



**coillte**

---

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

---



***Konačni izvještaj***

**Svezak 2: Strateški razvoj "Hrvatskih  
šuma" – strategija, djelokrug i strukture**

Izdanje 1.1  
Svezak 2  
Datum: listopad 2002

Ime dokumenta: Volume 2 020927b.doc

Coillte Consult  
Leeson Lane  
Dublin 2  
Ireland

Tel: +353 1 6615666  
Faks: +353 1 6614088  
e-mail: [consult@coillte.ie](mailto:consult@coillte.ie)

## Sadržaj svezaka u Konačnom izvještaju

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



## Sadržaj

<b>1 Pregled projekta.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Pozadina i projektni zadatak.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Struktura Konačnog izvještaja.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Pregled 2. sveska.....</b>	<b>6</b>
<b>2 Okvir za strateški razvoj.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Vladina politika.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Povratne informacije zainteresiranih strana.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Zaključci faze pregleda .....</b>	<b>8</b>
2.3.1 Pregled operativne okoline.....	8
2.3.2 Pregled organizacije.....	8
<b>2.4 Rezultati ocjene opcija restrukturiranja.....</b>	<b>10</b>
<b>3 Strateški razvoj HŠ .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Vizija i misija.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Priroda i uloga nove organizacije.....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 Prednosti komercijalizacije.....</b>	<b>12</b>
<b>3.4 Strateški ciljevi.....</b>	<b>13</b>
3.4.1 Financijski ciljevi.....	13
3.4.2 Ekološki ciljevi.....	15
3.4.3 Socijalni ciljevi.....	16
<b>4 Djelokrug aktivnosti i sektorske strategije.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 Osnovno gospodarenje šumama.....</b>	<b>18</b>
4.1.1 Gospodarenje šumama i planiranje.....	18
4.1.2 Šumarske aktivnosti.....	18
4.1.3 Marketing i prodaja drva .....	19
<b>4.2 Uloga šumarije u novim HŠ.....</b>	<b>21</b>
<b>4.3 Radne jedinice i društva kćeri.....</b>	<b>23</b>
<b>4.4 Nedrvni poslovi.....</b>	<b>30</b>
<b>4.5 Djelatnosti javnih usluga.....</b>	<b>33</b>
4.5.1 Gospodarenje uslužnim šumama.....	33
4.5.2 Ostale djelatnosti javnih usluga.....	34
<b>4.6 Razvoj novih poslovnih mogućnosti.....</b>	<b>37</b>
<b>4.7 Privatizacija.....</b>	<b>40</b>
<b>4.8 Funkcije države.....</b>	<b>41</b>
<b>5 Organizacijska struktura.....</b>	<b>44</b>
<b>5.1 Privremena organizacijska struktura.....</b>	<b>44</b>
<b>5.2 Komponente organizacijske strukture.....</b>	<b>45</b>
5.2.1 Uprava.....	45
5.2.2 Jedinica za upravljanje promjenama.....	45
5.2.3 Sektori.....	46
<b>5.3 Poslovni informatički sustav.....</b>	<b>64</b>

<b>5.4 Indikativni broj zaposlenih predloženi za privremenu strukturu.....</b>	<b>67</b>
5.4.1 Indikativne potrebe za osobljem na razini Direkcije.....	67
5.4.2 Indikativni broj zaposlenih na razini uprava šuma podružnica i šumarija.....	70
<b>5.5 Strategije broja zaposlenih.....</b>	<b>78</b>
5.5.1 Šumarski radnici.....	78
5.5.2 Smanjenje direktnih troškova .....	81
5.5.3 Tehničko i administrativno osoblje.....	83
<b>6 Utjecaj restrukturiranja na ključne zainteresirane strane.....</b>	<b>87</b>
<b>6.1 Utjecaj restrukturiranja na Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva i ostala tijela     Vlade.....</b>	<b>87</b>
<b>6.2 Utjecaj restrukturiranja na ostale zainteresirane strane.....</b>	<b>91</b>
<b>7 Pravne implikacije restrukturiranja HŠ .....</b>	<b>92</b>
<b>7.1 Utjecaj restrukturiranja na postojeće zakonodavstvo .....</b>	<b>93</b>
7.1.1 Zakon o šumama (1990).....	93
7.1.2 Statut HŠ .....	94
7.1.3 Zakon o zaštiti prirode (1994).....	94
7.1.4 Zakon o brdsko-planinskim područjima (2002) .....	95
7.1.5 Zakon o vodama (1995) .....	95
7.1.6 Zakon o radu.....	95
7.1.7 Reguliranje cijena Ministarstva gospodarstva.....	96
7.1.8 Interni HŠ pravilnici.....	96
<b>7.2 Pitanja koja trenutačno nisu pokrivena zakonodavstvom.....</b>	<b>97</b>
<b>7.3 Stavke koje treba regulirati ugovorom, a ne zakonodavstvom.....</b>	<b>98</b>

# 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 uz podršku "Hrvatskih šuma" je 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:

<b>Svezak 1</b>	Pregled "Hrvatskih šuma" i njihovog operativnog okruženja te razvoj strateških opcija	(Zadaća 1, 2 i 3)
<b>Svezak 2</b>	Strateški razvoj "Hrvatskih šuma"	(Zadaća 4)

<b>Svezak 3</b>	Strateški akcijski plan za strateški razvoj "Hrvatskih šuma"	(Zadaća 5)
<b>Svezak 4</b>	Plan razvoja ljudskih resursa za "Hrvatske šume"	(Zadaća 6)
<b>Prilozi</b>	Prilozi Konačnom izvještaju	Detaljni podaci

### **1.3 Pregled 2. sveska**

---

Drugi svezak Konačnog izvještaja opisuje preporučeni strateški razvoj HŠ u smislu strategije, ciljeva aktivnosti i organizacijskih struktura. Nalazi i preporuke koji su dati u 1. svesku čine temelj i okvir za određivanje strateškog razvoja.

Taj okvir uključuje:

- Pregled operativne okoline za HŠ
- Pregled učinka i struktura HŠ
- Vrednovanje i analizu širokih strateških opcija
- Povratne informacije zainteresiranih strana sa radionica
- Vladinu politiku.

Strateški razvoj pokriva sljedeće:

- Strateški razvoj na visokoj razini u smislu vizije i misije trgovačkog društva tj. opis željenih konačnih rezultata restrukturiranja i strateškog razvoja,
- Strateške ciljeve tj. kako napredovati prema misiji koja se može ocjenjivati i mjeriti,
- Aktivnosti u koje trg. društvo treba biti uključeno (uključujući komercijalne aktivnosti i aktivnosti javnih usluga) i preporučene odgovornosti za Vladu,
- Strategije za razvoj svake od glavnih aktivnosti tokom razdoblja restrukturiranja,
- Organizacijske strukture koje će najbolje služiti takvoj strategiji,
- Nacrt uloga i odgovornosti svake organizacijske jedinice,
- Potrebe za osobljem nove organizacijske strukture i strategije za upravljanjem smanjenjem broja zaposlenih,
- Utjecaj restrukturiranja na Vladu i ostale zainteresirane strane.

Specifične preporuke koje proizlaze iz strateškog razvoja su korištene za razvoj Strateškog akcijskog plana koji detaljno navodi svaki zadatak koji se treba provesti tokom petogodišnjeg razdoblja restrukturiranja. To se nalazi u 3. svesku Konačnog izvještaja.

## **2 Okvir za strateški razvoj**

### **2.1 Vladina politika**

---

Vlada Republike Hrvatske je inicirala glavne promjene u svim državnim trg. društvima i poduzećima kako bi im omogućila da rade na optimalnoj razini učinkovitosti. Uz to je Vlada prihvatila i određeni broj politika koje čine važan kontekst i mandat za restrukturiranje HŠ. One uključuju:

- Težište na ekonomskom rastu i razvoju
- Čvrsto uvjerenje za učinkovitu upotrebu prirodnih i fizičkih resursa u skladu sa zakonodavnim, financijskim i organizacijskim preduvjetima
- Decentralizaciju vladinih funkcija i spuštanje donošenja odluka na lokalne razine
- Povećanu privatizaciju imovine i aktivnosti u državnom vlasništvu
- Smanjenje javne potrošnje državnih poduzeća i ukidanje poreznih olakšica
- Promocija ubrzanog koraka tranzicije prema slobodnom tržišnom natjecanju
- Pristupanje Hrvatske europskim i globalnim ekonomskim asocijacijama

Unutar tih politika, Vlada je dala i specifične smjernice za strateški razvoj HŠ. One uključuju sljedeće:

- Postojat će samo jedno poduzeće za gospodarenje državnim šumama
- HŠ trebaju poslovati kao komercijalno trg. društvo
- HŠ će biti registrirane kao društvo s ograničenom odgovornošću
- Šume i šumsko zemljište se neće prenositi u aktivu trg. društva

U skladu s tim smjernicama, slijedeći amandman Zakona o šumama, HŠ su u travnju 2002. osnovane kao društvo s ograničenom odgovornošću, Hrvatske šume d.o.o. Registrirani vlasnik je Vlada Republike Hrvatske. Vladu predstavlja Skupština, s punomoći u Ministarstvu poljoprivrede i šumarstva. Skupština imenuje direktore trg. društva.

### **2.2 Povratne informacije zainteresiranih strana**

---

Kao dio vrednovanja opcija restrukturiranja (detaljno obrađeno u 1. svesku) konzultanti su održali niz radionica. Na tim radionicama je sudjelovalo osoblje, više poslovodstvo, predstavnici sindikata i vanjske zainteresirane strane. Jedan od rezultata tih radionica je bila identifikacija daljnjih principa koji bi se trebali primijeniti na strateški razvoj HŠ. Oni su sljedeći:

- HŠ trebaju upravljati državnom imovinom na potrajan način i u skladu s najboljim međunarodnim praksama i u skladu s međunarodnim konvencijama.
- HŠ trebaju maksimizirati financijski povrat uz održavanje ekološke, zaštitne, biodiverzitetne i socijalne funkcije šuma.
- HŠ trebaju odgovarajuće obučavati, motivirati i nagrađivati svoje zaposlene.
- HŠ trebaju obučiti i razviti dovoljan broj šumarskih radnika, kako bi oni mogli obavljati učinkovite i visokostručne usluge koje će postati standardi za usporedbu za privatnike u šumarskom sektoru.

- Proizvodnim i uslužnim šumama treba gospodariti kao odvojenim sektorima jer su njihovi poslovni ciljevi različiti.
- U prodaji drva HŠ trebaju poslovati u slobodnim tržišnim uvjetima.

## **2.3 Zaključci faze pregleda**

---

Jedan od temelja strateškog razvoja HŠ je bio detaljni pregled koji je proveden u poduzeću i u njegovoj operativnoj okolini. Pregled je dovršen u prosincu 2001. godine i detaljno je opisan u 1. svesku ovog izvještaja.

### **2.3.1 Pregled operativne okoline**

---

Sljedeći zaključci su doneseni nakon pregleda operativne okoline:

- Institucionalni okvir u kome rade HŠ je složen, uključujući i veliki broj institucionalnih zainteresiranih strana. Uloge tih zainteresiranih strana i njihovih međusobnih odnosa nisu uvijek jasne.
- Nadzorne funkcije Vlade su podijeljene između određenog broja ministarstava i vladinih tijela.
- HŠ do određenog stupnja nadziru same sebe, no postoji jasna potreba za učinkovitom i nezavisnom nadzornom agencijom kako bi se osiguralo pridržavanje zakona i propisa i zaštitila imovina državnih šuma od lošeg gospodarenja ili pretjeranog iskorištavanja te loših ekoloških postupaka.
- Visoka razina detalja u zakonodavnom okviru diktira strukturu i operativne postupke HŠ i u praksi pruža malo mjesta za fleksibilnost, inovaciju ili poticaje za promjene.
- Sektor drvne industrije ima brojne ključne komparativne prednosti zbog blizine značajnih europskih tržišta, te zbog vrijednog i visokokvalitetnog izvora drva u Hrvatskoj.
- Unatoč tome, sektor drvne industrije je neučinkovit, visoko fragmentiran i neiskorišten.
- Ne postoji strateška vizija za prerađivačku industriju i nema jasnog industrijskog vođe.
- Raspodjela drva je uglavnom putem dugoročnih ugovora koji nisu niti transparentni niti učinkoviti.
- Cijene drva su fiksne i godišnje ih određuje Ministarstvo gospodarstva te ne odgovaraju snagama tržišta.
- Neto učinci ovoga su uklanjanje svakog poticaja za promjene, podržavanje neučinkovitosti, loš učinak i fragmentiranost prerađivačke industrije.
- Trenutačno ne postoji stvarna podrška ili usluge dostupne za privatne vlasnike šuma.

### **2.3.2 Pregled organizacije**

---

Pregled HŠ je zaključio da su HŠ neučinkovite s vrlo visokom troškovnom bazom. Opći troškovi su približno dvostruki od onih kakvi bi trebali biti, a direktni troškovi su i do 30 % veći od onih koje bi trebalo imati komercijalno trg. društvo. Visoki opći troškovi su primarno nastali zbog prevelikog broja zaposlenih u administraciji i tehničkim kategorijama u organizaciji.



Položaj u kojem se nalaze HŠ je većim dijelom rezultat prošlih postupaka, politika, stavova i tradicija i rezultat nedostatka bilo kakvog komercijalnog mandata u prošlosti. Kao rezultat, postoje visoke razine birokracije i visoko propisna zakonodavna kontrola koje su sprečavale inicijativu, sposobnosti i odgovornost te onemogućavale razvoj komercijalne kulture u organizaciji.

Unatoč tome, HŠ i šumarski sektor u Hrvatskoj imaju mnogo sličnosti s drugim državnim šumarskim organizacijama prije nego što su krenule putem komercijalizacije. Zaključci faze pregleda odražavaju organizaciju s komercijalnim potencijalom, ali sputanu svojom trenutačnom okolinom koja je kontrolira, te nedostatkom komercijalnog usmjerenja. Kao takve, HŠ su u ranoj fazi potencijalnog procesa ka komercijalizaciji.

Nakon pregleda HŠ su doneseni sljedeći specifični zaključci:

- HŠ nedostaje jasni mandat, vizija i strategija.
- HŠ su osnovane kao ujedinjavanje 11 regionalnih šumarskih poduzeća. U mnogim slučajevima strukture i poslovni sustavi koji djeluju u trg. društvu još uvijek odražavaju različite prirode odvojenih poduzeća.
- Postoji visoka razina duplikacije aktivnosti u upravama šuma podružnicama i prevelike razine općih troškova rukovođenja u cijelom trg. društvu.
- Nema direktnog odnosa odgovornosti između odjela UŠ podružnica i rukovoditelja službi u Direkciji.
- Među UŠ podružnicama ima puno nedosljednosti i postoje značajna odstupanja u troškovima i učincima.
- Nema centraliziranog upravljanja i koordinacije podataka u HŠ, bilo financijskih bilo operativnih. Podaci se obično pohranjuju i izvještavaju ručno umjesto elektronski. To čini svako centralizirano izvještavanje o financijskom učinku ili operativnoj učinkovitosti izuzetno teškim i nepouzdanim.
- Stil upravljanja u HŠ se temelji na strogom pridržavanju propisa i uskom nadgledanju.
- Donošenje odluka je koncentrirano na dvije razine: direktor ili upravitelj uprave šuma podružnice. To rezultira zakašnjelim donošenjem odluka, lošom koordinacijom organizacije i nedostatkom odgovornosti u organizaciji.
- Osoblju se daje premalo odgovornosti ili ovlasti te je uglavnom isključeno iz procesa planiranja.
- HŠ su odgovorne za administraciju OKFŠ fonda koji je u stvari subvencija Vlade HŠ. To je iznosilo oko 25,4 milijuna eura u 2000. godini. U administraciji ovog fonda postoji vrlo malo transparentnosti.
- Postoji potreba da se administriranje ovog fonda odvoji od njegovog korisnika.
- HŠ mora plaćati značajne naknade kao što su vodno-slivna naknada i lokalni šumski doprinos.
- Promet i profitabilnost HŠ su vrlo ovisni o internim prihodima i vladinom financiranju. Financijski sustavi su složeni i nedostaje im transparentnosti.
- Postoji potreba da funkcija financijske kontrole HŠ centralizira za cijelo trg. društvo i da ju podupire učinkovit financijski informatički sustav kako bi se smanjilo dupliciranje aktivnosti do kojih dolazi, te olakšalo učinkovito financijsko izvještavanje, kontrola i donošenje odluka.
- Nema centralne odgovornosti za pogonsko knjigovodstvo, poslovno planiranje, proračun i analizu varijance u HŠ.
- Operativne aktivnosti HŠ su primarno određene šumskouzgojnim planovima umjesto poslovnim ciljevima ili zahtjevima tržišta. To nameće krutu strukturu na aktivnosti i ne daje poticaje za poboljšanje.

- Zakon propisuje visoke razine nadzora i kontrole primjene tih planova. To HŠ stvara značajne opće troškove.
- Opći i direktni troškovi u HŠ su vrlo visoki u usporedbi s ostalim europskim zemljama.
- Značajni element poboljšanja operativne učinkovitosti HŠ bit će razvoj učinkovitog privatnog sektora i premještaj osoblja u privatni sektor kako bi se olakšalo smanjenje direktnih troškova.
- HŠ također nemaju politiku ili strategiju upravljanja ljudskim resursima.
- Nema org. jedinice trg. društva koja je odgovorna za zaštitu na radu.

## **2.4 Rezultati ocjene opcija restrukturiranja**

---

Tri potencijalne opcije restrukturiranja razvijene su tokom studije te su ih konzultanti vrednovali. Opcije su također ocijenile i zainteresirane strane kroz niz radionica. Taj je proces detaljno opisan u 1. svesku ovog izvještaja. Na temelju ocjene spremnosti i kapaciteta HŠ da prođu značajnu tranziciju i socijalnog i političkog okvira u kojem se te promjene moraju dogoditi, smatra se da sljedeće preporuke predstavljaju najrealističniji, najdostižniji i najprihvatljiviji put prema naprijed za prvi ciklus promjena.

1. Za prvi se ciklus promjena treba usvojiti vremenski okvir od pet godina.
2. Postojeće temeljne organizacijske razine (Direkcija, uprava šuma podružnica i šumarija) trebaju se zadržati u prvom ciklusu promjena, s naglaskom na povećanje učinkovitosti i smanjenje troškova za te jedinice.
3. Treba se osnovati sektorska struktura unutar tih razina koja se sastoji od Proizvodnog sektora, Uslužnog sektora i Sektora sporednih poslova.
4. Proces promjena treba uključivati značajno smanjenje osoblja, posebno tehničkog i administrativnog, a do tog smanjenja treba doći u drugoj, trećoj i četvrtoj godini.
5. Opsežan i integriran poslovni informatički sustav treba podupirati restrukturiranje.

## **3 Strateški razvoj HŠ**

### **3.1 Vizija i misija**

---

Na temelju navedenog okvira strateškog razvoja, uključujući politiku Vlade Hrvatske i pregleda koji je proveden kao dio ove studije, sljedeća definicija predstavlja prikladnu viziju za trg. društvo:

***Postati dinamično i profitabilno šumarsko trg. društvo koje upravlja svojim prirodnim resursima na ekološko potrajan način, orijentirano prema tržištu i kupcima, komercijalno motivirano i socijalno odgovorno***

Čvrsto se preporuča da se to prihvati kao Izjava o misiji HŠ za razdoblje restrukturiranja. Izjava se mora jasno priopćiti svom osoblju, kupcima i ostalim zainteresiranim stranama, i prema njoj se mora rukovoditi sve osoblje i aktivnosti u trg. društvu. Ciljevi za organizaciju i za svaku jedinicu trebaju biti izvedeni iz Izjave o misiji. Sve osoblje treba težiti da aktivnosti koje poduzima jasno pridonose toj misiji.

## 3.2 Priroda i uloga nove organizacije

---

Kada HŠ započne program tranzicije prema komercijalnom trg. društvu, postat će fundamentalno različita organizacija od HŠ koje su do sada postojale. Promjene će prožimati cijelu organizaciju, doticati svaki aspekt novog trg. društva. Te će promjene obuhvaćati:

- a. Fundamentalne promjene u poslovnim sustavima, stilu upravljanja i kulturi trg. društva koje će odražavati nove komercijalne ciljeve;
- b. Redefiniranje načina na koji je organizacija dizajnirana tako da odgovara potrebama kupaca i tržišta;
- c. Stil i tehnike upravljanja koje su u skladu s najboljim međunarodnim komercijalnim upravljačkim praksama;
- d. Novi stav i pristup prema pružanju usluga klijentima i odgovaranje zahtjevima tržišta;
- e. Prihvatanje vrijednosti, filozofije i korporativne kulture trg. društva koje podržavaju komercijalno trg. društvo koje radi u dinamičnoj poslovnoj okolini;
- f. Stavovi, vještine i ponašanje ljudi u trg. društvu koji pokazuju potpunu predanost ciljevima.

Uz tu promjenu u kulturi organizacije doći će i do značajnih promjena u organizacijskoj strukturi. Te se promjene baziraju oko centralizacije upravljanja, kontrolnih funkcija i funkcija podrške trg. društva koje su trenutačno nejednake po cijeloj organizaciji.

Važno je naglasiti da će glavni element uloge HŠ – odgovornosti za gospodarenje državnim šumama Republike Hrvatske – ostati nepromijenjen. Taj kontinuitet ne smije sakriti činjenicu da će buduća uloga trg. društva biti radikalno drugačija od one koju su HŠ do sada imale.

