otprilike njih 150



prerađuje do finalne faze građevinsku stolariju, namještaj i parket. 350 pilana koje se bave primarnim pilanarstvom pokrivaju manje od 15 % ukupnog obujma prerađenih pilanskih trupaca.

Ukupni instalirani kapacitet pilanske industrije procjenjuje se na 6,3 milijuna m³ trupaca na osnovi 8-satne smjene na temelju snimanja koje je izvršilo Croatiadrvo d.d. Zagreb. Ova brojka upućuje na značajnu neiskorištenost kapaciteta, tj. 20 % iskorištenja raspoloživog kapaciteta. Brojke koje se odnose na kapacitet međutim, daju preveliku procjenu stvarnog stanja s obzirom na tendenciju pilana da precjenjuju potencijal svojih kapaciteta, a isto tako kod snimanja je zanemareno mjerilo kvalitete kapaciteta.

Karakteristike industrije su mala ograničenja za osnivanje djelatnosti s obzirom na relativnu lakoću nabave rabljenih strojeva iz zemalja kao što je Italija i velika ograničenja za zatvaranje poduzeća s obzirom na novčanu prirodu poslovanja. To je još jedan važan pokretač rascjepkanosti industrije.

Druga karakteristika industrije je relativno visoka razina integracije kroz primarnu preradu do finalnih faza izrade namještaja s vrlo malim stupnjem specijalizacije. Ova značajka industrije stvara jedno od bitnih ograničenja kod industrije, tj. potrebu za velikim količinama obrtnog kapitala. Kod tipične integrirane pilane procjenjuje se da je vremenski raspon od kupovine trupaca do primanja naplate za vlastite proizvode 36 tjedana.

Vlasnička struktura industrije je mješavina obiteljskih i privatnih dioničara s različitim ciljevima u smislu uspješnosti poslovanja. Troškovna struktura se bitno razlikuje ovisno o tipu pilane i stupnju finalizacije. Postotak troška drva u odnosu na ukupne troškove varira od 50 –70 % prema razgovorima koji su vođeni s pilanarima.

Ekonomija potražnje

Većina tržišta koje opskrbljuje hrvatska drvna industrija su izvoznog karaktera. Zato su pokretači potražnje u zemljama kao što su Italija, Njemačka, Mađarska i Slovenija vrlo važni. Značajna prednost za hrvatsku industriju je neposredna blizina svih velikih tržišta u kontinentalnoj Europi. Najnoviji ECE-Timber Bilten Ekonomske komisije za Europu, u godišnjem pregledu tržišta drvnih proizvoda pokazao je da se europska trgovina i proizvodnja listača ubrzala u 2000. godini kao reakcija na veliku potražnju unutar EU/EFTA područja i rastuću potrošnju u centralnoj i istočnoj Europi. Tržišta centralne i istočne Europe su općenito nadmašila druge Europske zemlje u smislu nabave i potražnje, ali su još uvijek relativno mali "igrači".

Potrošnja drvnih proizvoda u Hrvatskoj je mala i relativno konstantna. Novoizgrađeni stanovi obično su dobar pokazatelj razine potrošnje. Irska s tek neznatno manjim brojem stanovnika ima tri puta veći broj novoizgrađenih stanova. Trend kod izvedene potražnje rezane građe u Hrvatskoj je relativno stagnirajući. To pokazuje znatan potencijal za povećanu potražnju.



Ekonomija industrijskih lanaca

Glavna metoda za nabavu oblovine u pilanskoj industriji je putem godišnjih ili petogodišnjih ugovora (Tablica 5). Javna nadmetanja pokrivaju samo 10 % sveukupne oblovine prodane pilanama. Korištenje ugovora se znatno povećalo od 1996.

Tablica 5 Načini prodaje drva

God.	Ugovori		Domaće licitacije		Međunarod. licitacije		Gotovina/maloprodaja		Ukupno m ³
	m ³	%	m ³	%	m ³	%	m ³	%	
1996	952 000	69	234 000	17	73 000	5	129 000	9	1 388 000
1997	1 131 000	76	105 000	7	74 000	5	181 000	12	1 491 000
1998	1 101 000	73	295 000	19	76 000	5	43 000	3	1 515 000
1999	1 375 000	82	146 000	8	112 000	7	47 000	3	1 680 000
2000	1 588 000	87	90 000	5	84 000	5	60 000	3	1 822 000

Postoji pet tipova godišnjih ugovora koji se svake godine sklapaju s pilanskim sektorom. To su ugovori o opskrbi gdje su detaljno specificirane količine materijala prema različitim specifikacijama kvalitete. Glavni tip ugovora koji se sklapa jest onaj koji se temelji na kriteriju finalizacije. Taj ugovor se koristi kao podrška državne politike za poticanje veće razine stupnja obrade u pilanarstvu i time stimuliranje zapošljavanja. Kapacitet pilane uz platežnu sposobnost također se uzima u obzir u procesu dodjeljivanja. Količina koja se odobrava pilani utvrđuje se iz onog što je kupljeno prošle godine. Glavno ograničenje za pilanu kod osiguravanja nabave zapravo je dostupnost gotovine.

Cijene za sve ugovore utvrđuju se pozivom na cijene važeće na dan isporuke. Cijene se revidiraju na godišnjoj osnovi i odobrava ih Ministarstvo gospodarstva. Cijene su ostale iste kroz zadnjih pet godina i nisu reagirale na kretanja na finalnom tržištu. Ovaj centralno planirani pristup cijenama ne uzima u obzir tržišna kretanja ili potražnju/ponudu oblovine i ima značajan utjecaj na konkurentnost i uspješnost industrije, te na sposobnost HŠ da ponudu uskladi s potražnjom. Dok su cijene pilanskih trupaca ostale statične, bilo je značajnog kretanja cijena na finalnom tržištu rezane građe. Cijene bukve su se bitno smanjile od 1997., dok su cijene hrasta porasle. Isto tako, premda se mora biti oprezan u interpretiranju cijena domaćih licitacija kao tržišnog pokazatelja, zbog malog obujma prodaje putem nadmetanja, one ipak donekle upućuju na to kako cijene reagiraju na potražnju.

Sve iskorištavanje oblovine HŠ obavlja izravno ili preko poduzetnika. Pilane plaćaju za oblovinu na osnovi cijene na pomoćnom stovarištu, ali onda moraju platiti transport do pilane. HŠ kontrolira ovaj transport. Ovaj sustav može potencijalno izazvati nepravednost u postupku dodjeljivanja, tako da će neke pilane morati snositi daleko veće transportne troškove nego druge stranke.



Odnos između HŠ i industrije karakterizira slab tok tržišnih informacija. Primjer niske razine razmjene informacija jest da pilane ne dobivaju detaljan godišnji plan proizvodnje s obzirom na vrste i sortimente.

2.4.2 Ponašanje industrije

S obzirom na katastrofalni utjecaj ratnih godina, ne iznenađuje što je karakteristika industrije kratkoročno oportunističko ponašanje usmjereno na preživljavanje i stvaranje gotovine. Za ovakav tip ponašanja karakteristično je slabo ulaganje u istraživanje i razvoj u industriji i od strane industrije slabo prihvaćanje strateške vizije koja usmjerava njenu budućnost. Ulaganje koje se temelji na potrebi za finalizacijom stimulirano je potrebom da se osiguraju ugovori o opskrbi, a ne komercijalnim prednostima projekta.

Tipična strategija integracije prema gore temelji se na klasičnim modelima industrijske organizacije koja se oslanja na ekonomiju razmjera i opsega. Ove karakteristike nisu vidljive u ovoj industriji, koja je nasuprot tome mala i rascjepkana i pokazuje raspršeni marketing s dokazano slabom suradnjom. Neke tvrtke su potražile strateški savez s inozemnim trg. društvima da bi prevladale ovu slabost, ali takva trg. društva su iznimke, a ne pravilo. Ovakav model industrijske organizacije zanemaruje isto tako i prednosti specijalizacije.

Većina intervjuiranih osoba je ukazala na loše gospodarenje u šumarskom sektoru kao i na to da je trg. društvima s lošim menadžmentom dozvoljeno da preživljavaju u sadašnjem sustavu industrije. Po njihovom mišljenju takva društva su prepreka za dugoročno konkurentnu industriju. Vrlo je mali broj trg. društava s dobrim marketinškim i financijskim sposobnostima. Međutim, ovu ocjenu sudionika u industriji treba odvagovati i u odnosu na posjete konzultanata trg. društvima s evidentno dobrim menadžmentom i poduzetničkim sposobnostima.

2.4.3 Uspješnost industrije

Gore opisana struktura i ponašanje industrije upućuju na podbacivanje industrije u smislu profitabilnosti i produktivnosti. Industrijska statistika (prihod po zaposlenom, neto marže itd.) govori u prilog ove tvrdnje, naročito ako je usporedimo s najboljom međunarodnom praksom.



Slika 3 SWOT analiza hrvatske drvne industrije

Jake strane Kvaliteta sirovine Stručnost radne snage	Slabosti Menadžerske vještine Rascjepkani marketing orijentiran na proizvodnju Slaba tehnologija Nedostatak novca Niska produktivnost Nedostatak vizije/strategije industrije Snažno rivalstvo unutar industrije Slaba tržišta za oblovinu malog promjera
Povoljne prilike Blizina velikih europskih tržišta Rast gospodarstva centralne Europe kao posljedica liberalizacije	Prijetnje Kretanja deviznih tečajeva Trošak kapitala Politička nesigurnost Trgovinski aranžmani s drugim zemljama Slaba suradnja/koordinacija između državnih agencija

Ima niz vanjskih faktora koji djeluju na industrijski sustav i mogu se svesti na četiri glavne kategorije:

1. Državna fiskalna i monetarna politika na područjima kao što su porez i devizni tečaj. Velik broj konzultiranih u intervjuima se žalio da je vladina politika usredotočena na potražnju s tek malim naglaskom na ponudu u stimuliranju proizvodnog kapaciteta industrije.
2. Osiguranje izvora kapitala i trošak kapitala vjerojatno su najveće ograničenje za razvoj industrije.
3. Trgovinski odnosi sa susjednim zemljama i utjecaj smjernica Svjetske trgovinske organizacije (WTO)
4. Pridržavanje zakonskih odredbi i njihovo dosljedno provođenje od strane trg. društava.

Provedena je SWOT analiza (slika 3) industrije na temelju informacija dobivenih iz intervjua. Tu se pokušava načiniti konsolidacija različitih mišljenja sudionika u industriji.

2.4.4 Proizlazeća pitanja i preporuke

Utvrđeni su sljedeći problemi na koje valja obratiti pažnju ako industrija i HŠ žele opstati i razvijati se do svojih maksimalnih mogućnosti.

1. Sadašnja metoda raspodjele oblovine nije ni transparentna niti učinkovita. Sadašnji sustav podržava rascjepkanost i neefikasnost koje su utvrđene kod svih sudionika u



industriji. Nema mjerila potrebnog za strategiju integriranja koje automatski pripada uz sustav raspodjele što znači da će se industrija i dalje mučiti da stvori dovoljno profita. Utjecaj koji takav pristup ima na industriju nepovoljnije se odražava na veće pilane. Male pilane s primarnom proizvodnjom usmjerenom na gotovinu će uvijek preživjeti.

2. Potrebna je podrška Države radi stvaranja povoljnije makroekonomske klime, naročito u razvijanju proizvodnog kapaciteta industrije. Politike vezane za bankarstvo, devizni tečaj, porez, marketinšku podršku itd. su izvan opsega ovog izvještaja, ali su istaknute kao bitne točke za većinu intervjuiranih ljudi.
3. Sadašnji način određivanja cijena trupaca nije vezan za finalna tržišta i štetan je za dugoročnu uspješnost poslovanja industrije.
4. Nema zajedničke vizije industrije po pitanju odgovarajuće industrijske strukture na području kao što je specijalizacija nasuprot integriranju, konsolidiranju, itd.
5. Hitno je potrebno jače tržište za oblovinu manjeg promjera.
6. Utjecaj uvođenja tržišnih cijena od strane HŠ i slobodna konkurencija snažno će djelovati na industriju. U kratkom vremenu će velik broj neučinkovitih pilana biti istisnut iz posla od naprednijih i učinkovitijih pilana. To je neizbježna posljedica kad industrija postaje konkurentnijom prema svojim europskim konkurentima. Neposredni rezultat toga bit će gubitak zaposlenja u sektoru. U srednjoročnom do dugoročnom razdoblju to će se povećati ako se bude išlo dalje u preradu s većim stupnjem finalizacije proizvoda.

Izvještaj radnog paketa pregled drvnoindustrijskog sektora u Hrvatskoj nalazi se u prilogu 5.



2.5 Pregled stanja privatnog šumarskog sektora

Šume u privatnom vlasništvu obuhvaćaju 461 137 hektara ili 19 % od ukupnog šumskog zemljišta u Hrvatskoj i 11,7 % drvne zalihe. Broj vlasnika je 599 056 i prosječni posjed je 0,76 hektara. Privatne šume podliježu Zakonu o šumama i od njih se traži da imaju desetogodišnje programe gospodarenja. U praksi uz poneke iznimke, šume u suštini nisu gospodarene i proizvode većinom ogrjevno drvo za lokalna tržišta. Specifikacija po vrstama i zalihi prikazana je u tablici 6 iz koje se vidi visoka razina raznovrsnosti koja postoji. Prosječna drvna zaliha je 80 m³/ha.

Za sektor je karakteristično: (a) visok stupanj rascjepkanosti ne samo s obzirom na veličinu parcela nego i to da većina vlasnika živi u gradu, (b) nedostatak šumskouzgojnih vještina i šumarske tradicije i (c) nepostojanje bilo kakvih udruženja vlasnika. Šume privatnog šumarskog sektora su u suštini negospodarene i potrebna im je sanacija.

Bez obzira na ovu situaciju, resurs u privatnom vlasništvu ima potencijala da dugoročno postane izvor drva, pod uvjetom da se poduzmu mjere da se to ispravi. Za to je potrebno da MPŠ preuzme inicijativu i to kombinacijom :

- Mehanizama financijske podrške za sanaciju
- Pružanja usluga privatnim vlasnicima
- Podrške za osnivanje udruženja vlasnika
- Mjera da se olakša spajanje malih blokova u bolje zaokružene površine.

Čak i s uvođenjem takvih mjera, bit će potrebno dosta vremena prije nego što bude ostvariv utjecaj u povećanoj proizvodnji drva.

HŠ ima stručno znanje i geografsko rasprostiranje da djeluje kao početno sredstvo za pokretanje inicijative privatnog sektora. Trenutno je slaba povezanost između privatnog sektora i HŠ.

Hrvatsko šumarsko društvo ima važnu ulogu i znatan utjecaj na šumarski sektor kao jedina samostalna šumarska organizacija. Organizacije poput ove morale bi imati ključnu ulogu u razvoju privatnih uzgajivača kao i privatnih poduzetnika. Vlada bi morala poticati razvoj i kapacitet takvih organizacija. Bit će isto tako važno da Hrvatsko šumarsko društvo igra aktivnu i konstruktivnu ulogu u svim promjenama kod HŠ ili šumarskog sektora.

Nevladine organizacije za zaštitu okoliša kao što je Zelena akcija, vjerojatno će i nadalje rasti po broju i po utjecaju i zahtijevat će ekološku odgovornost od "Hrvatskih šuma".



Preporuke za gospodarenje privatnim šumama

Postoje sljedeći problemi s privatnim šumama:

- većina privatnih površina nema programe za gospodarenje,
- postoje mnogobrojni vlasnici,
- površine su male i fragmentirane,
- ne postoji služba za pomoć privatnim šumovlasnicima,
- nema djelotvornih udruženja privatnih vlasnika.

Tablica 6 Drvne zalihe po vrstama

Vrsta drveća	Privatne šume		Ukupno RH	
	000 m ³	%	000 m ³	%
<i>Q. robur</i>	823	2,2	44 359	13,7
<i>Q. petraea</i>	5 113	13,4	32 237	9,9
<i>Q. cerris</i>	836	2,2	3 035	0,9
<i>Q. pubescens</i>	3 166	8,3	4 273	1,3
<i>Q. ilex</i>	4 631	12,2	5 050	1,6
<i>Fagus silvatica</i>	11 046	29,0	117 676	36,3
<i>Fraxinus spp.</i>	277	0,7	10 469	3,3
<i>Carpinus spp.</i>	4 893	12,9	26 171	8,1
<i>Acer spp.</i>	30	0,1	64	0,0
<i>Robinia pseudoaccacia</i>	504	1,3	1 393	0,4
<i>Castanea sativa</i>	414	1,1	2 281	0,7
Ostale tvrde listače	4 446	11,7	17 682	5,5
<i>Tillia cordata</i>	2	0,0	928	0,3
<i>Alnus glutinosa</i>	266	0,7	3 073	0,9
<i>Betula pendula</i>	1	0,0	46	0,0
<i>Salix spp.</i>	13	0,0	1 459	0,4
<i>Populus spp.</i>	44	0,2	2 967	1,0
Ostale meke listače	512	1,3	3 532	1,1
<i>Abies alba</i>	648	1,7	30 374	9,4
<i>Picea abies</i>	9	0,0	6 007	1,9
<i>Pinus silvestris</i>	27	0,1	876	0,3
<i>Pinus nigra</i>	122	0,3	2 832	0,9
<i>Pinus halepensis</i>	4	0,0	3 853	1,2
<i>Larix decidua</i>	2	0,0	108	0,0
Ostalo	203	0,5	2 633	0,8
Ukupno	38 032	100,0	323 378	100,0
%	11,7		100,0	



Dosad se HŠ brinuo o malo privatnih šuma, ali je to bilo ovisno o mogućnostima vlasnika da plate za tu uslugu. Novo trg. društvo nema odgovornosti za privatne šume i bilo kakva usluga im mora biti osigurana od države.

MPŠ u suradnji s HŠ mora pronaći model za razvoj potencijala ovih šuma. To će zahtijevati ili uspostavu takve službe u Ministarstvu ili ugovoriti taj posao s HŠ. Realistično, najdjelotvornije kratkoročno i srednjeročno rješenje bi bilo da HŠ preuzme te poslove u ime MPŠ-a. Mada se ovo može smatrati sukobom interesa s obzirom na konkurentski odnos HŠ i privatnih šuma, stanje privatnih šuma je tako jadno da će trebati proći još puno godina prije nego ono postane konkurentno. Usluga podrške je dugoročna obaveza za povećanje produktivnosti i kvalitete privatnih šuma.

Ta bi služba trebala omogućiti i podržavati privatne vlasnike u:

- osnivanju novih udruženja,
- povezivanju privatnih šuma u veće cjeline,
- pružanju stručne pomoći s planovima za gospodarenje,
- pružanju stručne pomoći u gospodarenju i šumarskim radovima,
- pružanju obuke u osnovnim operativnim vještinama i osnovama uzgajanja šuma,
- ispitivanju mogućnosti i savjetovanju privatnih vlasnika o prenamjeni zemljišta (osobito u krškoj regiji).

Nova bi udruženja zauzvrat trebala:

- lobirati za dio novca iz OKFŠ-a za nova pošumljavanja,
- pružati tržišnu potporu svojem članstvu.

Postojeća udruženja

Postoji jedno udruženje koje predstavlja koristan model i naznačuje da takva udruženja mogu djelovati. To je udruženje vlasnika "Gora" iz Donje Stubice u blizini Zagreba, na drugoj strani Medvednice (Sljeme). Tristošezdeset vlasnika posjeduje 200 ha što čini prosječan posjed od 0,55 ha što je manje od nacionalnog prosjeka. To je jedan kompleks šume koji je zajednički kupljen od grofa Kulmera prije otprilike 10 godina. Udruženje je izradilo plan gospodarenja i šumom se upravlja na poslovan način.

Izvještaj radnog paketa pregled privatnog šumarskog sektora u Hrvatskoj nalazi se u prilogu 6.



2.6 Pregled relevantnih projekata

Postoji niz relevantnih projekata koji su sada u toku izvođenja, ili su u planu u Hrvatskoj. Velik broj njih bavi se šumarskim sektorom i bit će važni za restrukturiranje HŠ.

Od velike je važnosti europska integracija koja je u toku i s kojom upravlja Ministarstvo europskih integracija. To će vjerojatno imati znatan utjecaj na drvnu industriju preko liberalizacije trgovinskih barijera što će stvoriti veća tržišta, a isto tako i veću konkurenciju.

Projekt obnove i zaštite obalnih šuma koji se financira iz zajma Svjetske banke sadrži velik broj važnih elemenata kao što su obnova obalnih šuma, zaštita od požara, certifikacija šuma, nacionalna šumarska politika i mehanizmi podrške. Najvažniji element za restrukturiranje HŠ jest izrada Nacionalne šumarske politike i strategije. Važno je da rezultati ovog elementa projekta ne preduhitre ili ograniče opciju strategije i restrukturiranja koja je usvojena u drugoj fazi ovog projekta.

Ukupna gospodarska vrijednost šuma pruža dobre informacije o neizravnoj vrijednosti šuma. Ova informacija će biti korisna podrška kod velikog broja važnih budućih odluka, na primjer OKFŠ fonda i naknada koje se plaćaju vodoprivredi.

Izveštaj radnog paketa pregled relevantnih projekata nalazi se u prilogu 7.



3 Interni pregled "Hrvatskih šuma"

3.1 Djelokrug i mandat "Hrvatskih šuma"

Trenutna uloga HŠ je definirana Zakonom o šumama (52/90) i Statutom HŠ. Oni detaljno definiraju način na koji HŠ moraju poslovati, ali ne navode dovoljno jasno mandat poduzeća. Jedina jasna i nedvosmislena funkcija HŠ jest da gospodari državnim šumama "koje posjeduju" u okviru zakona.

Zakonodavstvo diktira velik broj struktura i operativnih metoda HŠ, što ne ostavlja prostora za inovaciju niti daje poticaj za promjenu, npr. važni elementi organizacijske strukture utvrđeni su zakonom kao i obrazovni standardi koji su potrebni za obavljanje raznih funkcija i operativnih zadataka. Zakonodavstvo omogućava HŠ da se bavi širokim rasponom aktivnosti, ali ih mora odobriti MPŠ. U praksi se taj opseg aktivnosti kojima se bave kroz zadnjih par godina smanjio uglavnom zbog slabe financijske uspješnosti.

Nema jasno definiranog mandata za HŠ da posluju komercijalno ili profitabilno, to daje slabu motivaciju za kontrolu troškova i smanjuje usmjerenost na rast profita ili prihoda. Tradicionalne vrijednosti za šumarstvo u Hrvatskoj bile su koncentrirane na osiguranje visokih šumskouzgojnih standarda i nikad nisu bile usmjerene na profit.

HŠ sada obavlja velik broj nadzornih ili upravnih funkcija, HŠ je na primjer, ovlašten za izdavanje dozvola za sječu privatnom sektoru u ime Ministarstva poljoprivrede i šumarstva.

Glavne zainteresirane strane imaju različita shvaćanja o tome što bi HŠ morao raditi, zašto bi to morale raditi i na koji način bi to morale raditi. Mišljenja se kreću u rasponu od; održavanja cjelovitosti šume za buduće generacije, praćenja šumsko-uzgojnih propisa, opskrbe industrije sirovinom, maksimalizacije dobiti od državnog dobra, zapošljavanja u ruralnim područjima, osiguranje korisnih funkcija za okoliš te niz kombinacija gore navedenog.

Postoji jasna potreba za definiranjem i dogovorom oko nedvosmislene uloge i mandata za HŠ. Mandat i djelokrug mora za HŠ jasno definirati odnos s Državom. Potrebno je da zainteresirane strane imaju ne samo jednako razumijevanje djelokruga i mandata HŠ nego isto tako i terminologije koja se upotrebljava (npr. komercijalno, profitabilno, društvo s ograničenom odgovornošću).

Mandat mora jasno definirati kako valja upravljati aspektima proizvodnih, državnih i regulatornih funkcija. Potrebno je jasno definiranje i razlikovanje između funkcija vlasništva i funkcija gospodarenja za sve državne šume. Od ključne je važnosti izrada zakonodavnog okvira koji će HŠ ostaviti slobodu i odgovornost za gospodarenje u skladu s njihovim definiranim mandatom.

Izvještaj radnog paketa pregled djelokruga i mandata HŠ nalazi se u prilogu 8.



3.2 Pregled financijskog stanja "Hrvatskih šuma"

3.2.1 Pristup

Prikupljeni su financijski podaci za razdoblje od 1997. do 2001. Ovi podaci su obuhvaćali revidirane financijske izvještaje za svaku godinu u razdoblju od 1997. do 2000. Pošto su godišnji financijski izvještaji od 1997. do 2000. bili povjereni vanjskim revizorima Deloitte i Touche i za svaku godinu je ispostavljeno pozitivno revizorsko mišljenje, ovaj izvještaj je uzet kao pouzdan i smatra se da historijska konta daju točan i istinit prikaz. Poduzeće je dalo također i nerevidirane financijske podatke za devet mjeseci sa zaključno 30. rujna 2001. Izrađene su projekcije računa dobiti i gubitka na temelju ovih stvarnih brojki za tri mjeseca do kraja godine. Dobivene su i kopije internih računovodstvenih izvještaja za isto razdoblje.