Promijenjena uloga HŠ će se manifestirati na nekoliko načina:

- Način na koji HŠ obavljaju svoje "tradicionalne" odgovornosti će se fundamentalno promijeniti kako bi se odrazio komercijalni mandat;
- Uspjeh HŠ zahtjeva kupce kako bi preživjele, u tom kontekstu HŠ moraju biti orijentirane prema kupcima i tržištu;
- Trgovačko društvo mora stimulirati postojeće tržište/tržišta za svoje proizvode i mora razviti nova potencijalna tržišta kako bi raslo i preživjelo.
- HŠ moraju prepoznati i priznati svoj centralni položaj u hrvatskom društvu i moraju djelovati na odgovoran način, ne samo slijedeći svoj komercijalni mandat nego i ispunjavanjem svojih socijalnih i ekoloških odgovornosti.

Gore navedena Izjava o misiji uključuje nekoliko ključnih elemenata. Priroda nove organizacije je opisana pod tim elementima.

**Kupci i tržište:** HŠ će biti usmjereno trg. društvo čiji će primarni cilj biti zadovoljavanje potreba njegovih kupaca. Trg. društvo će to postići tako da osigura da se odnos prema kupcima stalno progresivno izgrađuje i da se tim odnosom pozitivno upravlja. Na taj način će trg. društvo pružiti troškovno učinkovite, visokokvalitetne proizvode i usluge koje potpuno zadovoljavaju očekivanja njegovih kupaca. Trg. društvo treba biti orijentirano prema tržištu i njene optimizirane organizacijske

strukture i učinkoviti operativni radni procesi trebaju biti osjetljivi na tržišna očekivanja, uvjete i razvoj. HŠ moraju stalno raditi u partnerstvu s ostalim zainteresiranim stranama kako bi poboljšale i maksimizirale konkurentnost drvne industrije u Hrvatskoj i pomogle njezin dugoročni strateški razvoj.

**Zaposleni:** Uspjeh HŠ će se postići uz pomoć talenata ljudi u HŠ i filozofije dostojanstva i poštovanja, učenja tokom cijelog života i stalnog poboljšavanja koji će biti glavna srž vrijednosti Društva. Ove filozofije trebale bi poduprijeti razvoj i primjenu politika i procedura upravljanja ljudskim resursima Društva.

**Proizvodi i usluge:** Trg. društvo bi trebalo optimizirati financijski povrat od komercijalnog gospodarenja državnim šumama. Ono bi više trebalo koristiti talente svih svojih zaposlenih za stvaranje dodatnog bogatstva i prihoda kroz šumarske aktivnosti, proizvode i usluge kao i kroz razvoj drugih komercijalnih uspješnih poslovnih aktivnosti. To uključuje drvne i nedrvne proizvode kao i bilo koje usluge (npr. gospodarenje krškim šumama, protupožarna zaštita itd.).

**Vlasnik/Dioničar:** Hrvatske šume d. o. o. su u vlasništvu Vlade Republike Hrvatske, koju predstavlja Skupština. Opunomoćenik za trg. društvo je ministar poljoprivrede i šumarstva. U skladu sa svojim komercijalnim mandatom i svojom novom strukturom kao društvo s ograničenom odgovornošću, HŠ treba raditi tako da maksimizira financijski povrat na državnu imovinu. U isto vrijeme trebalo bi stalno težiti ka novim proizvodima, uslugama i poslovnim aktivnostima koje bi daljnje poboljšale ekonomski povrat dioničarima i time osiguralo dugoročnu uspješnost trg. društva.

**Socijalna i ekološka odgovornost:** Gospodarenjem državnim šumskom imovinom trg. društvo mora priznati vrlo značajnu odgovornost koje u tom smislu ima prema ljudima Hrvatske. To će se pokazati kroz odgovorne postupke gospodarenja i poduzimanjem aktivnosti koje potvrđuju da Društvo potpuno razumije i priznaje poglede i mišljenja ljudi i zajednice u cjelini. Uz to, hrvatske šume imaju bitnu ulogu u zaštiti okoliša u Hrvatskoj, posebno u krškom području. Šume su bitne za zaštitu tla, vodno-slivno gospodarenje i održavanje i zaštitu okoliša.

**Zainteresirane strane:** Glavne zainteresirane strane za HŠ uključuju njezine vlasnike, kupce, dobavljače, zaposlene, sindikate zaposlenih, lokalne zajednice u kojima Društvo posluje i ostala tijela koja su zainteresirana za uspješnost šumarskog sektora u Hrvatskoj. HŠ se s njima trebaju povezati, poticati sudjelovanje i dijalog, prihvatiti njihove poglede te poštovati njihova mišljenja.

Konačna nagrada za uspješno rješavanje tih pitanja o svojoj strategiji i aktivnostima, bit će za HŠ i njihovog vlasnika prijelaz u potrajno i profitabilno šumarsko trg. društvo. To će omogućiti HŠ da pruži svojim vlasnicima potrajne povrate i da kapitalizira na svojim komparativnim prednostima, i to: na blizini prema glavnim europskim tržištima i na svojim visokokvalitetnim šumarskim resursima.

### **3.3 Prednosti komercijalizacije**

---

Prednosti pretvaranja HŠ u komercijalno trg. društvo su trenutačne i dugoročne. Ulaskom Hrvatske u Svjetsku trgovinsku organizaciju i integraciju u glavna tržišta Europe, proizvodnja drva u Hrvatskoj mora biti konkurentna ostatku Europe. Nedovoljna konkurentnost dovela bi do pada u drvnoj industriji i sektoru prerade.

Sektor iza kojeg stoji učinkovito trg. društvo okrenuto prema kupcima i profitu je bolje osposobljeno za međunarodnu konkurenciju.

Komercijalno će trg. društvo, zbog toga, stvoriti održiva radna mjesta i djelovat će kao katalizator u stvaranju konkurentnoga prerađivačkoga sektora koji će za uzvrat stimulirati daljnji razvoj u preradi višeg stupnja finalizacije i privući investitore.

Kao komercijalno trg. društvo HŠ će imati mandat za maksimiziranje potencijala vrijedne državne imovine koja im je povjerena na upravljanje. To se neće dogoditi ako HŠ ostanu državna organizacija te se neće optimizirati potencijalni ekonomski povrat od zemljišta i šumske imovine.

Konačna i trenutačna korist Vladi bit će mogućnost trg. društva da, ako je upravljano na učinkovit način, financira vlastiti razvoj te da stvara dobit koja se može reinvestirati i s vremenom osiguravati i dividendu državi. Dugoročno će to Vladi dati najviše opcija u smislu vlasništva, investicija i daljnjeg strateškog razvoja.

Vlada Hrvatske je prepoznala te potencijalne prednosti i odlučila da HŠ moraju postati komercijalno trg. društvo.

### **3.4 Strateški ciljevi**

---

Strateški ciljevi su bitan dio poslovnog upravljanja i daju važne prekretnice u svakom procesu promjena i kritični su način ocjenjivanja učinka i dostignuća. Ciljevi se koriste za poticanje korporativnog plana, poslovnih planova, proračuna i kriterija učinka u organizaciji.

Kako bi bili učinkoviti, ciljevi moraju biti:

- Specifični
- Mjerljivi
- Dostižni
- Realistični
- Vremenski vezani

Za HŠ su razrađeni financijski, ekološki i socijalni ciljeve. Oni su niže opisani i sumarno navedeni u tablici 1.

#### **3.4.1 Financijski ciljevi**

---

Određivanje preciznih financijskih ciljeva za HŠ je teško jer financijski uspjeh šumarskih trg. društava obično ovisi o velikom broju varijabli kao što su:

Tip šumarstva  
Starost šumskog posjeda  
Cijene drva  
Profitabilnost sporednih poslova  
Socijalne i ekološke obaveze

Kompleksnost postavljanja ciljeva se dalje komplicira stanjem tranzicije šumarskog sektora u Hrvatskoj. Pristup koji je primijenjen u ovom projektu je prepoznavanje

raspona financijskih mjera koje se postižu u komercijalnim državnim šumarskim poduzećima u Europi pod sljedećim naslovima:

- Dobit prije oporezivanja kao postotak prihoda
- Direktni troškovi
- Opći troškovi kao postotak direktnih troškova
- Udio prihoda od prodaje sporednih proizvoda
- Povrat na uloženu imovinu

Temeljeno na rezultatima faze pregleda projekta, konzultanti su identificirali ciljne raspone pod gore navedenim naslovima koji bi bili izazovni, ali realistični za HŠ da ih postignu u razdoblju restrukturiranja.

### **Dobit prije oporezivanja kao postotak prihoda**

Komercijalna šumarska trg. društva u Europi ostvaruju dobit prije oporezivanja od 5 % do 20 % od ukupnog prihoda, ovisno o stupnju razvoja. Npr. Coillte je u 2000. godini ostvario dobit od 21 % prihoda, ÖBf su postavile cilj 15 % od prihoda, dok Mađarske državne šume s kojima se uspoređuje u studiji trenutno ostvaruju 8–9 %.

To se lako mjeri i razumije i indikativno je za učinkovitost proizvodnje i prodaje drveta. U Hrvatskoj je to ograničeno i ovisno o cijenama drveta koje određuje država.

U 2000. godini HŠ su postigle 1 % dobiti na temelju prihoda. Budući da su HŠ jako neučinkovite postoji značajan prostor za poboljšanja u dobiti. Konzultanti zbog toga preporučuju inicijalni cilj u rasponu od 8 do 12 % i smatraju da bi 10 % bio realističan, ali izazovan cilj.

### **Direktni troškovi**

Važan element u komercijalizaciji HŠ biti će smanjenje direktnih troškova svih šumskih operacija. Tradicionalno, državne šumarske organizacije imaju visoke direktne troškove zbog tri glavna razloga:

- veliki broj zaposlenih
- niska produktivnost osoblja
- nefleksibilne radne procedure.

Kako bi se pokušala riješiti visoka razina direktnih troškova važno je obratiti pažnju na sve gore navedene faktore. To uključuje poboljšanje produktivnosti i uvođenje fleksibilnijeg sustava plaćanja za šumarske radnike koji je vezan za produktivnost.

Smisleni cilj koji se treba postaviti za direktne troškove je osiguranje da su oni slični onima kod privatnih poduzetnika koji posluju legalno. Usporedba direktnih troškova trg. društva s lokalnim privatnicima u Upravi šuma podružnici Sisak pokazala je da su privatnici prosječno 23 % jeftiniji od troškova direktnih zaposlenika. Usporedba je bila u rasponu od 20 % do 28 % ovisno o operaciji. Puni detalji te analize i korišteni podaci nalaze se u Prilogu 10, izvještaja o pregledu operativne učinkovitosti u HŠ.

Potiče se stalno korištenje privatnika zajedno uz pomaganje zaposlenima koji žele započeti posao po ugovoru. Treba redovito pratiti visine ugovora i produktivnost kako bi se osiguralo da privatni sektor maksimizira učinkovitost i minimizira troškove. Važna metoda za praćenje učinkovitosti privatnika je interna usporedba gdje se uspoređuje učinak privatnika u jednom dijelu zemlje s onim u drugom dijelu zemlje

Kao konačni element u smanjenju direktnih troškova treba osigurati da se troškovi materijala drže na minimumu. Najčešće područje neučinkovitosti je kontrola i upravljanje zalihama. Bilo bi prikladno ocijeniti procedure nabave kako bi se osiguralo da se maksimizira vrijednost za novac, uz zadržavanje fleksibilnosti za reagiranje na lokalne uvjete i potrebe.

### **Opći troškovi**

Opći troškovi uključuju sve plaće upravljačkog i administrativnog osoblja i uredske troškove. Troškovi osoblja su najveći dio općih troškova, uključujući osoblje za gospodarenje šumama, osoblje u prodaji i marketingu i sve ostalo osoblje koje nije uključeno u direktnu proizvodnju ili održavanje.

Usporedna studija je identificirala da HŠ rade s dvostruko većim općim troškovima od svoje mađarske usporedbe. Kako troškovi osoblja čine najveći dio općih troškova, najučinkovitiji način smanjenja općih troškova bit će smanjenje broja zaposlenih. Na temelju modela troškovnih kalkulacija koje su napravili konzultanti za smanjenje općih troškova od 50 % potrebno je približno smanjenje osoblja za 40 %. Dodatne uštede (putovanja, troškovi ureda itd.) uslijedit će nakon smanjenja broja zaposlenih što će rezultirati ravnotežom potrebnom za postizanje cilja od 50 %-tnog smanjenja. Ti troškovni modeli detaljno su navedeni u Prilogu 17.

### **Sporedne djelatnosti**

Sporedne djelatnosti predstavljaju dodatni izvor vanjskog prihoda za trg. društvo. Ciljevi se često postavljaju tako da se iz tih izvora postigne određeni postotak vanjskog prihoda. To je mjera uspjeha diversifikacije, a ne mjera profitabilnosti tih aktivnosti. Diversifikacija je važna za šumarsko poduzeće jer pomaže izolaciji od fluktuacija cijena koje se javljaju na tržištu drvom. Uz sadašnje iskustvo sa sporednim djelatnostima u HŠ, cilj za postizanjem 5 % od ukupnog vanjskog prihoda od sporednih aktivnosti bi bio jako izazovan, ali ipak dostižan cilj.

### **Povrat na uloženu imovinu**

Povrat na vrijednost šumskog kapitala je teško procijeniti jer za to postoje različite metode od kojih su brojne u fazi razvoja. Raspon povrata na uloženu imovinu za šumarska trg. društva u središnjoj Europi se kreće od 0,5 do 1,5 % i može biti veći tamo gdje je trg. društvo integrirano u sektor drvne industrije. Povrat na uloženu imovinu nije dobar način kratkoročnog ocjenjivanja učinkovitosti za HŠ, ali može biti koristan za stvaranje dugoročnih usporedbi.

### ***3.4.2 Ekološki ciljevi***

---

Presudno je da HŠ zadrže općekorisne funkcije svojih šuma i da zadrže njihov postojeći ekološki status za kojeg se smatra da je među najboljima u Europi.

Izazov je razvoj smislenog cilja koji je specifičan i mjerljiv. To je presudno jer će to biti mjera provjere da li financijski ciljevi imaju negativan utjecaj na okoliš.

Potencijalni ciljevi bi mogli uključivati;

1. Certifikaciju – to je mjera sveukupne potrajnosti šuma te bi trebalo težiti i zadržati certifikaciju od nezavisne agencije. Preporuča se certifikacija od Forest



- Stewardship Council (FSC) jer je to sustav koji je već prihvaćen u HŠ i pokazao se vrijednim u brojnim drugim europskim državnim šumarskim poduzećima.
2. Ekološki indeks - posao je započet ispitivanjem kako bi se razvio takav indeks. To bi se moglo uključiti u postojeći monitoring zdravstvenog stanja. Preporučuje se da se to osnuje unutar godine dana te bi to služilo kao ekološki indikator ili ekološka bilanca.

Strogo pridržavanje propisa postojećih osnova gospodarenja mnogi smatraju kao način osiguravanja ekološkog integriteta. Međutim to je samo policijsko praćenje poštivanja propisa, a ne i krajnji cilj tj. zdrava i potrajna šuma. Budući da će biti potrebno prihvatiti različite prakse za tržišne i financijske realnosti, ovo se ne preporučuje kao cilj.

### ***3.4.3 Socijalni ciljevi***

---

Šumarstvo je važan pridonositelj nacionalnoj ekonomiji koji osigurava posao u ruralnim područjima. Vlada kao vlasnik HŠ ima socijalnu odgovornost koja će se odraziti u ciljevima trg. društva. Ti se ciljevi tiču odgovornosti trg. društva u razvoju potencijala osoblja i osiguravaju optimalnu razinu financijski održivih radnih mjesta u sektoru drvne industrije.

Preporučeni ciljevi uključuju:

1. Razvoj i primjenu sveobuhvatnog programa razvoja ljudskih resursa.
2. Obaveza da se šumarskim radnicima osigura obuka i pruži prilika kako bi imali potrebne vještine da unutar trg. društva uspješno konkuriraju privatnom sektoru.
3. Dovođenje restrukturiranja bez većih protesta radnika izgrađujući partnerstvo sa sindikatima i radničkim vijećima.
4. Značajno smanjenje ozljeda i eliminiranje smrtnih slučajeva koji su rezultat nesreća na radu rigoroznom primjenom procedura zaštite na radu.
5. Podrška postizanju optimalnog broja održivih radnih mjesta u sektoru drvne industrije. To identificira potrebu za širu industrijsku strategiju s težištem na učinkovitosti i razvoju tržišta.
6. Osnivanje procesa konzultacije lokalnih zainteresiranih strana oko izrade novih gospodarskih i poslovnih planova.



**Tablica 1 Sažetak financijskih, ekoloških i socijalnih ciljeva**

<p><b>Financijski:</b> <i>Maksimizirati financijski potencijal putem smanjenja troškova i povećanog prihoda.</i></p> <p><u>Ciljevi:</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Dobit prije oporezivanja 10 % od vanjskog prihoda. To se može postići sljedećim podciljevima:</li><li>2. Direktni troškovi na razini lokalnih cijena kod privatnika</li><li>3. Indirektni (opći) troškovi smanjeni za 50 %</li><li>4. Novi poslovni pogoni pridonose 5 % od ukupnih vanjskih prihoda</li></ol>
<p><b>Ekološki:</b> <i>Održati ekološko zdravlje i integritet šuma</i></p> <p><u>Ciljevi:</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Šume HŠ certificirane po sistemu FSC ili po ekvivalentnom sustavu</li><li>2. Zeleni indeks HŠ je u upotrebi i uključen je u godišnje izvješće</li></ol>
<p><b>Socijalni:</b> <i>Maksimizirati potencijal osoblja i minimizirati socijalne stresove</i></p> <p><u>Ciljevi:</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Na snazi je program razvoja ljudskih resursa</li><li>2. Procedure konzultacija sa zainteresiranim stranama oko novog 10-godišnjeg procesa planiranja</li><li>3. Ustanovljen program preobuke i dodatne obuke osoblja HŠ</li><li>4. Sindikati ne poduzimaju protestne akcije</li><li>5. Smanjen broj nesreća i poboljšana sigurnost na radu</li></ol>

## **4 Djelokrug aktivnosti i sektorske strategije**

Važno je da HŠ imaju jasnu viziju budućih aktivnosti trg. društva i da je djelokrug aktivnosti u skladu s djelokrugom komercijalnog trg. društva i vizijom i ciljevima koji su ranije navedeni. U tom smislu, cilj svih budućih aktivnosti bit će maksimiziranje financijskih, socijalnih i ekoloških koristi od državnog zemljišta i šuma koje ono kontroliraju.

Djelokrug aktivnosti može se opisati pod sljedećim naslovima:

- Osnovno gospodarenje šumama
- Radne jedinice i društva-kćeri
- Sporedni poslovi
- Aktivnosti javnih usluga
- Razvoj novih poslova
- Funkcije države

## **4.1 Osnovno gospodarenje šumama**

---

To uključuje sve bitne aktivnosti gospodarenja svim državnim šumama kojima su prije gospodarile HŠ. Tim područjima, koja uključuju i parkove prirode, će i u budućnosti nastaviti gospodariti HŠ.

### **4.1.1 Gospodarenje šumama i planiranje**

---

Cilj gospodarenja šumama i aktivnosti planiranja u područjima proizvodnih šuma neće se značajno promijeniti. Unutar novih komercijalnih ciljeva, osnovna aktivnost treba i dalje biti šumskouzgojno gospodarenje šumama i proizvodnja drva. Glavne funkcije podrške kao planiranje, financije, nadzor, kontrola i praćenje aktivnosti gospodarenja šumama će se značajno promijeniti u načinu na koji se primjenjuju.

Razina odgovornosti i uloga lokalnih šumarskih rukovoditelja će se značajno promijeniti. To će biti olakšano primjenom širokog procesa poslovnog planiranja novog trg. društva koji treba činiti temelj upravljačke kontrole unutar organizacije. Lokalni rukovoditelji trebaju biti direktno uključeni u izradu godišnjih i mjesečnih poslovnih planova za svoja područja odgovornosti. Oni se trebaju koordinirati na razini uprava šuma podružnica i na sektorskoj razini kako bi se osiguralo da su u skladu s korporativnim i regionalnim ciljevima te godine. Poslovni planovi će se tada koristiti za izradu mjesečnih proračuna troškova i prihoda za svako lokalno područje.

Proračun i poslovni planovi bit će od središnje važnosti lokalnim rukovoditeljima u smislu definiranja svakodnevnih aktivnosti. Unutar dogovorenih ciljeva i proračuna, lokalni rukovoditelj imat će punu odgovornosti da postigne godišnje radne programe. Detaljna analiza proračunskih odstupanja koja će se mjesečno kontrolirati u šumariji i sektoru činit će temelj upravljačke kontrole osnovnih proizvodnih šumskih područja.

Država ne bi trebala imati direktnu ulogu u gospodarenju šumama ili kontroli osnovnih aktivnosti proizvodnje drva i postavljanja poslovnih planova. Država bi trebala, putem odgovarajućeg šumarskog zakonodavstva, pružiti okvir i pravila za brigu o šumama.

### **4.1.2 Šumarske aktivnosti**

---

Kao i sa gospodarenjem šumama i planiranjem, temeljni poslovni fokus šumarskih aktivnosti i dalje će biti šumskouzgojno gospodarenje šumskom imovinom i proizvodnja drva. Sve šumarske aktivnosti uključujući pripremu staništa, sadnju, njegu, čišćenje, sječu, privlačenje i uređivanje šuma HŠ trebaju nastaviti obavljati, s naglaskom na ostvarivanje poslovnih planova.