3.2.2 Računovodstvene metode

HŠ primjenjuju zajedničke računovodstvene standarde na razini cijelog poduzeća. Međunarodni računovodstveni standardi se primjenjuju u evidenciji, izradi, podnošenju izvještaja i prikazivanju financijskih podataka.

Glavni financijski sustavi vode se na razini uprava. Uprava isto tako vodi ove sustave u ime šumarija koje su pod njenom upravom. Svaka uprava isto tako upravlja s odvojenim lokalnim bankovnim računom i nizom deviznih računa. To zapravo znači da se vodi 17 odvojenih sustava platnih lista, dužničkih (prodaja) i vjerovničkih (nabava) sustava na razini cijelog poduzeća.

Centralno računovodstvo, financije, Informatička služba i Služba interne revizije nalaze se u sklopu Direkcije. Računovodstvene službe uprava daju podatke rukovoditeljima službi u Direkciji na periodičnoj (uglavnom mjesečnoj) osnovi. Centralna konsolidacija ovih sustava se teško provodi, a koordinacija gotovinskih salda je neučinkovita. Poduzeće ne poduzima udruživanje gotovine između različitih računa.

Sadašnji sustav dovodi do znatnog dupliciranja aktivnosti na razini cijelog poduzeća. Izvještavanje na centralnoj razini je izvanredno teško i u mnogo slučajeva, podaci koji su potrebni za praćenje uspješnosti ili učinkovitosti nisu dostupni. Poduzeće se bavi financijskim planiranjem samo u ograničenoj mjeri.

3.2.3 Financijska uspješnost

Prihod

HŠ je prema hrvatskim standardima veliko poduzeće. Promet je 2000. godine premašio 1,2 milijardi kuna (otprilike 162. mil. eura) i HŠ je upravljao s aktivom od preko 23 657 milijuna kuna (otprilike 3,2 mlrd. eura). Postoje dva ključna izvora prihoda u poduzeću:



- Prodaja drva
- OKFŠ

Prodaja drva iznosila je 1 202,4 milijuna kuna (otprilike 162. mil. eura) u 2000. godini. 10 % od toga prodano je na slobodnom tržištu putem javnog nadmetanja. Ostatak je prodan putem ugovora. Ugovorne cijene određuje i odobrava Ministarstvo gospodarstva, a one se u zadnjih pet godina nisu povećavale.

OKFŠ je zapravo porez, koji je Vlada Hrvatske nametnula svim poduzećima koja su registrirana u državi, obračunava se na prihod po stopi od 0,07 %. Prema zakonu ta sredstva se moraju držati na posebnom računu. Ukupni prihod dobiven od OKFŠ u 2000. godini bio je 188 milijuna kn (otprilike 25,4 mil. eura). HŠ posuđuje s tog računa za novčani tok i trenutno duguju tome računu 70 milijuna kuna (otprilike 9,5 mil. eura).

Osim OKFŠ fonda, postoji zahtjev prema Zakonu o šumama (52/90) da HŠ izdvoji postotak od svojih prihoda od prodaje za ulaganje u proširenu biološku reprodukciju (PBRŠ) i jednostavnu biološku reprodukciju (JBRŠ). Računovodstveni postupak za to je teško ustanoviti i nije dokumentiran unutar poduzeća.

Profitabilnost

"Hrvatske šume" su sada samo minimalno profitabilne. Profit iz poslovanja je bio negativan za svaku godinu kroz zadnjih pet godina. Ostvaruju dobiti kroz prihod dobiven iz OKFŠ fonda. Godišnje dobiti su male. Dobit u odnosu na promet je 2 % prihoda od prodaje.

Likvidnost

Dok je poduzeće solventno s relativno stabilnim pokazateljem tekuće likvidnosti od preko 1,4 kroz razdoblje od 1997. do 2000. godine, njegov pokazatelj trenutne likvidnosti (kratkotrajna imovina minus zalihe) pao je s 1,25 u 1999. na 1,18 u 2000. godini. Ako bi taj iznos pao mnogo niže, onda bi to bio ozbiljan razlog za zabrinutost.

Financiranje

HŠ se financira gotovo u potpunosti gotovinom, dug im predstavlja manje od 1 % financiranja. Stupanj kamatnog pokrića HŠ pao je na 1,7 puta u 2000. godini što je ispod normalnog poslovnog minimuma od 2,5. Ovaj odnos predstavlja odnos godišnje dobiti prije oporezivanja prema kamatama. To odražava slabu profitabilnost poduzeća i u velikoj će mjeri ograničavati bilo koje razvojne planove. Na taj način poduzeće je jako ovisno o stvaranju prihoda i državnom financiranju.

Novčani tok

Kroz razdoblje od 5 godina od 1997. do 2001. godine vrijeme naplate potraživanja se povećalo sa 74 na 109 dana. To je vrlo loša stopa naplate s obzirom na činjenicu da je



nabava većinom na osnovi 30 ili 60 dana. Dobavljači su ostali manje više ujednačeni na 43 dana kroz razdoblje od 1997. do 2001. godine. Kako je to daleko niže nego vrijeme naplate potraživanja, trošak financiranja radnog kapitala raste, pošto se dugovi plaćaju dvaput brže i naplaćuje se gotovina.

3.2.4 Proizlazeća pitanja i preporuke

Centralizirati upravljanje financijskom imovinom

Sadašnji decentralizirani sustav je daleko od optimalnog za upravljanje financijskom imovinom i kontrolu poduzeća. Računovodstvene strukture moraju biti centralizirane s informacijama koje teku izravno u glavni ured. Time bi se uklonilo ogromno dupliciranje koje sada postoji, i omogućilo bi se učinkovitije izvještavanje, kontrola i odlučivanje. Upravljanje s novčanim tokom mora također biti centralizirano kako bi se osiguralo da gotovinska salda budu konsolidirana na razini poduzeća kako bi se zaduženja svela na minimum. Centralizirani dužnički i vjerovnički sustavi omogućili bi veću učinkovitost izdavanju računa, naplati dugova i plaćanjima.

Predložena revidirana organizacijska shema računovodstva i financija prikazana je na slici 4.

Pogonsko knjigovodstvo

Prema sadašnjoj strukturi poduzeća nema nijednog odjela, koji bi imao punu odgovornost za odjel pogonskoga knjigovodstva. Nijedan sustav ne iskazuje stvarni trošak nasuprot proračunu i odstupanja na razini centralnog mjesta troška. Mora se osnovati odjel pogonskog računovodstva na razini Direkcije kojeg će podržavati potpuno kompjuterizirani troškovni sustav. Godišnji proračuni moraju biti input za svako troškovno područje koje predviđa tjedni trošak na temelju kojeg se raspoređuju svi troškovi na osnovi kojih su nastali. To bi omogućilo lakšu izradu mjesečnih poslovnih izvještaja s kompletnom analizom odstupanja. To bi isto tako osiguralo da preveliki trošak nastane samo po iznimnoj osnovi, za razliku od sadašnjeg sustava gdje se stvarni trošak ne uspoređuje automatski ili rutinski s proračunom.

Blagajna i novčani tok

Ojačana i centralizirana blagajnička funkcija morala bi biti odgovorna za svođenje na minimum zaduženja poduzeća i za optimiziranje novčanih tokova. Naplata dugova sada se kreće iznad 100 dana, a trošak prodaje iznad 66 dana je otprilike 2,5 mil kuna (otprilike 0,34 mil eura) godišnje. Valja izvršiti analizu rokova plaćanja i dana naplate kako bi se smanjio ovaj trošak.

Financijsko izvještavanje

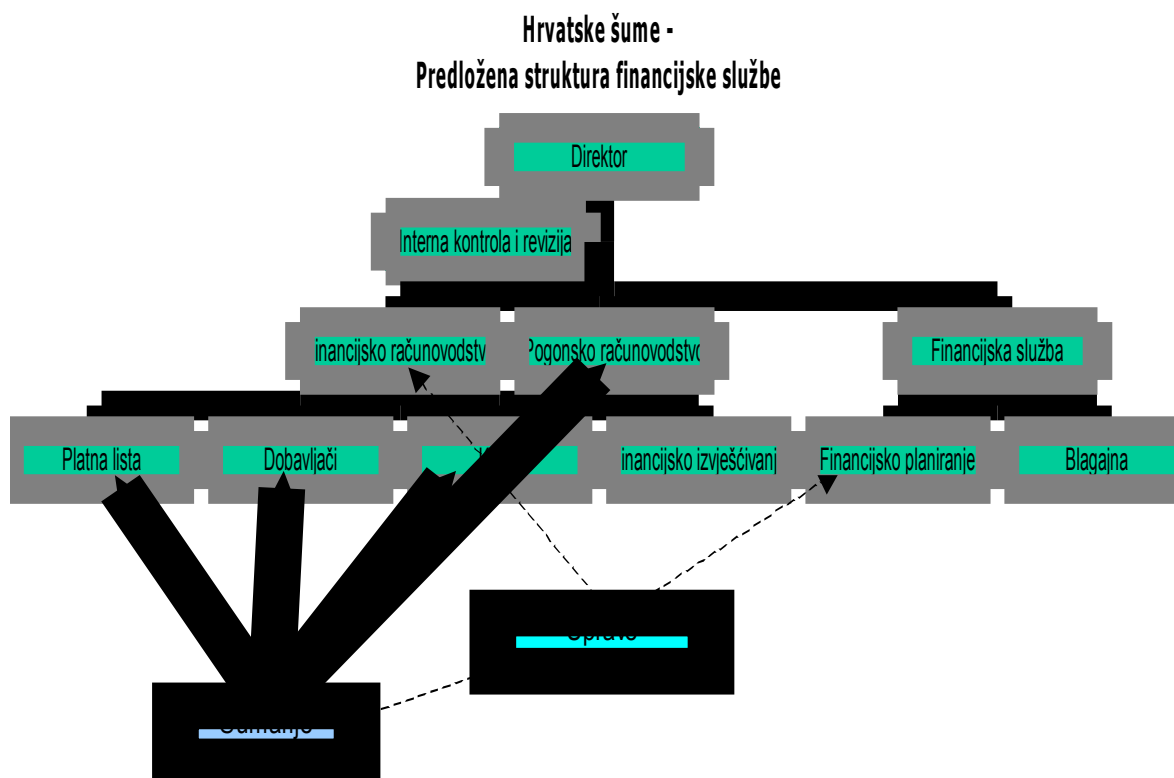
Sadašnji sustavi izvještavanja otežavaju točnu ocjenu financijske uspješnosti HŠ. Ne radi se razlika između 'komercijalnih' i 'nekomercijalnih' aktivnosti i gotovo je nemoguće ocijeniti učinkovitost operativnih aktivnosti i njihovo upravljanje. Sustav



izvještavanja bi barem morao biti sposoban za izradu izvještaja o bilo kojoj kombinaciji aktivnosti i mjesta troška ili dobiti.

Financijske projekcije

Financijske projekcije se izrađuju samo na ograničenoj osnovi. Projekcije računa dobiti i gubitka izrađuju se za 5 godina, a novčanog toka za jednu godinu. Projicirana bilanca stanja se ne priprema. Kako bi se optimiziralo financiranje i osigurala financijska izvedivost, HŠ mora izraditi projekcije svojih računa dobiti i gubitka, bilance stanja i izvještaje o novčanom toku za upotrebu kod uzimanja međunarodnih kredita. To se normalno radi kroz najmanje 15 godina, ali je uobičajenije 20 godina. Bez takvih projekcija teško je opravdati povećanje cijena, teško je optimizirati i opravdati zaduženja ili utvrditi potrebne troškovne učinkovitost. Za to će biti potrebno ojačati centralnu financijsku službu radi obavljanja financijskog modeliranja i dugoročnog financijskog planiranja.



Slika 4. Predložena struktura Financijske službe



Izveštavanje o obradi sredstava

Sadašnja upotreba bruto računovodstva u računu dobiti i gubitka dovodi u zabunu naročito kod PBRŠ i JBRŠ. Preporuka je da HŠ razmisli o prebacivanju na neto osnovicu za objavljene financijske izvještaje s boljim tumačenjima u bilješkama uz financijske izvještaje.

Funkcija interne revizije

Služba interne revizije i kontrole HŠ ima jaku tehničku orijentaciju, njena je uloga u ocjeni financijskog rizika i unutarnjoj financijskoj kontroli vrlo ograničena. Valja se pozabaviti s jačanjem ovih funkcija.

Financijski informatički sustavi

Da bi centralizirane funkcije računovodstva i financija učinkovito poslovale, od bitne je važnosti da se uspostave učinkoviti financijski informatički sustavi. Svi sustavi moraju biti kompatibilni i integrirani i moraju biti sposobni pravovremeno izraditi upravljačke i financijske izvještaje bez ručne intervencije. Premda bi cijena takvog kupljenog sustava bila visoka, prednosti nekog vanjski održavanog, integriranog sustava moraju se usporediti s troškom razvijanja i kontinuiranog održavanja internog sustava.

Izveštaj radnog paketa financijska uspješnost HŠ nalazi se u prilogu 9.



3.3 Pregled operativne učinkovitosti

3.3.1 Pristup

Operativna učinkovitost je ponajviše ovisna o tome kako se kontroliraju direktni i indirektni troškovi. U mnogim slučajevima to je određeno efikasnošću organizacijskih struktura, o čemu se govori detaljnije kasnije u ovom izvještaju.

Međunarodno prihvaćen pristup operativne učinkovitosti u šumarskim organizacijama uključuje identifikaciju troškova po proizvedenom m³ rastavljene na sastavne dijelove kao što su iskorištavanje i pošumljavanje. To osigurava osnovne i jasne podatke za usporedbu. U ovom izvještaju upotrijebljen je dvostruki pristup koji koristi i interno i eksterno uspoređivanje.

Mađarska, Estonija i Irska su prepoznate kao reference za usporednu analizu. Podaci nisu bili raspoloživi za Latviju, jer je latvijsko poduzeće počelo poslovati tek u 2000. godini. Podaci su bili dostupni za Austriju, ali je MPŠ odredio da Austrija nije prikladna usporedba za Hrvatsku.

Već je u ranoj fazi bilo očito da će skupljanje osnovnih podataka u HŠ biti ograničavajući faktor u usporedbi s najboljom praksom. To je primarno zbog toga jer ne postoji centralno upravljanje ili kontrola podataka u HŠ, a uz to operativni podaci se ne analiziraju radi kontrole troškova. Dodatna komplikacija je da svaka uprava šuma na svoj način interpretira te podatke. Međunarodne usporedbe s Irskom, Mađarskom i Estonijom je bilo moguće napraviti za direktne i opće troškove po m³.

Kao rezultat ova studija ima težište prvenstveno na međunarodno uspoređivanje kako bi se prepoznale poslovne jedinice koje posluju učinkovitije od ostalih. Takav pristup daje visokovrijedan uvid u razloge za postojanje visoke razine neučinkovitosti u nekim područjima i ističe one operacije koje se mogu obaviti učinkovitije.

Bitan dio ovog pristupa uključivao je i grupiranje Uprava u slične tipove šuma sa sličnim ciljevima gospodarenja.

Interna usporedba je koristan alat u identifikaciji potencijalnih poboljšanja učinkovitosti između administrativnih područja u poduzeću. Krške šume su isključene iz interne usporedbe jer aktivnosti koje se tamo provode ne reprezentiraju dobro niti jednodobne niti preborne šume.

Pristup je uključivao odabir tri uprave šuma (Sisak, Karlovac i Zagreb) u kojima je provedeno detaljno istraživanje. U svakoj upravi proučavani su sljedeći poslovni procesi:

- iskorištavanje šuma
- pošumljavanje



- planiranje rada
- uređivanje šuma

Kako bi se stekao uvid o glavnim poslovnim procesima u proizvodnim šumskim područjima, tim je posjetio uprave šuma Karlovac, Sisak i Zagreb i šumarije u tim upravama gdje se razgovaralo s lokalnim upravljačkim osobljem, a šumarske su aktivnosti bile pregledane na terenu. To je pružilo priliku da se prepoznaju glavni dijelovi svakog procesa kako bi se prepoznala potencijalna područja neučinkovitosti.

3.3.2 Opća ocjena

Očito je da je 10-godišnje gospodarske osnove kontroliraju gotovo sve operativne aspekte terenskih aktivnosti. Ove osnove diktiraju sve šumskouzgojne aktivnosti koje se moraju provesti na bazi odsjeka, a strogo pridržavanje osnove je zakonska obaveza. Osnove nameću strogu strukturu u svim aktivnostima koje su više šumskouzgojnog nego komercijalnog karaktera. Npr. ukoliko se treba posjeći neka površina i potrebna je cesta da bi se došlo do drva, to se mora izvesti čak i ako ne postoje tržište za to drvo.

Sadašnji sustav ne daje poticaj za poboljšanjem učinkovitosti i, u stvari, otklon od planiranih ciljeva bilo pozitivnih ili negativnih se ne potiče. Kao dio toga, ne postoji naglasak na kontroli troškova na razini gospodarske jedinice. To je naglašeno i u izvještajima koji imaju težište na naturalnim vrijednostima i ukupnim troškovima, ali bez analize jediničnih troškova i njihove strukture.

Daljnji prilog gomilanju neučinkovitosti jest visoka razina nadziranja koja je potrebna zbog zakonodavstva ili se smatra potrebnom zbog običaja i navike. Kombinacija svih tih faktora proizvodi visoku razinu institucionalizirane neučinkovitosti.

Dva jasna primjera toga su navedena kako slijede:

- Pravila uređivanja šuma zahtijevaju da se 10 % svake planirane površine mora godišnje izmjeriti, a to je u mnogim slučajevima više nego potrebno. U tipičnoj hrastovoj šumi to rezultira s 14 punih inventarizacija, a sedam bi vjerojatno bilo dovoljno. Trg. društva za usporedbu obično provode tri do pet inventarizacija tokom ophodnje, ovisno o tipu šume.
- Planovi sječe se određuju šumskouzgojnim zahtjevima neovisno o razini tržišne potražnje.

Postoji vrlo visoki stupanj nadzora i kontrole u svim tim aktivnostima.



3.3.3 Rezultati

Deset uprava iz kontinentalnog područja je izabrano za predstavnike proizvodnog područja šumarstva, to je isključivalo neproduktivna područja kao Split. Upitnik je podijeljen svakoj upravi kako bi se identificirali različiti uvjeti koji se javljaju unutar HS i da se isto tako grafički prikažu usporedne veličine između uprava.

Upitnik se usmjerio na sljedeće informacije:

- Broj zaposlenih
- Ukupna površina uprave
- Proizvodna površina uprave
- Prodana drvena masa u 2000. godini
- Prodana drvena masa po hektaru
- Prihodi od drva po upravi
- Prihodi od nedrvnih proizvoda po upravi
- Ukupni prihodi po upravi
- Prihod po m³
- Direktni troškovi po upravi
- Opći troškovi po upravi
- OKFŠ prihodi po upravi

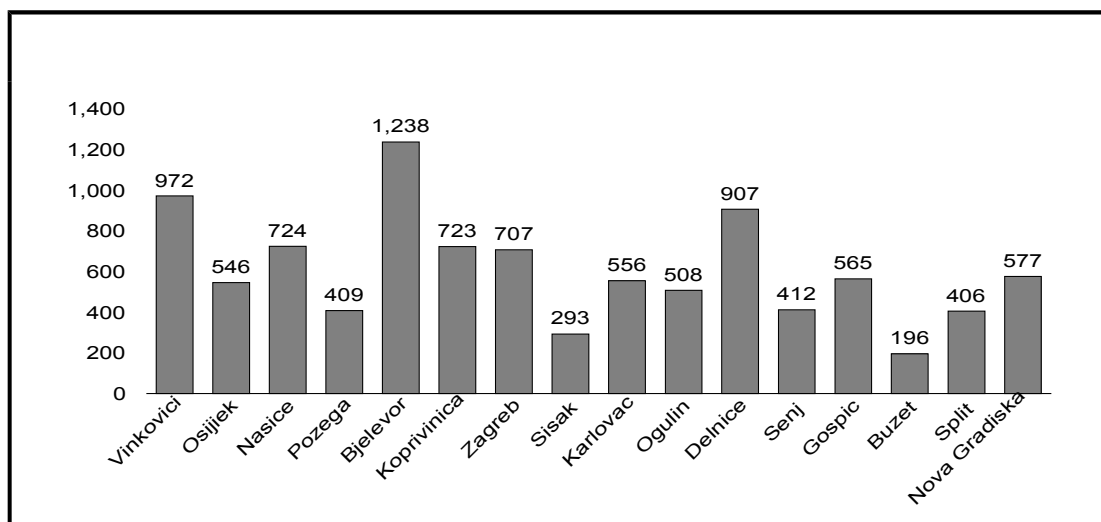
Uprave su uspoređene jedna s drugom i s državnim trg. društvima u Mađarskoj, Estoniji i Irskoj. Vanjska usporedna analiza je stoga ograničena na utvrđivanje režijskih troškova izraženih prema proizvedenom m³ drva. Najrelevantnija je usporedba s mađarskom državnim trg. društvom, koje se nalazi odmah s druge strane granice UŠ Koprivnice. Ono ima šume vrlo slične onima u HS, ali uspijeva stvoriti značajnu dobit bez činjenja štete okolišu. U svakom slučaju vrijednosti HS su prikazane za 10 uprava koje predstavljaju jednodobne ili preborne šume.

Osoblje

Odnos upravljačkog i nadzornog osoblja prema šumskim radnicima je skoro jedan prema jedan, odnos privatnika prema stalnom osoblju jedan prema osam. Normalni odnos, u međunarodnom šumarskom iskustvu, za stupnjeve upravljačkog i nadzornog osoblja je u rasponu od jedan do pet i jedan do deset.

Postoji znatno variranje u broju zaposlenih između uprava, od čak 1238 do 196 (slika 5). Slojevi nadzora na operativnoj razini izgledaju kao da su pretjerani. Kad bi se proizvodna radna snaga dodatno obučila da obavlja izmjeru trupaca tada bi se barem jedan sloj nadziranja mogao ukloniti.

Odnos broja zaposlenih prema površini se kreće od 80 ha po osobi u Vinkovcima do 297 ha po osobi u Sisku, prosječno za jednodobne i preborne šume (tj. isključujući krška područja) 156 ha po zaposlenom. Vanjska usporedba (Mađarska, Irska i Estonija) se kreće između 500 do 700 ha po osobi.



Slika 5. Osoblje po upravama (2000. godini)

Dupliciranje funkcija između uprava i Direkcije također dovodi do pretjeranih režijskih troškova što upropaštava organizaciju sa stanovišta učinkovitosti.

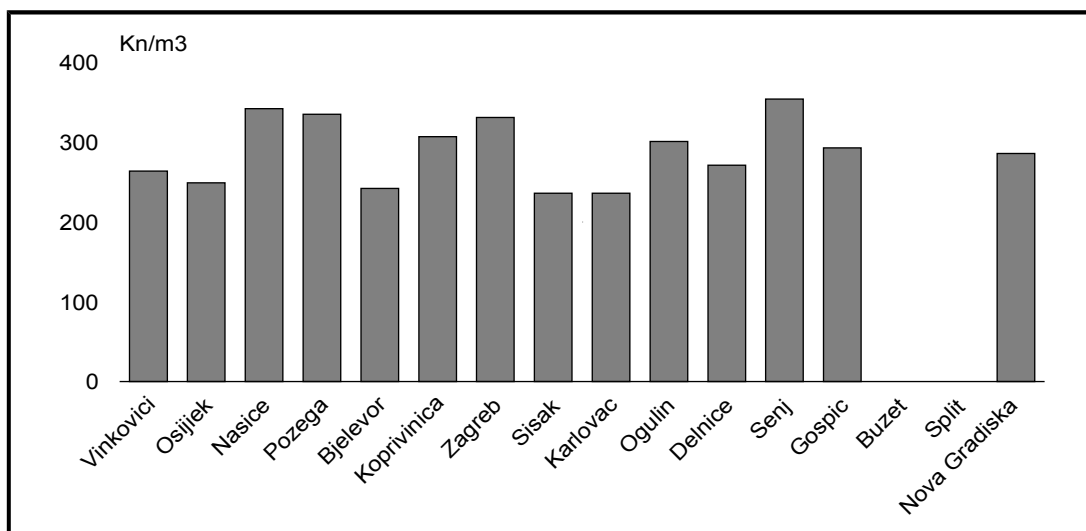
Dupliciranje poslova se događa ponajviše zbog postojanja 16 odvojenih knjiga kupaca i dobavljača, platnih lista i informatičkih (financijskih i uređivačkih) baza podataka koje se onda konsolidiraju u Direkciji u podatke na razini poduzeća.

Direktni troškovi

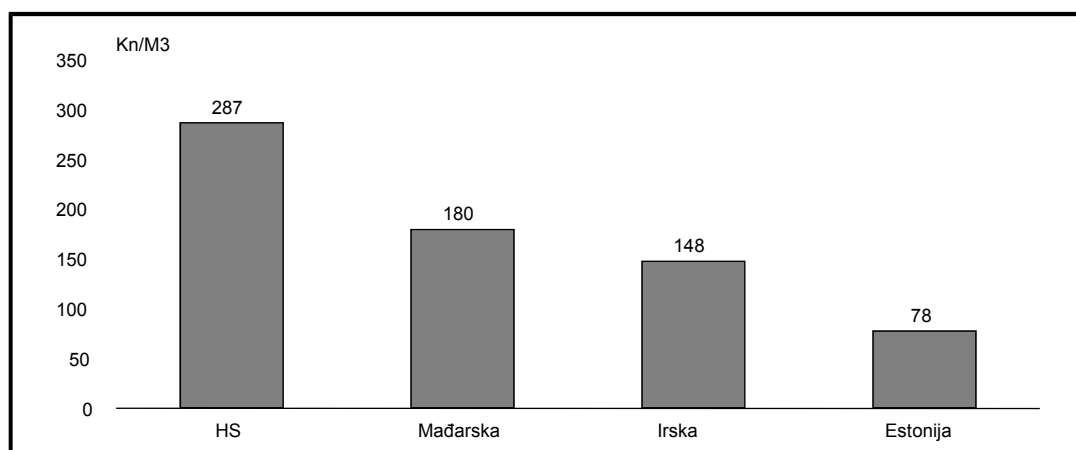
Troškovi su prikazani prema obujmu prodanog drva u svakoj upravi. Direktni troškovi uključuju uređivanje šuma, iskorištavanje, transport, obnovu i šumskouzgojne troškove.

Direktni troškovi po m^3 variraju od najviših $342 \text{ kn}/m^3$ ($46,15 \text{ €/m}^3$) u Našicama do najnižih $236 \text{ kn}/m^3$ ($31,85 \text{ €/m}^3$) u Karlovcu i Sisku, s prosjekom za poduzeće od $287 \text{ kn}/m^3$ ($38,73 \text{ €/m}^3$). Širok stupanj varijacija između uprava indicira potrebu za sustavom komparativne kontrole troškova koji bi mogao pratiti i uspoređivati ta odstupanja prepoznavajući uzrok varijacije (Slika 6). Usporedna vanjska analiza pokazuje da su direktni troškovi u Mađarskoj $180 \text{ kn}/m^3$ ($24,29 \text{ €/m}^3$), u Estoniji $78 \text{ kn}/m^3$ ($10,53 \text{ €/m}^3$), a u Irskoj $148 \text{ kn}/m^3$ ($19,97 \text{ €/m}^3$) (Slika 7).

Uprava šuma Sisak koja je jedna od efikasnijih uprava pokazala je 30 % razliku u direktnim troškovima u usporedbi s mađarskim podacima. Daljnja usporedba s lokalnim privatnim poduzetnicima bi trebala pokazati sličan trend. Na uzorku od 116 ugovora iz UŠ Sisak usporedba je pokazala da su troškovi HŠ bili 23 % veći od privatnika, a da je kod radova koji uključuju mehanizaciju razlika bila veća (28 %) od onih nemehaniziranih (20 %).



Slika 6 Ukupni direktni troškovi/m³ po upravama (2000.)

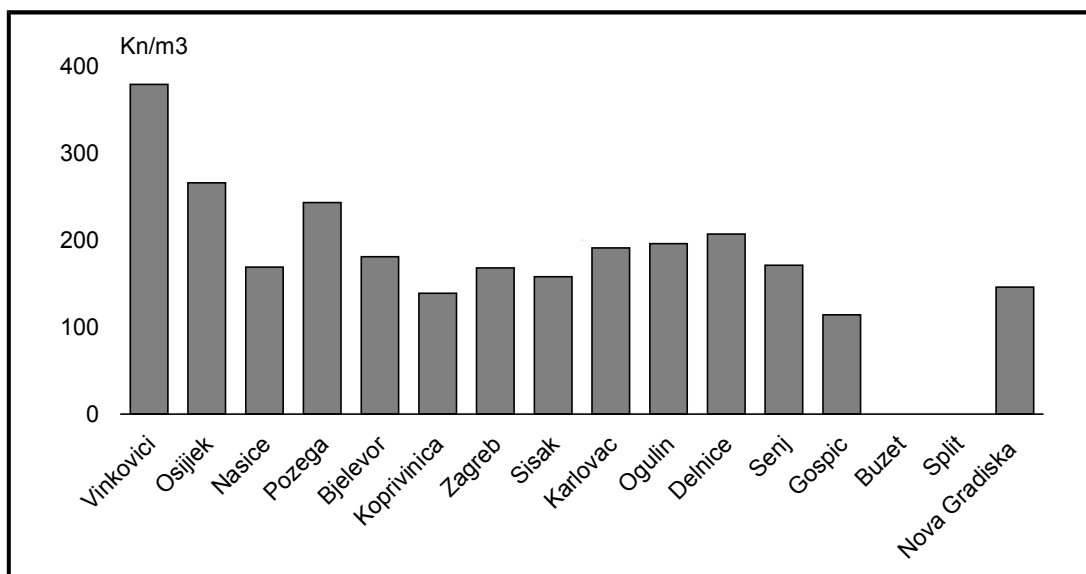


Slika 7 Vanjske usporedbe direktnih troškova/m³

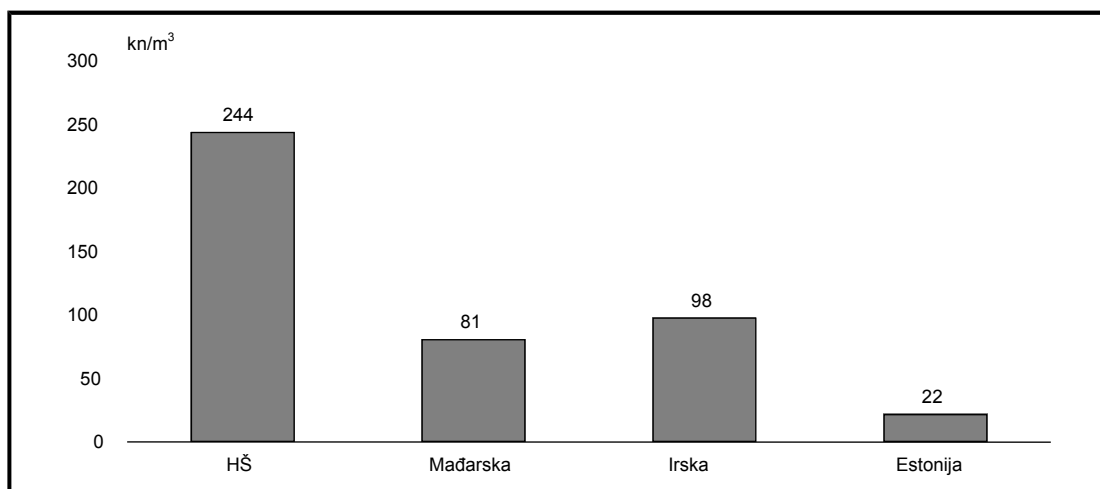
Opći troškovi

Ključno područje koje utječe na učinkovitost jest administrativna i nadzorna razina i u šumariji i u upravi. To indicira da ima previše ljudi angažiranih u neproizvodnom radu.

Opći troškovi su u rasponu od najviših 379 kn/m³ (51,15 €/m³) u Vinkovcima do najnižih 139 kn/m³ (18,75 €/m³) u Koprivnici, prosjek za jednodobne i preborne šume iznosi 244 kn/m³ (32,93 €/m³). Vanjska USPOREDNA analiza sa stranim trg. društvima pokazuje opće troškove od 81 kn/m³ (10,93 €/m³) u Mađarskoj, 22 kn/m³ (2,97 €/m³) u Estoniji i 98 kn/m³ (13,23 €/m³) u Irskoj (Slike 8 i 9).



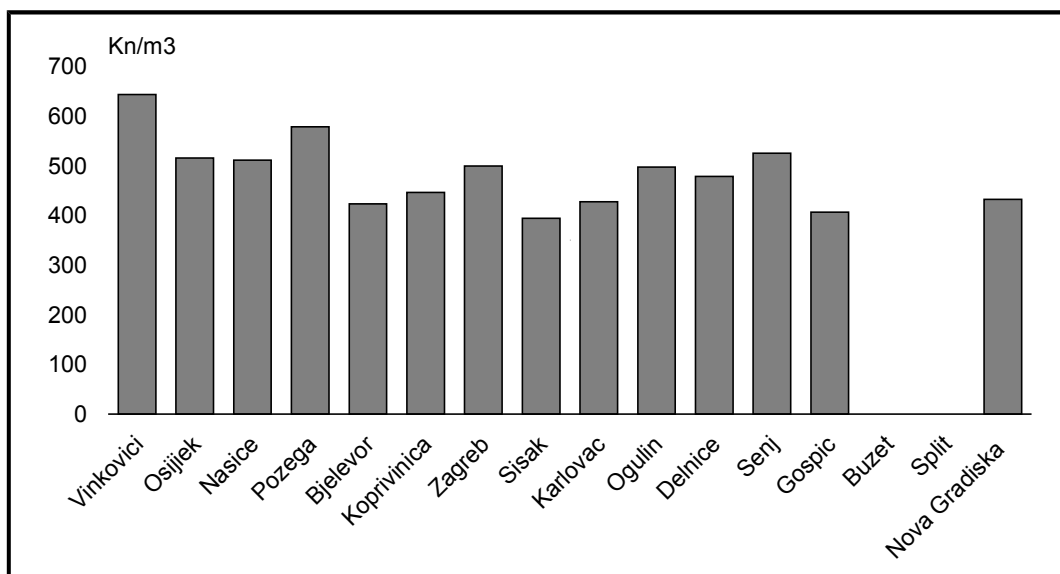
Slika 8 Opći troškovi/m³ po upravama (2000.)



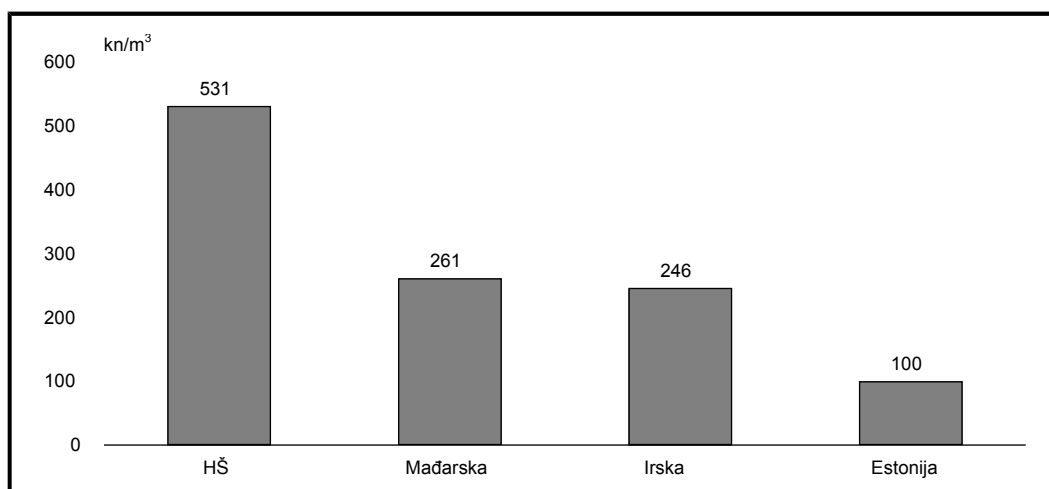
Slika 9 Vanjske usporedbe općih troškova/m³

Ukupni troškovi

Ukupni troškovi za sve operativne aktivnosti pokazuju da HŠ imaju prosječni ukupni trošak od 531 kn/m³ (71,66 €/m³) prema usporedbi od 261 kn/m³ (35,22 €/m³) u Mađarskoj, 100 kn/m³ (13,50 €/m³) u Estoniji i 246 kn/m³ (33,20 €/m³) u Irskoj (Slike 10 i 11).



Slika 10. Ukupni troškovi/m³ po upravama (2000.)



Slika 11. Vanjske usporedbe ukupnih troškova/m³

Prihodi

Prihodi variraju od najviših 457 kn/m³ (61,67 €/m³) u Vinkovcima do najnižeg od 275 kn/m³ (37,11 €/m³) u Našicama, no tu vrste drveća i različiti proizvodi mogu biti razlog za razlike. Činjenica da cijenu drva određuje Vlada, smanjuje korisnost ove usporedbe. Usporedbe s Irskom možda nisu najprikladnije zbog različitosti u proizvodu, ali prosječni prihod od trupaca mekih četinjača po m³ u Irskoj je blizu prosječnom prihodu po m³ za tvrde listače u Hrvatskoj. Prihodi po m³ u Mađarskoj su prilično slični.



Ocjena informatičkog sustava

Bitan dio svake velike komercijalne organizacije je njen informatički sustav. Kako je djelotvoran informatički sustav nužan za kontrolu upravljanja organizacijom, uključujući praćenje i kontrolu učinkovitosti, pregledan je informatički sustav HŠ u Direkciji i u upravama.

Pregled ukazuje na glavne nedostatke. Ne postoji jedan integrirani sustav koji daje podatke za cijelo poduzeće, u stvari svaki veći ured ima svoj vlastiti sustav. To dozvoljava izvještavanje samo zbirnih podataka.

Sadašnji sustav je velika zapreka operativnoj učinkovitosti. Npr. rad se prati samo na razini uprava, a trebao bi se idealno pratiti na razini odjela. Sustav ne olakšava kontrolu troškova, prekoračenje troškova se ne može pratiti u realnom vremenu u upravi i šumariji što sprečava ili u najboljem slučaju usporava upravitelje da poduzmu korektivne postupke.

Podaci se fizički drže na razini svake uprave, a samo se sumarni podaci šalju Direkciji. Podaci iz šumarija se obično šalju u ured uprave u papirnatom obliku za unos, što stvara nepotreban posao i povećava rizik od pogrešaka prilikom unošenja podataka.

Posebno se preporuča da se razvoj jedinstvenog integriranog informatičkog sustava smatra bitnim elementom budućeg restrukturiranja HŠ. Takav sustav bi barem trebao biti u mogućnosti konsolidirati i dati pravovremene i detaljne financijske podatke i podatke o praćenju radova u poduzeću.

3.3.4 Proizlazeća pitanja i preporuke

HŠ na svim razinama organizacije ima znatne prilike poboljšati učinkovitost čak i unutar trenutne strukture i okvira. No, bitno je uvesti veću fleksibilnost i ovlast treba biti spuštena na odgovarajuću razinu.

Sadašnji ciklus planiranja je deset godina i on uključuje izradu 663 gospodarske osnove koje puno toga propisuju i uglavnom se bave gospodarenjem šumama. Deset posto svih osnova se mora godišnje revidirati. Postoji potreba za većom fleksibilnosti što se tiče interpretacije primjene tih osnova.

I režijski i direktni troškovi su previsoki i međunarodne usporedbe pokazuju da mogu biti smanjeni za 30 % ili čak i više ovisno o rezultatima restrukturiranja potencijalnim dobitima u učinkovitosti poduzeća. Varijacije unutar uprava su velike i nije maksimizirana upotreba proizvodnih radnika.



Kako bi se poboljšala operativna učinkovitost daju se sljedeće preporuke:

- Zadati ciljeve operativne učinkovitosti za svaku upravu i osigurati da to čini integralni dio poslovnog procesa na razini upravljanja upravom. To bi se trebalo centralno pratiti s redovitim internim i međunarodnim usporedbama.
- Uvesti godišnje/petogodišnje poslovno planiranje u okviru kojega bi se radili planovi od razine šumarija i uprava i činili bi korporativni plan koji bi se koristio kao mehanizam izvještavanja Nadzornom odboru i MPŠ-u.
- Mora se uvesti detaljni proces budžetiranja, gdje će svaki upravitelj šumarije i uprave biti odgovoran za troškove i za prihode i izvještavat će točne i aktualne vrijednosti centraliziranoj funkciji kontrole upravljanja.
- Inicirati veliki program dodatne obuke i naobrazbe kako bi se smanjio intenzitet nadzora
- Uvesti poslovni informatički sustav (PIS) koji može pratiti troškove i prihode i vrednovati neučinkovitosti i locirati njihov izvor.
- Treba uvesti programe dobrovoljnih odlazaka u mirovinu uz otpremninu koji bi dali osoblju atraktivne prilike da bi mogli dobrovoljno napustiti poduzeće.
- Sporedne djelatnosti treba razmotriti kao sredstvo korištenja viška radne snage. U obzir se moraju uzeti samo oni poslovi koji mogu opravdati svoj komercijalni opstanak.

Kako bi se poboljšala operativna učinkovitost HŠ biti će nužno razviti djelotvoran privatno poduzetnički sektor s dovoljno kapaciteta. MPŠ i HŠ trebale bi olakšati taj razvoj razvojem inovativnih mjera potpore koje bi npr. olakšale pristup kapitalu, poslovnu obuku i osiguravale ugovore. Direktno šumske aktivnosti kao što su njega, iskorištavanje, transport i izgradnja cesta mogu obavljati privatnici. Shema prijevremenog umirovljenja bi trebala biti važan način opskrbljivanja privatno poduzetničkog sektora iskusnim ljudskim resursima.

Izveštaj radnog paketa pregled operativne učinkovitosti HŠ nalazi se u prilogu 10.



3.4 Pregled organizacijske strukture

3.4.1 Osvrt na postojeću strukturu

HŠ ima tri jasno razlučive organizacijske razine kako slijedi:

- Direkcija
- uprava
- šumarija

Dodatno, postoji i Upravni odbor odgovoran za nadgledanje poslovanja poduzeća.

Uloga (zadaca), dužnosti i funkcije svake od ovih razina utvrđene su prema internim propisima poduzeća, Statutu poduzeća ili Zakonu o šumama (52/90).

Upravni odbor

Zadaca Upravnog odbora jest da obavlja nadzor upravljanja poduzeća. Šest članova Upravnog odbora imenuje Vlada, a tri su izabrana od osoblja HŠ (dva zastupaju područja regularnih šuma, a jedan zastupa područja prebornih i mediteranskih šuma). Šest članova koje je imenovala Vlada su trenutno svi iz javnog sektora. Normalno trajanje mandata za člana odbora je četiri godine.

Sada je Ministar poljoprivrede i šumarstva predsjednik odbora, a Ministar zaštite okoliša i prostornog uređenja je dopredsjednik.

Ukratko zadaca Upravnog odbora jest da:

- podnosi prijedloge za politiku i dugoročnu strategiju Vladi;
- donosi odluke, koje mora odobriti Vlada o upravljanju kapitalom i raspodjeli dobiti;
- odobrava
 - gospodarske osnove,
 - osnivanje dodatnih trg. društava,
 - imenovanje ili razrješenje dužnosti dužnosnike poduzeća s posebnim ovlastima prema statutu poduzeća,
 - interne propise poduzeća o platnim listama, disciplinskim i financijskim odgovornostima zaposlenika.



Direkcija

Direktora imenuje Vlada na prijedlog ministra poljoprivrede i šumarstva. Uobičajeni mandat je 4 godine i direktor može biti ponovno imenovan. Odgovornosti direktora obuhvaćaju:

- da vodi brigu da poduzeće posluje u okviru zakona
- da izvršava naloge Upravnog odbora
- da predstavlja poduzeće u njegovim vanjskim poslovima
- da daje prijedloge Upravnom odboru o:
 - poslovnoj politici i planovima
 - organizacijskoj strukturi
 - imenovanju ili razrješenju djelatnika s posebnim ovlaštenjima prema Statutu poduzeća
- Donošenje odluka o:
 - odabiru i raspoređivanju zaposlenika poduzeća,
 - kriterijima zapošljavanja, potrebnim zahtjevima i uvjetima za osoblje poduzeća,
 - uzimanju i korištenju kredita za poduzeće.

Osim direktora, grupa više razine posloводства je sastavljena od zamjenika direktora i tri pomoćnika direktora od kojih sve imenuje Upravni odbor. Direktor može po svom nahođenju imenovati odgovarajuće kvalificirane stručnjake da savjetuju njega ili druge više rukovoditelje. Direktor sada ima 13 savjetnika.

Razina uprave

Ima 16 uprava, od kojih svaka ima upravitelja uprave koji je odgovoran neposredno direktoru. Direktor može imenovati odgovarajuće stručne savjetnike za upravitelje uprave. Sada ima 25 savjetnika na razini uprava. Svaka uprava je sastavljena od više šumarija. Prosječni broj šumarija unutar uprave je 10, ali to se kreće u rasponu od 15 do 6. U većini uprava obično ima devet rukovoditelja odjela (komercijalni, proizvodni, plansko-analitički, za uređivanje šuma, informatiku, za ekologiju, za lovstvo, upravno-pravni, financijski) i razni upravitelji radnih jedinica (koji su nadležni za sporedne poslove) koji su odgovorni upravitelju uprave.

Svaka uprava je sastavljena od više šumarija. Prosječni broj šumarija u upravi je 10, ali se može kretati od 15 do 6.

Mnoge od sadašnjih struktura u HŠ su još uvijek pod utjecajem tranzicije iz 11 odvojenih poduzeća u jedno državno poduzeće.

Zadaća je upravitelja uprave da gospodari sa šumama u okviru uprave preko ureda šumarija u skladu sa Statutom poduzeća, internim propisima poduzeća i Hrvatskim zakonima o šumama (52/90).

Većina funkcija za podršku nalazi se na razini uprava, na primjer fakturiranje.



Postoji niz radnih jedinica koje su organizirane na razini uprava koje upravljaju sa sporednim poslovima. Općenito uzevši one nisu profitabilne. Tamo gdje radne jedinice interno pružaju usluge poduzeću daje im se prednost u odnosu na vanjske poduzetnike.

Prekinuta je politika da se za odabrana područja osnivaju društva kćeri, koja je započeta 1997. godine. Većina od njih je sada ponovno integrirana sa svojim povezanim upravama zbog loših financijskih rezultata.

Razina šumarija

Unutar svake šumarije obično ima 4 ili 5 gospodarskih jedinica, s tima da ukupno ima 663 gospodarske jedinice u poduzeću. Gospodarske jedinice po veličini se kreću u rasponu od 2 000 – 5 000 ha šumskog zemljišta. Za svaku gospodarsku jedinicu izrađuju se 10-godišnje gospodarske osnove.

Imenuju se revirnici (šumari) za obavljanje i nadzor poslovnih aktivnosti unutar gospodarskih jedinica. Revirnici pokrivaju zasebno područje koje se zove revir. Revir može biti isto područje kao gospodarska jedinica ili može pokrivati više od jedne gospodarske jedinice.

Svaki revirnik obično ima dva pomoćnika. Pomoćnik za šumsko-uzgojnu tehniku koji nadzire šumarske radove i još jedan pomoćnik koji se bavi zaštitom i lovom. U praksi su ove funkcije podrške zamjenjive.

Proizvodno osoblje je priključeno određenim šumarijama. Rukovoditelj proizvodnog odjela pri upravi može međutim prerasporediti višak radne snage. Na razini šumarije je obuhvaćeno lovno gospodarenje sa srodnim objektima i čini sastavni dio gospodarenja šumama.

3.4.2 Ocjena organizacijskih struktura

Ocjenjivačke radionice

Obavljen je niz radionica s osobljem HŠ kako bi se utvrdila problematika koja utječe na organizacijske strukture. Radionice su posebno analizirale jake strane, povoljne prilike, slabe strane i opasnosti za postojeće strukture, te istražile stavove sudionika o organizacijskoj promjeni.

Radionicama su prisustvovali rukovoditelji odjela, upravitelji radnih jedinica, upravitelji šumarija, revirnici, šumski radnici i osoblje uprava koje je predložio upravitelj uprave.

Ovaj proces je utvrdio sljedeće jake strane organizacije:

Opće prihvaćanje potrebe za značajnom promjenom

Pozitivni stavovi osoblja

Snažna usredotočenost na šumsko-uzgojno planiranje i kontrole



Vrlo discipliniran pristup izvršenju planiranih šumsko-uzgojnih radova u skladu s 10-godišnjim gospodarskim osnovama.

Visoki standard obrazovanja osoblja na razini Direkcije, uprava, šumarija

Odgovarajuća informatička mreža

Opsežni sustavi za prikupljanje podataka, izvješćivanje i analizu na razini uprava

Dobra operativna kontrola novčanih transakcija

Sudionici su ustanovili i sljedeće negativne osobine:

Nedostatak kontinuiteta rada osoblja s čestim promjenama osoblja na ključnim pozicijama;

- Nedostatak transparentnosti vezano za procedure imenovanja, uz opće uvjerenje da se napredovanje ne temelji isključivo na zaslugama, što ima za posljedicu malodušnost i smanjenu motiviranost;
- Nedostatak jasnoće po pitanju ciljeva poduzeća;
- Slab razvoj osoblja;
- Slaba definicija radnih mjesta, položaji se u prvom redu određuju prema zahtjevima stručne spreme, kako to predviđa zakon, a ne prema složenosti ili potrebnoj razini stručne sposobnosti;
- Nedostatak jasnoće o zadaći i razini ovlaštenja službi pri Direkciji i onih pri upravama;
- Preklapanje nadležnosti između različitih položaja i odjela;
- Slabo reagiranje nekih centralnih funkcija na lokalne uvjete;
- Visoke razine nadzora;
- Slaba kontrola troškova vezanih za lovstvo;
- Nedosljednost u potrebnom osoblju među upravama.