Šumarske aktivnosti se trenutačno obavljaju kombinacijom šumarskih radnika, lokalnih privatnika i, u slučaju nekih aktivnosti (npr. privlačenje) radnih jedinica. Kombinirano korištenje šumarskih radnika i lokalnih privatnika će se vjerojatno nastaviti tokom razdoblja restrukturiranja i treba se fokusirati na optimiziranje učinkovitosti i smanjenje direktnih troškova uz zadržavanje visoke razine kvalitete. U praksi to će se vjerojatno većim dijelom određivati lokalnim uvjetima kao što su dostupnost i razina vještine privatnika i šumarskih radnika.

Pitanje smanjenja direktnih troškova i pomoći šumarskim radnicima da krenu prema privatnim ugovornim odnosima je opisano kasnije u ovom izvještaju.

### ***4.1.3 Marketing i prodaja drva***

---

Ključni cilj Društva bit će maksimiziranje prihoda, a ključni izvor prihoda ostat će proizvodnja i prodaja drva. Zbog toga će ključni naglasak Društva biti na maksimiziranju iskoristive drvne mase i postignute cijene.

Ključna preporuka pregleda sektora drvne industrije jest da se treba ukloniti sadašnji mehanizam kontrole cijena koji je postavilo Ministarstvo gospodarstva kako bi se omogućilo da cijene drva odgovaraju zahtjevima tržišta. Jedan od glavnih učinaka toga bila bi radikalna promjena funkcije prodaje drva unutar HŠ. Ključne promjene koje će biti potrebne od strane funkcije marketinga i prodaje u HŠ bit će:

- Povećati količinu prodanog drva i maksimizirati prihode od prodaje drva
- Prihvatiti uzorak i metodu prodaje drva koja više odgovara potrebama tržišta. To će u praksi značiti povećanje količine prodanog drva putem javnih nadmetanja za proizvode i sortimente za kojima postoji velika potražnja.
- Uvođenje i razvoj funkcije marketinga koja se fokusira na usluge glavnim kupcima trg. društva i koja je aktivno uključena u marketing i razvoj tržišta.

HŠ trenutačno siječe oko 60 % etata. Premda nema sumnje da neće biti moguće postići godišnji etat za vrijeme razdoblja restrukturiranja (primarno zbog nepristupačnosti miniranih područja), postoji široko mišljenje da je moguće povećati drvnu masu: neki članovi višeg posloводства su naveli da će biti moguće sjeći do 80 % godišnjeg etata na nekim lokalitetima.

Utjecaj uvođenja tržišnih cijena i otvorenog nadmetanja imat će bitni utjecaj na cijelu industriju. Kratkoročno, učinkovitije i naprednije pilane istisnuti će mnoge neučinkovite pilane. To je neizbježna posljedica kako industrija postaje konkurentnija. Trenutačni učinak toga bit će gubitak poslova u sektoru. Srednje i dugoročno, poslovi će se povećati ukoliko će kretati dalje prema većem stupnju finalizacije.

Jedan od prvih izazova nove funkcije marketinga i prodaje drva bit će razvoj novih tržišta za proizvode manje vrijednosti i s manjom potražnjom kao što su ogrjevno drvo i celuloza.

Kako bi se postigle nužne promjene funkcije marketinga i prodaje drva bit će potrebne dvije nove osobe:

- učinkovito postavljanje rezervirane cijene kako bi se trg. društvo zaštitilo od neuspjeha na tržištu;
- razvoj Povelje o kupcima koja navodi obavezu trg. društva da će služiti svojim kupcima.

## Rezervirane cijene

Sustav rezerviranih cijena je nužan kada se posluje u sustavu otvorenih tržišnih prodaja drvom kako bi se zaštitilo od neuspjeha na tržištu. Rezervirana cijena određuje razinu ispod koje se ne smije prodati. Dobar sustav rezerviranih cijena trebao bi omogućiti objektivni, transparentan i konzistentan pristup određivanja rezervirane cijene. Rezervirana bi se cijena trebala izračunati na temelju predeterminiranog modela. Izračun i primjena rezervirane cijene trebala bi se nezavisno revidirati kako bi se osigurala transparentnost i poštenost i za kupca i za prodavača.

Rezervirana cijena štiti od neuspjeha na tržištu na sljedeće načine:

- Ona štiti dobavljača od kupaca i njihovog iskorištavanja svog dominantnog položaja, ili od potencijalnih kartela ili tajnih sporazuma kupaca. Npr. ukoliko se kupci tajno sporazume da daju vrlo nisku ponudu u aukciji tada se roba neće prodati ukoliko je ponuda ispod rezervirane cijene.
- Ona štiti kupce ukoliko bi dobavljač pokušao iskoristiti dominantni položaj osiguravanjem da je rezervirana cijena postavljena u skladu s tržišnim uvjetima.

Učinkovita rezervirana cijena također djeluje kao tampon za ublažavanje učinka vrlo brzih fluktuacija cijena.

Model za računanje rezervirane cijene treba se temeljiti na ponderiranoj kombinaciji:

1. Dokaza o transakciji
2. Konačne cijene

Dokaz o transakciji treba se temeljiti na ponderiranoj prodajnoj cijeni tokom određenog vremenskog razdoblja (npr. zadnja 3 mjeseca) ili sličnim prodajnim partijama (vrsta, dimenzije drva itd.).

Konačna postignuta cijena računa se iz prevladavajuće cijene košare krajnjih proizvoda dobivenih iz stojećih stabala (trupci, rudničko i celulozno drvo) tokom specificiranog vremenskog razdoblja. To odražava spremnost tržišta da plati određenu cijenu.

Rezervirane cijene moraju biti transparentne i nezavisno revidirane kako bi uspjele. U Coillte-u je angažirano nezavisno trg. društvo koje daje mjesečne cijene za krajnje korisnike, te nezavisni revizori koji ovjeravaju izračun mjesečnih rezerviranih cijena.

## Povelja o kupcima

Povelja o kupcima je formalna izjava predanosti trg. društva da će isporučivati kvalitetnu robu i usluge svojim kupcima. Dobra HŠ Povelja o kupcima trebala bi naglasiti predanost trg. društva sljedećem:

- Da će poslovati s kupcima na uljudan, profesionalan i pravedan način;
- Da će davati redovite, pravovremene i relevantne informacije;
- Da će voditi transparentan i učinkovit sustav prodaja,
- Da će se pridržavati postavljenih standarda kvalitete;
- Da će održavati otvoreni dijalog i konzultacije s kupcima;
- Da će stalno poboljšavati način na koji vode poslove sa svojim kupcima;
- Da će stalno poboljšavati troškovnu učinkovitost koja će poboljšavati konkurentnost drvoprerađivačke industrije.

Povelja bi trebala obraditi sljedeće specifične detalje:



- Informacije o proizvodnji tj. vrijeme i detalje o budućim uređivačkim podacima za drvoprerađivačku industriju
- Informacije o prodaji tj. godišnje planove prodaje po vrstama i lokacijama i učestalost obnavljanja podataka o prodaji za drvoprerađivačku industriju.
- Ugovorne procedure tj. standardne ugovorne uvjete, postavljanje referenta za svakog kupca.
- Rješavanje otvorenih pitanja: tj. procedure za rješavanje sporova.
- Standardi kvalitete tj. standardi kvalitete u vezi s elaboratima o radilištu, sortimentnom strukturom i shemom osiguravanje kvalitete trupaca.

## **4.2 Uloga šumarije u novim HŠ**

Centralni element Projektnog zadatka je jasna uputa da se snage donošenja odluka unutar nove organizacije moraju spustiti na niže razine unutar novog trg. društva.

Konzultanti su primili na znanje tu politiku i koristili je za određivanje svojeg pristupa u smislu razvoja i dizajniranja odgovarajuće organizacijske strukture i internih sustava unutar HŠ dok se one kreću prema novoj komercijalnoj okolini.

U tom smislu strategija konzultanata je trebala biti usmjerena na četiri područja. To su:

- a. Jasno definirati novu ulogu upravitelja šumarije do opsega njihove snage donošenja odluka i odgovornosti;
- b. Razviti procese internog poslovnog upravljanja i donošenja odluka koji podržavaju ovu novu proširenu ulogu;
- c. Uvesti usmjerene razvojne programe (vidi Modul 3 poglavlja 4 Plana razvoja ljudskih resursa za detalje) koji će izgrađivati i poboljšavati vještine upravitelja šumarija u njihovim novim ulogama;
- d. Definirati uloge upravljačkih slojeva podrške tj. Direkcije i uprava šuma podružnica u kontekstu nove organizacije.

Ukratko, šumarija će biti ključna poslovna jedinica u novoj organizaciji jer će na toj razini trg. društvo imati dodir sa svojim klijentima radeći zajedno sa svojim tržištima i poslovnom okolinom. Zbog toga je izuzetno važno da svaki upravitelj šumarije ima nužne ovlasti i da posjeduje potrebne vještine za rad s najboljim maksimalnim učinkom.

Upravitelj šumarije mora, zbog toga, imati slobodu da nezavisno djeluje i da donosi odgovarajuće odluke (unutar odgovarajućih parametara) slijedeći novi komercijalni mandat trg. društva. Svaki upravitelj će imati potpunu kontrolu da za ostvarivanje dogovorenih ciljeva koristi svu imovinu koja mu je dostupna uključujući (npr.) zaposlenike, mehanizaciju, opremu i privatnike.

Upravitelj šumarije će svakodnevno upravljati svojim područjem u skladu s bitnim politikama trg. društva, slijedeći ciljeve u poslovnom planu. Ovi ciljevi će se dogovoriti tokom ciklusa poslovnog planiranja i tvorit će bazu Osobnog plana učinka upravitelja (vidi poglavlje 3 Plana razvoja ljudskih resursa koje obrađuje Procese planiranja i upravljanja učinkom).

Na taj način, svaki upravitelj šumarije će imati nužne ovlasti za donošenje odluka u vezi s:

- a. Pregovorima oko ugovora

- b. Raspodjela svih resursa – uključujući i zaposlene
- c. Korištenje imovine – uključujući mehanizaciju i opremu
- d. Upravljanje privatnim poduzetnicima
- e. Upravljanje osobljem – uključujući razine učinka, razvoj i disciplinu
- f. Održavanje odnosa s lokalnim zajednicama
- g. Identificiranje poslovnih mogućnosti za prodaju drva
- h. Identificiranje potencijalnih mogućnosti nedrvnih prihoda
- i. Pregovori s kolegama i ostalima zbog optimiziranja raspodjela resursa
- j. Osiguravanje da se postignu poslovni ciljevi
- k. Učinkovito upravljanje proračunom.

Ne samo da će upravitelj šumarije igrati glavnu ulogu u upravljanju i primjeni poslovnih ciljeva i njihovom stalnom kretanju prema naprijed, on će također igrati centralnu ulogu u razvoju poslovnih planova tokom Ciklusa poslovnog planiranja. Ova posebna dimenzija uloge znači da će upravitelj igrati, u budućnosti, ne samo ključnu operativnu ulogu nego da će dati i kritični doprinos poslovnoj strategiji trg. društva.

Ova nova razina uključivanja i odgovornosti predstavlja značajni izazov za upravitelje i u tom smislu će imati značajne implikacije za sve na koje se odnosi. U budućnosti će svi upravitelji imati potpunu odgovornost i moraju preuzeti vlasništvo nad odlukama koje donose. Planovi i ciljevi se moraju postizati i oni se neće moći mijenjati bez jake poslovne opravdanosti. Kako bi se postigle odgovarajuće razine kontrole i konzistencije, niz jasnih parametara i nedvosmislenih politika moraju se razviti i oblikovati u bitnim razvojnim područjima politike u Direkciji.

Kvaliteta odluka koje donosi upravitelj šumarije bit će određena komercijalnim kriterijima koji uključuju:

- a. Komercijalni doprinos koji rezultat te njegove odluke donosi trg. društvu
- b. Troškovna učinkovitost odluke
- c. Učinkovito korištenje dostupne imovine

S operativne točke gledanja, ta nova odgovornost postići će se kroz primjenu, u cijelom trg. društvu, procesa poslovnog planiranja uz podršku procesa financijskog upravljanja. U svakodnevnoj realnosti, centralnu važnost upraviteljima imat će kontrola poslovnih planova i uz to vezanih proračuna, jer će to biti alati koje će upravitelji koristiti kao smjernice u svom poslu, te kao vodič koji će mu omogućiti ocjenu njegovog učinka i općeg doprinosa trg. društvu.

Po tom pitanju, važno je razumjeti da, u poslovnom smislu, proračun ne može postojati neovisno o poslovnom planu. Oni su vezani jedan uz drugi i ne mogu postojati jedan bez drugoga. U stvarnosti, proračun je poslovni plan izražen financijskim terminima.

Konačno, Direkcija i uprave šuma podružnice će pružati usluge podrške kako bi se omogućilo upraviteljima šumarija da rade učinkovito (poslovni informatički sustavi, geografski informatički sustavi, financijski sustavi, ljudski resursi i obuka, korporativne usluge) i Direkcija će također pružati korporativnu strategiju, razvoj i oblikovanje politike.

## **4.3 Radne jedinice i društva kćeri**

---

### **Pozadina i opis**

Postoji dvanaest radnih jedinica i četiri društva kćeri u HŠ. Te radne jedinice su odgovorne za obavljanje brojnih osnovnih i sporednih šumarskih djelatnosti. To uključuje održavanje i rad sa šumskom mehanizacijom, izgradnju cesta, građevinarstvo i transport trupaca. Uz to društva kćeri uključuju ribogojilište, održavanje parkova u Zagrebu i hotel.

Radne jedinice i društva kćeri su zapošljavale više od 1000 osoba u 2000. godini i zajedno sudjeluju s 26 % u direktnim troškovima trg. društva. Općenito, radne jedinice rade na razini uprava šuma podružnica i odgovorne su upravitelju uprave šuma podružnice.

Radne jedinice su osnovane kao društva kćeri u 1997. godini kao dio napora da se smanje troškovi, poveća učinkovitost i poveća iskoristivost mehanizacije. Jedan od ključnih ciljeva tog koraka bilo je izlaganje tih funkcija konkurentnijoj i otvorenijoj okolini tržišta i pružanje HŠ opcija za budućnost u vezi s privatizacijom.

U 2000. godini, nakon nekoliko uzastopnih godina lošeg financijskog rezultata i nesposobnosti natjecanja s privatnicima, donesena je odluka da se 12 radnih jedinica natrag reintegrira u poduzeće. Razlozi lošeg financijskog rezultata tih radnih jedinica su bili:

- Visoki opći troškovi i veliki broj zaposlenih
- Nerealistični poslovni planovi
- Loše stanje velikog broja strojeva
- Nesposobnost uvođenja komercijalnih upravljačkih postupaka
- Nerealno vrednovanje imovine, uglavnom strojeva

### **Analiza**

Analiza rezultata radnih jedinica se temelji na financijskim podacima iz 1998., 1999., 2000. godine. Rezultati iz 2001. godine nisu korišteni jer su nepotpuni i nepouzđani s obzirom da se radne jedinice reintegriraju u HŠ i došlo je do značajnih promjene vrijednosti aktive te promjena u izvještajnim procedurama tokom godine. Dostupni podaci su korišteni za izradu jednostavne analize trenda i odnosa.

Prihod, dobit i dobit kao udio u prihodu prikazani su u tablici 2. Relativni učinak radnih jedinica je prikazan u tablici 3.

**Tablica 2 Financijska analiza radnih jedinica, 1998 – 2000**

Radna jedinica	1998			1999			2000			Prosjek	Promjena u imovini	2001. godina
	prihod	dobit	omjer dobit/prihod	prihod	dobit	omjer dobit/prihod	prihod	dobit	omjer dobit/prihod	Omjer dobit/prihod	Vrijednost od 1997	Broj zaposlenih
1 ŠUMATRANS Vinkovci	11811	14	0,1%	13240	22	0,2%	10733	-920	-8,6%	-2,5%	95%	61
2 ŠUMATRANS Osijek	4117	25	0,6%	4905	40	0,8%	4076	2	0,0%	0,5%	101%	26
3 ŠUMATRANS Našice	27379	-1500	-5,5%	26468	-732	-2,8%	13832	-1629	-11,8%	-5,7%	81%	144
4 TRANSPORT, MEHANIZACIJA I GRADITELJSTVO Požega	6776	-953	-14,1%	7008	-1078	-15,4%	4718	-1546	-32,8%	-19,3%	71%	51
5 PRIJEVOZ, MEHANIZACIJA I GRADITELJSTVO Bjelovar	19374	-1227	-6,3%	20873	-302	-1,4%	14841	-932	-6,3%	-4,5%	85%	101
6 MEHANIZACIJA I PRIJEVOZ Đurđevac	18175	-107	-0,6%	18137	-138	-0,8%	14544	691	4,8%	0,9%	106%	128
7 PRIJEVOZ I MEHANIZACIJA Kutina	13085	-3138	-24,0%	12330	-480	-3,9%	8296	-1032	-12,4%	-13,8%	56%	55
8 TRANSPORT I MEHANIZACIJA Karlovac	3653	-835	-22,9%	3332	-1998	-60,0%	2784	-823	-29,6%	-37,4%	36%	31
9 MEHANIZACIJA, GRADITELJSTVO I PRIJEVOZ Ogulin	10975	-1815	-16,5%	15950	-2322	-14,6%	10123	-4077	-40,3%	-22,2%	54%	99
10 MEHANIZACIJA, GRADITELJSTVO I PRIJEVOZ Delnice	22938	-5833	-25,4%	22637	-2782	-12,3%	16183	-230	-1,4%	-14,3%	69%	132
11 GRADITELJSTVO, MEHANIZACIJA I PRIJEVOZ Senj	12343	-3646	-29,5%	14752	-2307	-15,6%	9395	-2035	-21,7%	-21,9%	30%	83
12 MEHANIZACIJA, TRANSPORT I GRADEVINARSTVO Nova Gradiška	3590	55	1,5%	4047	-1818	-44,9%	3984	-736	-18,5%	-21,5%	36%	33
UKUPNO	154286	-18960	-12,3%	163679	-13895	-8,5%	113509	-13267	-11,7%		71%	944



**Tablica 3 Financijski učinak radnih jedinica (1998 – 2000)**

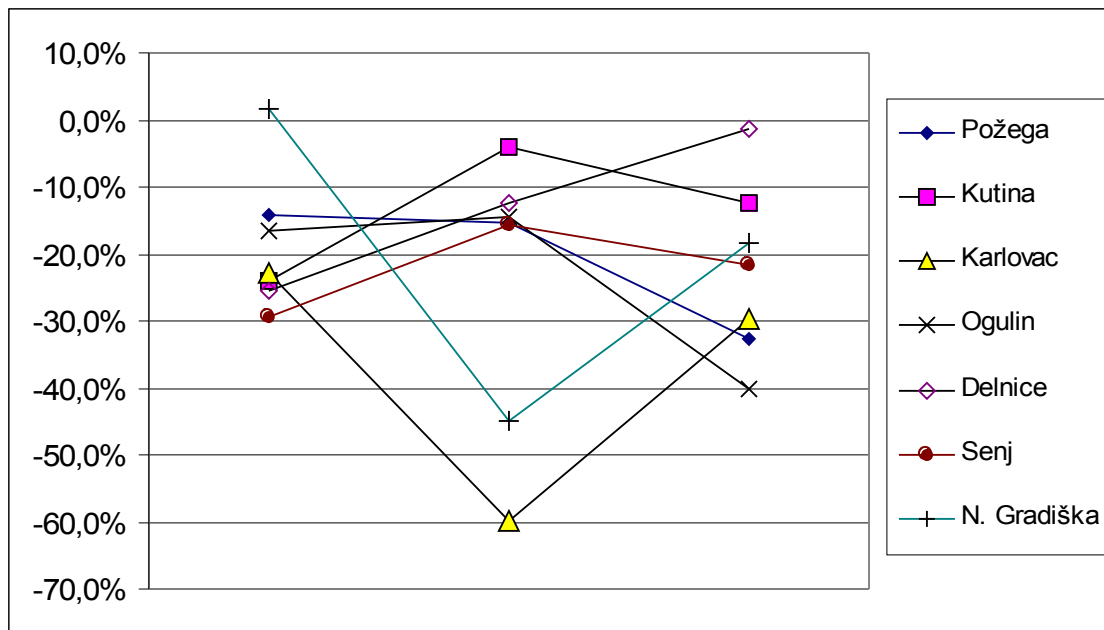
Radna jedinica	1998 – 2000		
	Ukupna akumulirana dobit (gubitak)	Prosječna dobit (gubitak)/prihod	% vrijednosti imovine u 2000. usporedivo s 1997.
Vinkovci	-884	-2,5%	95%
Osijek	67	0,5%	101%
Našice	-3861	-5,7%	81%
Požega	-3577	-19,3%	71%
Bjelovar	-2461	-4,5%	85%
Đurđevac	446	0,9%	106%
Kutina	-4650	-13,8%	56%
Karlovac	-3656	-37,4%	36%
Ogulin	-8214	-22,2%	54%
Delnice	-8845	-14,3%	69%
Senj	-7988	-21,9%	30%
Nova Gradiška	-2499	-21,5%	36%
UKUPNO	-46122	-10,7%	71%

U razdoblju od 1998. do 2000. godine radne jedinice napravile su kumulativni gubitak od 46 milijuna kuna (oko 6,2 milijuna eura). Budući da su si HŠ postavile cilj od 10 %-tnoj dobiti prije oporezivanja na temelju prihoda, niska razina učinka radnih jedinica je vrlo očita.

Kako bi se utvrdilo da li postoje neki trendovi u ocijenjenom razdoblju, rezultati radnih jedinica s prosječnim omjerom gubitka/prihoda lošim od -10 % su nacrtani u grafikonu. Ti su podaci prikazani u tablici 4 i na slici 1.