Stil upravljanja i odlučivanje

Stil upravljanja utvrđen na razini cijelog poduzeća HŠ temelji se na strogom nadzoru i strogom pridržavanju propisa i najbolje ga se može opisati kao klasični stil zapovijedanja i kontrole. Kod tog stila upravljanja ima mnogo strukturnih nedostataka. Karakteristično je da je ovaj stil vezan za sljedeće probleme, od kojih su mnogi očiti kod HŠ:

- Donošenje odluka se odgađa i nedostaje im kvaliteta
- Nedostatak koordinacije između različitih dijelova organizacije i česta suprotnost ciljeva
- Osoblje primjećuje da ima malu odgovornost i da je isključeno iz procesa planiranja
- Dupliciranje aktivnosti i funkcija i prekomjerna papirologija
- Stvarne ovlasti koncentrirane su na nekolicinu ljudi
- Nedostatak odgovornosti.

Funkcija odlučivanja je kod HŠ koncentrirana na dvije organizacijske razine: direktor u Direkciji, te upravitelji uprava. Struktura izvještavanja je vrlo jednolika na razini Direkcije i uprava s mnogo funkcija koje su stvarno odgovorne direktoru i upraviteljima uprava. Posljedica toga jest da se stvarne ovlasti i odlučivanje nalaze na ova dva



mjesta. To se odražava u nedostatku ovlaštenja ili kontrole koji bi bili delegirani na posloводство niže razine u poduzeću.

Redovni sustavi odlučivanja izvan ove dvije razine su nespretni i neučinkoviti i potrebno je više puta ponavljati zbog nedostatka jasnoće kod odgovornosti i ovlaštenja između funkcija podrške Direkcije i uprava.

Ovaj sadašnji sustav upravljanja je krajnje nefleksibilan s tim da se mnoge poslovne odluke donose na temelju odgovarajućeg zakona ili članka. U slučaju upravljanja ljudskim resursima, odluke se donose isključivo na razini Upravnog odbora, Direkcije, ili upravitelja uprava. To smanjuje motiviranost osoblja.

3.4.3 Organizacijske neučinkovitosti

Neučinkovitosti, koje su utvrđene za vrijeme ispitivanja upravljanja i struktura izvještavanja, mogu se rezimirati kako slijedi:

- Moć je koncentrirana na ograničen broj ključnih donositelja odluka. U mnogim slučajevima previše osoblja, nerijetko iz različitih slojeva posloводства, izvještava ove donositelje odluka. U mnogim slučajevima to nije učinkovita upotreba menadžerskog vremena i ne potiče na odgovornost i dužnost na razini cijele organizacije. Optimalna broj izravnog izvještavanja morao bi u idealnom slučaju biti manji od 10.
- Sustav i mjerodavno zakonodavstvo ne omogućavaju veliku fleksibilnost ili opseg odlučivanja. Menadžersko osoblje u HŠ je visoko obrazovano i sposobno međutim strukture i zakonodavstvo su pretjerano preskriptivni i usredotočeni na ispravnu proceduru više nego na ispravne odluke. To velikom broju osoblja oduzima mogućnost da razviju svoje sposobnosti davanjem preskriptivnih detalja o operativnim pitanjima. To isto tako ograničava sposobnost poduzeća za promjenom reagiranjem na neprestano mijenjanje poslovnog okruženja.
- Previše ima dupliciranja aktivnosti koje se obavljaju na razini uprava i Direkcije.

3.4.4 Proizlazeća pitanja i preporuke

Upravni odbor je jak po tehničkim i administrativnim pitanjima, ali mu nedostaje komercijalna, financijska i šira drvno industrijska perspektiva. Kruti hijerarhijski i nefleksibilan stil upravljanja je izravna posljedica zakonskog okvira unutar kojeg HŠ djeluje. To je vrlo bitno ograničenje za razvoj poslovne kulture unutar HŠ.

Nedostaje jasna diferencijacija i definicija zadaća i ovlaštenja za službe pri Direkciji i odjele pri upravama. To je bitan uzrok organizacijske neučinkovitosti i dupliciranja posla, koji su evidentni iz sljedećih simptoma:

- zakašnjelo odlučivanje;
- suprotni ciljevi i općenito slaba koordiniranost;



- smanjena motiviranost osoblja koje primjećuje da ima malo ovlaštenja;
- prevelika koncentracija moći i nikakvo delegiranje ovlaštenja, dužnosti ili odgovornosti;

Nedostatak transparentnog sustava imenovanja i promoviranja je demotivirajući faktor i dodatna prepreka za inicijativu kod osoblja.

U svjetlu gore navedenog, daju se sljedeće preporuke:

1. Revizija Zakona o šumama (52/90) i Statuta HŠ morale bi osigurati odgovarajuću razinu državne kontrole i riješiti razinu upraviteljske kontrole Upravnog odbora.
2. Sveopći ciljevi poduzeća HŠ moraju biti jasni svim strankama i osoblju. Jasna definicija ciljeva je važan preduvjet za djelotvornu konstrukciju organizacijskih struktura.
3. Moraju se provesti odgovarajući procesi razvoja i napredovanja koji osiguravaju kontinuitet na svim ključnim mjestima i unapređuju kredibilitet osoblja.
4. Racionalizirati odnose između službi Direkcija i odjela uprava, te utvrditi funkcije s kojima će se bolje upravljati centralno i one, za koje je optimalno da se prebace na uprave.
5. Područja rada koja nisu centralna i od bitne važnosti za gospodarenje šumama moraju se prebaciti na radne jedinice.
6. U okviru konteksta sadašnje problematike, postoje jasne opcije za konstrukciju organizacijskih struktura:
 - a) Zadržati postojeće slojeve
 - b) Smanjiti broj organizacijskih jedinica (uprava i šumarija)
 - c) Ukloniti sloj uprava
7. Što se tiče radnih jedinica za sporedne djelatnosti, date su sljedeće preporuke:
 - Utvrditi optimalni broj potrebnog osoblja i prerasporediti sve dodatno osoblje unutar odgovarajućih uprava;
 - Ispitati procjenu vrijednosti imovine radne jedinice kako bi se osiguralo da su u skladu s tržišnim procjenama;
 - Dogovoriti kritično razdoblje unutar kojeg se moraju postići ključni kriteriji za uspješnost;
 - Dogovoriti mjere koje će se poduzeti ako ovi parametri budu postignuti ili ne budu postignuti.

Izveštaj radnog paketa pregled organizacijskih struktura HŠ nalazi se u prilogu 11.



3.5 Pregled upravljanja ljudskim resursima

3.5.1 Pregled funkcije ljudskih resursa

Zasada HŠ nema sveobuhvatnu politiku i/ili strategiju upravljanja ljudskim resursima. Jedini dokument koji se bavi s politikom ljudskih resursa obuhvaćen je u Programu razvoja HŠ (1991-2025). Postoji ipak, znatna količina zakonodavstva i propisa koji utječu na upravljanje ljudskim resursima u HŠ.

Struktura i profil osoblja

Analiza strukture i profila osoblja obavljena je na temelju raspoloživih podataka.

Krajem 2000. godine HŠ je imao 9 908 zaposlenih. Podaci pokazuju da iako je broj zaposlenih niži nego u 1996. godini, postoji trend porasta od 1998. godine. Specifikacija broja zaposlenika prikazana je u tablici 7 i tablici 8.

Tablica 7 Broja HŠ osoblja za 1996-2000. godine

	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.
Direkcija	117	115	120	137	148
Radne jedinice	1 385	466	84	56	996
Šumarije	7 395	7 400	7 076	7 379	7 524
Uprava	1 225	1 247	1 208	1 246	1 240
Ukupno "Hrvatske šume"	10 122	9 228	8 488	8 818	9 908

Razlog padu broja zaposlenih u radnim jedinicama u 1998. i 1999. godini jest u tome što su oni premješteni u društva kćeri u tim godinama, ali su 2000. godine vraćeni u poduzeće.

Kvalificirano i polukvalificirano osoblje ima visoku ili srednju razinu obrazovanja, dok nekvalificirani ili manualni radnici imaju nižu stručnu spremu. Interni akt o sistematizaciji radne snage u HŠ precizno utvrđuje sve potrebne uvjete za radno mjesto. Za tehničko i administrativno osoblje osnovni princip koji je usvojen jest da je za sva mjesta potreban određena razina obrazovanja. Na primjer, stručna šumarska kvalifikacija je potrebna za određena rukovodeća mjesta dok se pravna kvalifikacija traži za rukovoditelja pravnih, kadrovskih i općih poslova. Kod manualnih radnika je utvrđena profesionalna orijentacija i radno iskustvo.

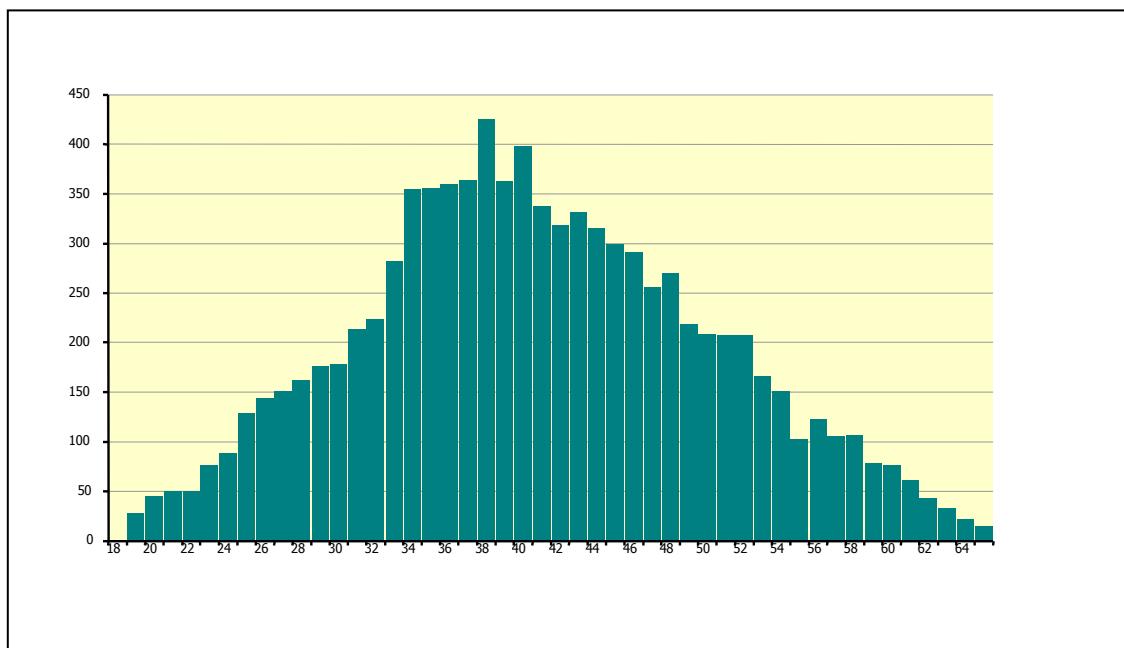
Posebna karakteristika strukture radne snage u HŠ je visok postotak invalidnih radnika koje zapošljava poduzeće. To je dio naslijeđa od nedavnog rata, ali je isto tako vezano i za broj nesreća koje se događaju na radnom mjestu. Postoji zapravo prešutna obveza za zapošljavanje ove skupine, kao zapravo, oblik socijalnog zapošljavanja. To je uobičajena praksa u poslijeratnim zemljama regije.



Tablica 8 Struktura zaposlenika 1996 - 2000

Broj	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.
Šumarski inženjer	1 013	997	1 002	1 059	1 115
Šumarski tehničar	1 614	1 719	1 759	1 811	1 871
Šumski radnik (sjekač)	2 279	2 126	1 999	2 098	2 124
Šumski radnik (ostali)	1 648	1 704	1 611	1 798	1 848
Ostali stručnjaci	3 568	2 682	2 117	2 052	2 950
Ukupno "Hrvatske šume"	10 122	9 228	8 488	8 818	9 908

Dobni profil poduzeća pokazuje da je najveći broj zaposlenika u dobi od 34 do 48 godina. U prosjeku, šumski radnici, vozači i mehaničari predstavljaju najstariju dobnu skupinu, dok sjekači, tehničari i inženjeri pokazuju mlađi profil. Dobni profil organizacije prikazan je na slici 12.



Slika 12 Dobni profil osoblja HŠ

Metode postavljanja

Opis radnih mjesta i radnih zadataka zajedno s kvalifikacijama, radnim iskustvom i posebnim uvjetima utvrđeni su, grupirani i sistematizirani vrlo precizno u okviru Zakona o radu i sistematizaciji radnih mjesta. Pod uvjetima za obavljanje posebnih poslova i/ili radnih zadataka obuhvaćeni su:

- potrebne kvalifikacije za obavljanje posebnih poslova i/ili radnih zadataka;
- radno iskustvo;
- stručno znanje;
- intelektualne i
- fizičke sposobnosti.



Ugovori o radu su vrlo općeniti i samo u širem smislu utvrđuju polje aktivnosti.

Interni Pravilnik o radu određuje metodu i odgovornost za postavljanje novog osoblja u poduzeću. Upravni odbor je odgovoran za imenovanje zamjenika direktora, pomoćnika direktora i upravitelja uprava, na temelju prijedloga direktora. Direktor imenuje osoblje Direkcije i osoblje uprava. U svim slučajevima popunjavanja radnih mjesta, o pravima i odgovornostima odlučuje direktor i upravitelji uprava. Sadašnji sustav ne delegira nikakve ovlasti na upravitelje šumarija u vezi postavljanja i ugovora o radu. Upravitelji šumarija imaju pravo samo predlagati.

Odluke o konačnom izboru donose se na osnovi intervjua i osobnih rasprava s kandidatom. Ne prakticiraju se testiranja i posebne (npr. psihometrijske) metode. Bitno je da kandidat ima osnovne kvalifikacije koje se traže za određeno radno mjesto. U nekim se slučajevima upravitelj područja u kojem postoji slobodno radno mjesto niti ne susreće s postavljenom osobom. Oblik i sadržaj ugovora o radu su strogo regulirani Zakonom o radu. Precizno su utvrđeni uvjeti za sve slučajeve (ugovor o radu na određeno ili neodređeno vrijeme, otkaz, prestanak rada, financijski uvjeti, itd.).

Plaće i stimulacije

Sustav plaća poduzeća je utvrđen u internom aktu o plaćama i drugim naknadama. Tu se točno utvrđuje osnovna plaća, plaća po učinku, stimulacije, naknada za bolovanje i udio u dobiti. Plaća je u velikoj mjeri utvrđena prema kvalifikacijama i razini težine posla. Zakon također utvrđuje način utvrđivanja stimulacije, udjela u dobiti, naknade za bolovanje, plaćanje fonda solidarnosti, te naknade za vjernost u odnosu na godine rada u poduzeću.

Nagrađivanje zaposlenika koji primaju plaću utvrđeno je prema relativnom faktor bodu koji priznaje različita radna opterećenja. Manualni radnici su plaćeni na osnovi proizvodnje. Nije uveden program stimulativnog nagrađivanja za stimuliranje i motiviranje radne snage za postizanje bolje kvalitete i veće razine proizvodnje.

Dnevnice (npr. praznici, troškovi putovanja) su utvrđene na temelju mjerodavnih internih propisa.

Usavršavanje i osposobljavanje osoblja

HŠ ima dobro školovanu radnu snagu. Sadašnji uvjeti zaposlenja, ipak, ne potiču visoku razinu uspješnosti.

HŠ provodi sljedeće godišnje programe osposobljavanja:

- Obuka manualnih radnika prema potrebama i zahtjevima proizvodnje;
- Školovanje usmjereno na zaposlenike na stručnim radnim mjestima, većinom vezano za poslijediplomski studij.

2000. godine, 444 šumska radnika su bila na obuci, dok je 36 zaposlenika pohađalo obrazovne programe.



Socijalna skrb, rekreacija, zaštita na radu

Socijalna dimenzija odgovornosti HŠ se kreće u širokom rasponu i obuhvaća odgovornosti prema osobama sa smanjenom radnom sposobnosti, odredbu za pomoć u godišnjem odmoru i smještaju za osoblje, te razne naknade.

U poduzeću nema posebne jedinice koja bi bila odgovorna za zdravstveno zbrinjavanje i zaštitu na razini cijele organizacije. HŠ ima najvišu stopu nesreća u Hrvatskoj s oko 600 nesreća i 3 smrtna slučaja svake godine. Procjenjuje se da kad bi se poštivale sadašnje mjere zaštite broj nesreća bi se znatno smanjio.

3.5.2 Odnosi posloводства i sindikata

Odnosi sa sindikatom su utvrđeni prema Statutu poduzeća. Hrvatski sindikat šumarstva trenutno zastupa 87 % šumarskih radnika u HŠ. Sindikat ima tradicionalnu strukturu s Generalnom skupštinom, predsjednikom, tajnikom i lokalnim podružnicama. Ukupno ima 197 jedinica sa sjedištem na razini uprava i šumarija.

Kolektivni ugovor između Sindikata i HŠ potpisan je 2001. godine. Kao dio sporazuma Sindikat je prihvatio odluku Vlade da smanji broj osoblja za 10 %, u zamjenu za ustupke na uvjete rada i nagrađivanje.

Usprkos kolektivnom ugovoru, predstavnici Sindikata su izrazili veliko nezadovoljstvo svojim odnosom s poslovođstvom poduzeća, razinom plaća, zabrinutost za sigurnost radnih mjesta, smanjenjem naknada i centralizacijom poduzeća.

3.5.3 Radionice za ocjenu ljudskih resursa

Obavljeno je niz radionica za utvrđivanje problematike vezano za ljudske resurse u HŠ. Tim radionicama je prisustvovalo otprilike 120 ljudi iz svih razina u organizaciji uključujući šumske radnike. Sudionici su u okviru radionica otvorili sljedeća pitanja i mišljenja vezano za upravljanje ljudskim resursima tokom ciljanih rasprava na ovu temu (ovo ne predstavlja nužno i mišljenje konzultanata):

- Neki od internih propisa su zastarjeli i potrebna im je revizija;
- Postojeći sustav nagrađivanja slabo motivira zaposlene i nedostaje mu fleksibilnost;
- Sustavi upravljanja su centralizirani i birokratski, pa je posljedica toga je da se osoblje osjeća isključenim;
- Potrebno je više obuke i obrazovanja, osobito u području informatike i ekologije;
- Ima mnogo problema na zaštiti na radu;
- Postavljanja se ne obavljaju samo prema sposobnostima.



3.5.4 Proizlazeća pitanja i preporuke

Na temelju pregleda upravljanja ljudskim resursima u HŠ, daju se sljedeće preporuke:

- HŠ mora smanjiti troškove svog tehničkog i administrativnog osoblja i mora biti usporedivo s komercijalnim šumarskim trg. društvima koja gospodare sličnim šumama u istočnoj Europi.
- Mora se izraditi detaljna strategija ljudskih resursa kao dio procesa restrukturiranja.
- Politika ljudskih resursa mora biti fleksibilnija kako bi se poticala učinkovitost, inovativnost i uspješnost.
- Mora se uspostaviti sustav opisa, vrednovanja i analize svakog pojedinog radnog mjesta.
- Moraju se ispitati zahtjevi za posebnim kvalifikacijama za određene položaje, naročito zahtjevi za tehničkim kvalifikacijama za one koji su u biti poslovni položaji.
- Potrebna je široka obuka da se osoblje osposobi za nove vještine te usavršavanje posloводства, osobito u: poslovnom administriranju, financijama, rukovođenju i upravljanju osobljem. To će zahtijevati sveobuhvatnu analizu potreba osposobljavanja i može se provesti tek nakon što budu utvrđeni mandat i nove strukture poduzeća.
- Regrutiranje kadrova i procesi promoviranja moraju postati transparentni i moraju biti na osnovi zasluga i uspješnosti.
- Mora se njegovati i razvijati veća razina partnerstva sa Sindikatom.
- Moraju se razviti i primijeniti stroge mjere zaštite na radu.

Izvještaj radnog paketa pregled upravljanja ljudskim resursima u HŠ nalazi se u prilogu 12.

3.6 Pregled funkcije lovstva

Postoji duga tradicija lova u Hrvatskoj i smatra se sastavnim dijelom šumarske profesije i kulture zemlje.

Lovstvo u Hrvatskoj se može podijeliti na

- Visoki lov, koji obuhvaća visoku divljač kao što su jelen, srna, vepar i medvjed koji se smatraju dijelom prirodnog šumskog ekosustava i sada se time gospodari kao sastavnim dijelom općeg sustava gospodarenja šumama.
- Niski lov, koji uključuje visoke razine inputa koristeći divljač koja je posebno uzgojena za lov kao što su fazani i patke.

Gospodarenje

Visokom divljači se danas gospodari kao dijelom redovnih šumarskih aktivnosti. Kapitalni i operativni troškovi vezano za gospodarenje divljači evidentiraju se na razini šumarstva.



Zbog ratnih posljedica, u zadnje dvije godine se znatno investiralo u obnavljanje fonda divljači. Povrat od ovog ulaganje se neće ostvariti kroz najmanje 10 godina, pošto je potrebno 6 godina za veprove, a 12 godina za jelene da dosegnu trofejnu dob.

Niskom divljači se gospodari prvenstveno preko društva kćeri koje uzgaja fazane i patke za prodaju privatnim lovištima kao i HŠ.

Teško je kvantificirati kadrovske resurse koji su uključeni u lov, naročito u visoki lov. Velik broj osoblja je postavljen posebno pri različitim upravama (uključivo upravljanje i održavanje 42 lovačke kuće), šumari međutim, troše znatnu količinu vremena na aktivnosti vezane za lovstvo.

Služba za lovstvo na razini Direkcije nema funkciju linijskog rukovođenja s lovnim aktivnostima na razini uprava ili šumarija.

Troškovi i korist

Ima znatnih problema u praćenju troškova vezanih za lovstvo i gospodarenje divljači pošto se oni prate na razini šumarija i ne knjiže se kao odvojena stavka. Nedavna interna studija je pokazala da je niski lov otprilike na granici rentabilnosti, dok visoki lov posluje s gubitkom od 4-5 milijuna kuna godišnje (0,54-0,68 mil. €). Ova procjena je možda oprezna jer je teško utvrditi ukupne troškove.

Aktivno gospodarenje visokom divljači smanjuje štetu koju životinje nanose drveću kao što je guljenje kore i brštenje. Zasada je teško kvantificirati financijsku vrijednost toga, ali se to može ustanoviti studijom.

Poslovodstvo HŠ ima namjeru povećati prihod od lovačkih kuća s ciljem pokrivanjem troškova od visokog lova nakon desetogodišnjeg razdoblja rasta. Kod niskog lova je namjera da se usredotoči na povećanje profitabilnosti uz mogućnost privatizacije ovih aktivnosti.

Zaključci i preporuke

HŠ zasada ne razmatra aktivno smanjenje visokih troškova vezanih za lovstvo ili procjenu potencijalne koristi od gospodarenja divljači. Sadašnje gledište je da se nastavi s ulaganjem i da se povećaju prihodi. Tržište za međunarodni lov je ipak konkurentno i Hrvatska mora biti sposobna da konkurira na troškovnoj osnovi zemljama kao što su Rumunjska, Mađarska i Ukrajina.

Moguće opcije za smanjenje troška uključuju:

- Prebacivanje naglasaka s kvalitete divljači na gospodarenje populacijom. Divljač se može kontrolirati kroz izdavanje dozvola s ciljem da se šteta drži na prihvatljivoj razini. To bi znatno smanjilo troškove bez smanjenja šumsko-uzgojne zaštite.
- Smanjenje broja lovačkih kuća kroz prodaju ili iznajmljivanje privatnim trg. društvima.



Važno je evidentirati i prijaviti sve troškove vezano za lovstvo i srodne aktivnosti tako da se sve odluke mogu donijeti na osnovi točnih informacija.

3.7 Pregled radnih jedinica

Trenutačno (prosinac 2001) postoji dvanaest radnih jedinica i pet društava kćeri. Radne jedinice i društva kćeri obavljaju niz šumarskih i srodnih aktivnosti uključujući:

- izgradnju cesta
- iskorištavanje
- transport
- rasadnike
- radionice
- farmu divljači (društvo kćer)

Ukupno u radnim jedinicama i društvima kćerima u 2001. godini ima preko 1000 zaposlenih. Zajedno, radne jedinice sudjeluju s 26 % u direktnim troškovima HŠ.

Pregled funkcija radnih jedinica i društava kćeri, zajedno s brojem zaposlenih je prikazan u tablici 9.

Radne jedinice su osnovane kao društva kćeri u 1997. godini. Razlozi za to su bili:

1. To je bio dio napora da se poveća učinkovitost određenih poslova, napose transporta, iskorištavanja i izgradnje cesta. Prije toga, strojevi su bili smješteni kod šumarija i iskorištenje je bilo nisko i nije bilo udruživanja strojeva na širem području.
2. Financijski cilj je bio da radna jedinica isporuči troškovno konkurentnu uslugu poduzeću omogućivši radnim jedinicama da posluju u slobodnijem i konkurentnijem okruženju. Očekivalo se je da će se kroz ovaj pristup ostvariti znatno sniženje troškova i povećanje produktivnosti.
3. Smatralo se je da je taj potez korak prema uključivanju u privatno poduzeće kako bi HŠ stekao iskustvo poslovanja u otvorenoj tržišnoj ekonomiji s mogućnosti za daljnju privatizaciju nekih funkcija.



Tablica 9. Ukupno osoblje u radnim jedinicama i društvima kćerima

Ime	Uprava	Djelatnost	Broj zaposlenih
Radne jedinice			
Šumatrans Vinkovci	Vinkovci	Transport	61
Šumatrans Osijek	Osijek	Transport	26
Šumatrans Našice Zoljan	Našice	Transport	144
Transport, mehanizacija i graditeljstvo Požega	Požega	Transport, mehanizacija, cestogradnja	51
Prijevoz, mehanizacija i graditeljstvo Bjelovar	Bjelovar	Transport, mehanizacija, cestogradnja	101
Mehanizacija i prijevoz Đurđevac	Koprivnica	Transport, mehanizacija	128
Prijevoz i mehanizacija Kutina	Zagreb	Transport, mehanizacija	55
Transport i mehanizacija Karlovac	Karlovac	Transport, mehanizacija	31
Mehanizacija graditeljstvo i prijevoz Ogulin	Ogulin	Transport, mehanizacija, cestogradnja	99
Mehanizacija, građevinarstvo i prijevoz Delnice	Delnice	Transport, mehanizacija, cestogradnja	132
Građevinarstvo, mehanizacija i prijevoz Senj	Senj	Transport, mehanizacija, cestogradnja	83
Mehanizacija, transport i građevinarstvo Nova Gradiška	Nova Gradiška	Transport, mehanizacija, cestogradnja	33
Društva kćeri			
Quercus Drvenik	Vinkovci	Hotel	9
Hortikultura Zagreb	Zagreb	Održavanje parkova	57
Ribnjačarstvo Lipovljani	Zagreb	Ribnjačarstvo	20
Građevinarstvo i prijevoz Gospić	Gospić	Transport, mehanizacija, cestogradnja	22
Fazanerija Peski	Koprivnica	Farma divljači	20
Ukupno			1 072

Radne jedinice nisu dale planirani učinak zbog više razloga:

1. Proračun i poslovni planovi su bili zasnovani na projekcijama koje su se pokazale preoptimističnim
2. Rukovodeće osoblje nije imalo odgovarajuću poslovnu obuku
3. Nije promijenjena poslovna praksa i loša administracija
4. Broj zaposlenih nije smanjen kako bi bio konkurentan privatnom sektoru
5. Imovina je prebačena na radne jedinice po knjigovodstvenoj vrijednosti koja nije predstavljala pravu (nižu) tržišnu vrijednost strojeva i njihovog potencijala za zaradu



6. Nije postojala fleksibilnost da se nagradi i motivira osoblje s jasnom osnovom na učinku i proizvodnji.

U 2000. godini je odlučeno da se one vrate u HŠ jer:

- Mehanizacija, većinom stara i otpisana, se pokazala preskupom za održavanje i nije postizala planirane učinke u proizvodnji.
- Radne se jedinice nisu uspješno natjecale za vanjske poslove.
- Nije postojao jasan poslovni odnos između društava kćeri i uprava, jer zaračunate cijene nisu bile dovoljne za nadoknadu troškova za pružene usluge.
- Za određeni broj društava kćeri je postojala realna opasnost stečaja.

Bilo je to važno iskustvo i pouka za HŠ jer je pokazalo da privatizacija neće uspjeti pukim osnivanjem novih društava, nego da zahtjeva jasnu strategiju, mehanizme podrške i predanost da se omogući društvu kćeri ili privatiziranom društvu da se odmakne od kulture "javne službe" ka privatnoj tržišnoj ekonomiji.

Ne postoji konzistentnost u upravljačkom pristupu prema ovim jedinicama. Ne postoji politika ili strategija kako bi one trebale funkcionirati i svaka jedinica odgovara upravi u kojoj se nalazi. Npr. za mehanizaciju ne postoji politika kapitalne nabave, raznovrsna mehanizacija se koristi sa širokim rasponom kvalitete, starosti i standarda. Postoji širok raspon poslovnih praksi, gdje neke jedinice imaju strojeve bazirane u šumarijama, a druge posluje s centraliziranog skladišta. Tri radne jedinice imaju kapacitete za izgradnju cesta, sve imaju mehaničke radionice, usluge transporta, sječe i privlačenja.

Zaključci i preporuke

Reintegrirane radne jedinice nastavljaju poslovati s gubitkom i još pate od gore izloženih faktora, uključujući nedovoljno ulaganje u osnovna sredstva. Preporuka je da HŠ ne nastavi upravljanje radnim jedinicama koje se ne mogu realno natjecati s privatnim poduzetnicima nudeći istu uslugu.

Ključni element za razvijanje efikasnih procesa na području sječe, privlačenja, transporta i izgradnje cesta bit će razvoj efikasne i komercijalno održive mreže privatnih izvođača. HŠ mora usmjeriti svoje napore na ova područja pomaganjem razvoja takvih usluga, to se može postići tako da se osoblju omogući da uzme dobrovoljnu otpremninu uz pomoć u osnivanju ili pridruživanju privatnim poduzetničkim uslugama. Osim toga, HŠ bi mogao ponuditi radne ugovore i osigurati pomoć u kapitalu za kupovinu strojeva i opreme.

Navodno već postoji značajni kapacitet privatnih izvođača u sektoru transporta, odvoza i iskorištavanja. Privatni izvođači trenutno pokrivaju 70% tržišta za transport drva za preradu i 45% tržišta za privlačenje drva. HŠ se mora usmjeriti na razvoj i korištenje ovih izvođača.

Po pitanju izgradnje cesta, situacija nije tako jasna, jer je na tom području sposobnost privatnog sektora vrlo mala. Da bi povećale ovaj kapacitet HŠ mora biti spreman osigurati odgovarajuće osoblje i drugu pomoć za kupovinu strojeva i radne ugovore.



Razvoj privatnog poduzetničkog sektora vjerojatno će biti održivija opcija nego privatizacija postojećih radnih jedinica koje su se pokazale neuspješnima i na osnovi prethodnog iskustva teško da će privući dovoljno privatnih ulaganja.

Jedan od ključnih ciljeva za osnivanje radnih jedinica kao društava kćeri bio je da HŠ stekne iskustvo o komercijalnom radnom okruženju koje posluje profitabilno i može odgovoriti zahtjevima tržišta. Iako je to dalo neke korisne lekcije i iskustvo poduzeću, nagla propast ove strategije jasno pokazuje izazove i prilike poslovanja kao trg. društvo.

U srednjoročnom razdoblju, HŠ treba težiti takvom položaju u kojem će aktivnosti koje su do sada obavljale radne jedinice biti dostupan raznim davateljima usluga po povoljnoj cijeni i visokoj kvaliteti. To će se najvjerojatnije dogoditi kada će se za usluge međusobno natjecati više davatelja usluga (vanjskih i unutarnjih).

3.8 Pregled međunarodnog iskustva

Tim za izradu projekta se poslužio svojim vlastitim izravnim iskustvom o osnivanju i restrukturiranju državnih šumarskih trg. društava u drugim europskim zemljama kako bi utvrdili lekcije koji bi mogle biti od koristi za HŠ i MPŠ. Proučavana trgovačka društva su bila:

- Coillte iz Irske, osnovano 1989. godine, sada gospodari s 0,4 milijuna hektara;
- LVM u Latviji, osnovano 1999. godine, odgovorno za 1,4 milijuna hektara;
- Državna šumarska trg. društva u Mađarskoj, osnovana 1993. godine, odgovorna za gospodarenje 1,7 milijuna hektara; i
- ÖBf u Austriji, osnovano 1997. godine s 0,8 milijuna hektara.

Svaka od ovih zemalja je imala sasvim drugačiju političku pozadinu, tipove šuma, razine šumskog pokrova i također vrlo različite kulturne vrijednosti i tradicije, ali se susrela sa sličnim odlukama za vrijeme procesa promjene. Iskustva ovih trg. društava daju korisne lekcije za pouku Hrvatskoj.

3.8.1 Zajedničke karakteristike u svim zemljama

Ima niz karakteristika koje su bile zajedničke za sve četiri zemlje. Prvo, sva trg. društva su bila pod izravnom kontrolom vlade. Prije bilo kakvog restrukturiranja, bilo je uočeno da je gospodarenje državnim šumama bilo neučinkovito te da imovina nije bila komercijalno rukovođena i da ne daje razine profita koje bi one bile sposobne proizvesti.

Izrađeno je i stupilo je na snagu posebno zakonodavstvo za osnivanje novih državnih trgovačkih društava, omogućavajući im da djeluju na samostalan i komercijalni način. U svim slučajevima je Uprava za šumarstvo nadležna za šumarske funkcije bila



operativna prije osnivanja novog trg. društva i nastavila je s radom ili je postala jačom nakon što su osnovana trgovačka društva.

Sva društva su prošla kroz veliko restrukturiranje i racionalizaciju, uključujući bitno smanjenje osoblja, kako bi se smanjili troškovi i postigla veća učinkovitost. Sada nijedno trgovačko društvo ne prima nikakve državne subvencije ili potpore i od graničnih ili gubitaških poduzeća sva su postala profitabilna trgovačka društva.

Sva trgovačka društva gospodare rekreativnim područjima i javnim funkcijama šumarstva i/ili zaštićenim šumama kao sastavnim dijelom njihovog komercijalnog gospodarenja šumskom imovinom i društvenom odgovornosti, iako veličina takvih područja znatno varira od zemlje do zemlje.

Konačno, sva trgovačka društva su uvidjela potrebu za dobro integriranim informatičkim sustavima kao ključnom komponentom komercijalnog gospodarenja i kao kritični element za unapređivanje učinkovitosti, te potrebu za dobro definiranom organizacijskom upravljačkom strukturom.

3.8.2 Prijenos imovine

Zemljište i šume čine važan dio državne imovine i njihovo je vlasništvo uvijek bilo predmet značajnih debata tokom osnivanja državnih trgovačkih društava.

U Irskoj su i zemljište i šume bili preneseni na Društvo. To je predstavljalo manje od 6 % od površine zemlje, i bile su to prvenstveno plantaže četinjača, koje su bile posađene kroz zadnjih 60 godina. Trgovačkom je društvu obračunata ta imovina u obliku dioničkog kapitala u vrijednosti aktive trg. društva u vrijeme transfera.

U Latviji državno trg. društvo nije dobilo ni zemljište niti šume u aktivu. Državno je trg. društvo zapravo društvo za gospodarenje šumama, koje pruža te usluge državi, vlasniku imovine.

U Austriji zemljište nije bilo preneseno u aktivu, ali šume jesu. Država je obračunala trg. društvu 4000 milijuna šilinga (291 mil. €) u vrijeme prijenosa ove imovine na društvo. Društvo je to financiralo čistom sječom drva koje se je akumuliralo zato što nekoliko godina godišnji etat nije bio sječen. U Mađarskoj su zemljište i šume u vlasništvu državnog holding društva.

Razlozi koji su u pozadini ovih pristupa odražavaju različite kulturne vrijednosti, političke uvjete i relativnu veličinu površina kojima gospodare državna šumarska trg. društva.

S obzirom da HŠ gospodari s 35 % površine u Hrvatskoj, te na dugu tradiciju šumarstva i do sad nedokazanu sposobnost HŠ kao komercijalnog trgovačkog društva, razumljivo je da će zemljište ostati u izravnom vlasništvu Države.



3.8.3 Pravni status i sastav odbora

U Austriji, Mađarskoj i Latviji osnovana su nova državna društva kapitala kao dionička društva, dok je u Irskoj osnovano privatno društvo s ograničenom odgovornošću. U Mađarskoj je osnovano 19 trg. društava.

Latvijsko i irsko trg. društvo imaju u odboru samo poslovne stručnjake privatnog sektora. Mađarska i austrijsko društvo imaju ograničeno prisustvo javnog sektora u svojim odborima. U svakom od slučajeva, članove odbora imenuje Vlada.

Najbolja opcija za HŠ bila bi da odbor bude sastavljen uglavnom od predstavnika privatnog sektora s jednim ili dva predstavnika iz javnog sektora. Predsjednik bi međutim morao biti iz privatnog sektora, što će razaslati vrlo pozitivnu poruku o angažiranosti Vlade na komercijalizaciji trg. društva.

3.8.4 Restrukturiranje

Irska je započela sa smanjivanjem brojeva šuma, šumarija i regija. Ova racionalizacija se nastavila od 1989. do 1999. kad je započeta nova struktura zasnovana na poslovnim procesima. U tom sustavu je geografska gospodarska jedinica u velikoj mjeri bila uklonjena i zamijenjena s timovima poslovnih procesa. To je omogućilo veće smanjenje broja osoblja, poboljšalo je učinkovitost i omogućilo uvođenje uspješnog upravljanja na timskoj osnovi.

U Latviji, Austriji i Mađarskoj geografske gospodarske jedinice su nastavljene, ali s većim promjenama u broju upravljačkih slojeva, a u slučaju Austrije djelotvorno je uklonjen regionalni sloj upravljanja.

3.8.5 Transfer osoblja

U Irskoj je većina osoblja bila premještena iz državne službe u novo trg. društvo sa svim pravima i povlasticama koja su imali zajamčena kao državni službenici. Sve promjene osoblja su pregovarane i dogovorene s odnosnim sindikatom. Posljedica toga bila je velika usmjerenost na usavršavanje osoblja i atraktivni programi otpremnina financiranih od trg. društva da se potakne višak osoblja da dobrovoljno napusti trg. društvo. Vlada je zadržala osoblje u Šumarskoj upravi odgovorno za usluge inspekcije, političke i zakonodavne funkcije i funkcije javnih ovlasti.

U Latviji nije bilo transfera osoblja iz državne Šumarske službe i novo trg. društvo je moglo regrutirati samo ono osoblje koje je željelo. Posljedica toga bio je vrlo mali broj zaposlenih i to bez šumskih radnika tako da se sav šumarski posao obavlja preko privatnih izvođača radova.



U Austriji je osoblje dobilo nove ugovore o radu s novim trg. društvom, a velik broj osoblja je otišao s otpremninom, dok je u Mađarskoj bilo najviše otkaza, ali je velik broj šumskih radnika bio ponovno zaposlen kao privatni poduzetnici.

U svim je slučajevima razvoj privatnih poduzetničkih šumarskih usluga bio važan element podrške učinkovitosti i povećanja fleksibilnosti radne snage.

3.8.6 Dividenda i renta

Svako od proučavanih trg. društava podliježe zahtjevima za dividendom od strane vlasnika (tj. države). U Latviji trg. društvo plaća mjesečnu najamninu za prava korištenja šumskog posjeda. U Mađarskoj se šumska renta od otprilike 5 % od prihoda plaća državi, dok se u Austriji plaćanje državi obavlja preko sustava lokalne komore, koje dobivaju 50 % dobiti prije oporezivanja. Irska ne plaća rentu državi, ali trg. društvo ima politiku dividendi koja funkcionira na isti način kao kod bilo kojeg društva s ograničenom odgovornosti, gdje se dividenda može platiti Državi kao svojem dioničaru prema preporuci Odbora. Irska je jedina zemlja bez poreza na dobit od šuma kao sredstava za poticanje povećanog pošumljavanja.

HŠ sada plaća znatnu naknadu vodoprivredi i lokalnoj samoupravi koja sada iznosi 5 % od prihoda. Svaki dodatni zahtjev države za rentom bio bi pretjeran, država mora umjesto toga zahtijevati povrate putem dividendi.

3.8.7 Diversifikacija u nove poslove

Zbog cikličke prirode drvne industrije i prirode kretanja cijena drva, važno je da se šumarska trg. društva diversificiraju u druga poslovna područja osim uzgajanja i prodaje drva. Latvija se koncentrirala na svoju operativnu učinkovitost i zadatke pokretanja u 1999. godini i nije još išla na diversifikaciju. To je u skladu s gospodarskim karakterom trg. društva. Mađarska je nastavila sa svojim tradicionalnim područjima sporednih djelatnosti koje je imala prije formiranja novih trg. društava, i to pilanskom industrijom i turizmom bez većeg širenja na druga područja.

Irska je dosljedno provodila strategiju širenja sporednih djelatnosti, ograničavajući se na razvijanje trg. društava koja se temelje na glavnim djelatnostima ili zemljišnoj imovini. Irska je nedavno započela značajnu diversifikaciju ulaganjem u tvornicu vlaknatica, razvoj odlagališta, elektrana pokretanih vjetrom i izgradnju kuća. Austrija je otišla dalje, jer se definirala kao trg. društvo za razvoj zemljišnih resursa, a ne samo kao šumarsko trg. društvo, s namjerom proširenja svoje poslovne baze. U svakom od ovih slučajeva razvijanje novih sporednih djelatnosti je bilo važno radi učinkovitog raspoređivanja viška kadrovskih resursa.

Kratkoročno, HŠ će imati mnogo izazova u restrukturiranju i postizanju učinkovitosti i njihovo glavno usmjerenje mora biti na ovu problematiku. Razvijanje profitabilnih sporednih djelatnosti mora pružiti mnogo uzbudljivih prilika, ali se u to ne smije ući sve



dok ne bude jakih financijskih i poslovnih vještina unutar trg. društva. Neposredna zadaća za odbor i više posloводство jest razvijanje nove strategije i strukture za glavne djelatnosti.

3.8.8 Proizlazeća pitanja

Postoje neke važne lekcije za hrvatsko šumarstvo iz međunarodnih usporedbi (Latvija, Mađarska, Irska i Austrija) do kojih su došli konzultanti u okviru ove studije.

Kritično s komercijalnog gledišta, sva su ta šumarska trg. društva sada profitabilni entiteti koji se u potpunosti samofinanciraju. Do te su pozicije došli u razmjerno kratkom vremenu jednom kad je usvojen komercijalni mandat i kad su napravljene odgovarajuće promjene u strukturi. Svima je zajedničko da su svi počeli kao dio državne službe i bili su, u biti, birokratske i uslužno orijentirane institucije da bi sada napravili veliki iskorak u komercijalnu poslovnu arenu.

Kao početna točka, doneseni su zakoni za svako od tih trg. društava kako bi im se omogućio neovisno djelovanje u skladu s novim komercijalnim mandatom. Odluka da se komercijalizira šumarstvo je utjecala na resorno ministarstvo i u svim uspoređenim slučajevima, ministarstvo je pojačano kako bi pomoglo obavljanje njihove nove i izmijenjene uloge u novom, dinamičnom šumarskom okruženju.

Ključni izazov s kojim su se suočilo svako od tih novih trg. društava je bio izravno povezan s njihovim novonastalim poslovnim statusom: kako upravljati fundamentalnim promjenama potrebnim za pokretanje organizacije iz birokratske hijerarhije unutar državne službe u komercijalno trg. društvo koje posluje unutar poslovnog okruženja. Ključni zajednički izazovi su stoga bili oni koji su se ticali kulturnih promjena, razvoja osoblja i preoblikovanja organizacije.

U obuku osoblja na svim razinama su uložena značajna sredstva. Tipično, mnogo se koriste vanjski konzultanti kako bi pomogli osmisлити i primijeniti razvojne programe. Izloženost visokog posloводства vanjskim poslovnim utjecajima npr. Poslovna škola u Harvardu, SAD je također korištena da se poboljšaju menadžerske vještine i stručnost. Svako od trg. društava je prepoznalo i priznalo važnost trajnog razvoja kao sredstva za optimizaciju rada i postizanje kulturnih promjena.

Neki primjeri takvih sofisticiranih tehnika upravljanja promjenama su korišteni kako bi se "usvojilo" vlasništvo nad promjenama unutar osoblja i potakao razvoj nove komercijalne kulture, osobito u slučaju Austrije i Irske. Ove tehnike uključuju upotrebu Zaposleničkih radnih grupa, Kvalitetnih kružoka, Shema kontinuiranog poboljšanja, Procesa reinžinjerinaga, Upravljanja učinkom i Sustava plaćanja po učinku. Koristi od ovih tehnika se ne mogu preneglasiti, a jako se preporuča prihvaćanje sličnog integriranog pristupa promjenama i u slučaju HŠ.

Postoje određene varijacije između trg. društava u smislu vremenskog okvira u kojem su se inicijalne promjene dogodile. Latvija je prihvatila pristup "traumatskog incidenta"



i zatražila je efekte značajnih promjena u relativno kratkom vremenskom razdoblju. Npr. broj upravljačkih slojeva je bio smanjen, iako su zadržane geografske gospodarske jedinice. S druge strane, Irska je prihvatila srednje do kratkoročni pristup s postupnom evolutivnom promjenom koja pak nije spriječila uspješnost programa promjena. To se najbolje vidi po stupnju promjena koje su primijenjene u Coillte od 1989. Odnedavna, trg. društvo se odmaklo od geografskog sustava upravljanja na onaj baziran na timovima u procesno-ustrojenoj organizaciji.

Iako su u svim ovim trgovačkim društvima postojale određene razlike u pristupu upravljanja promjenama, kao kritično, jasno je da je svako od tih društava prihvatilo strategiju koja je najbolje odgovarala njihovim specifičnim potrebama i situacijama. Npr. u Latviji su se radikalne promjene primijenile gotovo odmah čim je osnovano državno šumarsko trg. društvo, no u stvarnosti prve pripreme su počele gotovo pet do šest godina prije s razvojem Latvijskog generalnog plana šumarskog sektora. U Irskoj, iako je izvještaj o inicijalnom vrednovanju bio dovršen u 1985. godini, to je bilo zanemareno bez pokretanja dodatnih akcija ili ozbiljnijih razmatranja. Tako je u 1989. godini Coillte posloводство bilo suočeno s poduzećem koje je bilo loše pripremljeno za fundamentalne promjene potrebne za postavljanje na komercijalnu osnovu te je stoga radije prihvatilo evolucionarni nego revolucionarni pristup.

Iz međunarodnih usporedbi koje su napravili konzultanti, jasno je da su spremnost organizacije za promjene kao i uvjeti okoline u kojima ta organizacija radi glavni utjecaji na razvoj vremenskog rasporeda i koncentraciju strategije promjena koja se treba slijediti. Isto tako jasno je da ne postoji niti jedno rješenje niti formula koja se može primijeniti i adaptirati da odgovara svakoj situaciji. Radije, strategija promjena mora biti prilagođena uvjetima koji vrijede u određenoj situaciji. U slučaju HŠ konzultantima je jasno da postoji malo dokaza da je puni domet potrebnih promjena, osobito po pitanju organizacijske kulture, u potpunosti shvaćen i prihvaćen. Nadalje, postoje znakovi da poduzeće jednostavno nije spremno započeti kratkoročni program radikalnih i traumatičnih promjena u upravljačkoj strukturi organizacije, jer još uvijek nisu obavljene potrebne pripreme i napravljeni detaljni planovi.

U svjetlu ovoga, konzultanti su zaključili da je za HŠ prikladniji razvojni model promjena, mada se i njime mora djelotvorno upravljati i mora biti zasnovan na postizanju specifičnih ciljeva u realističnom i mogućem vremenu.

Iako je potreba za vertikalnom integracijom unutar sektora prepoznata u usporedivim trg. društvima, dio njih tek treba poduzeti značajne korake po tom pitanju. U Latviji npr. državno šumarsko trg. društvo se usmjerilo na operativnu učinkovitost i zadaće vezane uz osnivanje društva. Mađarska trg. društva su slijedila sličan pristup. S druge strane Irska je napravila krupne korake ka integriranom šumarskom trg. društvu i već je razvila niz poslovnih suradnji u tom smislu. Dodatno, trg. društvo je također iskoristilo svoju imovinsku osnovu i kompetencije osoblja kako bi razvilo cijeli niz alternativnih poslova koji se kreću od kirurgije drveća, razvoja zemljišta te davanja obuke i konzultantskih usluga. Donekle sličan pristup je vidljiv u Austriji gdje je državno šumarsko trg. društvo prihvatilo dinamičniji pristup u kojem se trg. društvo redefiniralo kao "Trgovačko društvo za razvoj zemljišnih resursa".



Preporuča se da HŠ mora slijediti put kojim su krenuli Irska i Austrija i težiti da postanu više integrirani u prerađivački sektor. Ta strategija također mora biti pažljivo planirana i potpuno sinkronizirana s cjelokupnim programom strategije promjena za komercijalni razvoj trg. društva i njegov vremenski raspored mora odražavati kompetenciju trg. društva da slijedi tu strategiju.

Detaljne studije za Irsku, Austriju, Estoniju i Mađarsku su uključene u prilog 13.



4 Zaključci faze pregleda i ocjena institucionalnih potreba

4.1 Institucionalne potrebe u operativnom okruženju

Institucionalni i pravni okvir za šumarstvo

Institucionalni okvir u kojem HŠ posluje je kompleksan i uključuje niz institucionalnih zainteresiranih strana. One uključuju razne vladine institucije, privatne šumovlasnike, šumarsko društvo, granske sindikate, drvnu industriju i izvozni sektor, obrazovanje i znanstvene institucije i određeni broj nevladinih udruga. Iako su specifične aktivnosti većine državnih institucija detaljno obrađene u određenom zakonodavstvu, uloga i odnos između različitih zainteresiranih strana nije uvijek jasan. Npr. Državni inspektorat uključuje i nadzornu funkciju za šumarstvo i lovstvo, no odnos s nekima od nadzornih aktivnosti koji trenutno obavlja osoblje HŠ (npr. dozvole za sječu) nije jasan. Drugi primjer gdje postoje nejasnoće je u području gospodarenja i očuvanja okoliša, posebno u odnosu s gospodarenjem šumama u parkovima prirode.