**Tablica 4 Omjer gubitka/prihoda najneprofitabilnijih radnih jedinica (1998.-2000. godina)**

Radna jedinica	1998.	1999.	2000.
Požega	-14,1	-15,4	-32,8
Kutina	-24,0	-3,9	-12,4
Karlovac	-22,9	-60,0	-29,6
Ogulin	-16,5	-14,6	-40,3
Delnice	-25,4	-12,3	-1,4
Senj	-29,5	-15,6	-21,7
Nova Gradiška	1,5	-44,9	-18,5



**Slika 1 Trendovi gubitka/prihoda najneprofitabilnijih radnih jedinica (1998. – 2000. godina)**

Iz ovih podataka može se doći do nekoliko jasnih zapažanja:

- Najbolje radne jedinice su samo marginalno profitabilne, a većina ima velike gubitke, ukupan gubitak za trg. društvo je značajan.
- I kod onih radnih jedinica koje su bile profitabilne, omjer dobiti/prihoda je bio vrlo mali.
- U 2001. godini postoji značajno smanjenje ukupnog prihoda s silaznim trendom za većinu radnih jedinica.
- Iz godine u godinu dolazi do značajnih varijacija u učinku radnih jedinica, neke su se jedinice kretale od rubno profitabilne situacije do gubitka (ili obrnuto) tokom godine

Omjer gubitak/prihod prikazuje tri jasna trenda:

1. Stalno i postepeno poboljšanje, kao u radnoj jedinici Delnice.
2. Oštri pad od 1998. do 1999., a onda poboljšanje u 2000. godini, kao u radnim jedinicama Karlovac i Nova Gradiška
3. Male razlike od 1998. do 1999. i oštri pad u 2000. godini, kao u radnim jedinicama Senj, Požega, Kutina i Ogulin.

### Strategija

Razvijanje učinkovite strategije i strukture za radne jedinice je značajan izazov višem poslovdstvu HŠ. Iz gornjih rezultata je jasno da HŠ, kao komercijalno trg. društvo, ne mogu nastaviti podnositi gubitke koji nastaju u radnim jedinicama. No, radne jedinice daju značajne, a u brojnim slučajevima nužne usluge osnovnim šumarskim djelatnostima trg. društva te ih nije moguće samo zatvoriti bez obzira na to kako će se te usluge nastaviti. Pokušaj da se te radne jedinice osnuju kao društva kćeri je bio neuspješan i ne bi bilo pametno to ponoviti.

Vlada Hrvatske je izrazila jasnu želju da privatizira radne jedinice.

Cilj strategije za radne jedinice je doći u poziciju gdje će aktivnosti koje trenutačno obavljaju radne jedinice biti dostupne od više davatelja usluga po dobrim cijenama i visokoj kvaliteti. To će se najvjerojatnije dogoditi kada HŠ budu imale pristup većem broju davatelja usluga (uključujući i interne davatelje usluga) koji su otvorena konkurencija jedan drugome.

Strategija se može sažeti u sljedeće:

- Dugoročni cilj je privatizacija aktivnosti radnih jedinica što je više moguće.
- Privatizacija uključuje pomaganje postojećem osoblju radnih jedinica da se osnuju kao privatni poduzetnici kao i prodaju dijelova radnih jedinica ili cijelih radnih jedinica vanjskim investitorima.
- Tamo gdje se smatra da radna jedinica nema nikakav potencijal da pridonese komercijalnom mandatu trg. društva, ona se treba ili prodati ili zatvoriti nakon napora za preokretanje rezultata.
- Za HŠ će još uvijek biti nužno da interno zadrži neke od funkcija radnih jedinica i one se trebaju u potpunosti integrirati u procesne timove na razini uprava šuma podružnica.

Strategija je dizajnirana da se dođe do točke kada su sve aktivnosti radnih jedinica ili:

- Obustavljene
- Reintegrirane u trg. društvo i rade kao dio procesnog tima,
- Sve aktivnosti obavlja bivše osoblje koje radi kao privatni poduzetnici,
- Sve aktivnosti obavljaju privatni poduzetnici koji su stekli dio radnih jedinica ili
- Sve aktivnosti obavljaju novi nezavisni privatni poduzetnici.

U međuvremenu, postoji nužni zahtjev za zaustavljanje gubitaka koji su nastali u neprofitabilnim radnim jedinicama. Zbog toga postoje dvije faze strategije za radne jedinice. Prva faza uključuje procjenu koje se aktivnosti trebaju zadržati i dalje razvijati, a koje se aktivnosti trebaju prekinuti. Ovo drugo uključuje stvaranje optimalnih struktura vlasništva i operativne strukture za tu uslugu.

### **Pripremne aktivnosti**

Prije nego što se napravi procjena radnih jedinica postoje važni preduvjeti:

- Svaka radna jedinica treba se podijeliti u sastavne jedinice ili usluge. Nužno je osigurati da se svaka aktivnost svake radne jedinice mora ocijeniti sama za sebe. To će također pomoći u identificiranju onih aktivnosti koje se mogu udružiti između postojećih radnih jedinica kako bi se postigle ekonomije razmjera (npr. transport) u pripremi za privatizaciju ili daljnji razvoj i ostalih aktivnosti koje trebaju nastaviti raditi lokalno i biti odgovorne upravi šuma podružnici.
- Uvođenje troškovnih procedura standardiziranih aktivnosti u svim radnim jedinicama kako bi se osiguralo da se troškovi pravilno nadjeljuju i izvještavaju, te da se mogu raditi direktne usporedbe unutar i između radnih jedinica.
- Procjena vrijednosti i uvjeta imovine svake radne jedinice kako bi se osiguralo da oni odražavaju pravu tržišnu vrijednost te da imaju potencijal za pridonosenje učinku jedinice<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Konzultanti su obaviješteni da se puna procjena imovine upravo radi kao zakonski zahtjev osnivanja HŠ kao d. o. o. To bi se trebalo dovršiti do kraja 2002. godine.

Ove aktivnosti trebaju odmah početi. Jednom kada su ispunjeni svi preduvjeti strategija uključuje sljedeće korake.

### **Korak 1: Procjena izvedivosti**

Sve aktivnosti radnih jedinica trebaju proći detaljnu procjenu izvedivosti. Očekivani učinci svake aktivnosti u svakoj radnoj jedinici trebaju se strogo vrednovati u sljedećih pet godina u smislu njihovih projiciranih prihoda, fiksnih i varijabilnih troškova, potrebnih kapitalnih investicija i financijskih doprinosa trg. društvu u sljedećih pet godina. Uz to, procjena treba vrednovati potražnju za uslugama, razinu natjecanja u okolini, njezinu važnost za poslovanje, troškove zatvaranja i dostupnost i troškove korištenja alternativnih pružatelja usluga.

Konačno, ovaj proces je dizajniran da se procijene potencijali svake radne jedinice i aktivnosti radnih jedinica koji pridonose komercijalnom mandatu trg. društva.

Tamo gdje se radna jedinica ili aktivnost radne jedinice ne smatra da ima bilo kakav potencijal da pridonese trg. društvu do kraja razdoblja restrukturiranja, postoji malo opcija osim zatvaranja ili moguće prodaje. To je jedino moguće rješenje za aktivnosti radnih jedinica s najgorim učinkom.

Kako je to vrlo osjetljivo pitanje, preporuča se da se onim radim jedinicama kojima prijeti zatvaranje omogući dvogodišnje razdoblje preokreta gdje će se rukovoditeljima i radnicima dati mogućnost poboljšanja učinka jedinice. Tokom tog razdoblja preokreta, učinak radne jedinice ili aktivnosti treba se mjesečno pratiti. Radne jedinice koje pokažu sposobnost poboljšavanja svoje financijske situacije tokom tog razdoblja trebaju se ponovo procijeniti. Ukoliko radne jedinice ne pokažu sposobnost oporavka, trebaju biti likvidirane na kraju dvogodišnjeg razdoblja i njihova imovina prodana. Ukoliko se učinak pogoršava tokom šest uzastopnih mjeseci tokom razdoblja preokreta, jedinica se treba zatvoriti. To razdoblje trg. društvo također treba iskoristiti za osiguravanje da alternativni davatelji usluga budu dostupni ukoliko se radna jedinica zatvori.

### **Korak 2: privatizacija ili reintegracija**

Nakon procjene izvedivosti aktivnosti svake radne jedinice, bit će nužno identificirati kako se tom aktivnosti treba najbolje upravljati. Taj dio procesa je dizajniran da se identificira koje su opcije privatizacije dostupne za svaku aktivnost radne jedinice.

Najvjerojatnije opcije su:

- Privatizirati aktivnosti prodajom vanjskom investitoru. To će zahtijevati reorganizaciju aktivnosti (npr. grupiranje transportnih aktivnosti iz nekoliko radnih jedinica).
- Pomoći osoblju radnih jedinica da se osnuju kao privatni poduzetnici i da potpuno zamijene aktivnosti radnih jedinica u vlasništvu trg. društva s uslugama takvih privatnika.
- Reintegrirati aktivnosti u trg. društvo da rade kao procesni timovi, ili na razini uprava šuma podružnica kao dio centraliziranog sektora.

Pripremne aktivnosti i inicijalna procjena pomoći bit će važni u identificiranju potrebnih zadataka koji će se trebati provesti u svakoj radnoj jedinici prije nego što se ona može

privatizirati i identificiranju vlasničke opcije koja će se pokazati najučinkovitijom za svaku radnu jedinicu. Konačno, to će biti određeno investicijskim tržištem i razinom interesa potencijalnih kupaca.

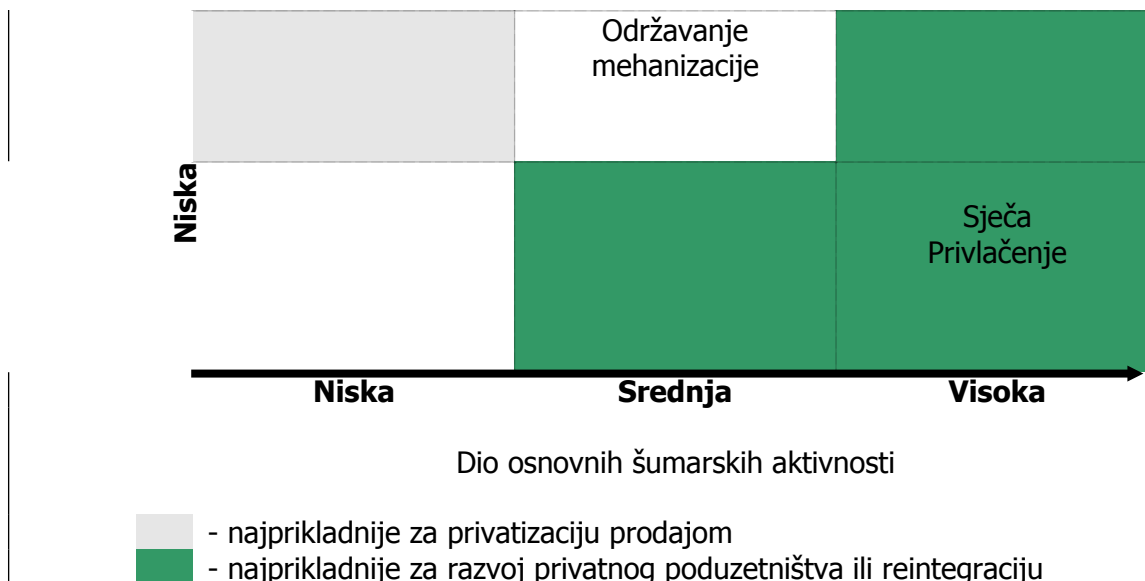
Određene aktivnosti bit će prikladnije za prodaju mogućem investitoru, a ostale će biti prikladnije za pomoć postojećem osoblju da postanu privatni poduzetnici ili za reintegraciju u posao. Opća indikacija je da će one aktivnosti koje nisu dio osnovnih šumarskih operacija biti prikladnije za prodaju privatnom investitoru. One aktivnosti koje su dio osnovnih šumarskih aktivnosti bit će prikladnije za integraciju u trg. društvo ili za pomoć za osnivanje privatnih poduzetnika.

Kako bi se dale smjernice o prikladnosti svake opcije razvoja za svaku aktivnost radne jedinice, izrađena je matrica na temelju njene atraktivnosti za vanjske investitore i njezine važnosti za osnovne šumarske aktivnosti. To je prikazano na slici 2. Aktivnosti koje nisu dio osnovnih šumarskih aktivnosti trg. društva, nego će vjerojatnije privući vanjske investitore bit će najprikladnije za privatizaciju putem prodaje. To uključuje: turistički smještaj, transport, ribogojilište i kamenolome. Aktivnosti koje su dio osnovnih šumarskih aktivnosti i manje je vjerojatno da će privući vanjske investitore, prikladnije su za obavljanje od strane lokalnih privatnika ili za reintegraciju u trg. društvo. To uključuje sječu i privlačenje. Zaključci za izgradnju cesta i održavanje mehanizacije su manje jasni. Ukoliko HŠ mogu privući kupca za te aktivnosti one trebaju biti prodane, no u kratkoročnom razdoblju preporuča se da HŠ povećano koriste lokalne privatnike za izvođenje tih aktivnosti te se one ne trebaju reintegrirati u trg. društvo.

Razvoj lokalnih, privatnih poduzetnika bit će ključni element budućeg razvoja radnih jedinica. Ti privatnici moraju biti učinkoviti, pouzdani i moraju pružiti visoku kvalitetu posla. HŠ mogu podupirati razvoj takvih privatnika u područjima, sječe, privlačenja, izgradnje cesta i održavanja mehanizacije pomažući postojećem osoblju da osnuju svoje privatno poduzetništvo. To se može postići poduzimanjem nekih vrlo praktičnih aktivnosti, koje treba pružiti bivšem osoblju koje osnivaju svoj privatni posao, a to su:

- Garantirani radni ugovori;
- Opcije ranog umirovljenja za osoblje;
- Pomoć u pristupu investicijskom kapitalu;
- Pomoć u poslovnom planiranju i administraciji tokom početne faze;
- Prodaji mehanizacije i ostale imovine po sniženim realističnim cijenama;
- Davanje osoblju opcija za leasing opreme.

Atraktivnost vanjskim investitorima	Visoka	Turistički smještaj		
	Srednja	Kamenolom	Transport	
		Ribogojilište	Izgradnja cesta	



**Slika 2 Procjena opcija privatizacije za aktivnosti radnih jedinica**

Već, navodno, postoji značajan kapacitet privatnih poduzetnika za aktivnosti sječe i privlačenja te zbog toga aktivnosti sječe i privlačenja HŠ vjerojatno neće privući potencijalnog kupca. Privatni poduzetnici trenutačno sudjeluju u 45 % posječenog i privučenog drva u HŠ. To bi trebalo povećati potencijalni razvoj tih usluga i pomoći HŠ da povećano zapošljavaju učinkovite, visokokvalitetne privatnike za obavljanje tih aktivnosti. Postoji, navodno, vrlo malo kapaciteta za usluge izgradnje cesta među privatnicima. To će zahtijevati koncentriranije napore od strane HŠ da razviju takve usluge i za to će biti potrebno dulje vrijeme.

U nekim slučajevima bit će nužno za HŠ da zadrži smanjene kapacitete za obavljanje aktivnosti koje trenutačno obavljaju radne jedinice. To će biti slučaj tamo gdje razvoj lokalnih privatnika nije bio uspješan. To bi se moglo pojaviti npr. tamo gdje se ne može garantirati dostupnost posla ili gdje zaposleni ne izaberu prijelaz u privatni sektor. Uz to, za HŠ će biti važno osigurati da postoji prikladna konkurencija za lokalne privatne poduzetnike i da se zaštite od nastanka kartela te da osiguraju da privatnici ne ugrožavaju kvalitetu posla.

## 4.4 Nedrvni poslovi

### Lovstvo i lovačke kuće

Postoji duga tradicija lova u Hrvatskoj koja se smatra sastavnim dijelom šumarske profesije i kulture zemlje. U HŠ aktivnosti gospodarenja divljači i lovstva se općenito smatraju dijelom osnovnog gospodarenja šumama. U HŠ trenutačno postoje 42 lovačke kuće. One se kreću od vrlo jednostavnog smještaja do visokokvalitetnih lovačkih kuća.

Prihodi, direktni i kapitalni troškovi vezani u gospodarenje divljači, lovstvo i održavanje lovačkih kuća se općenito registriraju na razini šumarije, ali se ne registriraju kao odvojena stavka. Uz to, opći troškovi vezani uz te aktivnosti se ne razlikuju od

troškova vezanih uz ostale šumarske djelatnosti. Npr., većina osoblja u uređivanju šuma troši značajnu količinu vremena na aktivnosti vezane uz lovstvo, ali se to ne prikazuje drugačije ili ne razlikuje od ostalih šumarskih aktivnosti. Zbog toga je vrlo teško načiniti točnu procjenu ukupnih troškova vezanih uz lovstvo ili financijski učinak lovačkih kuća. Također je teško kvantificirati neke nefinancijske koristi lovstva kao što su smanjenje šteta koje uzrokuje brštenje divljači ili guljenje kore.

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 (540 000 – 675 000 eura). Nemoguće je utvrditi točnost ovog izvještaja zbog teškoće izdvajanja troškova lovstva. Jedan od razloga visokih troškova vezanih uz visoki lov je obnova fonda divljači nakon šteta ratnih godina. Od visokog lova se očekuju povrati nakon sljedećih deset godina kada životinje iz obnovljenog fonda dostignu trofejnu starost. Više poslovodstvo HŠ je naglasilo namjeru nastavka razvijanja lovstva u Hrvatskoj kroz stalno gospodarenje i investicije s izgledom povećanih budućih prihoda.

Nema sumnje da HŠ trebaju nastaviti lovačke aktivnosti. No tranzicija u komercijalno trg. društvo zahtijevat će učinkovitije izvještavanje troškova i prihoda vezanih uz lovstvo i strožu ocjenu povrata od investicija u lovstvo. Bitno je da se financijski računi za lovačke aktivnosti jasno razlikuju i izvještavaju.

Operativne lovačke aktivnosti trebaju se nastaviti odvijati na razini šumarija, ali s odgovornosti za politiku i razvoj se treba upravljati centralno kao dijelom Službe za razvoj nedrvnih/novih poslova.

Postoji značajni potencijal za daljnji razvoj aktivnosti lovstva u međunarodnu komercijalnu operaciju. To će se moći postići zajedno s relevantnim turističkim tijelima ili s privatnim putničkim agencijama. Uvođenje transparentnog sustava prijave troškova i povrata je preduvjet za potporu višem poslovodstvu za donošenje informirane odluke o budućem razvoju komercijalnih aktivnosti lovstva.

Unatoč potencijalima HŠ da razviju svoj posao, tržište za međunarodni lov postaje jako konkurentno i razvijaju se jeftine mogućnosti u zemljama kao Rumunjska i Ukrajina. Zbog toga svaki budući razvoj komercijalnog lovstva u HŠ će zahtijevati učinkovitu kontrolu troškova svih lovačkih kuća i uz to vezanih aktivnosti lovstva.

HŠ bi trebale, kao minimum, odmah pratiti i izvijestiti o postotku zauzetosti svih lovačkih kuća tokom godine kako bi se odredile one koje imaju najveći razvojni potencijal i one lovačke kuće koje bi HŠ trebale razmotriti za prodaju, unajmljivanje ili zatvaranje.

Buduća strategija aktivnosti lovstva može se sažeti u sljedeće:

- HŠ trebaju nastaviti provođenje aktivnosti lovstva jer one čine integralni dio sveukupnog gospodarenja šumama.
- Kao i ostatak trg. društva, lovačke aktivnosti trebaju proći tranziciju prema komercijalnom poslovanju.
- Prvi korak u tranziciji će uključivati uvođenje učinkovitog sustava troškova i financija koji će omogućiti vrednovanje financijskih učinaka i povrata na investiciju.
- HŠ trebaju planirati razvoj komercijalnih aktivnosti lovstva i trebaju odgovarajuće reklamirati svoje resurse.

- Lovačkim aktivnostima se treba nastaviti upravljati na razini šumarija, ali aktivnostima donošenja politike i razvoja i koordinacijom lovačkih kuća treba se upravljati centralno.

### **Objekti za odmor**

HŠ trebaju nastaviti upravljati objektima za odmor na komercijalnoj bazi. Strategija je slična onoj za aktivnosti lovstva, moraju se razviti jasni sustavi računovodstva i izvještavanja za objekte za odmor kako bi se tim aktivnostima omogućilo da se stalno ocjenjuju prema standardnim komercijalnim kriterijima kao što je povrat na investiciju.

Objekti za odmor se moraju dalje razvijati na komercijalnoj bazi i odgovarajuće reklamirati. Te aktivnosti trebaju biti centralno koordinirane kao dio Odjela za razvoj nedravnih/novih poslova s dugoročnim ciljem razvoja samostalne komercijalne poslovne jedinice koja se fokusira na upravljanje slobodnim vremenom.

### **Rasadnici**

U HŠ postoji ukupno 44 rasadnika koji proizvode više od 16 milijuna biljaka. Razdioba proizvodnje je sljedeća:

- 80 % komercijalnih vrsta listača (uglavnom hrast, jasen, joha, topola i bukva)
- 12 % komercijalnih vrsta listača (uglavnom obična smreka, crni bor, duglazija, ariš, jela i obični bor)
- 8 % mediteranskih vrsta (uglavnom primorski bor, alepski bor, pinija i hrast medunac)

Uz to, određeni rasadnici proizvode hortikulturne vrste. HŠ također kupuju značajan broj biljaka za potrebe sadnje od Šumarskog instituta što iznosi 1,6 milijuna sadnica u 1999. godini.