Funkcije vlade u šumarskom sektoru ulaze u četiri kategorije: regulatorna, nadzorna, podrška i vlasništvo. Važno je da se, kao minimum, jasno definira uloga svake vladine institucije u odnosu na svaku od ovih funkcija i da se odražava u praksi. Uz sve ovo, nužno je da odgovorna agencija ima dovoljno kapaciteta za ispunjavanja njezine specifične uloge.

Nadzorna funkcija se dijeli između nekoliko ministarstava i vladinih tijela, nema dovoljno resursa i uglavnom je neučinkovita, bez funkcije podrške u odnosu s privatnim vlasnicima šuma. Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva trenutačno nema kapaciteta, primarno u resursima, za ispunjavanje glavnih vladinih funkcija u šumarskom sektoru Hrvatske. To ostavlja dvije opcije, ili MPŠ mora povećati svoj kapacitet do dovoljne i planirane razine ili MPŠ mora prenijeti odgovornost na druge institucije koje imaju odgovarajuće kapacitete ili potencijal da povećaju kapacitete.

Mišljenje konzultanata je da je bolja prva opcija te da će ona biti učinkovitija. Regulatorne, nadzorne i funkcije podrške Vlade trebaju se konsolidirati u jednu šumarsku upravu koja je odvojena od HŠ i odgovorna je za izvršne moći Države. Konzultanti vjeruju da će za industriju najbolje biti ako ta funkcija bude unutar MPŠ.

HŠ se do određenog stupnja sam nadgleda, no postoji jasan zahtjev za djelotvornom funkcijom MPŠ-a kako bi se osiguralo poštivanje zakona i propisa i zaštitila državna šumarska imovina od zloupotrebe, pretjeranog iskorištavanja i loše ekološke prakse.



Jasno je da, dok postoji manjak kapaciteta u glavnim državnim institucijama, postoji i višak kapaciteta primarno u tehničkom šumarskom stručnom osoblju unutar HŠ. To će biti važno u razmatranju budućih opcija za restrukturiranje HŠ.

Zakonodavni okvir šumarskog sektora u Hrvatskoj je iznimno detaljan. Važno je napomenuti da je većina postojećeg zakonodavstva bila izrađena u vrijeme vrlo teškog razdoblja u nacionalnoj povijesti upravo pred rat. Stoga postoje aspekti postojećeg zakonodavstva koji su manjkavi u sadašnjem okruženju nacionalnog razvoja i povećane integracije s EU. Osobito visoki stupanj detalja u zakonodavstvu diktira strukture i operativnu praksu HŠ, što u praksi pruža malo prostora za fleksibilnost, inovaciju i poticaj za promjene.

Usprkos razini detalja u zakonodavstvu, ono ne pruža HŠ mandat da posluje komercijalno, niti da pruži povrat državi u skladu sa svojim rezultatom. Odredbe zakonodavnog okvira koje dopuštaju HŠ fleksibilnost u skladu s takvim mandatom i sposobnost odgovaranja na izmijenjenu poslovnu okolinu je od vitalnog značenja i preduvjet budućeg razvoja.

Šumarsko zakonodavstvo bi trebalo:

1. omogućiti poduzeću da posluje unutar potpuno komercijalnog polja
2. da bude ocjenjeno isključivo unutar svojih komercijalnih rezultata i kapaciteta da pruži prihvatljiv povrat na investiciju
3. stvoriti samostalno poduzeće bez pristupa tekućem državnom financiranju ili financijskoj pomoći
4. donositi komercijalne odluke po pitanju upravljanja svim svojim resursima.

Osim ove studije, MPŠ je uključen u niz važnih aktivnosti vezanih uz razvoj šumarskog sektora. Oni uključuju certifikaciju šuma, EU integraciju, administraciju donacija ponajviše u okviru zajma Svjetske banke za Obnovu i zaštitu obalnih šuma i kao najvažnije, razvoj nacionalne šumarske politike i strategije te revizije šumarskog zakonodavstva. Zajedno ovi projekti pružaju izuzetno vrijednu priliku za restrukturiranje i razvoj cjelokupnog šumarskog sektora u Hrvatskoj. Međutim, bitno je da svi ti važni elementi budu djelotvorno koordinirani i integrirani. Nema sumnje da je to izuzetno kompleksna zadaća koja zahtjeva vještu administraciju na najvišoj razini, dovoljan broj osoblja i stručan politički utjecaj.

Ukoliko je djelotvorno koordinirana, sinergija ovih elemenata će znatno nadmašiti zbroj njenih pojedinačnih dijelova, no međutim nedjelotvorna koordinacija će rezultirati u izgubljenoj prilici.

Drvnoindustrijski sektor i privatni šumovlasnici

Sektor drvne industrije je gotovo u potpunosti ovisan o HŠ koje ga opskrbljuju s 94 % oblovine.



Postoji znatan potencijal za poboljšanje učinkovitosti u industriji. Množitelj sektora je trenutno 3,5 i neki komentatori sugeriraju da bi on mogao biti čak i 5. Postoji značajna podiskorištenost kapaciteta.

Glavnina proizvoda iz ovog sektora se izvozi i značajna prednost za industriju je blizina glavnih europskih tržišta. Ta se prednost međutim ne koristi u svom punom potencijalu uslijed neučinkovitosti i fragmentiranosti sektora. Druga velika konkurentna prednost Hrvatske je značajan drveni resurs izuzetne kvalitete.

Nabava drva se ponajviše odvija putem ugovora koji su ili na godišnjoj ili petogodišnjoj osnovi. Samo 10 % oblovine se prodaje putem javnih nadmetanja. Dodjela je zasnovana na nizu kriterija od kojih je najvažniji onaj o stupnju finalizacije proizvoda. To je u skladu s vladinom politikom o maksimiziranju zaposlenosti. Cijene za sve ugovore su fiksne i godišnje ih određuje Ministarstvo gospodarstva. Dodjela nije niti transparentna, niti učinkovita. Cijene ne odgovaraju kretanjima na krajnjem tržištu i ostale su nepromijenjene u zadnjih 5 godina.

To je vjerojatno najkontraverznije pitanje sektora i ima niz važnih implikacija. Osobito, to uklanja sposobnost HŠ da prati ponudu i potražnju i potiče neučinkovitosti, slabe rezultate i fragmentaciju industrije. Dok cijene ostanu na taj način fiksirane svaki poticaj za poboljšanje učinkovitosti ili konsolidaciju u industriji će izostati.

Unutar trenutne strukture, aktivnosti industrije su dominirane kratkoročnim ciljevima stvaranja gotovine. Nema strateške vizije za industriju, niti jasnog vođe industrije. Kako bi se riješila ta pitanja, konzultanti predlažu da Vlada osnuje grupu za razvoj industrije sastavljenu od predstavnika ključnih zainteresiranih strana s mandatom da se pozabavi strateškim razvojem industrije unutar zadanog vremenskog okvira.

Najvažnija zadaća mora biti za industriju da se dozvoli i proizvođačima drva (tj. HŠ) i prerađivačima da odgovaraju na tržišne uvjete. To će zahtijevati dopuštenje HŠ da proizvodi drvo u skladu sa tržišnom potražnjom umjesto prema šumskouzgojnim planovima koji nemaju nikakav odnos prema potražnji, uz uklanjanje fiksne cijene oblovine. S obzirom da je HŠ dominantni dobavljač drva, konzultanti preporučaju da većina drva bude prodavana putem otvorenih i nezavisnih aukcijskih mehanizama.

Dvije komparativne prednosti koje su gore naznačene su vrlo značajne i imaju potencijal da privuku znatne međunarodne investicije u sektor ukoliko industrija bude izložena tržišnim silama.

Privatni šumski resurs u Hrvatskoj ima potencijal da bude dugoročni izvor drva s obzirom da čini 19 % šumske površine i skoro 12 % drvne zalihe. Međutim taj sektor mora biti pomognut podrškom od strane Vlade. Specifične funkcije podrške koje se preporučaju uključuju financijsku pomoć za sanaciju šuma, tehničku pomoć privatnim vlasnicima, pomaganje razvoju udruženja privatnih šumovlasnika, obuka u poslovnim i šumskouzgojnim praksama i promoviranje okrupnjavanja blokova šume bilo trgovanjem, bilo kooperativom.



MPŠ trenutno nema kapaciteta da se u potpunosti angažira u ovim aktivnostima u širem smislu, ali u ozbiljno razmatranje treba uzeti mogućnost pružanja podrške Hrvatskom šumarskom društvu za izgradnju kapaciteta za ispunjavanje ovih funkcija.

Ostale privatne zainteresirane strane

Glavne ostale privatne zainteresirane strane su dvije nevladine organizacije: Zelena akcija, Hrvatsko šumarsko društvo i javno mnijenje.

Zelena Akcija podržava HŠ, podržava njihove FSC inicijative i postoji malo konflikata između te dvije organizacije. Važno je da se dobri odnosi i nastave te da kako se HŠ kreće prema komercijalnom trg. društvu, Zelena akcija bude u potpunosti svjesna promjena koje se mogu dogoditi u gospodarenju šumama i razlozima koji iza toga stoje.

Hrvatsko šumarsko društvo je kao neovisna agencija važan kanal za informacije stručnom šumarskom osoblju u šumarskom sektoru. Od kritične je važnosti da oni prepoznaju potrebu za promjenama u "Hrvatskim šumama" i ne koriste svoj položaj za ometanje razvoja, već da se angažiraju u aktivnom dijalogu.

Javnost je izgleda zadovoljna načinom na koji HŠ gospodari šumama na ekološki prihvatljiv način i ima dobar odnos prema šumama i prirodi. Oni direktno koriste šumu za skupljanje bobica, gljiva, plodina i ostalih nedrvnih proizvoda. Šuma čini važan dio hrvatske kulture i tradicije.

4.2 Institucionalne potrebe unutar "Hrvatskih šuma"

Strategija

Kao što je već naznačeno, postoji potreba da HŠ ima jasan i nedvosmislen mandat od Vlade da posluju komercijalno i da stvaraju financijski povrat državi. Ovo mora biti ugrađeno u odgovarajuće zakonodavstvo. Bez takvog mandata bit će nemoguće za HŠ da razvije svoju misiju. To bi trebalo biti početna točka za razvoj strategije. Izjave o misiji pružaju općenitu strategiju višeg ranga prema kojima bi se trebali ravnati svi korporativni i operativni ciljevi. One su vrlo korisne i pružaju fokus za aktivnosti organizacije, da izražavaju namjere posloводства poduzeća i kao *raison d'être* za sve aktivnosti – svi bi rukovoditelji trebali navesti kako njihove aktivnosti doprinose postizanju misije trg. društva. HŠ treba razviti jasnu izjavu o misiji čim se ustanovi jasan mandat. To bi onda trebalo biti jasno priopćeno svom osoblju i zainteresiranim stranama.



Struktura i uspješnost

HŠ je osnovan kao sklop 11 regionalno baziranih šumarskih poduzeća. U mnogim slučajevima strukture i poslovni sustavi koji posluju unutar cijelog poduzeća nisu bili promijenjeni kako bi to održavali. Kao rezultat, mnogim poslovnim procesima i funkcijama se upravlja na razini uprave koja posluje s velikim stupnjem nezavisnosti. Ključne točke koje se tiču strukture HŠ su:

1. Nema direktne odgovornosti između odjela uprave i šefova službi u Direkciji. To ima značajan negativan utjecaj na dva ključna područja:
 - Učinkovitost organizacije – neovisnost vodstva uprava dovodi do visoke razine duplikacije aktivnosti i prekomjernih razina administrativne režije u poduzeću.
 - Sposobnost provođenja djelotvorne kontrole upravljanja – nema centraliziranog upravljanja ili kontrole podataka u HŠ, bilo financijskih, bilo operativnih. To čini izuzetno teškim centralizirano izvještavanje o financijskim rezultatima ili o operativnoj učinkovitosti, a u mnogim slučajevima je i nepouzđano.

Ovim dvama pitanjima se mora pozabaviti studija restrukturiranja ukoliko HŠ želi poslovati u skladu s komercijalnim mandatom. Stil upravljanja u HŠ je zasnovan na strogom poštivanju propisa i uskom nadzoru.

2. Odlučivanje je koncentrirano na dvije razine: direktora i upravitelja uprave. To ne dopušta organizaciji da odgovori na pitanja koja proizlaze i rezultiraju u slijedećim neučinkovitostima:
 - Odlučivanje je često zakašnjelo
 - Koordinacija između različitih dijelova organizacije je vrlo često loša
 - Osoblje ima malu odgovornost i nije uključeno u proces planiranja
 - Postoji značajno dupliciranje aktivnosti i funkcija
 - Ima previše papirologije
 - Postoji nedostatak odgovornosti unutar organizacije

3. HŠ ima dva glavna izvora prihoda: prodaja drva i OKFŠ fond. OKFŠ fond u stvari djeluje kao subvencija države HŠ za obavljanje javnih usluga. Ukupni prihod od OKFŠ fonda u 2000. godini je bio 188 milijuna kuna (otprilike 25,4 mil. eura). HŠ je odgovoran za administraciju fonda za cijelu državu uključujući i privatne vlasnike. Postoji vrlo slaba transparentnost po pitanju administracije ovog fonda. Postoji potreba da se odvoji administracija ovog fonda od korisnika.

HŠ je samo marginalno profitabilan s negativnim operativnim dobitima u zadnjim godinama i jako je ovisan o internom prihodu i vladinom financiranju.

4. Postoji potreba da se centralizira funkcija financijske kontrole za cijelo poduzeće i da se podrži djelotvornim financijski informatičkim sustavom. Ovo bi trebalo značajno smanjiti dupliciranje aktivnosti koje se javljaju i olakšati efektivno financijsko izvještavanje, kontrolu i odlučivanje.



5. Centralizirano upravljanje radnim kapitalom omogućilo bi konsolidaciju bilance gotovine u poduzeću i smanjilo nepotrebne troškove vezane uz kratkoročno posuđivanje.
 6. Trenutačno u HŠ nema službe koja je odgovorna za vrednovanje odstupanja od proračuna. To se treba odmah osnovati zbog praćenja troškova i prihoda po profitnim centrima i aktivnostima.
 7. Postoji hitna potreba za djelotvornim financijskim informatičkim sustavom u cijelom poduzeću koji primjenjuje konzistentne modele podataka, u skladu je sa standardnim financijskim pravilima, stvara račune poduzeća i izvještava o financijskoj učinkovitosti na svim organizacijskim razinama, djelatnostima i troškovnim ili profitnim centrima. To je nužan preduvjet za prijelaz u komercijalno trg. društvo.
 8. Financijsko upravljanje i kontrolne funkcije se obavljaju na razini uprave samo sa sumarnim centralno skupljenim podacima. Iako se bilježe i skupljaju ogromne količine podataka na upravama i šumarijama postoji mala konzistentnost između uprava i podaci ne podržavaju odlučivanje ili praćenje uspješnosti. U većini slučajeva podaci se skupljaju i obrađuju ručno, umjesto elektronski.
 9. Operativne aktivnosti u HŠ su primarno određene šumskouzgojnim planovima. Oni su ekstremno detaljni i nameću strukturu na aktivnosti koja je primarno silvikulturna, a ne komercijalna. Planovi daju slabe poticaje za maksimiziranje operativne učinkovitosti. Zakon traži visoke razine nadzora i praćenje u izvršenju tih planova. To HŠ nameće znatne opće troškove.
- Jasno je da su troškovi u HŠ ekstremno visoki u usporedbi s ostalim usporedivim europskim zemljama. Glavni izvor neučinkovitosti su opći troškovi. Npr. odnos upravljačkog i operativnog osoblja je skoro 1:1, u ostalim komercijalnim šumarskim poduzećima taj se raspon kreće od 1:5 do 1:10.
10. Previše je ljudi zaposleno u neproizvodnim poslovima. Postoji hitna potreba da se obrade visoke razine općih troškova u organizaciji.
 11. Postoji značajna razlika u učinkovitosti i troškovima između različitih uprava. Postoji potreba za sustavom kontrole troškova koji može uspoređivati rezultate i učinkovitost između uprava i prepoznati izvore razlika. Postoji potreba za centraliziranim praksama poslovnog planiranja u organizaciji. Kao dio toga, trebaju se zadati ciljevi operativne učinkovitosti za svaku upravu i oni se moraju centralno pratiti.
 12. Važan element u poboljšanju operativne učinkovitosti će biti razvoj učinkovitoga i djelotvornoga privatnog poduzetničkog sektora koji može pomoći u smanjivanju nekih direktnih troškova. To mora biti važan prioritet i za MPS i za HŠ.
 13. Postoji potreba da se pozabavi neučinkovitostima vezanim uz postojeće organizacijske strukture. To pruža tri logične opcije:



1. Zadržati postojeću organizacijsku konfiguraciju, ali uz dramatična poboljšanja koordinacija uprava, spuštanja razina odlučivanja na dolje i centralizirano izvještavanje i analitički informacijski sustav
2. Zadržati postojeće razine, ali smanjiti širinu organizacije konsolidiranjem postojećih upravljačkih jedinica
3. Smanjiti broj slojeva u organizaciji

Ljudski resursi

HŠ nema sveobuhvatnu politiku i strategiju upravljanja ljudskim resursima. Postoji važna potreba za razvijanjem jasne politike i strategije za djelotvorno iskorištenje ljudskih resursa koja maksimizira potencijal osoblja i koja bi se primjenjivala u cijeloj organizaciji. Ovime bi se najdjelotvornije administriralo iz centralne jedinice s odgovornošću za funkcije ljudskih resursa za cijelu organizaciju.

HŠ ima visokokvalificirano i iskusno tehničko osoblje. Sadašnji uvjeti zapošljavanja ne potiču pak visoke razine učinka. Plaće su primarno određene kvalifikacionom razinom i tehničkom zahtjevnosću radnog mjesta. U plaćama upravljačkog osoblja nema elemenata vezanih uz učinak.

Kako poduzeće prihvaća komercijalni mandat, bit će potrebna široka obuka i razvoj rukovodstva osobito u područjima poslovne administracije, financija, rukovođenja i upravljanja osobljem. Dodatno, postojat će i tekuća potreba za dodatnom obukom radne snage. To će zahtijevati analizu potreba za širokom obukom.

Postoji visoki udio invalidnih radnika u organizaciji, djelomično i kao posljedica nedavnog rata. Kako poduzeće postaje sve više komercijalno usmjereno, važno je da vlada preuzme odgovornost za tekuću potporu invalidnih radnika.

Nema posebne sekcije u poduzeću s odgovornošću za upravljanjem zaštitom na radu u cijeloj organizaciji. Ovo je bitna funkcija i mora biti osnovana kako bi se osigurala rigorozne mjere zaštite na radu unutar svih aktivnosti.

Sindikati će igrati važnu ulogu u transformaciji HŠ jer oni predstavljaju osoblje. Poslovodstvu će biti važno prepoznati sindikate kao važnu zainteresiranu stranu u procesu transformacije kako bi ih se u većoj mjeri uključilo u partnerstvo.

Izveštaj radnog paketa o institucionalnim potrebama HŠ i njihovoj operativnoj okolini nalazi se u prilogu 14.



5 Razvoj strateških opcija

5.1 Pristup

Ključni cilj ovog poglavlja sveska 1 jest razvijanje širokih strateških opcija restrukturiranja i razvojnih scenarija za HŠ i njihovo vrednovanje po pitanju njihovih koristi, rizika i implikacija za HŠ i širi šumarski sektor u Hrvatskoj. Ti su scenariji zatim korišteni kako bi se omogućilo zainteresiranim stranama da se uključe u informiranu raspravu o budućem restrukturiranju i strateškom razvoju HŠ.

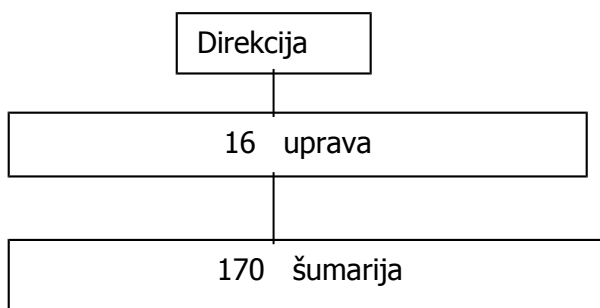
Ova je rasprava provedena u okviru procesa sudjelovanja koji se sastojao od serija radionica s osobljem i radionica za ključne zainteresirane strane koje su vodili konzultanti. Radionice su bile zamišljene kako bi se vrednovali široki scenariji i kako bi se došlo do koncenzusa po pitanju budućeg strateškog razvoja HŠ. Dokument za raspravu je izrađen i podijeljen zainteresiranim stranama kao dio toga procesa i nalazi se u prilogu 15. Izvještaj o radionicama u procesu sudjelovanja se nalazi u prilogu 16.

5.2 Obrazloženje opcija restrukturiranja

Gospodarenje geografski raspršenim zemljišnim resursom kao što je to šumarski, zahtijeva postojanje upravljačkih slojeva. U drugim državnim šumarskim trg. društvima oni se kreću od 4 do 2 sloja. Na primjer, u Irskoj je 1989. bilo 4 sloja, u 1994. 3 sloja, a u 2003. će biti 2 sloja. Ovo predstavlja postupni proces promjena u 14-godišnjem razdoblju. U Latviji ima 3 sloja, a u Austriji su nedavno prešli s 3 sloja na 2.

Struktura trg. društva je stoga sredstvo za smještanje funkcija i djelatnosti koje trg. društvo obavlja i strukture odražavaju potrebe i uvjete u pojedinim zemljama.

Organizacijski slojevi koji sada postoje u HŠ su:



Početni scenariji restrukturiranja koji su razvijani i raspravljani tokom procesa sudjelovanja su razmatrali različite konfiguracije postojećih triju slojeva.



S obzirom da postojeću trostupanjsku strukturu nalazimo u mnogim komercijalnim šumarskim trg. društvima, to je prihvatljiv model za upotrebu jer se u tu strukturu mogu smjestiti radikalne promjene koje će se dogoditi u ljudima, sustavima i tehnologiji. To je identificirano kao opcija A.

Polazeći od međunarodnoga iskustva, kako bi smanjile troškove i uravnotežile opterećenost poslom, šumarska su trg. društva često racionalizirala broj jedinica u upravljačkim slojevima. Na primjer u Irskoj se broj gospodarskih jedinica smanjio s 250 na 70 u razdoblju od 10 godina. U hrvatskom kontekstu to može biti postignuto smanjenjem broja uprava i šumarija. Racionalizacija broja upravljačkih jedinica unutar postojeće trostupanjske strukture je identificirano kao opcija B.

Neka šumarska trg. društva posluju u vrlo plitkoj strukturi sa samo dva sloja upravljanja. Coillte će preći na to nakon 14 godina procesa promjena, a Austrija je nedavno prešla na takvu strukturu. Uklanjanje sloja uprave i prelazak na dva organizacijska sloja je identificirano kao opcija C.

5.3 Identifikacija opcija A, B, C

5.3.1 Opcija A: Zadržati postojeću strukturu

Važno je razumjeti da zadržavanje postojeće strukture nije strategija "bez promjena" ili lakša opcija. Dogodit će se velike i radikalne promjene po pitanju ljudi, poslovnih sustava i tehnologije i one će transformirati trg. društvo. Također, opcija A ne sprečava racionalizaciju granica uprava i šumarija koje će zahtijevati spajanje nakon prvoga ciklusa restrukturiranja.

Kako bi se postiglo ciljno smanjenje režije ili indirektnih troškova bit će potrebno znatno smanjenje osoblja u svim upravljačkim razinama.

Novi sektori trg. društva (npr. proizvodni, uslužni, novi poslovi) trebaju biti formirani preko reorganizacije postojeće Direkcije, uprava i šumarija kako bi se centralizirala kontrola nad ključnim poslovnim procesima koji se odvijaju na razinama uprave i šumarija. Ovo je zamišljeno kako bi riješilo pitanje dupliciranja aktivnosti i funkcija podrške koje se trenutno događa na razini uprave u organizaciji.

Prednost ove opcije je što osigurava da se tokom procesa restrukturiranja zadrži naglasak na postavljene ciljeve i sprečava da se on pomakne na promjene unutar upravljačkih slojeva.

Mana je ovoga pristupa da će zadržavanjem sadašnje upravljačke infrastrukture stupanj smanjenja osoblja biti manji od onog koji bi se mogao postići u drugim opcijama



Pod ovom se opcijom ne mijenja bitno organizacijska struktura. Kao važnije, tu će se trebati veća pažnja posvetiti internim poslovnim sustavima i kulturi organizacije, nego li strukturalnim promjenama.

Od fundamentalnog je značenja da postoji jasno razumijevanje i prihvaćanje prirode promjena unutar komercijalnog poslovnog okruženja i da je shvaćeno da je promjena organizacijske strukture samo jedan od aspekata fundamentalnih promjena potrebnih za novo trg. društvo. Široka upravljačka načela koja podupiru ovu opciju su dosljedna najboljoj poslovnoj praksi vezanoj uz promjene u mladim komercijalnim organizacijama i podržavaju je vodeći teoretičari upravljanja promjenama.

Široki principi menadžmenta koji podupiru tu opciju su u skladu s najboljom poslovnom praksom povezanom s promjenama u nezrelim organizacijama i podupiru je mnogi vodeći teoretičari upravljanja promjenama.

Ovi se pogledi mogu sažeti na sljedeći način:

- Strategija, Sustavi i Ljudi su glavni pokretači Organizacijske promjene
- Strategija, Sustavi i Ljudi određuju Organizacijsku strukturu.