Kontinentalni rasadnici (tj. oni koji proizvode komercijalne vrste) proizvode oko 95 % sadnica golog korijena dok obalni rasadnici proizvode isključivo kontejnerske biljke. Rasadnicima se trenutačno gospodari na razini šumarija. Postoji velika potražnja za sezonskim osobljem u svim rasadnicima. Sadnice koje se prodaju ostalim šumarijama naplaćuju se po cijenama koje se objavljuju u internim cjenicima. Kao i za lovstvo, troškovi i prihodi vezani uz rasadnike ne iskazuju se posebno.

Rasadnici su vrlo fragmentirani s prosječnom veličinom od 10,9 ha, varirajući u veličini od najvećeg od 35 ha do nekih koji su manji od 1 ha. U Coillte-u su npr. rasadničke aktivnosti konsolidirane na jednoj lokaciji, na površini većoj od 200 ha, koja proizvodi više od 18 milijuna biljaka za prodaju. Važno je naglasiti da većinu proizvodnje u Irskoj čine četinjače te se to ne može direktno usporediti s potrebama rasadničarstva u HŠ.

Sumarni profil veličine rasadnika je prikazan u tablici 5. Samo 10 rasadnika imaju mehanizirane operacije te su zahtjevi za osobljem i troškovi visoki. Od 8 rasadnika s veličinom preko 20 ha samo 4 imaju mehanizirane operacije. Ukupni profil rasadnika i veličine proizvodnje za posljednjih 5 godina nalaze se u Prilogu 19.

Fragmentiranost rasadnika i nedostatak mehanizacije je ključno strateško pitanje za rasadnike HŠ i svaka se strategija mora fokusirati na ta pitanja. Najučinkovitija strategija za rješavanje tog pitanja je identificiranje malog broja najučinkovitijih



rasadnika (oko 5 do 6) i fokusiranje na konsolidaciju rasadničkih operacija na tim lokacijama. Četiri velika, mehanizirana rasadnika bila bi dobra polazna točka. Ostali faktori koji se trebaju uzeti u obzir prilikom odabiranja lokacije za konsolidaciju rasadničkih operacija uključuju dostupnost odgovarajućeg zemljišta za proširenje i blizina glavnih tržišta. Bit će nužno zadržati i određeni broj malih rasadnika uz te veće rasadnike zbog njihove lokacije ili vrste biljaka koje proizvode.

**Tablica 5 Klase veličine rasadnika**

<b>Veličina</b>	<b>Broj rasadnika</b>
< 5 ha	18
5 – 10 ha	7
10 – 15 ha	6
15 – 20 ha	5
> 20 ha	8

U kratkoročnom razdoblju, za razdoblje restrukturiranja, strateški naglasak treba biti na poboljšavanju učinkovitosti i mogućnosti samostalnog poslovanja svakog rasadnika. Kao i za lovačke kuće i objekte za odmor, bit će nužno uvesti učinkovit sustav troškovnog i financijskog računovodstva koji će omogućiti vrednovanje financijskog učinka i povrata na investicije za svaki rasadnik. Samo nakon takvog ocjenjivanja treba se razmotriti budućnost svakog rasadnika, uključujući i privatizaciju. Bilo bi dobro da se razmotri i razvoj vanjskih tržišta za sadnice iz rasadnika HŠ, i u Hrvatskoj i u susjednim zemljama posebno zbog visoke kvalitete sadnica listača koji se uzgajaju u rasadnicima HŠ.

## **4.5 Djelatnosti javnih usluga**

---

### **4.5.1 Gospodarenje uslužnim šumama**

---

Djelatnosti javnih usluga koje trenutačno obavljaju HŠ su primarno gospodarenje, administracija i zaštita nekomercijalnih ili uslužnih šuma (uglavnom u krškom području). Uz to HŠ su trenutačno odgovorne za sljedeće aktivnosti javnih usluga:

- Protupožarna zaštita i u proizvodnim i u uslužnim šumskim područjima
- Zaštita okoliša i u proizvodnim i u uslužnim šumskim područjima
- Pružanje i održavanje rekreativnih mogućnosti i u proizvodnim i u uslužnim šumskim područjima
- Tehnički savjeti i podrška privatnim vlasnicima šuma
- Regulatorna i inspekcija privatnog sektora
- Administracija OKFŠ fonda
- Administracija i razvoj imovine

Ove su aktivnosti izuzetno važne za sveopću dobrobit hrvatskoga društva, zaštitu okoline, i u nekim slučajevima za potrajnost turističkog sektora, posebno u krškim i obalnim područjima.

Zakonodavni i politički okvir za razvoj HŠ diktira da jedinstveno poduzeće bude odgovorno za gospodarenje svih javnih šumskih područja, komercijalnih i nekomercijalnih. U tom smislu, HŠ imaju zakonsku obavezu nastaviti gospodarenje uslužnim šumama i obavljanje javnih usluga. Također je jasno da su HŠ trenutačno jedina organizacija u Hrvatskoj koja ima tehničke resurse potrebne za obavljanje tih aktivnosti.

Ukoliko HŠ budu radile u skladu s komercijalnim principima, bit će odgovarajuće nagrađene za obavljanje aktivnosti nekomercijalnih ili javnih usluga. Kako bi HŠ mogle nastaviti učinkovito gospodarenje tim područjima, država mora financirati sve uz to vezane kapitalne investicije, troškove gospodarenja i direktne operativne troškove. Najprikladniji način za financiranje ovoga je OKFŠ fond. To bi se moglo dopuniti prihodom iz tih područja od lokalne prodaje ogrjevnog drva za kojim postoji velika potražnja. To će zahtijevati transparentno bilježenje svih troškova i inputa vezanih uz ove nekomercijalne aktivnosti.

Šumska područja koja su uključena u nekomercijalna ili uslužna područja trebaju biti odgovorna Uslužnom sektoru trg. društva koji treba biti odvojen od Proizvodnog sektora.

#### **4.5.2 Ostale djelatnosti javnih usluga**

Uz gospodarenje uslužnim šumama, HŠ su trenutačno odgovorne za sljedeće aktivnosti javnih usluga

- Protupožarna zaštita i u proizvodnim i u uslužnim šumskim područjima
- Zaštita okoliša i u proizvodnim i u uslužnim šumskim područjima
- Pružanje i održavanje rekreativnih mogućnosti i u proizvodnim i u uslužnim šumskim područjima
- Tehnički savjeti i podrška privatnim vlasnicima šuma
- Regulatorna i inspekcija privatnog sektora
- Administracija OKFŠ fonda
- Administracija i razvoj imovine

Kao i gospodarenje uslužnim šumama, te aktivnosti imaju veliki socijalni i ekološki značaj i visoko se vrednuju u hrvatskom društvu te su važne za opću zaštitu okoliša. Općenito, isti principi se primjenjuju na te aktivnosti kao i na gospodarenje uslužnim šumama, jer ukoliko HŠ žele raditi u skladu s komercijalnim principima one moraju biti odgovarajuće nagrađene za aktivnosti nekomercijalnih ili javnih usluga.

U nekim slučajevima te se aktivnosti smatraju bitnim elementom općeg gospodarenja i nadzora nad šumskim resursima i kao takve ih HŠ trebaju interno financirati. U tim slučajevima takve aktivnosti treba aktivno koordinirati, pratiti i njima upravljati kao dijelom procesa certificiranja koji HŠ trenutačno provode. U drugim slučajevima (npr. veća rekreacijska područja, inspekcije službe, tehnički savjeti privatnim vlasnicima šuma itd.) bilo bi prikladno da se te aktivnosti financiraju iz OKFŠ fonda. U takvim slučajevima poželjno je da, dugoročno, odgovornost s tih aktivnosti pređe iz HŠ u odgovarajuće tijelo koje radi u Ministarstvu poljoprivrede i šumarstva.

## **Protupožarna zaštita**

HŠ imaju zakonsku obavezu zaštite šume od požara kao dio redovitog gospodarenja šuma u proizvodnim i uslužnim područjima. Kao dio te obaveze, HŠ izrađuje godišnje planove protupožarne zaštite u šumama u državnom vlasništvu. Trg. društvo nema direktne jurisdikcije nad privatnim zemljištem iz perspektive protupožarne zaštite, ali može poduzeti neke akcije ukoliko to vlasnik ne učini. HŠ imaju gasilačke ekipe u svakoj kontinentalnoj šumariji i u svakoj obalnoj upravi šuma podružnici u svrhu održavanja protupožarnih prosjeka, protupožarnog opažanja, komunikacije s vatrogascima i osnovnog inicijalnog gašenja požara.

HŠ održavaju 105 osmatračnica diljem Hrvatske te je to osnovni način otkrivanja požara uz promatranja civilne avijacije, avione Ministarstva unutarnjih poslova i javnih prijavljivanja. Jednom kada se požar otkrije HŠ obavještavaju vatrogasne brigade o lokalitetu i intenzitetu požara. HŠ održavaju vozila za gašenje požara i opremu, ali primarno za početno gašenje, a ne za puno gašenje požara.

Te aktivnosti se smatraju standardnom funkcijom nadzora i gospodarenja šuma. U proizvodnim šumama te aktivnosti trebaju i dalje biti odgovornost HŠ i trebaju se financirati kao dio osnovnih šumarskih djelatnosti. U područjima uslužnih šuma njih se treba tretirati isto kao i opće gospodarenje tih područja i treba ih financirati država.

## **Zaštita okoliša**

HŠ imaju zakonsku obavezu jamčiti zaštitne funkcije svih šuma, i komercijalnih i uslužnih. To uključuje vodno-slivno gospodarenje i zaštitu od erozije i uništavanja tla. U komercijalnim šumskim područjima to je dio dobrog nadzora nad šumama te to treba i dalje biti odgovornost HŠ i treba se financirati unutar trg. društva. Preporuča se da specifične aktivnosti u tom smislu budu koordinirane, upravljane i praćene kao dio procesa certifikacije koji HŠ trenutačno provode. HŠ trebaju tražiti proširenje procesa certifikacije na sva šumska područja.

## **Pružanje i održavanje rekreativnih mogućnosti**

Opće pružanje i održavanje rekreativnih mogućnosti manjeg opsega kao što su pješačke staze, klupe, putokazi itd. HŠ trebaju nastaviti obavljati kao dio redovnih aktivnosti. To je dio dobrog odnosa s javnošću i time se treba upravljati kao s redovnim aktivnostima šumarije. Tamo gdje HŠ primjenjuje certifikaciju, te se aktivnosti trebaju planirati i koordinirati kao dio socijalnih odgovornosti certifikacije. Većina tih aktivnosti treba se financirati unutar trg. društva, no tamo gdje su potrebni intenzivni inputi u većim područjima rekreativnih šuma (npr. Sljeme) troškove i inpute HŠ treba financirati država.

## **Tehnički savjeti i podrška privatnim vlasnicima šuma**

Šume u privatnom vlasništvu čine oko 19 % ukupne šumske površine u Hrvatskoj i 11,7 % drvne zalihe. No, vlasništvo je jako fragmentirano sa skoro 600 000 vlasnika i prosječnom veličinom posjeda od 0,76 ha. Većina tih šuma se nalazi u krškom području i nisu komercijalne.

Kao i na javne šume, na privatne šume se primjenjuje Zakon o šumama i moraju imati desetgodišnji plan gospodarenja. No, većina privatnih šuma je ustvari negospodarena. Uz izuzetak manje proizvodnje ogrjevnog drva za lokalno tržište. Za mnoge privatne šume je potrebna sanacija. Postoji opći nedostatak šumskouzgojnih znanja ili tradicije među privatnim vlasnicima šuma i nema aktivnog društva uzgajivača koje radi na nacionalnoj razini.

U mnogim slučajevima privatne šume se nalaze u područjima visoke opasnosti od požara i često su izvor šumskih požara koji čine značajne štete javnim šumama što rezultira značajnim troškovima suzbijanja požara za HŠ i za lokalne vlasti. Šume kojima se u tim područjima aktivno ne gospodari postaju zarasle u šikaru te su visokorizične za nastanak požara. U tom pogledu važno je da postoje dodatne usluge namijenjene privatnim vlasnicima šuma koje promoviraju aktivno gospodarenje u tim područjima.

Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva je nedavno uvelo shemu darovnica koja daje 1 100 USD po hektaru privatnim vlasnicima šuma kao poticaj da aktivno gospodare svojom zemljom, čiste šikaru i smanjuju rizik od nastanka požara.

Šume u privatnom vlasništvu imaju potencijal biti izvor drva u dugoročnom razdoblju ukoliko se uvedu postupci popravljivanja. To će zahtijevati sljedeće aktivnosti:

- Dugoročni mehanizmi podrške za popravljivanje
- Dodatne usluge privatnim vlasnicima
- Podrška osnivanju udruženja vlasnika
- Mjere pomoći okrupnjavanja manjih blokova u veće cjeline

Osoblje HŠ trenutačno pružaju ograničene usluge tehničkih savjeta privatnim vlasnicima šuma. To uopće nije koordinirano i provodi se na neformalnim osnovama. Postoji hitna potreba za tehničku savjetodavnu službu koja bi bila dostupna privatnim vlasnicima šuma i koja bi proaktivno promovirala pravilno gospodarenje i zaštitu šumskih područja.

HŠ će nastaviti davati svoje ograničene savjetodavne usluge u bližoj budućnosti. No, kako se u trg. društvu budu razvijali komercijalna orijentacija i kultura, te usluge će imati sve manji prioritet i važnost sve dok HŠ za to ne budu prikladno nagrađene. Dugoročno, te aktivnosti trebaju postati odgovornost odgovarajućeg vladinog tijela, idealno unutar MPŠ koje se bavi pitanjima savjetodavne službe, promocije i tehničkih savjeta. To tijelo se treba baviti širim upravljanjem korištenja zemljišta i ekološkim pitanjima kao i šumarstvom.

Na primjer, bilo bi prikladno za Državnu upravu za šume ili bilo koje drugo odgovorno tijelo da odredi jedan dio darovnice šumovlasniku za plaćanje stručnog šumarskog ili uzgojnog savjeta. HŠ bi vrlo lako mogle razviti komercijalnu službu za takvo nešto.

### **Regulacija i inspekcija privatnog sektora**

Ova funkcija koju trenutačno obavljaju HŠ (npr. izdavanje dozvola za sječu) je razmjerno mala. To bi kratkoročno trebalo zadržati u HŠ (2-3 godine), ali se u konačnici ova funkcija treba prenijeti na državu nakon što se razviju odgovarajući kapaciteti u Upravi za šumarstvo. Ove aktivnosti bi trebalo obavljati isto osoblje koje pruža tehničku podršku privatnom sektoru uz financiranje države.

## **Administracija OKFŠ fonda**

Administracija OKFŠ fonda bit će definirana novim šumarskim zakonodavstvom koje se trenutno izrađuje.

Fond trenutno administriraju HŠ. Konzultanti smatraju da nije prikladno za komercijalno trg. društvo da administrira državni fond čiji je najveći korisnik, i da će dugoročno biti najprikladnije da to administrira Državna uprava za šume. Trenutno, država nema mehanizam i ima ograničene kapacitete za administraciju OKFŠ-a pa se stoga preporučuju da to nastave administrirati HŠ. Za HŠ će biti nužno da jasno odgovara za trošenje sredstava iz OKFŠ-a i da o primjeni fonda redovito izvještavaju Nadzorni odbor. Ova situacija se treba revidirati nakon dvije godine ili onda kada novo zakonodavstvo stupi na snagu, ukoliko se to dogodi ranije.

## **Administracija i razvoj imovine**

Zemljište ili šume ne pripadaju aktivi Društva. Postoje mnoge administrativne aktivnosti vezane uz tu imovinu. S obzirom na zemljište postoje zakonodavni aspekti koji se odnose na promjenu namjene zemljišta ili prodaju zemljišta, vrednovanje imovine i zemljišni katastar. Npr. samo je 40 % državnih šuma uknjiženo. Uknjiživanje ostatka treba biti veliki posao za HŠ.

Slično tome, postoje administrativni aspekti vezani uz šumsku imovinu kao što su njezino vrednovanje, povećanje i kvaliteta. HŠ se treba nastaviti baviti ovim aktivnostima. To neće financirati država jer je to integralni dio komercijalne odgovornosti HŠ koje će godišnje izvještavati vlasnika o stanju i vrijednosti državne imovine. To je uobičajeni postupak u državnim šumarskim trg. društvima gdje vlasništvo nad zemljištem i šumama zadržava država.

Država još nije odlučila koju će ulogu HŠ imati u razvoju imovine. To je vrlo bitno pitanje zbog potencijalne vrijednosti komercijalnog razvoja većine državnog zemljišta uz hrvatsku obalu. Konzultanti preporučuju da država prenese na HŠ ovlasti za razvoj komercijalnog potencijala zemljišne imovine. Država mora donijeti odluku i definirati koje će ovlasti dati HŠ s obzirom na razvoj ekonomskog potencijala zemljišne imovine. Država mora dati poticaj koji će učiniti razvoj imovine komercijalno atraktivnim za HŠ: ÖBf, Austrijske državne šume imaju model, gdje se dobit od razvoja dijeli 50/50 između trg. društva i države. Ovaj model se treba vrednovati s obzirom na njegov potencijal primjene u Hrvatskoj.

## **4.6 Razvoj novih poslovnih mogućnosti**

---

Kako bi poboljšale razinu dobiti HŠ trebaju razvijati nove izvore prihoda. Primarni cilj toga je smanjenje izloženosti poslovnih rezultata trg. društva fluktuacijama u cijeni drva i smanjenje ovisnosti o drvoprerađivačkom sektoru. Sekundarni cilj diverzifikacije je korištenje vještina i kompetencija radne snage trg. društva te povećano korištenje vještina osoblja. Konačno, optimalno korištenje svojih resursa će, uz maštovit i sveobuhvatan pristup za ispunjenje svog komercijalnog mandata, osigurati da trg. društvo, u stvarnom smislu, zadovolji očekivanja svih svojih zainteresiranih strana.

Osnovna strategija za razvoj novih poslova treba se temeljiti na razvoju i optimizaciji resursa kojima gospodare HŠ, posebno šumskih resursa, zemljišnih resursa i iskustva i tehničke stručnosti osoblja.

Primjeri potencijalnih mogućnosti novih poslova koje trebaju procijeniti HŠ uključuju:

- Mogućnosti razvoja novih poslova koje se temelje na šumskim resursima
  - Drvni proizvodi s dodanom vrijednosti (npr. spajanje dasaka, laminacija)
- Mogućnosti novih poslova koje se temelje na zemljišnim resursima
  - Razvoj vjetroelektrana
  - Razvoj lokacija za komunikacijske tornjeve
  - Razvoj odlagališta
  - Rekreativski i turistički sadržaji
- Mogućnosti novih poslova koje se temelje na potencijalima osoblja
  - Specijalistička obuka tj. korištenje motorne pile
  - Tehničke savjetodavne službe
  - Oblikovanje okoliša
  - Gospodarenje šumama za privatni sektor
  - Prodaja biljaka iz rasadnika
  - Usluge građevinarstva

Budući da HŠ gospodare s oko 2 milijuna ha zemljišta, postoje značajne površine zemljišta koje je atraktivno za druge svrhe osim komercijalnog šumarstva npr. turizam, rekreaciju, lokacije za komunikacije, a ozbiljno se mora razmotriti iznajmljivanje zemljišta i služba upravljanja nekretninama.

Iskustva šumarskih trg. društva iz drugih zemalja pokazuju da se prilike za nove poslove i ponekad značajni dodatni prihodi mogu postići kada trg. društvo prihvati komercijalni mandat. Obično postoje dva specifična faktora koja određuju uspjeh nove poslovne generacije unutar novog komercijalnog šumarskog trg. društva:

- Poduzetništvo osoblja
- Akcije koje poduzima trg. društvo za pomoć u stvaranju ideja i strogo vrednovanje mogućnosti novih poslova.

Bit će važno da HŠ budu proaktivno okrenute rukovođenju procesom stvaranja ideja i uprežanja energije, inicijative i poduzetničkih sposobnosti svojeg osoblja.

Jednostavan mehanizam koji HŠ mogu upotrijebiti u tom smislu je osnivanje programa novih poslovnih ideja koji bi pomogao osnivanju i organizaciji "mislenih" (*brainstorming*) grupa koje bi bile dizajnirane za identificiranje i istraživanje potencijala novih poslovnih mogućnosti.

U početnoj fazi ovog programa, više poslovodstvo treba odabrati osoblje koje će sudjelovati u radu 4 do 5 "mislenih" grupa. Idealno, u svakoj grupi ne bi trebalo biti više od 8 ljudi. Svaka grupa bi trebala uključiti široki presjek osoblja pokrivajući različite razine iskustva i starosti i raspon funkcionalnih područja u organizaciji. Te grupe trebaju biti geografski raspoređene u trg. društvu, ali svaka grupa treba uključivati osoblje iz susjednih uprava šuma podružnica. Grupa treba biti tako odabrana da uključuje osoblje koje je pokazalo inovaciju i inicijativu na svojim radnim mjestima kao i predanost novim komercijalnim principima organizacije.

Svaka "mislena" grupa treba imati sponzora. Sponzor treba biti član višeg posloводства i treba imati konačnu odgovornost za grupu i njezine rezultate. Sponzor ne smije biti član grupe i ne smije sudjelovati u "mislenim" radionicama.

Svaka grupa treba imati obučenog voditelja koji bi radio s grupom tokom vježbe, ali ne bi bio član grupe. Osnovne aktivnosti grupe trebaju se kretati oko niza vođenih radionica koje bi trajale po jedan dan. Broj radionica može varirati kako se grupa bude razvijala, ali svaka grupa treba imati fiksno razdoblje vremena (idealno 3 do 5 mjeseci) u kojem treba završiti svoj zadatak.

Grupama se treba dati niz operativnih smjernica koje bi trebale uključivati:

- Nalog grupi tj. identificirati nove poslovne prilike koje imaju potencijal da se razvijaju u profitabilne poslove i koje koriste temeljne resurse šuma, zemljišta ili osoblja.
- Svi članovi "mislene" grupe trebaju imati jednaki položaj unutar grupe.
- Sve ideje nastale u grupi smatrat će se važećima i grupa će ih zabilježiti i ocijeniti za uključivanje u rang-listu ideja koje će biti prezentirane grupi sponzora.
- Društvo će se obavezati da će grupi osigurati potrebne resurse, uključujući i obučenog voditelja.
- Svim članovima grupe bit će omogućeno da u potpunosti sudjeluju u radu grupe kao u dijelu svojih normalnih radnih aktivnosti.
- Trg. društvo će se obavezati da će provesti potpunu studiju izvedivosti o konačnim preporukama grupe.
- Grupa će raditi unutar fiksnog vremenskog okvira.

Format aktivnosti za grupu bit će sljedeći:

- Prva radionica bit će primarno usmjerena na razvoj grupe. To će uključivati uvođenje grupe u nove procese poslovnog razvoja i specifične odgovornosti članova grupe, uvođenje principa mislilaštva i generacije ideja, učinkoviti timski rad i vještine komunikacije i prezentacije.
- Sljedeća radionica se treba usredotočiti isključivo na razmjenu ideja. Sve ideje se tada trebaju organizirati u široke kategorije i trebaju se zabilježiti.
- Sljedeće radionice trebaju se fokusirati na stvaranje rang-liste potencijalnih prilika. Grupa treba težiti idealnoj rang-listi od tri ideje i ne više od sedam ideja. Kriteriji za stvaranje rang liste uključuju:
  - Koliko učinkovito ideja koristi temeljne resurse i kompetencije HŠ
  - Mogućnost HŠ da razviju povoljnu priliku
  - Potencijalnu veličinu i profitabilnost prilike
  - Potrebne razine inicijalne investicije
  - Vjerojatni uspjeh poslovne prilike
- Jednom kada se grupa i njezin sponzor dogovore oko rang-liste, podgrupe trebaju početi istraživanje specifičnih ideja i trebaju pripremiti izvještaj koji će se prezentirati cijeloj grupi i sponzoru grupe, zajedno s bitnim članovima višeg posloводства.
- Konačni sastanak treba biti serija prezentacija članova grupe o rang-listi ideja. Na toj radionici trebaju biti prisutni sponzori grupe i odabrani članovi višeg posloводства. Na temelju rezultata istraživanja, grupa treba konzensusom doći do dvije-najviše tri nove poslovne ideje za koje će se predložiti puna studija izvedivosti. Grupa tada treba pripremiti pismeni izvještaj o cijelom procesu i



sponzor može odlučiti da li grupa treba prezentirati svoje ukupne rezultate široj grupi kolega na npr. godišnjoj konferenciji.

Jednom kada je grupa donijela svoje konačne preporuke Odjel razvoja novih i nedravnih poslova treba provesti punu studiju izvedivosti predloženih ideja, vrednujući očekivane financijske izvedivosti posla i potencijalne povrate na investiciju. Ukoliko studija izvedivosti prepozna da poslovna prilika može koristiti temeljne resurse trg. društva i dati stvarni doprinos komercijalnim ciljevima trg. društva tada se treba razviti poslovni plan i osnovati i poticati nova jedinica. Nova jedinica trg. društva treba imati jasne ciljeve za postizanje i treba imati značajne izvore poslovnog upravljanja dok ne počne raditi na samostalnim temeljima, postizujući ciljeve svog poslovnog plana.

Nakon niza uspješnih "mislenih" grupa trg. društvo treba poticati sve članove osoblja koji žele sudjelovati u takvoj grupi da se jave višem rukovoditelju sa zahtjevom za sponzorstvo i osnivanje grupe.

Iskustvo s takvim ili sličnim procesima u ostalim organizacijama je pokazalo da osim što je to snažan mehanizam stvaranja ideja, ovaj proces pruža značajne prednosti Društvu u smislu osobnog razvoja članova grupe.

Kako se mnoge dobre ideje za nove poslovne prilike stvaraju lokalno, konzultanti su preporučili da se u svakoj upravi šuma podružnici osnuje org. jedinica s odgovornošću koordiniranja aktivnosti razvoja novih poslova.

## **4.7 Privatizacija**

---

Vlada Hrvatske je pokazala jasnu želju za privatizacijom državne imovine i aktivnosti.

Privatizacija u svojoj najširoj definiciji uključuje sljedeće:

- Lišavanje od onih aktivnosti koje ne pridonose korporativnim ciljevima organizacije ili koje bi učinkovitije mogle raditi pod drugim vlasništvom;
- Osnivanje ugovornih organizacija od postojećeg osoblja;
- Transfer mehanizacije i ostale imovine u privatno vlasništvo i
- Donos dodatnih investicija u dio ili cijelo trg. društvo u zamjenu za dio vlasništva

Za svaku uspješnu privatizaciju, u bilo kojem obliku, učinkovitost, učinkovite upravljačke strukture, učinkovit Poslovni informatički sustav i optimizacija resursa su nužne pretpostavke. Zbog toga se studija restrukturiranja u prvih 5 godina restrukturiranja usredotočila na sljedeće:

- Postavljanje upravljačkih struktura na pravo mjesto;
- Poboljšanje donošenja odluka, radnog planiranja i postavljanja ciljeva;
- Primjena poslovnog informatičkog sustava diljem cijelog trg. društva
- Uklanjanje dupliciranja aktivnosti i pretjeranih direktnih i općih troškova;
- Razvoj novih poslova i optimizacija drvnih resursa.

To će uključivati neke aktivnosti privatizacije uključujući osnivanje organizacija privatnika, ili transfer mehanizacije ili druge imovine u privatno vlasništvo i lišavanje aktivnosti gdje je to moguće. No najvažnije, ovaj pristup će omogućiti trg. društvu da



se koncentrira na akcije koje će zainteresiranim stranama pružiti daljnje opcije u vezi s privatizacijom u sljedećem ciklusu promjena.

### **Prednosti privatizacije**

Financijske prednosti privatizacije za Društvo prije svega proizlaze iz zaustavljanja sadašnjih gubitaka radnih jedinica. To potencijalno iznosi 3,18 milijuna eura ukupno tokom petogodišnjeg razdoblja restrukturiranja.

Pomoć osoblju pri prelasku u privatni sektor davanjem jamstava za posao, obuke, pokusnog roka i različitih mogućnosti unajmljivanja/ili kupovine mehanizacije će stvoriti komercijalno usmjerene i učinkovite privatne osobe i trg. društva u ruralnoj ekonomiji koje imaju potencijal za ekspanziju i rast svojih poslova s klijentima koji nisu unutar HŠ.

Važna dodatna poslovna prednost privatizacije za HŠ je da će ona omogućiti trg. društvu fokusiranje na osnovne elemente svojeg poslovanja i vrlo izazovni zadatak upravljanja promjenama koji je pred njime.

### **Rizici privatizacije**

Postoji niz potencijalnih rizika za neuspjeh aktivnosti privatizacije što uključuje sljedeće:

- Nepridruživanje realnih vrijednosti imovine za mehanizaciju koja prelazi radnicima koji se privatiziraju čime se ugrožava uspješnost privatizacije.
- Nedovoljno pružanje potrebne obuke i vještina osoblju koje se privatizira i time se ugrožava uspjeh privatizacije.
- Privatizirano osoblje nema dovoljno radnog kapitala ili mogućnosti da sakupe sredstva, te zbog toga bankrotira.
- Neodrživost tržišta za usluge koje se privatiziraju što dovodi do smanjivanja posla.
- Smanjenje ekonomije razmjera.

Ukoliko privatizacija ne uspije postoji rizik da HŠ kratkoročno ne pronađu odgovarajuće privatne poduzetnike koji bi popunili praznine koje su nastale privatizacijom aktivnosti.

## **4.8 Funkcije države**

---

Država je istovremeno i javni sudionik s regulatornim i nadzornim funkcijama i privatni sudionik s odgovornošću da profitabilno gospodari svojom imovinom šuma i šumskog zemljišta. Državne osnovne institucionalne šumarske funkcije su općenito:

- **Politička ili regulatorna (zakonodavna)** – ova funkcija uključuje formuliranje šumarske politike i pripremanje potrebnog zakonodavstva za njenu primjenu. Za tu funkciju se treba ovlastiti ministarstvo odgovorno za pitanja šumarstva, a to je u slučaju Hrvatske Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva.

- **Nadzorna** – ova funkcija uključuje stvaranje institucionalnog sustava za primjenu zakona u svim šumama bez obzira na tip vlasništva. Ova funkcija treba biti zadatak državne uprave za šume koja je odgovorna ovlaštenom ministarstvu. Preporuča se da se već u tu agenciju uključe već osnovane institucije za šumarsku inspekciju.
- **Vlasništvo** – ova funkcija često uključuje i vlasništvo i gospodarenje nekretninama. U slučaju odvojenih institucija osnovanih za pravno vlasništvo i za stvarno gospodarenje državnim šumama i šumskim zemljištem, za te operacije može se razlikovati odvojena **funkcija gospodarenja ili proizvodnje**. U slučaju Hrvatske vlasnik državnog šumskog zemljišta je Komisija za raspolaganje državnom imovinom, a rukovoditelj proizvodnje na državnom šumskom zemljištu su HŠ.
- **Podrška** – ova funkcija uključuje aktivnosti koje obavljaju državne institucije sa državnim financiranjem za dugoročnu stabilizaciju funkcija šume i za promociju šumarskog sektora. Država ima odgovornost pomagati razvoj privatnog šumarstva, kroz aktivnosti šumarske savjetodavne službe (posebno u zemljama gdje se nedavno dogodila ili je u toku restitucija šumskog zemljišta) i treba pružiti razne vrste podrške i obuke privatnim šumovlasnicima i drugim privatnim sudionicima u šumarstvu (npr. privatnim šumarskim poduzetnicima). U mnogim se zemljama pokazalo učinkovito i uspješno da se državne aktivnosti savjetodavne službe u šumarstvu nalaze u državnoj upravi za šume, time kombinirajući funkcije nadzora i podrške u jednom tijelu. Podrška državnog šumarskog sektora istraživanju i obrazovanju treba biti dodijeljena odvojenim institucijama.

U zemljama gdje postoji dominantni vlasnik šuma, kao u Hrvatskoj, postoji mnogo razloga za odvajanje državnih šumarskih funkcija, a one uključuju:

- Odvajanje različitih funkcija države stvara različite uloge
- Učinkovito i diferencirano rukovođenje je moguće za svaku funkciju i za odgovarajuća tijela.
- To stvara uvjete za samofinanciranje i što je moguće veću nezavisnost od državnog proračuna.
- To stvara transparentnost zbog otvorenosti, pravednosti i mogućnosti za javnu kritiku svih aktivnosti koje obavlja država i njene institucije.

Postoji određeni broj vodećih principa koji su korisni za osiguravanje da se te funkcije provode na najbolji mogući način:

1. Institucionalno, upravne funkcije države (regulatorne, nadzorne i podrška) su odvojene od onih za gospodarenje šumama u državnom vlasništvu (vlasnička funkcija);
2. Formuliranje šumarske politike je odvojeno od procesa njezine primjene/administracije;
3. Nadzorna institucija kao kontrolna uprava obavlja svoje dužnosti nezavisno kako bi se osiguralo potrajno gospodarenje šumama u skladu sa svojim mandatom što je doneseno odgovarajućim zakonskim propisima;
4. Funkcije uprave se financiraju iz državnog proračuna;
5. Broj javnih službenika u vladinim institucijama šumarskog sektora se temelji na optimalnom broju za veličinu i tip posla koji se treba poduzeti;
6. Jasna definicija uloga bez preklapanja funkcija i odgovornosti s HŠ i

7. Teritorijalne jedinice su u skladu s postojećim administrativnim teritorijalnim podjelama i time se omogućuju usporedive informacije i pomoć u operativnoj suradnji na lokalnoj razini.

Dugoročno, preporuča se da bilo kakve regulatorne, nadzorne funkcije i funkcije podrške obavlja državna uprava za šume. Ta uprava za šume treba biti smještena unutar MPŠ, a financirala bi je država. Trenutačno, za HŠ je prikladno da zadrže odgovornosti za neke aktivnosti koje su dio tih funkcija. To je primarno u interesu stabilnosti i na temelju toga da imaju potrebnu ekspertizu i resurse tehničkih kapaciteta da to obavljaju.



## 5 Organizacijska struktura

### 5.1 Privremena organizacijska struktura

---

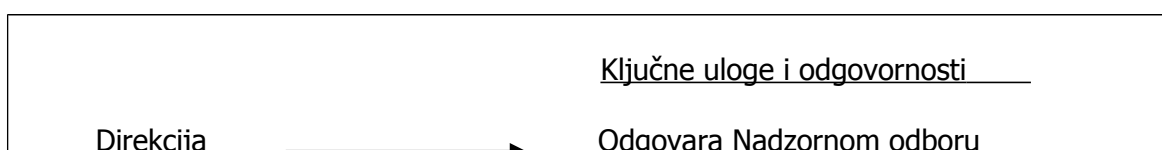
Vrednovanje opcija restrukturiranja za HŠ je zaključilo da treba zadržati glavne postojeće organizacijske razine (direkcija, uprava i šumarija) za prvi ciklus promjena, s naglaskom na povećanju učinkovitosti i smanjenju troškova ovih jedinica. Dodatno, preporučeno je da se ustanovi sektorska struktura koja razlikuje proizvodne od uslužnih područja i koja će centralizirati osnovnu podršku i funkcije upravljačke kontrole organizacije u Direkciji. Ovaj su pristup, mada najkonzervativniji od svih predloženih, konzultanti smatrali najrealističnijim s najmanjim stupnjem rizika, a da on ipak podupire prijelaz ka komercijalnoj organizaciji.

Kao dio procesa restrukturiranja, HŠ moraju odmah uvesti organizacijsku strukturu koja će osigurati organizacijski okvir za trajanja petogodišnjeg razdoblja restrukturiranja. To je poznato kao privremena organizacijska struktura. Poslije prvoga ciklusa promjena će vjerojatno doći daljnjeg restrukturiranja (kao ono koje je naznačeno u razmatranju opcija restrukturiranja), ali će njegov doseg biti određen mnogim faktorima, uključujući uspjeh i stupanj napretka postignut u prvih pet godina restrukturiranja i stanje operativnog okruženja nakon pet godina.

Nacrt privremene strukture je zamišljen kako bi osigurao robustan organizacijski okvir za vrijeme dok trg. društvo prolazi kroz velike kulturne promjene, a u isto vrijeme omogućuje Društvu ostvarivanje glavnih komercijalnih ciljeva. Neki detalji privremene strukture će se još morati pročitati kako se organizacija razvija i mijenja tokom razdoblja restrukturiranja.

Popunjavanje radnih mjesta u novoj strukturi s najboljim raspoloživim ljudima bi trebao biti ključni prioritet. Sva se radna mjesta unutar ove strukture trebaju, ukoliko je to moguće, interno oglasiti i popuniti na transparentan način prema sposobnostima.

Premda će privremena struktura zadržati tri upravljačke razine Direkcije, uprave šuma – podružnice i šumarije, oni će imati sasvim različite uloge i odgovornosti u usporedbi sa sadašnjom strukturom, što će rezultirati u drastično različitom trg. društvu. Uloge i odgovornosti ove tri razine su sažeti na slici 3.



	Politike i strateški razvoj Korporativne financije i planiranje Usluge podrške UŠP i šumarijama PIS i informatički razvoj Politika i upravljanje ljudskim resursima
Uprava šuma <u>podružnica</u> →	Odgovara Direkciji Koordinacija aktivnosti baziranih u UŠP Planiranje i proračuni Usluge podrške šumarijama
Šumarija →	Odgovara UŠP i Direkciji Operativno planiranje i proračuni Odlučivanje u gospodarenju Operativna i proračunska kontrola Stvaranje prihoda Kontrola troškova

**Slika 3. Sažetak uloga i odgovornosti organizacijskih jedinica**

## **5.2 Komponente organizacijske strukture**

Glavne značajke privremene organizacijske strukture i njene razlike u odnosu na postojeću organizacijsku strukturu su sljedeće:

### **5.2.1 Uprava**

Postojat će tri izvršna direktora koji će činiti Upravu odgovornu Nadzornom odboru.

### **5.2.2 Jedinica za upravljanje promjenama**

Za vrijeme trajanja prvog ciklusa restrukturiranja treba se osnovati jedinica za upravljanje promjenama. Na čelu ove jedinice treba biti netko iz tima višeg posloводства i on bi morao usko surađivati s rukovoditeljima sektora kako bi olakšao provedbu promjena u svakom dijelu Društva. Uloga Jedinice za upravljanje promjenama će primarno biti pomaganje i koordinacija aktivnosti vezanih uz promjene, te praćenje i izvještavanje o napredovanju plana. Odgovornost za provedbu promjena će biti na pojedinim rukovoditeljima sektora. Jedinica za upravljanje promjenama će biti ključ za sveukupni uspjeh restrukturiranja HŠ i stoga bi se velika pažnja trebala posvetiti odabiru njenog rukovoditelja i članova. Ova jedinica treba imati po potrebi pristup i vanjskim stručnim resursima.

Jedinica za upravljanje promjenama treba direktno odgovarati i imati poslovni odnos s Upravom. U isto vrijeme jedinica treba imati i direktan pristup Nadzornom odboru na redovnoj osnovi. Rukovoditelj Jedinice za upravljanje promjenama treba redovito izrađivati izvještaje o napretku Nadzornom odboru (ili barem u početku svaka dva mjeseca) i treba također sudjelovati na sastancima Nadzornog odbora kadgod je upravljanje promjenama na dnevnom redu.

### **5.2.3 Sektori**

---

U trg. društvu bi trebalo biti sljedećih šest sektora:

- Proizvodni sektor
- Uslužni sektor
- Financijski sektor
- Sektor ljudskih resursa
- Sektor prodaje/marketinga i ostalih poslova
- Sektor korporativnih i pravnih usluga

Ključne komponente svakog sektora su ovdje opisane, a shematski su sažete na slici 4. Uloge i funkcije svake organizacijske jedinice su opisane u tablici 6.

Svaki sektor će kontrolirati određeni broj službi koje će biti odgovorne za pojedine funkcije toga sektora. Preporuča se da, što je to više moguće, za vrijeme prvoga ciklusa promjena, službe i rukovoditelji sektora za svaku od funkcija podrške (tj. financije, ljudske resurse, prodaju/marketing i ostale poslove, korporativne i pravne usluge) budu locirani u Direkciji.

Za glavnu djelatnost gospodarenja šumama trebaju postojati odvojeni sektori za proizvodnju i usluge. Njima se treba upravljati odvojeno, moraju imati različite i razdvojene poslovne funkcije. Ključna razlika među ovim sektorima jest priroda osnovnog proizvoda. U slučaju Proizvodnog sektora primarni je proizvod drvo koje se proizvodi i prodaje na komercijalnoj osnovi. U slučaju Uslužnog sektora primarni je proizvod pružanje dobara i usluga koje daju koristi za društvo i okoliš.

Demarkacija između ovih funkcija će biti jasna u većini slučajeva gdje će neka šumarija pripadati bilo Proizvodnom bilo Uslužnom sektoru. Tamo gdje šumarija sadrži i proizvodne i uslužne površine, trebat će se napraviti male preraspodjele revira u šumariji, bazirano na primarnoj funkciji. Cilj je ovoga da šumarija bude homogena u smislu primarne funkcije (tj. proizvodnja ili usluge). Ne preporuča se cijepanje revira. Kao rezultat toga određena preraspodjela revira će biti potrebna u prvoj godini u upravama šuma podružnicama Delnice, Senj, Gospić.

#### **Proizvodni sektor**

Proizvodni će sektor biti odgovoran za sve proizvodne UŠP i njihove šumarije. To uključuje postojeće uprave šuma podružnice Vinkovci, Osijek, Našice, Požega, Bjelovar, Koprivnica, Zagreb, Sisak, Karlovac, Ogulin, Nova Gradiška i dijelove UŠP Delnice, Senj i Gospić. Ovaj sektor će također imati operativno planiranje i službu za učinkovitost lociranu u Direkciji.

Proizvodni će sektor također imati i službu za radne jedinice koja mora biti locirana na razini Direkcije. Ova će služba upravljati strateškim razvojem i komercijalizacijom/privatizacijom radnih jedinica tokom razdoblja restrukturiranja.

Svaka će proizvodna uprava šuma podružnica imati tri sekcije za podršku locirane u uredu dotične UŠP, kao i odgovornost za svoje šumarije. Svaka od tri sekcije podrške će biti odgovorna za niz odjela. One su:

- Sekcija podrške i planiranja sastavljenu od:
  - Odjela za uređivanje i GIS
  - Odjela informatičke podrške
  - Odjela za ekologiju
  - Odjela zaštite na radu i obuke
  
- Sekcija financijskih usluga sastavljena od:
  - Odjela pogonskog knjigovodstva i kontrole troškova
  - Odjela pravnih poslova i ugovaranja
  - Odjela poslovnog planiranja
  - Odjela kontrole i koordinacije prodaje
  
- Sekcija operativnih usluga sastavljenu od:
  - Odjela koordinacije iskorištavanja
  - Odjela koordinacije obnove šuma
  - Odjela uređivanja šuma
  - Odjela lovstva i koordinacije novih poslova
  - Odjela koordinacije rekreacije

Ove će sekcije direktno biti odgovorne upravitelju UŠP koji će zatim odgovarati rukovoditelju proizvodnog sektora, iako će odjeli trebati davati informacije i podnositi izvještaje središnjem sektoru financija. Postojeće radne jedinice unutar UŠP trebaju unutar nove strukture direktno odgovarati Službi radnih jedinica u Proizvodnom sektoru, a ne upravitelju UŠP. Postojeće imovinskopravne funkcije unutar UŠP će u novoj strukturi odgovarati direktno Službi za pravne i imovinske poslove unutar Sektora korporativnih i pravnih usluga.