Prema tome, dok vanjska manifestacija trg. društva (tj. njegova struktura) ostaje nepromijenjena, u srcu se organizacije primjenjuju radikalne promjene.

Također je vjerojatno da će se strukturalna organizacijska promjena neizbježno dogoditi tokom drugog ciklusa promjena i na nju će se gledati kao logičnu posljedicu promjena koje su već interno utjecale na organizaciju. Promjena struktura u budućnosti nije pitanje "da li" nego "kada".

Ključne prednosti ove opcije su:

- Ne odvlači pažnju od važnih pitanja, do čega neizbježno dolazi kod radikalnih promjena strukture organizacije. Na primjer, sukob i rivalitet između uprava i šumarija i svađe oko granica do kojih bi došlo ako bi se smanji broj jedinica unutar upravljačkog sloja.
- Održava kompetencije uprava kao koordinativnog sloja upravljanja.
- Ima potencijal za velike uštede uglavnom kroz uklanjanje dupliciranja aktivnosti na razini šumarije i kroz rezultirajuće smanjenje tehničkog i administrativnog osoblja.
- Daje poslovodstvu više vremena da pokrene potrebne promjene na sustavan i strukturiran način i pomaže uspješnoj primjeni potrebnih promjena unutar poslovnih sustava, stručnosti osoblja, radne prakse i razvoja jake poslovne kulture.
- Uklanja potencijalne negativne utjecaje i otpore koji se mogu pojaviti u upravama ukoliko ih se ukine.
- Pruža mogućnost rukovodstvu da među osobljem razvije osjećaj vlasništva nad promjenama. To je osobito važan aspekt upravljanja promjenama koji se često zanemaruje. To se postiže putem djelotvorne komunikacije, angažiranosti i sudjelovanja osoblja na svim razinama u organizaciji. Kao što je to naznačeno, taj su pristup mnogi promatrači prepoznali kao kritičan sastojak za uspjeh programa za inicijativu promjena. Poznat je i pod imenom "dijeljenje vrijednosti" ili



"internacionalizacija promjena". Logika ovoga argumenta je da će potencijal za uspjeh biti znatno povećan ako ljudi razumiju i prihvaćaju realnosti promjena, umjesto da su im one nametnute.

- Ima najmanji rizik za neuspjeh od svih razmotrenih opcija.

Glavne mane ove opcije su:

- Kratkoročno, ima najmanji potencijal da postigne uštede od svih razmotrenih opcija
- Postoji prijetnja pojave inercije i samozadovoljstva među osobljem. To može rezultirati iz percepcije da se promjene događaju presporo i da se njima ne upravlja djelotvorno. Neki zaposlenici mogu gledati na nepostojanje strukturnih promjena kao svojevrsnu "meku" opciju za posloводство. Ako se dozvoli da se taj pogled razvije i postane prominentan, uspjeh inicijative za promjene će biti ozbiljno ugrožen.

5.3.2 Opcija B Smanjenje broja uprava i šumarija

Ova opcija predviđa smanjenje broja uprava u Uslužnom sektoru na 2 do 3 dok bi broj uprava u Proizvodnom sektoru bio smanjen na 4 do 5, ostavljajući u Društvu ukupan broj od 8 uprava tokom prvog ciklusa promjena, s dugoročnim ciljem smanjenja broja uprava na 4 do 5.

U slučaju šumarija moguće bi smanjenje bilo oko 30 %, od 170 na 120. Smanjenje mogućeg broja je zasnovano na uravnoteživanju površine gospodarenja i obujma proizvedenoga drva u proizvodnom području sa sadašnjom internom najboljom praksom i relevantnim međunarodnim usporedbama. U slučaju Uslužnog sektora smanjenja broja šumarija je zasnovano na izjednačavanju površine gospodarenja.

Prednost je ove opcije da pruža veći prostor i fleksibilnost u postizanju smanjenja direktnih i općih troškova. To će proizaći izravno kao rezultat smanjenja broja uprava i šumarija.

Koristeći najuspješnije šumarije u proizvodnom području kao internu referencu za usporedbu, moguće je preporučiti da bi optimalna veličina površine šumarije bila oko 9 750 ha s godišnjom proizvodnjom od 37 000 m³. Smanjenje ukupnog broja šumarija je zasnovano na izjednačavanju površine gospodarenja.

To bi omogućilo smanjenje na 8 uprava koje bi onda imale u prosjeku po 15 šumarija. To se smatra realističnim, ali i izazovnim ciljnim smanjenjem zasnovano na najučinkovitijoj upravi.

Glavna prednost je ove opcije da pruža veći prostor i fleksibilnost u postizanju smanjenja direktnih i općih troškova koje proizlaze iz racionalizacije funkcija podrške i administracije vezanim uz smanjenje broja uprava i šumarija, pa prema tome i broja osoblja.



Ova opcija također omogućava veći prostor za ujednačavanje opterećenja poslom između uprava i šumarija. To može biti korisno jer može umiriti osoblje koje može osjećati neravnopravnost u opterećenju poslom. Dodatno, smanjenje mreže radilišta imat će pozitivan utjecaj na troškove nadogradnje i održavanja informatičkog sustava.

Prednosti ove opcije su:

- Ona odašilje jasnu poruku da se u poduzeću događaju promjene.
- Ona ujednačava opterećenja poslom u poduzeću
- Ona daje veće uštede nego opcija A

Osnovne mane su:

- Postoji realni rizik da će veći fokus biti stavljen na ponovno iscrtavanje granica uprava i šumarija nego li na važniju potrebu za smanjenjem troškova i povećanja učinkovitosti.
- Na nju će se gledati kao na nametnutu promjenu što bi kod osoblja moglo stvoriti umanjen osjećaj vlasništva nad procesom promjena.
- Sa sobom nosi veći rizik poslovnog neuspjeha.

Uzimajući u obzir velike promjene koje će biti potrebne u trg. društvu, ovo ne bi bilo mudro dodavati kao dodatnu promjenu u procesu. Prikladnije će biti ovu opciju ostaviti za drugi ciklus restrukturiranja.

5.3.3 Opcija C: Uklanjanje sloja uprave

Osnovna značajka ove opcije bi bilo postupno uklanjanje cjelokupnog sloja uprave do kraja razdoblja restrukturiranja. Smanjenje struktura upravljanja ka plićej strukturi je u skladu s trenutnim međunarodnim trendovima i najboljom poslovnom praksom.

Uklanjanje sloja uprave će zahtijevati postupni pristup vezan s razvojem informatičkog sustava i premještanjem proračunske odgovornosti na razinu šumarije. Uloga prijelaznog oblika uprave će biti fokusirana na koordinaciju i razvijanje uloga i odgovornosti šumarije u prijelaznoj fazi.

Ova opcija pruža značajnu fleksibilnost u postizanju smanjenja direktnih i indirektnih troškova s većim naglaskom na režijskim elementima. Ona će također olakšati postizanje željene pozicije dovođenja upravljanja i odlučivanja bliže aktivnostima i razini šumarije.

Glavne prednosti ove opcije su:

- Vrlo se brzo dolazi do strukture koja dugoročno neće zahtijevati veće promjene. Nasuprot njoj, druge će opcije zahtijevati dodatno organizacijsko poboljšanje, a slučaju opcije A dodatno restrukturiranje same organizacije.
- Ima najveći potencijal za spuštanje ovlasti odlučivanja na razini šumarije.



- Ima najveći potencijal za uštede u troškovima.

Glavne mane ove opcije su:

- Osoblje uprave se može aktivno opirati i ometati razdoblje prijelaza kad se budu ukidale uprave.
- Neće biti aktivne koordinacije i podrške na razini uprave tokom procesa promjena.
- Najveći socijalni troškovi (smanjenje broja osoblja).
- Ona stavlja kritičnu odgovornost na djelotvornu koordinaciju Direkcija.
- Postoji veći rizik poslovnog neuspjeha.

Na kraju, iako su potencijalne dobiti najveće s ovom opcijom, rizici vezani uz nju su osjetno veći nego li s ostale dvije opcije.

5.3.4 Značajke zajedničke za sve opcije

Kretanje ka profitabilnom i učinkovitom trg. društvu koje djeluje u komercijalnom poslovnom okruženju predstavlja priličan izazov za poslovodstvo i osoblje HŠ. Kako bi se ispunio komercijalni mandat, trg. društvo će trebati provesti planirani program radikalnih promjena. Upravljanje time će nužno biti oprezno i usmjereno. Nadalje, kako bi se moglo pratiti i procjenjivati napredak, program promjena mora biti sposoban jasno i precizno mjeriti odvijanje promjena. Stvarnost poslovnog svijeta jest da se aktivnosti i proizvodnja mora nastaviti bez obzira na činjenicu da se istovremeno odvija program promjena. Ovdje se predstavlja niz značajki koje će biti zajedničke za sve scenarije restrukturiranja.

1. Politika razvoja ljudskih resursa i njeno praćenje će biti u Direkciji. To će definirati politike primanja novog osoblja, napredovanja i obuke te će održavati centralnu bazu podataka o osoblju.
2. Ekstenzivna obuka će biti potrebna u svim opcijama. Obuka će pokrivati pitanja kao što su svijest o potrebi za promjene, osnovne i napredne financijske i poslovne obuke, vještine komuniciranja, vještine upravljanja osobljem i ostalo potrebno za poslovanje komercijalnog trg. društva. Opseg i priroda obuke će biti određena u Direkciji.
3. Unutar trg. društva će se organizirati jedinica za upravljanje promjenama koja će pratiti napredak, pružati podršku i smjernice, te će koordinirati cijeli proces promjena. Ta će se jedinica baviti s:
 - Praćenjem napredovanja programa prema unaprijed određenim mjerama.
 - Istraživanjem područja gdje je program zapeo ili je ušao u poteškoće, te naći rješenje.
 - Procjenjivanjem razloga za uspješno provedene promjene u trg. društvu.
 - Razmatranjem i procjenom područja u kojima program može biti ubrzan.
 - Promatranjem situacije izvan Društva kako bi se prepoznali novi najbolji postupci s ciljem daljnjeg poboljšanja prakse u HŠ.



- Kontinuiranim izvještavanjem o napretku promjena u Društvu.

Jedinica će biti idealna prilika za Društvo da razvije ljude s potencijalom kako bi postali jaki provoditelji napretka trg. društva. Ogromna je korist od posjedovanja transparentne i objektivne ocjene programa upravljanja promjenama u organizaciji. Razina osoblja u toj jedinici treba biti čvrsto kontrolirana i održavana na minimumu. Rukovoditelj ove jedinice će se možda trebati pronaći izvan organizacije.

5.4 Analiza opcija restrukturiranja

Kao dio pregleda HŠ, konzultanti su posjetili nekoliko uprava i šumarija gdje su detaljno pregledali organizacijsku strukturu, operativnu učinkovitost i upravljanje ljudskim resursima u HŠ. Ova je analiza otkrila da u HŠ imaju značajan višak stručnog i administrativnog osoblja što rezultira u pretjeranim režijskim troškovima.

Prikladna usporedba za HŠ je bila ona s mađarskim trg. društvom koje su konzultanti posjetili i koje pokazuje da ima opće troškove dvostruko manje od HŠ. Na temelju tih usporedbi dogovorena je i ciljna vrijednost od 50 %-tnog smanjenja općih troškova. To je u potpunosti u skladu s iskustvima konzultanata i razumijevanjem struktura i razina osoblja u HŠ kada se usporedi s najboljom međunarodnom praksom. Ciljno smanjenje osoblja od 40 % konzultanti smatraju realističnim ciljem za trg. društvo.

Pristup koji su primijenili konzultanti, a kojim se postiže potrebna razina osoblja jest sljedeći:

- početi od nultog scenarija,
- identificirati funkcije koje je potrebno obavljati na različitim razinama unutar trg. društva i
- procijeniti potreban broj ljudi i ključne odgovornosti potrebne za djelotvorno obavljanje tih funkcija.

Zasnovano na ovome načelu, za svaku je opciju procijenjeno potrebno osoblje na svim funkcijama, na svakoj organizacijskoj razini. To je dalo indikativnu ocjenu mogućeg smanjenja broja zaposlenih i ušteda na troškovima koji su realno dostižni u svakoj od opcija. Svi detalji o procijenjenom broju potrebnih ljudi za svaku od opcija se nalaze u prilogu 17.

Smanjenje broja osoblja se ponajviše usredotočuje na sljedeće:

- Uklanjanje duplikacija administrativnih funkcija na razini uprave šuma.
- Racionalizaciju suvišnog upravljačkog, administrativnog i nadzornog osoblja na razini šumarije.
- Uvođenje integriranog i sofisticiranog poslovnog informatičkog sustava.

Izračunate brojke su zasnovane na stručnom mišljenju konzultanata kako bi se stvorila takva osnova režijskih troškova koja bi bila usporediva s trg. društvima korištenima u međunarodnoj usporednoj analizi. Dodatno, najuspješnije šumarije u proizvodnom



području su korištene kao interni uzor za definiranje mogućih potreba za osobljem. Važno je napomenuti da će se do smanjenja broja zaposlenih doći na postupan i planski način tokom prvoga razdoblja restrukturiranja.

Ti brojevi potrebnoga osoblja su zatim korišteni za procjenu financijskog utjecaja na trg. društvo za različite opcije restrukturiranja po pitanju smanjenja troškova osoblja i eventualnih troškova otpremnina. Modeli za izračun broja zaposlenih, faza smanjenja tokom petogodišnjeg razdoblja restrukturiranja, te njihov utjecaj na uštede u troškovima za svaku od opcija restrukturiranja nalaze se u prilogu 18.

Važno je napomenuti da su brojke navedene za svaku opciju samo indikativne i da možda ne odražavaju konačni položaj za svaku od opcija restrukturiranja. U biti, to će se vjerojatno i mijenjati kako funkcije i poslovni procesi budu redizajnirani i reorganizirani. Brojke ipak daju dobro polaznu osnovu za ocjenu svake od opcija.

5.5 Usporedba opcija restrukturiranja

Sažetak usporedbe ovih triju opcija restrukturiranja je dan u tablici 10.

Godišnje uštede nakon 5. godine

Uštede u troškovima navedene u tablici temelje se na uštedama u bruto plaćama koje proizlaze iz projiciranog smanjenja osoblja nakon što su u obzir uzeta plaćanja za otpremnine koje su vezane uz te odlaske. Što se tiče brojki, opcija C ima najveći potencijal trenutačnih ušteda dok opcija A nema isti potencijal niti srednje niti dugoročno.

Moguće smanjenje broja zaposlenih

Izračuni se temelje na razini zaposlenih u organizaciji u 2000. godini. Višak osoblja koji je prikazan u svakoj opciji predstavlja onaj broj osoblja za koji konzultanti smatraju da može prijeći u privatni sektor. Opcija C je najradikalnija sa najvećim brojem identificiranog viška osoblja, skoro 20 % više zaposlenih prelazi u privatni sektor nego u opciji A. Opcija B je ravnoteža između druge dvije opcije, prelazak osoblja je nešto iznad 11 % u odnosu na opciju A.



Tablica 10. Sažetak opcija restrukturiranja

	Opcija A	Opcija B	Opcija C
Godišnje uštede nakon 5. godine	124 milijuna kn (16,7 mil. €)	147 milijuna kn (19,8 mil. €)	163 milijuna kn (22.0 mil. €)
Ukupno potencijalno smanjenje osoblja	2,600	2,900	3,100
Socijalna prihvatljivost	Razmjerno prihvatljiva	Umjereno prihvatljiva	Teško prihvatljiva
Kompetencija Direkcije potrebna za primjenu	kompetentna	Visoko kompetentna	Vrlo visoko kompetentna
Rizik poslovnog neuspjeha	Nizak rizik neuspjeha	Srednji rizik neuspjeha	Viši rizik neuspjeha
Mogući otpor osoblja uprave	Slab otpor	Srednji otpor	Veliki otpor
Rizik odvlačenja usredotočenosti od pitanja promjena prema "ratu za granice"	Nizak rizik	Srednji rizik	Srednji do visoki rizik
Regionalna koordinacija tokom prvog ciklusa promjena	Visoka	Srednja	Slaba
Potrebe za daljnjim strukturnim promjenama	Velika vjerojatnost	Vjerojatnost daljnjih promjena	Vjerojatnost daljnjih promjena
Rizik da se opcija vidi kao "bez promjena"	Srednji rizik	Srednji do niski	Nema rizika
Vlasništvo nad procesom promjena	Srednji do visoki potencijal	Srednji potencijal	Nizak potencijal

Socijalna prihvatljivost

Procijenjeno je kako će društvo u cjelini reagirati na promjene koje proizlaze iz predloženih opcija restrukturiranja. Smatra se da će opcija A biti socijalno najprihvatljivija od sve tri opcije jer predstavlja osjetljiviji, sistematičniji i obzirniji pristup posebno što se tiče pitanja prelaska osoblja u privatni sektor. Opcije B i C su progresivno radikalnije u pristupu i, kao posljedica, njihov utjecaj na društvo bio bi veći i zbog toga socijalno manje prihvatljiv.



Potrebne kompetencije Direkcije za primjenu

Djelotvorno upravljanje i usmjeravanje iz Direkcije u programu promjena preduvjet su za uspješnost tog programa. Konzultanti su zaključili da potrebne kompetencije za upravljanje radikalnim strukturalnim promjenama, koje su potrebne u opciji C, nisu prisutne u odgovarajućem stupnju u Direkciji. To nije iznenađujuće jer se posloводство poduzeća nalazi u tranziciji iz okruženja javne službe prema okruženju komercijalnog poslovanja. U tom smislu opcija A ima prednost pred drugim opcijama jer uključuje minimalne kratkoročne strukturalne promjene.

Rizik poslovnog neuspjeha

Tokom primjene programa promjena treba održavati jaku usmjerenost na poslovne aktivnosti. Nedostatak održavanja potrebne usmjerenosti imalo bi ozbiljne posljedice za osnovnu djelatnost i, u ekstremnim okolnostima, moglo bi nanijeti ozbiljnu štetu ili uzrokovati potpuni neuspjeh. U svjetlu prirode i opsega strukturalnih promjena koje su potrebne u opciji C, konzultanti su zaključili da je rizik poslovnog neuspjeha vezan uz tu opciju značajniji nego u druge dvije opcije. Od preostale dvije opcije, opcija A predstavlja najniži potencijalni rizik poslovnog neuspjeha.

Otpor osoblja uprava

Izgledi da zaposleni izgube svoj položaj odgovornosti u organizaciji ima stvarne i ozbiljne posljedice. Opcije B i C u sebi sadrže, u vrlo realnom smislu, takve izgleda za osoblje na razini uprava. Kao posljedicu, na ove dvije opcije bi, bez sumnje, osoblje uprava vrlo negativno gledalo. Posebno bi opcija C izazvala najviše otpora jer ona zahtijeva uklanjanje razine uprava iz organizacijske strukture. Očekuje se da opcije A i B neće izazvati istu razinu otpora jer te dvije opcije ne predstavljaju istu razinu promjena i rezultirajuću opasnost za osoblje.

Rizik premještanja usredotočenosti s pitanja promjena na "rat za granice"

Opcije B i C uključuju, u većem ili manjem stupnju, smanjenje i ukidanje razine uprava. Obje opcije zahtijevaju ponovno određivanje granica bilo između uprava koje ostaju, bilo između šumarija koje ostaju. U isto vrijeme, trg. društvo će prolaziti kroz fundamentalne promjene koje uključuju radikalno poboljšavanje radnih postupaka, poslovnih sustava i stila upravljanja. Uz to, odmah će se započeti i sa smanjenjem troškova što je dio programa promjena u Društvu. Konzultanti smatraju da će složenosti uključene u upravljanje nesuglasicama iz opcije C i nešto manje iz opcije B sigurno odvratiti pažnju s bitnih aspekata programa promjena i ugroziti njihov uspjeh.

Regionalna koordinacija tokom prvog ciklusa promjena

Koordinacija napora na različitim razinama unutar organizacije je vitalni dio svakog programa promjena. Svrha te koordinacije je osiguranje integracije i sinergije između različitih elemenata programa. Tri opcije restrukturiranja, u različitom stupnju, utječu na kapacitet organizacije za pružanjem takvog tipa koordinacije. Opcija C, kao najradikalnija opcija, zahtijevala bi najveći opseg koordinacije. No opet s druge strane,



ona bi oslabila kapacitet lokalnog posloводства za osiguravanje potrebne koordinacije jer se ukida razina uprava iz strukture.

Potreba za daljnjim strukturnim promjenama

Budući da opcija A predstavlja samo ograničene strukturne promjene, logično je zaključiti da bi radikalnije promjene u strukturi trg. društva bile neizbježno potrebne u srednjoročnom razdoblju. Isto tako, ali u manjem opsegu, opcija B bi također srednjoročno tražila neki oblik dodatnih promjena u strukturama. Glavna prednost opcije C u odnosu na druge dvije opcije je da ona uvodi radikalne strukturne promjene u kratkom roku i tako značajno smanjuje potrebe za takvim promjenama u srednjem i dugoročnom razdoblju.

Rizik da se opcija promatra kao "bez promjena"

Opcija A ima najveći rizik da se promatra kao „bez promjena“ primarno zato jer uključuje male ili nikakve promjene u organizacijskim strukturama Društva. Obje opcije B i C nemaju isti rizik, jer su u obje uključene značajne razine strukturnih promjena. Ovakvo viđenje programa promjena ima ozbiljne implikacije na uspjeh programa promjena i time se treba oprezno upravljati.

Vlasništvo nad procesom promjena

Osjećaj vlasništva nad programom promjena među radnom snagom će značajno povećati izgled za uspjeh. Kako bi se poticalo to vlasništvo nad programom, strategija koju predlažu konzultanti je poduprta filozofijom da su promjene "evoluirajući proces", a ne serija epizoda promjena koje radnoj snazi nameće neka vanjska sila. Sve opcije restrukturiranja imaju, u nekom opsegu, potencijal za razvoj „osjećaj vlasništva“ među osobljem, iako opcija A ima nešto veći potencijal od opcije B ili C.



5.6 Preporuke

5.6.1 Predložena opcija restrukturiranja

Po pitanju restrukturiranja, konzultanti su došli do sljedećih zaključaka:

- Promjene u HŠ su dio ciklusa i čine dio razvoja trg. društva u komercijalnom poslovnom okruženju.
- Opcija A pretpostavlja da je trenutni položaj trg. društva takav, da mu više odgovaraju manje radikalne promjene te da još nije spremno za poduzimanje značajnijih izazova koje druge dvije opcije predstavljaju za posloводство.
- Opcija A se usredotočuje na upravljanje internim promjenama u Društvu i razvoju prikladne komercijalne poslovne kulture.
- Opcija A donosi najmanje poslovne rizike i najniže socijalne troškove, a koristi su srednjoročne.
- Opcija B je svojevrsni kompromis između opcija A i C.
- Opcija C je najviše komercijalno orijentirana od tri razmotrene opcije/scenarija restrukturiranja i pomiče trg. društvo vrlo brzo naprijed prema plićoj poslovno-komercijalno orijentiranoj strukturi, ali u sebi nosi određene opasnosti.
- Opcija C donosi najveće poslovne rizike, najveće socijalne troškove, ali pruža trenutačne financijske koristi.
- Odabirom opcija B i C prihvaća se da se internim promjenama treba upravljati istovremeno s upravljanjem strukturnim promjenama.

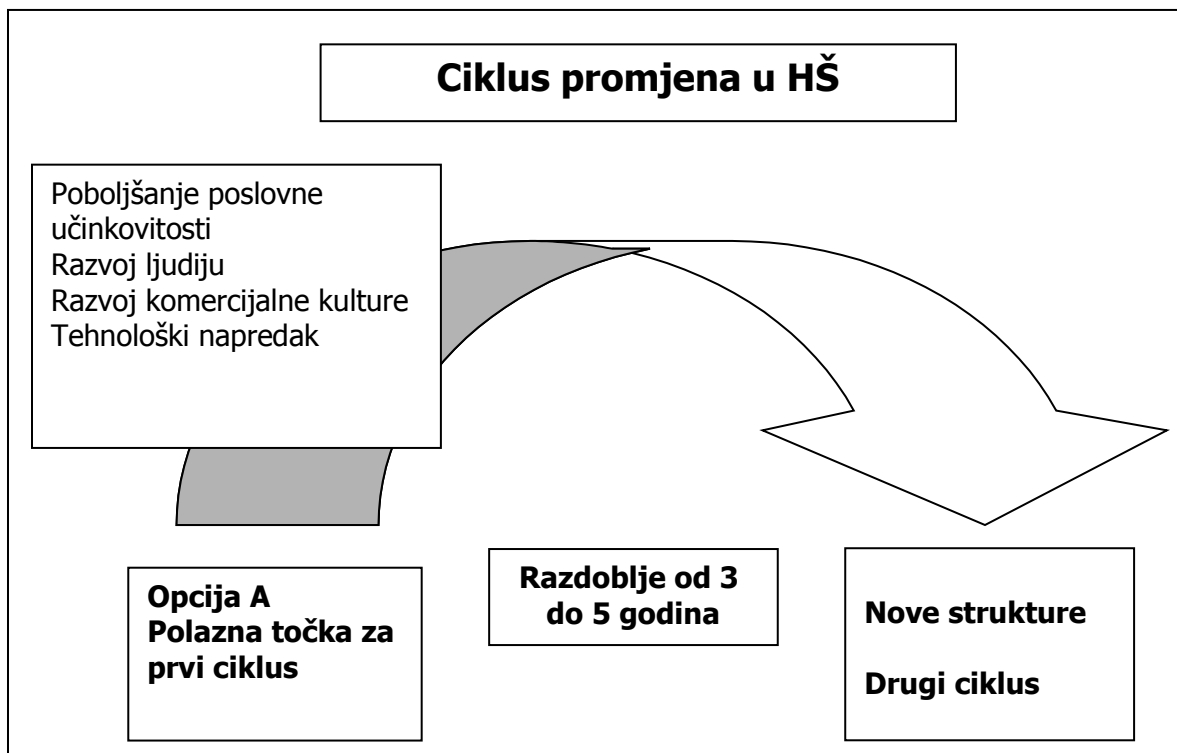
U skladu s ovim zaključcima, moguće je dati sljedeće preporuke:

1. Uz dužno poštovanje stupnju spremnosti HŠ da djelotvorno upravlja kompleksnim promjenama, spremnost sustava trg. društva da apsorbira radikalnu strukturnu promjenu i provedivost značajne promjene u trenutačnoj makroekonomskoj klimi, konzultanti smatraju da je opcija A njihova odabrana opcija.
2. U smislu priznanja da je promjena u poslovnom okruženju ciklična i nikad ne prestaje, konzultanti su mišljenja da ovakva filozofija promjena treba biti usvojena u HŠ.
3. Konzultanti su mišljenja da prvi ciklus programa promjena u HŠ treba sadržavati interne promjene naznačene u izvještaju. Drugim riječima, opcija A je polazna točka.
4. Konzultanti su mišljenja da bi drugi ciklus promjena trebao obraditi pitanje strukturnih promjena.