Unutar svake UŠP, šumarija će imati specifičnu odgovornost za svoju vlastitu uredsku administraciju kao i za gospodarenje u revirima, rekreativnim sadržajima i šumarskim radnicima na svojoj površini. Šumarije će i nadalje imati operativnu odgovornost za svoje lovačke kuće i rasadnike, ali će koordinacija, politika i funkcija poslovnog razvoja prijeći u Službu razvoja nedravnih/novih poslova Sektora prodaje/marketinga i drugih poslova.

Organizacijska struktura svake proizvodne UŠP je dana na slici 5, a uloge i funkcije svake organizacijske jedinice u proizvodnim UŠP su sažete u tablici 7.

### **Uslužni sektor**

Uslužni će sektor biti odgovoran za sve uslužne UŠP. To će uključivati uprave šuma podružnice Split i Buzet i šumarije iz UŠP Delnice, Senj i Gospić koje primarno imaju uslužne funkcije. Ovaj sektor će također imati operativno planiranje i službu za učinkovitost. Uslužni sektor ne bi trebao imati službu za radne jedinice. Sadašnja

radna jedinica u Senju bi trebala biti odgovorna Službi za radne jedinice u Proizvodnom sektoru.

Svaka će uslužna uprava šuma podružnica imati tri sekcije za podršku locirane u uredu dotične UŠP, kao i odgovornost za svoje šumarije. Svaka od tri sekcije podrške će biti odgovorna za niz odjela. Sekcija za planiranje i podršku će imati tri odjela kao i kod proizvodnih UŠP. Financijska sekcija neće imati poseban odjel za kontrolu i koordinaciju prodaje, ali će ostali odjeli biti isti kao i kod proizvodne UŠP. Sva lokalna prodaja će biti koordinirana od strane Odjela za knjigovodstvo proizvodnje i kontrolu troškova. Sekcija operativnih usluga će uključivati odjel za koordinaciju protupožarne zaštite, ali neće imati Odjel za koordinaciju iskorištavanja.

Slično kao i proizvodnim UŠP, ovi će odjeli biti direktno odgovorni upravitelju UŠP koji će zatim odgovarati rukovoditelju Uslužnog sektora. Odjeli će međutim, trebati davati informacije i podnositi izvještaje središnjem sektoru financija. Postojeće imovinskopravne funkcije unutar UŠP će u novoj strukturi odgovarati direktno Službi za pravne i imovinske poslove unutar Sektora korporativnih i pravnih usluga.

Unutar svake UŠP, šumarija će imati specifičnu odgovornost za svoju vlastitu uredsku administraciju kao i za gospodarenje u revirima, rekreativnim sadržajima i šumarskim radnicima na svojoj površini. Šumarije će i nadalje imati operativnu odgovornost za svoje objekte za smještaj i rasadnike, ali će koordinacija, politika i funkcija poslovnog razvoja prijeći u Službu razvoja nedrvenih/novih poslova Sektora prodaje/marketinga i drugih poslova.

Organizacijska struktura svake uslužne UŠP je dana na slici 5, a uloge i funkcije svake organizacijske jedinice u uslužnim UŠP su sažete u tablici 8. Uloge i odgovornosti svake organizacijske jedinice u šumarijama su sažeti u tablici 9.

### **Sektor financija, Direkcija**

Novi Sektor financija treba imati 6 službi:

- Računovodstvena služba
- Financijska služba
- Služba poslovno/korporativnog planiranja
- Služba platnih lista
- Služba kontrole troškova
- Služba nabave

### **Sektor upravljanja ljudskim resursima, Direkcija**

Novi Sektor upravljanja ljudskim resursima treba imati 5 službi:

- Služba razvoja/obuke osoblja
- Služba upravljanja ljudskim resursima
- Služba praćenja učinaka i poslovne prakse
- Služba zaštite na radu
- Služba za upravljanje tranzicijom



### **Sektor prodaje/marketinga i ostalih poslova, Direkcija**

Novi Sektor prodaje/marketinga i ostalih poslova treba imati 3 službe:

- Služba prodaje drva
- Služba razvoja tržišta i odnosa s kupcima
- Služba nedrvnih proizvoda i razvoja novih poslova

### **Sektor korporativnih i pravnih usluga, Direkcija**

Novi Sektor korporativnih i pravnih usluga treba imati 5 službi:

- Služba tajništva Društva
- Služba pravnog i imovinskog upravljanja
- Služba odnosa s javnošću i komunikacija
- Ekološka služba
- Služba uređivanja šuma i inventarizacije

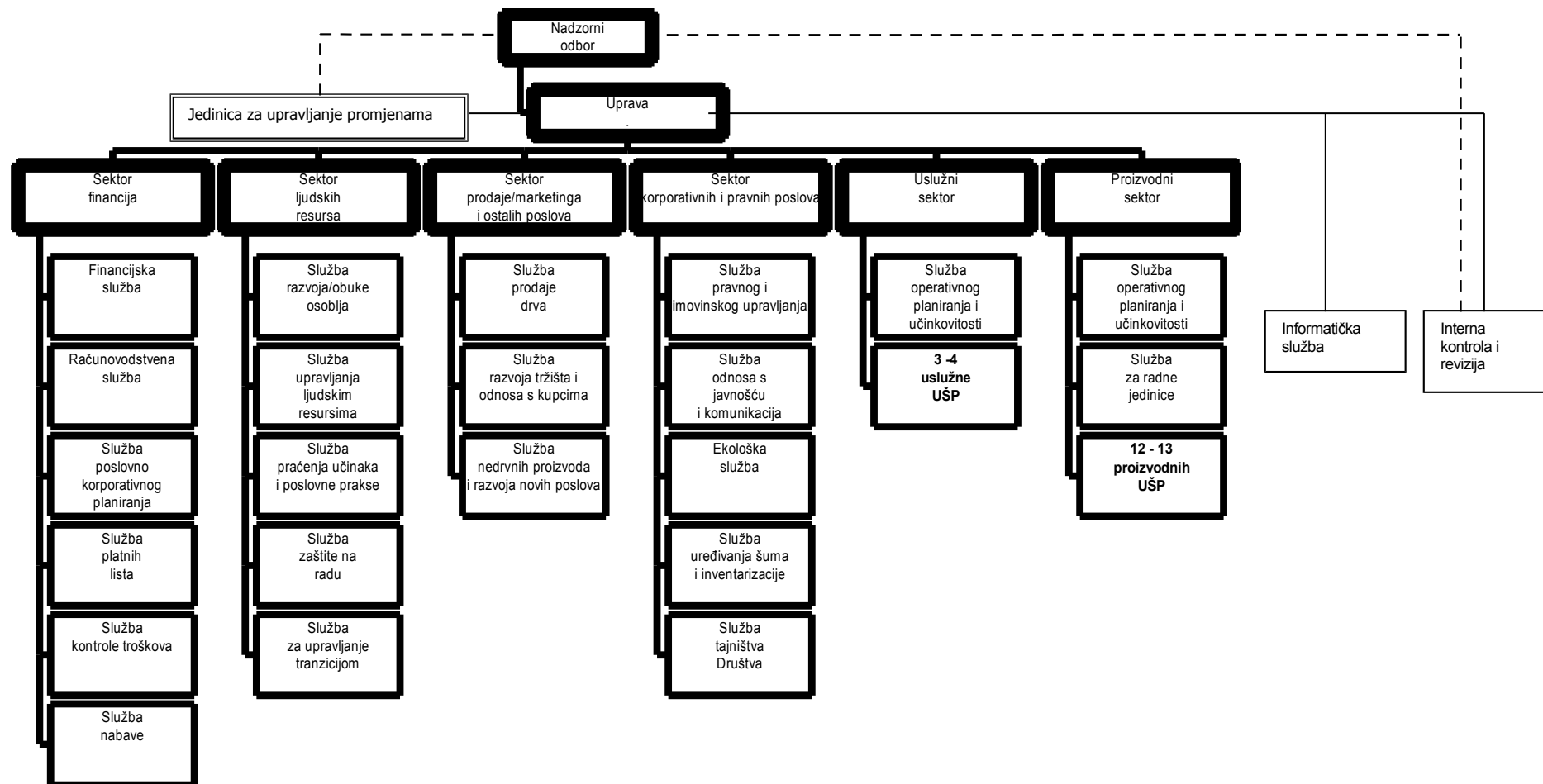
### **Informatička služba, Direkcija**

Informatika neće činiti posebni sektor u Društvu, ali bi trebala biti direktno odgovorna Upravi zbog njenog značenja kao ključnog osiguravatelja procesa restrukturiranja.

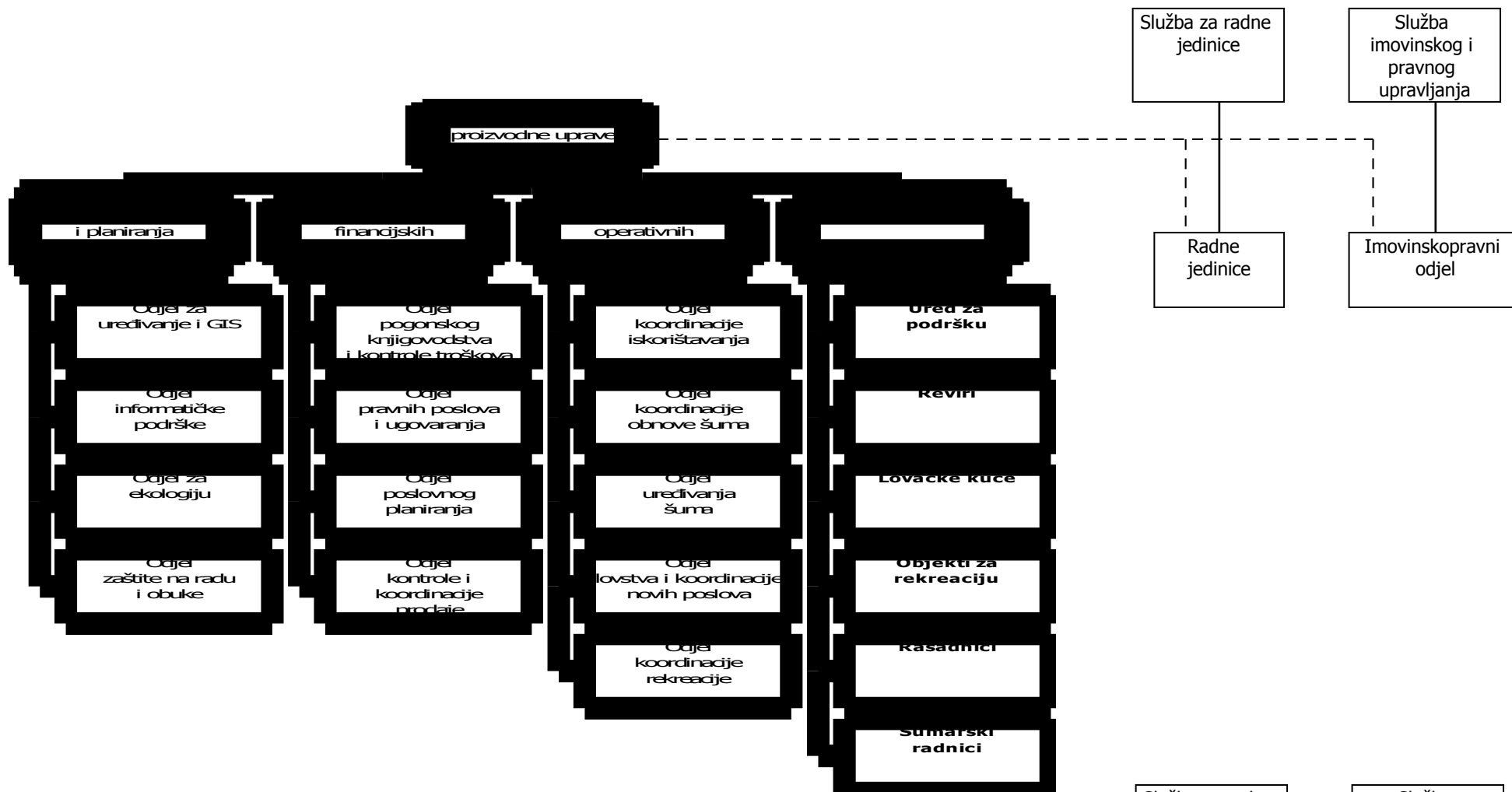
### **Služba interne kontrole i revizije, Direkcija**

Služba interne kontrole i revizije također treba biti direktno odgovorna Upravi s obzirom na važnost održavanja nezavisnosti ove funkcije. Kao i Jedinica za upravljanje promjenama, Služba interne kontrole i revizije treba isto imati direktan pristup Nadzornom odboru, jer je njena primarna uloga zaštita imovine dioničara.

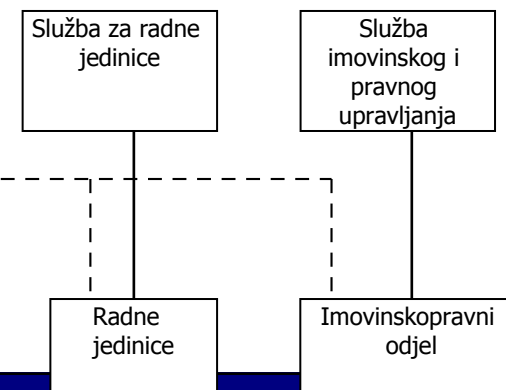


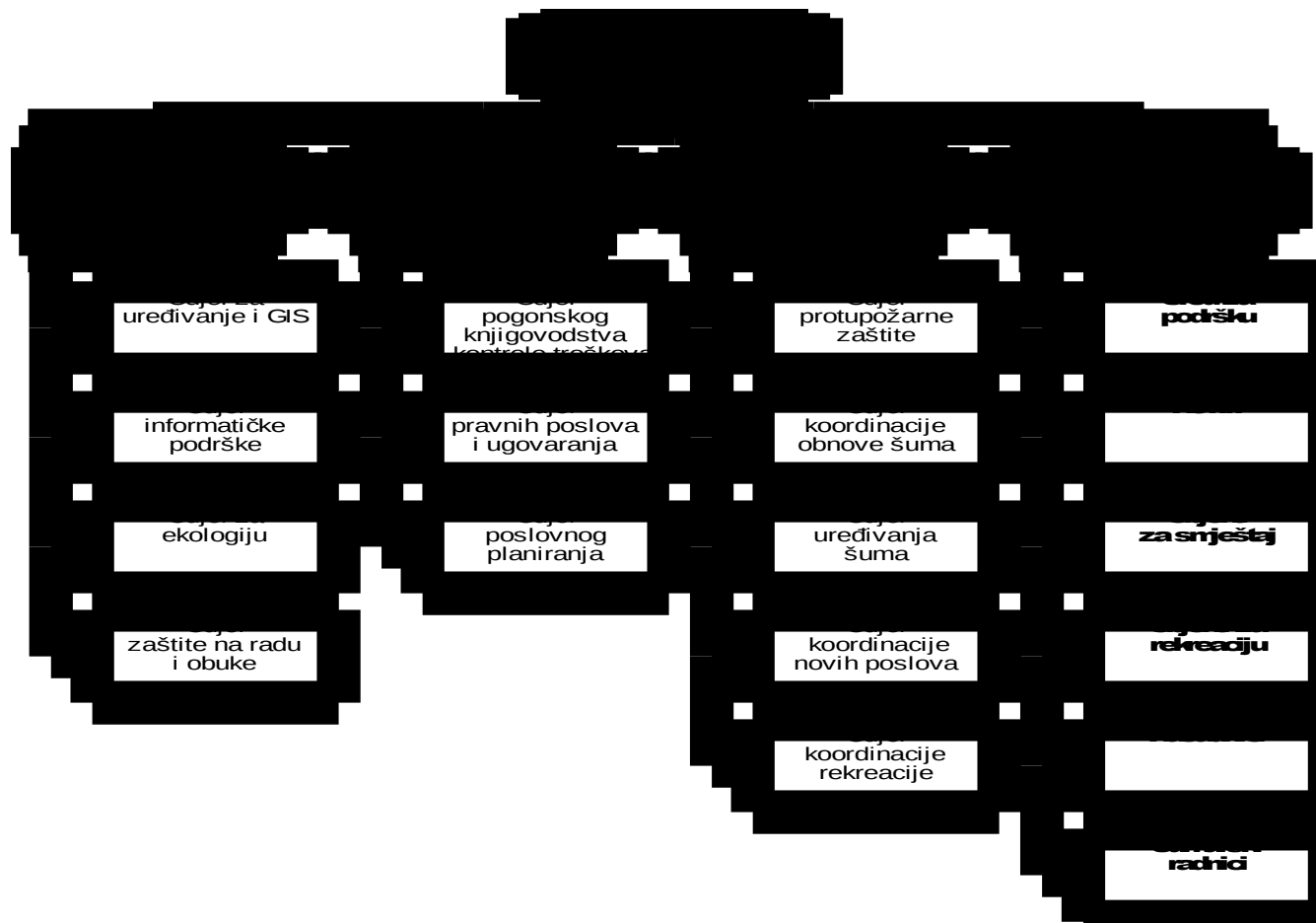


**Slika 4 Privremena organizacijska struktura sa sektorima i službama**



Slika 5 Organizacijska struktura proizvodne uprave šuma podružnice





Slika 6 Organizacijska struktura uslužne uprave šuma područnice



**Tablica 6 Pregled uloga i funkcija organizacijskih jedinica**

Organizacijska jedinica	Uloga i funkcija
<b>Nadzorni odbor</b>	Nadzorni odbor je neizvršni odbor Društva odgovoran za zaštitu interesa vlasnika, tj. Vlade Republike Hrvatske. Nadzorni je odbor imenovan od Skupštine i njoj je odgovoran. Njegove su osnovne zadaće izrada strategije i politike Društva i osiguravanje uspješnosti trg. društva. Osim osnovnih zadaća, Nadzorni odbor će imati ključnu ulogu u praćenju procesa restrukturiranja.
<b>Uprava</b>	Upravu čine izvršni direktori Društva koji su odgovorni za središnje rukovođenje trg. društvom u ime Nadzornog odbora. Oni moraju provoditi korporativnu strategiju i politiku i redovno izvještavati Nadzorni odbor o aktivnostima i rezultatima trg. društva. Trebaju obavljati izvršne odgovornosti u trg. društvu. Trebaju upravljati i koordinirati aktivnosti trg. društva. Trebaju pružiti poslovno liderstvo i usmjeravati organizaciju u cjelini. Oni će imati korporativnu odgovornost Društva za dostizanje ključnih prekretnica plana restrukturiranja. Trebaju razviti financijske, socijalne i ekološke standarde trg. društva i osigurati njihovu provedbu. Trebaju davati informacije Nadzornom odboru.
<b>Jedinica za upravljanje promjenama</b>	Poticati proces promjena. Koordinirati i podržavati sljedeće ključne akcije: reinženjering poslovnih procesa, budžetiranje, poslovno planiranje, razvoj poslovnog informatičkog sustava i nove radne prakse. Jedinica će Nadzornom odboru davati neovisnu ocjenu napretka. Jedinica mora usko surađivati s rukovoditeljima sektora kako bi pomogla u provedbi inicijativa za promjenu na razini sektora npr. davanjem obuke, facilitacijom.
<b>Proizvodni sektor</b>	Maksimizirati proizvodnju drva i prihod uz puno poštivanje socijalnih, ekoloških i financijskih politika trg. društva. Osigurati da se šumama dobro gospodari. Razviti nove poslovne prilike za korištenje resursa i stručne baze u sektoru. Osigurati optimalnu učinkovitost svih aktivnosti. Razviti standardne operativne procedure za sektor. Upravljati UŠP-ovima kako bi se ostvario godišnji plan i ciljevi u okviru proračuna i u skladu sa socijalnim, ekološkim i financijskim politikama trg. društva i standardnim operativnim procedurama.
Služba operativnog planiranja i učinkovitosti	Osiguravati strateško planiranje i koordinaciju godišnjih programa rada UŠP. Pratiti radne planove i operativne troškove. Koordinirati proces reinženjeringa poslovnih procesa u sektoru. Procjenjivati učinkovitost nove tehnologije i razvijati