Ovaj je ciklus promjena ilustriran na slici 13.



Slika 13 Ciklus promjena u HŠ



5.6.2 Opće preporuke

Brzina promjena

Vremenski okvir koji HŠ i MPŠ smatraju prikladnim za restrukturiranje je 3-5 godina. Jasno, zbog opsega potrebnih promjena činjenice hoće li se one provesti za 3, 4 ili 5 godina će imati značajni utjecaj na financijsku dobit, socijalnu prihvatljivost, predanost osoblja i uključene rizike.

Postoji niz kritičnih elemenata koji će pomoći sposobnosti trg. društva da postigne svoje ciljeve i oni moraju biti osigurani. To su:

- komercijalno orijentirana upravljačka struktura
- sveobuhvatni poslovni informatički sustav
- veća fleksibilnost što se tiče propisa gospodarenja u 10-godišnjim gospodarskim osnovama
- sposobnost i predanost osoblja da provede promjene.



Sveobuhvatni poslovni informatički sustav uključuje u prvom redu redefiniranje poslovnih procesa i radne prakse nove strukture i trg. društva. Većina razvoja poslovnog informatičkog sustava ne može početi prije kraja prve godine. Trebati će minimalno 3 godine da se svi kritični poslovni elementi dovedu na svoje mjesto, a daljnji razvoj će se odvijati nakon tog vremena.

Veća fleksibilnost u 10-godišnjim osnovama će zahtijevati partnerski pristup između HŠ i državne šumarske uprave kako bi se došlo do zajedničkog razumijevanja što je nužno, a što poželjno u osnovi gospodarenja, te u razvoju pragmatičnijeg pristupa koji omogućuje trg. društvu da komercijalno gospodari bez narušavanja ekološkog integriteta šume. To je bitni kulturni pomak u šumarskoj struci i za njega će biti potrebno vrijeme i vrlo usmjereni tip pristupa projektu. Realno, ovakav sistem bi se mogao razviti za dvije godine.

Sposobnost i predanost osoblja za promjene jako ovisi o vodstvu, obuci, nagradama, osobnim stavovima i vrijednostima. Osoblje u trg. društvu je ono koje će iznijeti promjene. Novo Društvo zahtijeva stručno šumarsko osoblje koje treba od uzgajivača postati i uzgajivači i menadžeri. To je spor i zahtjevan proces.

Faza 1 ciklusa promjena mora nužno biti u realističnom vremenskom okviru. Ako je nerealistično kratka, djelotvornost programa može biti otupljena i bez mogućnosti popravka, a ako je odveć produžena, zamah programa bi mogao biti izgubljen. Vremenski bi okvir trebao odražavati spremnost organizacije da prihvati fundamentalne promjene kao i sposobnosti njenih ljudi da njima upravljaju u dinamičnom okruženju promjena.

Očito je da su tri godine apsolutni vremenski minimum da se dogode promjene. Rizik postavljanja cilja kojega je vrlo teško postići jest da ukoliko se on ne postigne, onda to diskreditira cijeli proces. Zbog toga razloga i zbog dopuštanja neizbježnih problema do kojih dolazi u restrukturiranju preporuča se da je rok od 5 godina realističan, ali i izazovan.

Po pitanju brzine promjena, konzultanti preporučuju da zainteresirane strane usvoje petogodišnje razdoblje za dovršenje prve faze ciklusa promjena u HŠ.

Pri preporuci vremenskog roka od 5 godina konzultanti su osobito svjesni potrebe da se ritam promjena u organizaciji tokom faze 1 ciklusa promjena održava na optimalnoj razini.

Upravljanje viškom osoblja

Studija je prepoznala značajnu razinu neučinkovitosti i duplikacija u cijeloj organizaciji u mnogim aspektima i područjima djelatnosti poduzeća i radnim praksama.

Iako se pokazalo da radna praksa šumarskih radnika nije na optimalnim razinama učinkovitosti, prepoznalo se da ima dovoljno posla da ih se korisno upotrijebi i da



njihova slaba produktivnost može biti poboljšana putem dodatne obuke, novih radnih praksi i poticajnih shema.

Nije pak moguće usvojiti isti plan akcije u slučaju tehničkog i administrativnog osoblja u poduzeću jer za njih jednostavno nema dosta posla. Do ovoga se došlo usporednim analizama koje su otkrile razmjere prevelikog broja tehničkog i administrativnog profila.

Za svako komercijalno trg. društvo višak zaposlenih je ključno pitanje i od fundamentalnog je značenja koje zahtijeva odlučnu i neodgodivu pozornost. HŠ mora prepoznati da novi komercijalni mandat trg. društva stavlja jasnu odgovornost na više poslovođstvo Društva. Domet potrebnih promjena, u smislu poslovnih sustava, radnih postupaka, organizacijske učinkovitosti i opće kulturne promjene će neizbježno zahtijevati punu koncentraciju i podršku poslovođstva i osoblja kroz cijeli proces promjena. Zato je način na koji će se postupati s viškom osoblja od vitalnog značenja za trg. društvo.

Također, kao vrlo značajno, ključne zainteresirane strane su priznale i prepoznale da trg. društvo, u težnji za svojim komercijalnim mandatom, mora djelovati na socijalno odgovoran način i imati dužno poštovanje prema posljedicama svojih akcija i odluka.

Stoga u razvojnim strategijama za racionalizaciju radne snage su ključni sljedeći elementi:

- Postavljanje najsposobnijih ljudi na ključna mjesta u organizaciji
- Identifikacija i kvantifikacija viška osoblja
- Podrška i obuka za višak osoblja putem sustavnog pregleda vještina, zamišljenima da osposobe radnike vještinama i znanjem neophodnima za rad u privatnom sektoru.
- Uvođenje shema dobrovoljnog prijevremenog umirovljenja

Vremenski raspored smanjenja osoblja

Vremenski raspored ovih programa je osobito kritičan jer ima implikacije, ne samo sa stajališta ušteda troškova za poduzeće, već i zato što ima ozbiljne socijalne implikacije. Postizanje prave ravnoteže između ova dva osjetljiva pitanja je centralni element u razmatranju opcija koje se tiču vremenskog rasporeda odlaska osoblja.

Razvijen je cijeli niz scenarija za upravljanjem odlaska viška osoblja tokom vremena. Procijenjeni utjecaj ovoga je prikazan u tablici 11.

Troškovno najučinkovitiji pristup za trg. društvo bi nesumnjivo bio da višak osoblja napusti posao u što kraćem vremenskom roku. Ovakav pristup, kakav su primjenjivala mnoga trg. društva unutar komercijalnog spektruma, bi postigao najveće uštede. U slučaju HŠ, pak, taj pristup nije provediv iz više razloga:



- Kao prvo, u ovom ranom stupnju u komercijalnom razvoju, trg. društvo ne može održati trenutačni i nagli gubitak ovako velikog broja zaposlenih, naročito kada njihovi radni procesi i prakse nisu identificirani i pročišćeni. Tada bi zaista mogao nastati kaos unutar Društva te tako dovesti u pitanje cijeli program promjena.
- U isto bi vrijeme neizbježno narasle socijalne tenzije ozbiljnih razmjera osobito u ruralnim sredinama Hrvatske gdje se HŠ tradicionalno smatra jednim od glavnih poslodavaca. Iz poslovne se perspektive kao realističan najraniji datum za smanjenje broja osoblja može smatrati početak druge godine.
- Kao druga krajnost, odluka da se odgodi odlazak viška osoblja do kraja petogodišnjeg programa promjena bi imao jednako ozbiljne posljedice za trg. društvo i širu zajednicu. Trg. društvo ne bi bilo u poziciji da financira proces restrukturiranja i suočilo bi se s ozbiljnim problemima s gotovinom. Jasno je da se program smanjenje osoblja mora nalaziti negdje između ove dvije krajnosti i kao što je navedeno, mora postići pravu ravnotežu između komercijalnih potreba trg. društva i njegovih socijalnih odgovornosti.

Podaci u tablici 11 su generirani iz kompjuterskog modela kojeg su razvili konzultanti kako bi omogućili brzu financijsku analizu različitih scenarija. To isključuje troškove investicija, obuke ili povećanja plaća. On uključuje troškove otpremnina vezane uz odlazak osoblja iz trg. društva. Svrha je ove tablice pokazati relativne uštede vezane uz različite pristupe u upravljanju odlaska viška osoblja.

Realnost je pak da će trebati barem jedna godina, a možda i godina i pol za popunjavanje svih radnih mjesta u novoj upravljačkoj strukturi HŠ. Iako bi moglo biti moguće združiti programe obuke i potpore višku osoblja s procesom popunjavanja radnih mjesta u novoj strukturi, još uvijek bi bilo izuzetno teško započeti ozbiljan program odlaska osoblja prije sredine ili kraja druge godine.

U upravljanju programom odlaska viška osoblja trg. društvo mora postići ispravnu ravnotežu između komercijalnog mandata i svojih socijalnih odgovornosti. Trg. društvo mora također osigurati da upravljanje programom za odlazak viška osoblja ne smije dovesti u pitanje niti ometati okvirni program HŠ. Ta se dva programa treba djelotvorno udružiti i njima upravljati na integriran i sistematičan način. Jedinica za upravljanje promjenama mora igrati centralnu ulogu u primjeni programa odlaska.



Tablica 11 Uštede troškova postignute raznim vremenskim kombinacijama smanjenja osoblja

Faze odlaska viška osoblja iz Društva	Uštede/troškovi u milijunima kuna (milijun eura)					Kumulativna korist	Godišnja korist
	God. 1	God. 2	God. 3	God. 4	God. 5		
1. 100 % odlazi u godini 1	-161 (27,1)	142 (19,1)	142 (19,1)	142 (19,1)	142 (19,1)	408 (55,0)	142 (19,1)
2. 100 % odlazi u godini 2	0	-161 (27,1)	142 (19,1)	142 (19,1)	142 (19,1)	266 (35,9)	142 (19,1)
3. 50 % odlazi u godinama 2 i 3	0	-81 (-10,9)	-9 (-1,2)	142 (19,1)	142 (19,1)	194 (26,1)	142 (19,1)
4. 33 % odlazi u godinama 2, 3 i 4	0	-53 (-7,1)	-6 (-0,8)	38 (5,1)	142 (19,1)	122 (16,5)	142 (19,1)
5. 20 % u godini 2, 40 % u godinama 3 i 4	0	-32 (-4,3)	-36 (-4,9)	21 (2,8)	142 (19,1)	95 (12,8)	142 (19,1)
6. 25 % odlazi u godinama 2, 3, 4 i 5	0	-40 (-5,4)	-5 (-0,7)	30 (4,0)	67 (9,0)	52 (7,0)	142 (19,1)
7. 50 % odlazi u godinama 3 i 4	0	0	-81 (-10,9)	-9 (-1,2)	142 (19,1)	5 (0,7)	142 (19,1)
8. 33 % odlazi u godinama 3, 4 i 5	0	0	-53 (-7,1)	-6 (-0,8)	38 (5,1)	-20 (-2,7)	142 (19,1)
9. 100 % odlazi u godini 5	0	0	0	0	-161 (-21,7)	-161 (-21,7)	142 (19,1)

Preporuča se da:

- Odlazak viška radnika bude koncentriran u drugoj, trećoj i četvrtoj godini. Ovo će pružiti dovoljno vremena za razvoj i primjenu potrebnih programa potpore i povezanog socijalnog planiranja, a isto tako i osigurati komercijalno prihvatljivu razinu ušteda od programa odlaska. Kao prihvatljiva ravnoteža između komercijalne nužnosti i socijalne odgovornosti, preporuča se raspored od 20 % u drugoj godini uz po 40 % u trećoj i četvrtoj godini.
- Raniji odlasci se trebaju omogućiti i poticati gdje god je to moguće.
- Programi potpore i obuke trebaju biti koordinirani s Jedinicom za upravljanje promjenama u suradnji s lokanim poslovdstvom kao i s viškom osoblja (integrirani pristup).
- Programi obuke i potpore trebaju biti usklađeni sa specifičnim potrebama dotičnih ljudi.
- Osobita se pažnja mora posvetiti potencijalima za lokalno zapošljavanje i razvoj poduzetništva.
- Strategiju (kad se jednom dogovori) treba jasno priopćiti svim zaposlenima i zainteresiranim stranama.



Sektori Društva

Iako su konzultanti preporučili da se zadrže osnovni organizacijski slojevi direkcije, uprava i šumarija, također su preporučili da trg. društvo ustanovi novu sektorsku strukturu koja bi se u početku sastojala od sljedećega:

- Sektor za proizvodne šume
- Sektor za uslužne šume
- Sektor za sporedne i nove poslove

Postojat će i drugi sektori, ali će oni biti u funkciji podrške ovima trima operativnim sektorima. Kontrola upravljanja ovim sektorima će biti smještena u Direkciji, a linija odgovornosti za svaku šumsku ili poslovnu jedinicu bi išla preko nadležnog sektora.

Postoji niz opcija o načinu organizacije ovih sektora. One uključuju:

1. Utemeljiti ih kao profitne centre, svakoga sa svojim proračunom, ciljevima, osobljem itd. To je važno da bi Društvo moglo jasno identificirati i pratiti napredak u ta tri različita poslovna područja. To je minimalni uvjet koji se mora ispuniti kako bi utemeljio identitet i poslovni fokus tih sektora. Nedostatak toga jest, da može doći do međusobnih financijskih transfera i da postojanje neprofitnih područja može potrajati duže nego što je to potrebno.
2. Osnovati te sektore kao tri društva kćeri pod krovnim holdingom društvom. Prednost toga jest, da se tako stvara jasno i očito pravno razgraničenje između tri sektora. Tako će biti nemoguće da dođe do međusobnih financijskih transfera. No, to će dovesti i do većeg administrativnog posla i viših početnih pravnih troškova. To će ograničiti obveze sektora prema društvu kćeri i moglo bi ograničiti kretanje osoblja unutar HŠ. Postoje i moguće porezne implikacije ove opcije koje ovise kako se tretira dobit prije oporezivanja za holding i društva kćeri.
3. Moguće su i kombinacije gore navedenoga. Npr. samo se novi poslovi/sporedne djelatnosti mogu osnovati kao društva kćeri. Novi poslovi/sporedne djelatnosti mogu ostati kao profitni centri unutar Proizvodnog sektora i Uslužnog sektora.

Konzultanti preporučuju da se u prvoj godini Proizvodni sektor i Uslužni sektor osnuju kao profitni centri. Za vrijeme tog razdoblja moći će riješiti geografske granice, procedure izvještavanja, pitanja proračuna i financiranja. Tek nakon tog vremena mogu se donijeti stvarne odluke o prednostima njihova razdvajanja u društva kćeri, a tu odluku treba prepustiti Nadzornom odboru.

Također se preporuča da se uspješne sporedne djelatnosti pretvore u društva kćeri. To će spriječiti međusobne financijske transfere i usredotočiti će trg. društvo na dugoročno stvaranje dobiti i potrajnost posla. Uspjeh toga će biti na neki način ovisan o pravilnom vrednovanju imovine za vrijeme formiranja novog trg. društva, jer će povećane vrijednosti znatno umanjiti mogućnost uspjeha za svako novo trg. društvo.



Konačno, preporučuje se da sporedne djelatnosti ne odgovaraju upravama nego posebnoj službi za sporedne djelatnosti/nove poslove unutar sektora prodaje i marketinga.

Plaćanja vlasniku

Država kao vlasnik komercijalnog trg. društva koje gospodari šumama i šumskim zemljištem u državnom vlasništvu će očekivati da joj HŠ godišnje donosi prihode.

Država će odlučiti o plaćanju iz postignute dobiti nakon oporezivanja koji se normalno izražava kao dividenda od dionica u vlasništvu Države. Na visinu dividende utječu potrebe reinvestiranja u trg. društvo. To je normalno načelo koje regulira financijski povrat vlasniku za njegovo ulaganje. Zahtjevi Države o stopi povrata se mogu uobličiti zajedno s poslovođstvom Društva u procesu usvajanja godišnjeg proračuna.

Danas HŠ plaća 2,5 % od prihoda od prodanog drva lokalnoj upravi, a dodatna se naknada plaća upravi za vode na osnovi površine zemljišta što otprilike iznosi dodatnih 2,5 %, ukupno čineći doprinos od 5 % od prodaje drva koji se plaća državi. To je razina usporediva s onom u Latviji, Austriji i Mađarskoj. Preporuča se da bilo kakvi dodatni zahtjevi za plaćanjem budu ovisni o ostvarenoj dobiti, nakon određivanja potrebnog reinvestiranja.

OKFŠ

OKFŠ fond je središnji mehanizam za financiranje šumskouzgojnih radova u Hrvatskoj. Trenutno ga administrira HŠ kao državno trg. društvo. Preporuča se da administracija OKFŠ-a mora pripasti državi. Neprikladno je za komercijalno trg. društvo da administrira državni fond čiji će ionako biti najveći korisnik. U predstojećem razdoblju država nema ni mehanizama niti kapacitete za upravljanje OKFŠ-om te se stoga preporuča da se njime nastavi upravljati u HŠ. HŠ bi trebao revidirati načine administriranja tako da ih učini transparentnijim i jedinica za administriranje bi trebala biti odgovorna Nadzornom odboru. To bi se trebalo revidirati nakon dvije godine ili po donošenju novoga zakonodavstva ako se to dogodi ranije.

Razvoj potencijala zemljišta

Iako HŠ nije vlasnik zemljišta, preporuča se da HŠ ima pravo da u budućnosti razvija i prihoduje od ostalih načina korištenja zemljišta, što može biti vrlo visoka stavka. Mora se izraditi jasna procedura za raspodjelu dobiti dobivene iz poslovanja s razvojem zemljišta između HŠ i MPŠ. To dosta kontraverzno pitanje, kao što je ono bilo u mnogim zemljama čije je šumarstvo prošlo tranziciju i njime se mora baratati tako da se uzme u obzir kulturna osjetljivost, ali i tako da dobit bude dovoljna kako bi potakla poslovođstvo HŠ da izradi planove za razvoj stalnog značajnog izvora prihoda od takvog razvoja zemljišta.



Pojačavanje kapaciteta MPŠ i državna uprava za šume

Projekt restrukturiranja treba gledati dalje od samog restrukturiranja HŠ i nužno treba razmotriti širu institucionalnu reformu sektora. Zasnovano na najboljoj međunarodnoj praksi, preporuča se osnivanje Šumske uprave/agencije. Utvrđeno je međutim, da će za to trebati proći nešto vremena i da se kratkoročno trebaju pojačati kapaciteti unutar postojećih struktura MPŠ.

Jasno razdvajanje državnih šumarskih funkcija koje trenutno postoje u Hrvatskoj, bi stvorilo odvojene uloge što je preduvjet za komercijalno orijentirano državno šumarsko trg. društvo. To bi omogućilo transparentnost putem otvorenosti i pravičnosti u šumarskom sektoru i dalo mogućnost javnosti da ima uvid u sve aktivnosti koje obavlja Država i njene institucije.

Razvoj privatnog sektora

Podrška privatnim šumovlasnicima je bitna za razvoj njihova potencijala. Preporuča se da HŠ pruži tehničku pomoć privatnim šumovlasnicima što bi trebalo platiti MPŠ na osnovi ugovora s trg. društvom. O brojevima i modalitetima ovoga aranžmana trebaju odlučiti MPŠ i HŠ.

5.7 Sažetak preporuka za strateške opcije

Zasnovano na analizi glavnih opcija restrukturiranja i gornjim preporukama, glavne preporuke koje se tiču strateškog razvoja i restrukturiranja mogu sažeti na sljedeći način:

Ove su preporuke zasnovane na:

- Rezultatima faze pregleda projekta,
- Procjeni sličnih iskustava u državnim šumarskim poduzećima u drugim zemljama,
- Prepoznavanju i vrednovanju mogućih opcija restrukturiranja,
- Povratnim informacijama od osoblja i vanjskih zainteresiranih strana s radionica u okviru procesa sudjelovanja,
- Stručnom mišljenju konzultanata u vezi spremnosti HŠ da ostvari promjene i socijalnom i političkom okviru u kojima se te promjene moraju dogoditi.

U vezi toga, konzultanti su razmotrili sljedeće preporuke kao najrealističnije, najdostižnije i kao prihvatljiv način kretanja u prvom ciklusu promjena.

1. Usvojiti petogodišnji vremenski okvir za prvi ciklus promjena.
2. Zadržati postojeće glavne organizacijske slojeve (direkcija, uprava i šumarija) za prvi ciklus promjena (tj. opcija A), s davanjem naglaska na povećanje učinkovitosti u svim područjima, uglavnom uklanjanjem dupliciranja aktivnosti.
3. Organizirati sektorsku strukturu s ovim slojevima, koji bi se u početku sastojali od Proizvodnog sektora, Uslužnog sektora, Sektora prodaje/marketinga i novih poslova, Sektora financija, Sektora ljudskih resursa te Sektora pravnih i korporativnih usluga.



4. Moralo bi doći do znatnog smanjenja broja osoblja, osobito tehničkog i administrativnog, do čega treba doći u drugoj, trećoj i četvrtoj godini.
5. Sveobuhvatni i integrirani informatički sustav mora podupirati restrukturiranje.

5.8 Rizici

Postoji određeni broj značajnih rizika u restrukturiranju HŠ koji se trebaju prepoznati. Jako vodstvo i aktivna jedinica za upravljanjem promjenama trebale bi moći smanjiti te rizike.

Jaki otpor osoblja restrukturiranju koje ne želi ili se boji promjena će predstavljati značajan rizik za restrukturiranje. Bit će potrebno izraditi jasne strategije za upravljanje osobljem koje se ne želi mijenjati i koje će možda čak pokušati ometati proces.

Razvoj učinkovitog i integriranog informatičkog sustava jest ključan preduvjet za tranziciju. Zakašnjenje u njegovoj izradi će donijeti značajne rizike za pravovremenu primjenu promjena. Nove predložene strukture pretpostavljaju da se takav sustav napravi i primjeni na vrijeme.

Ukoliko se šumskouzgojna pravila ne redefiniraju u 10-godišnjim šumskogospodarskim osnovama kako bi one podržavale financijske i poslovne realnosti, tada će se veličina uštede troškova od revidiranih radnih operacija smanjiti. Moguć je profesionalni otpor promjenama u šumskouzgojnim pravilima jer postoji jako (ali neispravno) uvjerenje da će komercijalizacija imati negativni učinak na šumskouzgojnu kvalitetu hrvatskih šuma.

Može doći do političke reakcije zbog gubitka poslova u ruralnim područjima što može rezultirati prisiljavanjem trg. društva u donošenju nekomercijalnih odluka. Samo jaki nezavisni odbor i više posloводство može smanjiti taj rizik, kao što je to i slučaj s osjetljivim pristupom zbrinjavanju viška osoblja.

Jako vodstvo u Upravi, višem poslovodu i na razini uprava šuma je nužno. Bez toga se neće ostvariti nijedan predloženi plan. Svi novi ljudi koji bi se imenovali u više posloводство bi morali pokazivati jasna poslovna iskustva i vještine.

Doći će do kratkoročnog pada zaposlenosti u sektoru drvne industrije kada se uvedu tržišne cijene. Postoji rizik da sektor, bez aktivnog planiranja i razvoja, neće rasti i stvoriti se novi kapacitet prerađivača s dodanom vrijednošću koji će onda generirati nove poslove.

Pregled HŠ, njegove operativne okoline i razvoj opcija restrukturiranja u ovome svesku predstavlja osnovu za Strateški razvoj HŠ koji se nalazi u svesku 2 Konačnog izvještaja.