Organizacijska jedinica	Uloga i funkcija
	politike za standardizaciju i nabavu mehanizacije.
Služba za radne jedinice	<p>Odgovornosti uključuju linijsko rukovođenje radnim jedinicama.</p> <p>Dovršiti proces reinženjeringa poslovnih procesa za radne jedinice.</p> <p>Koordinacija poslovnih planova radnih jedinica s naglaskom na poboljšanja i praćenje procesa.</p> <p>Proračunska kontrola radnih jedinica.</p> <p>Upravljanje komercijalizacijom, racionalizacijom i privatizacijom radnih jedinica.</p> <p>Strateški razvoj i njegova provedba za radne jedinice osobito u vezi komercijalnog razvoja i moguće privatizacije.</p>
<b>Uslužni sektor</b>	<p>Maksimizirati koristi od dobara i usluga koje se daju hrvatskom društvu uz puno poštivanje socijalnih, ekoloških i financijskih politika trg. društva.</p> <p>Razviti nove poslovne prilike korištenjem zemljišnih i šumskih resursa i stručne baze u sektoru.</p> <p>Osigurati optimalnu učinkovitost svih aktivnosti.</p> <p>Razviti standardne operativne procedure za sektor.</p> <p>Upravljeti UŠP-ovima kako bi se ostvario godišnji plan i ciljevi u okviru proračuna i u skladu sa socijalnim, ekološkim i financijskim politikama trg. društva i standardnim operativnim procedurama.</p>
Služba operativnog planiranja i učinkovitosti	<p>Strateško planiranje i pomoć u planiranju na razini UŠP.</p> <p>Praćenje radnih planova i operativnih troškova.</p>
<b>Financijski sektor</b>	<p>Upravljeti financijama "Hrvatskih šuma" tako da se postignu dogovoreni financijski ciljevi i pomagati planiranje optimalnog komercijalnog razvoja trg. društva.</p> <p>Definirati financijsku i računovodstvenu politiku.</p> <p>Osigurati poštivanje financijske politike i računovodstvenih standarda.</p> <p>Izveštavati o financijskim rezultatima.</p> <p>Osigurati proračunsku kontrolu i razumnu upotrebu financijskih resursa u cijelom trg. društvu.</p> <p>Zaštiti imovinu trg. društva.</p>
Financijska služba	<p>Maksimizirati novčani tok Društva.</p> <p>Upravljeti posudbama kako bi se minimizirale otplate.</p> <p>Davati korporativnu financijsku analizu trenutačnog i budućeg položaja Društva.</p> <p>Minimizirati vrijeme potraživanja (osigurati da vrijeme potraživanja bude u skladu s dogovorenim uvjetima).</p>
Računovodstvena služba	<p>Izrađivati financijske izvještaje za sve troškovne centre na mjesečnoj, kvartalnoj i godišnjoj osnovi.</p> <p>Pripremati godišnje izvještaje za vanjskog revizora.</p> <p>Pripremati mjesečne izvještaje za Upravu i Nadzorni odbor.</p>

<b>Organizacijska jedinica</b>	<b>Uloga i funkcija</b>
Služba poslovnog i korporativnog planiranja	Definirati procese poslovnog planiranja unutar Društva. Koordinirati sve poslovne planove i njihovu usklađenost s formatom i standardom Društva. Izrađivati petogodišnje poslovne planove Društva. Pomagati u dizajnu i razvoju financijskih aplikacija u novom poslovnom informatičkom sustavu.
Služba platnih lista	Upravlјati platnim listama Društva.
Služba kontrole troškova	Poticati i koordinirati proračunski proces u cijelom Društvu. Davati podršku odjelima za pogonsko knjigovodstvo i kontrolu troškova na razini UŠP i u njima osigurati dosljednost u pristupu. Analizirati rashode i tjedno izrađivati izvještaje o ključnim pokazateljima rukovoditeljima sektora, a Upravi mjesečne izvještaje.
Služba nabave	Razviti korporativnu politiku nabave. Osiguravati poštivanje korporativne politike nabave. Upravlјati svim središnjim nabavama osnovnih sredstava i mehanizacije. Pratiti lokalne rashode nabave. Osiguravati optimalnu učinkovitost i maksimizirati uštede u nabavi.
<b>Sektor ljudskih resursa</b>	Osiguravati da se vještine i sposobnosti svakog radnika trg. društva koriste na maksimalnu korist HŠ i radeći s drugim poslovnim područjima, da radni procesi i organizacijske strukture Društva stalno rade na optimalnim razinama učinkovitosti i djelotvornosti. Razviti standardne operativne procedure za Sektor ljudskih resursa.
Služba razvoja i obuke osoblja	Na tekućoj osnovi određivati potrebe za osobljem putem analize potreba obuke. Osmišljavati module obuke. Koordinirati obavljanje obuke. Pratiti utjecaje obuke.
Služba upravljanja ljudskim resursima	Razviti korporativnu politiku primanja i naknada zaposlenima. Upravljanje svim pitanjima ljudskih resursa (primanje novih radnika, disciplinska pitanja, kadrovska evidencija). Održavati dobre odnose sa sindikatima i radničkim vijećem.
Služba praćenja učinaka i poslovne prakse	Zajedno s osobljem UŠP i šumarije razviti novu shemu upravljanja učincima za šumarske radnike. Koordinirati provedbu novih radnih praksa i poticajnih shema. Praćenje učinaka.
Služba zaštite na radu	Definirati korporativnu politiku zaštite na radu.

Organizacijska jedinica	Uloga i funkcija
	<p>Promovirati sigurne radne postupke i uvjete.            Koordinirati referente zaštite na radu u upravi.            Osiguravati poštivanje zakonodavstva o zaštiti na radu i politike Društva.            Biti u toku s najnovijim najboljim praksama.</p>
Služba za upravljanje tranzicijom	<p>Planirati i provesti uspješan prelazak viška tehničkog i administrativnog osoblja u privatni sektor unutar razdoblja restrukturiranja.            Osigurati službe podrške za osoblje koje napušta organizaciju.            Pregovarati o i provesti shemu dobrovoljnog prijevremenog umirovljenja.</p>
<b>Sektor prodaje/marketinga i ostalih poslova</b>	<p>Upravljeti procesom prodaje u Društvu i osiguravati da postoje raspoloživa tržišta za drvene proizvode Društva po optimalnoj cijeni.            Procijeniti održivost novih poslovnih prilika i razvijati te prilike korištenjem stručne osnove radnika HŠ i druge imovine Društva.            Razviti standardne operativne procedure za prodaju i održavati dobre odnose s klijentima.</p>
Služba prodaje drva	<p>Maksimizirati dobit od drva koje je proizveo Proizvodni sektor.            Razviti mehanizam transparentnog određivanja cijena.            Postaviti rezervirane cijene.            Povećati udio javnih nadmetanja (aukcija).            Pregovarati sve ugovore.            Analizirati podatke o prodaji i podnositi mjesečni izvještaj Upravi.</p>
Služba razvoja tržišta i odnosa s kupcima	<p>Uvesti posebne referente za ključne kupce.            Razviti povelju o kupcima.            Kupcima izrađivati petogodišnje prognoze proizvodnje drva.            Pratiti razvoj tržišta.            Razviti nova tržišta za prostorno i celulozno drvo.            Ova služba bit će također odgovorna za osiguravanje da HŠ nisu odgovorne za nikakvu prepreku za razvoj drvene industrije i za osiguravanje da odnos između Društva i sektora bude djelotvoran.</p>
Služba nedrvenih proizvoda i razvoja novih poslova	<p>Općenito upravljati svim društvima kćerima.            Identificirati mogućnost uspjeha novih poslovnih prilika i prijedloga na korporativnoj razini.            Podrška upraviteljima šumarija u lokalnim poslovnim inicijativama i razvijati lovstvo i turističke objekte.            Koordinirati na razini Društva sve rezervacije za lovni i ostali smještaj i djelovati kao turistička agencija.            Razviti korporativnu politiku o lovstvu, turističkim objektima i rasadnicima.            Koordinirati prepoznavanje novih poslovnih ideja.</p>



<b>Organizacijska jedinica</b>	<b>Uloga i funkcija</b>
<b>Sektor korporativnih i pravnih poslova</b>	Pružati usluge tajništva Upravi Društva i upravljati službama korporativne podrške Društva na djelotvoran i troškovno učinkovit način
Služba tajništva Društva	Opsluživati Nadzorni odbor. Održavati dobre radne odnose s Ministarstvom poljoprivrede i šumarstva. Upravljati formalnom komunikacijom između Društva i Nadzornog odbora i Skupštine. Koodinirati i organizirati sastanke Nadzornog odbora. Upravljati i koodinirati sva tehnička i pravna pitanja koje se tiču Ministarstva poljoprivrede i šumarstva i drugih vladinih ministarstava i međunarodnih tijela. Osigurati da se u svako doba održavaju dobre korporativne procedure kontrole i da se pridržava postojećeg zakonodavstva.
Služba pravnog i imovinskog upravljanja	Upravljati pravnim poslovima Društva. Dovršiti i održavati registar zemljišta. Koodinirati i pratiti sve pravne aktivnosti UŠP-a. Pregovarati i dogovoriti s osiguravateljima prikladno osiguranje imovine i osoba.
Služba odnosa s javnošću i komunikacija	Upravljati odnosima s javnošću Društva kako bi se osiguralo da HŠ održava dobar imidž. Upravljati vanjskim odnosima, publikacijama i komunikacijama Društva uključujući odnose s medijima, web stranice, oglašavanje, međunarodne procese i odnose s Europskom unijom. Upravljati svim internim komunikacijama uključujući intranet Društva, časopis, okružnice. Osigurati da su radnici Društva informirani o svim relevantnim zbivanjima.
Ekološka služba	Izrađivati godišnju zelenu bilancu. Koodinirati proces certifikacije šuma. Pratiti poštivanje ovih standarda. Davati stručne ekološke savjete drugim rukovoditeljima. Definirati politiku i strategiju rekreacije Društva i pratiti njene troškove i djelotvornost.
Služba uređivanja šuma i inventarizacije	Koodinirati i obnavljati sve uređivačke podatke na razini trg. društva. Izraditi korporativnu politiku za uređivanje šuma i GIS. Osiguravati dosljedan pristup u svim UŠP. Razvijati i koodinirati izrade 10 -godišnjih gospodarskih osnova. Pripremati za Proizvodni sektor i Sektor prodaje/marketinga desetgodišnje prognoze.
<b>Informatička služba</b>	Dizajnirati, primijeniti i koodinirati razvoj poslovnog informatičkog sustava. Pružati tekuću podršku korisnicima. Razvijati i provoditi odgovarajuće informatičke politike. Upravljati i koodinirati vanjskim konzultantima.

<b>Organizacijska jedinica</b>	<b>Uloga i funkcija</b>
	Upravljati proces javnog natječaja za projekte vanjskih konzultanata.
<b>Služba interne kontrole i revizije</b>	Obavljati nezavisno ocjenjivanje sustava kontrole i upravljanja rizicima u Društvu.



**Tablica 7 Pregled uloga i funkcija organizacijskih jedinica proizvodne uprave šuma podružnice**

<b>Organizacijska jedinica proizvodne uprave šuma podružnice</b>	<b>Uloga i funkcija</b>
<b>Proizvodne uprave šuma podružnice</b>	Maksimizirati prihod od prodaje drva.  Upravlјati UŠP tako da se ostvari godišnji poslovni plan i ciljevi unutar proračuna, u skladu sa socijalnim, ekološkim i finansijskim politikama Društva i standardnim operativnim procedurama. Upravlјati i podržavati šumarije unutar UŠP.
<b>Sekcija podrške i planiranja</b>	Pružati podršku uslugama UŠP i šumarije.
Odjel za uređivanje i GIS	Obavlјati terenski rad na uređivanju šuma i davati podršku šumskogospodarskom planiranju. Osigurati pravovremen i točan unos i analizu podataka. Davati GIS podršku upraviteljima šumarija.
Odjel informatičke podrške	Pružati tehničku podršku svom osoblju UŠP i šumarija po pitanjima informatike i provoditi obuku o novom poslovnom informatičkom sustavu
Odjel za ekologiju	Davati stručne savjete kod pripreme godišnjih i 10 godišnji planova gospodarenja. Sakupljati podatke za Zelenu bilancu
Odjel zaštite na radu i obuku	Primijeniti standarde zaštite na radu. Davati obuku i savjete upraviteljima šumarije.
<b>Sektor finansijskih usluga</b>	Pružati finansijske usluge upraviteljima šumarije. Koodinirati i razvijati lokalne inicijative za nove poslove.
Odjel pogonskog knjigovodstva i kontrole troškova	Pratiti proračune šumarija i jedinične troškove na tjednoj osnovi. Analizirati rashode i prihode.
Odjel pravnih poslova i ugovaranja	Upravlјati svim ugovorima šumarije i UŠP. Upravlјati svim pitanjima u vezi zemljišta koja se tiču njene prenamjene.
Odjel poslovnog planiranja	Koodinirati poslovne planove i godišnje proračune. Pružati podršku upraviteljima šumarija u ostvarivanju planova.
Odjel kontrole i koordinacije prodaje	Koodinirati i pratiti lokalne prodaje drva i nedrvnih proizvoda.
Sekcija operativnih usluga	Koodinirati sve operativne aktivnosti.
Odjel koordinacije iskorištavanja	Koodinirati planiranje, raspoređivanje resursa sveg iskorištavanja (sječa, privlačenje i transport)
Odjel koordinacije obnove šuma	Koodinirati planiranje, raspoređivanje resursa za radove na obnovi šuma (npr. mehanizacija, interno osoblje, privatnici, biljke itd.).
Odjel za koordinaciju poslovnog planiranja	Koodinirati izradu 10-godišnjih osnova gospodarenja. Koodinirati izradu godišnjih radnih planova šumarije.

<b>Organizacijska jedinica proizvodne uprave šuma podružnice</b>	<b>Uloga i funkcija</b>
	Pripremati izvještaje i statistiku svih operativnih aktivnosti.
Odjel lovstva i koordinacije novih poslova	Pratiti i koordinirati lovstvo i turističke objekte. Identificirati i razvijati lokalne inicijative za nove poslove. Usko surađivati sa Službom nedravnih proizvoda i razvoja novih poslova u Direkciji.
Odjel koordinacije rekreacije	Koordinirati i pratiti sve troškove i aktivnosti rekreacije, te pratiti njihovu djelotvornost. Pružati stručne savjete upraviteljima šumarija u vezi rekreativnih sadržaja.
<b>Imovinskopravni odjel</b> – ovaj je odjel lociran u UŠP, ali je odgovoran Imovinskopravnoj službi	Obavljati geodetske radove za neuknjiženo zemljište. Sakupljati podatke za unos u GIS. Uknjižiti sve zemljište u gruntovnici.

**Tablica 8 Pregled uloga i funkcija organizacijskih jedinica uslužne uprave šuma podružnice**

<b>Organizacijska jedinica uslužne uprave šuma podružnice</b>	<b>Uloga i funkcija</b>
Uslužne uprava šuma podružnice	Maksimizirati pružanje proizvoda i usluga društvu.  Upravlјati UŠP tako da se ostvari godišnji poslovni plan i ciljevi u okvirima proračuna i u skladu sa socijalnim, ekološkim i finansijskim politikama Društva i standardnim operativnim procedurama.
<b>Sekcija podrške i planiranja</b>	Pružati podršku uslugama UŠP i šumarije.
Odjel za uređivanje i GIS	Obavljati terenski rad na uređivanju šuma i davati podršku šumskogospodarskom planiranju, unosu i analizi podataka. Davati GIS podršku upraviteljima šumarija.  <i>Razina detalja inventarizacije će biti manja u uslužnim UŠP, ali će površina biti veća, pa će broj zaposlenih biti isti i u uslužnim i u proizvodnim UŠP.</i>
Odjel informatičke podrške	Pružati tehničku podršku svom osoblju UŠP i šumarija po pitanjima informatike i provoditi obuke u novom poslovnom informatičkom sustavu  <i>Osoblja za tehničku podršku će biti manje nego u proizvodnim UŠP.</i>
Odjel za ekologiju	Davati stručne savjete kod pripreme godišnjih i 10 godišnjih planova gospodarenja i sakupljati podatke za Zelenu bilancu.
Odjel zaštite na radu i obuku	Primijeniti standarde zaštite na radu i davati obuku i savjete upraviteljima šumarije.
<b>Sektor finansijskih usluga</b>	Pružati finansijske usluge upraviteljima šumarije.
Odjel pogonskog knjigovodstva i kontrole troškova	Pratiti proračune šumarija i jedinične troškove na tjednoj osnovi. Analizirati rashode i prihode i osiguravati da su svi troškovi pokriveni uplatama Države.
Odjel pravnih poslova i ugovaranja	Upravlјati svim ugovorima šumarije i UŠP. Upravlјati svim pitanjima u vezi zemljišta koja se tiču njene prenamjene.
Odjel poslovnog planiranja	Koordinirati poslovne planove i godišnje proračune i pružati podršku upraviteljima šumarija u ostvarivanju planova.
Odjel kontrole i koordinacije prodaje	<i>Ovaj odjel neće postojati u uslužnim UŠP. Funkcije koordinacije prodaje se mogu obavljati u Odjelu pogonskog knjigovodstva i kontrole troškova.</i>
Sekcija operativnih usluga	Koordinirati sve operativne aktivnosti.
Odjel koordinacije protupožarne zaštite	Koordinirati planiranje, raspodjelu resursa za sve

Organizacijska uslužne podružnice	jedinica uprava šuma	Uloga i funkcija
		aktivnosti protupožarne zaštite. Angažirati se u konzultaciji javnosti. Razviti partnerske inicijative za protupožarnu zaštitu.
Odjel koordinacije obnove šuma		Koordinirati planiranje, raspoređivanje resursa za radove na obnovi šuma (npr. mehanizacija, interno osoblje, privatnici, biljke itd.).  <i>To će biti manje nego u proizvodnim UŠP.</i>
Odjel za koordinaciju poslovnog planiranja		Koordinirati izradu 10-godišnjih osnova gospodarenja. Koordinirati izradu godišnjih radnih planova šumarije. Pripremati izvještaje i statistiku svih operativnih aktivnosti.
Odjel lovstva i koordinacije novih poslova		Pratiti i koordinirati lovstvo i turističke objekte. Identificirati i razvijati lokalne inicijative za nove poslove (drvne i nedrvne).
Odjel koordinacije rekreacije		Koordinirati i pratiti sve troškove i aktivnosti rekreacije, te pratiti njihovu djelotvornost. Pružati stručne savjete upraviteljima šumarija u vezi rekreativnih sadržaja.
<b>Imovinskopravni odjel</b> – ovaj je odjel lociran u UŠP, ali je odgovoran Imovinskopravnoj službi		Obavljati geodetske radove za neuknjiženo zemljište. Sakupljati podatke za unos u GIS. Uknjižiti sve zemljište u gruntovnici.

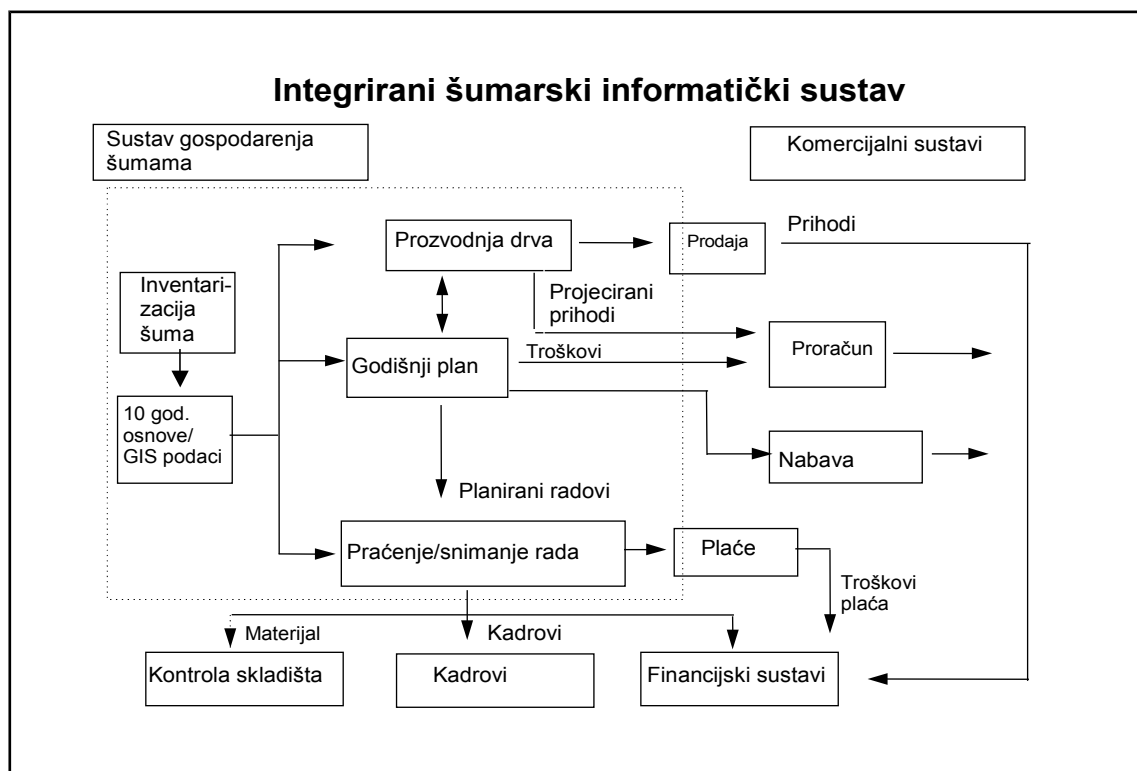
**Tablica 9 Pregled uloga i funkcija organizacijskih jedinica šumarije**

<b>Organizacijske jedinice šumarije</b>	<b>Uloga i funkcije</b>
<b>Šumarije</b>	Upravlјati šumarijom u skladu sa standardnim operativnim procedurama Društva i ostvarivanje godišnjih ciljeva unutar proračuna.
<p><b>Napomena:</b>            Bit će razlika funkcionalnom fokusu između proizvodnih i uslužnih šumarija, primarna će razlika biti u koncentriranju proizvodnih šumarija na svoj glavni proizvod koji je proizvodnja drva, dok će uslužne šumarije se koncentrirati na svoj glavni proizvod, a to su općekorisne funkcije za društvo.</p> <p>Osnovna organizacijska struktura za šumarije je slična, bez obzira na to da li je šumarija uslužna ili proizvodna.            Bit će razlike među šumarijama po pitanju konačnog broja zaposlenih koji će odražavati razinu poslova svake šumarije.</p>	
Upravitelj šumarije	Upravlјati resursima šumarije u cilju ostvarivanja godišnjeg radnog plana u skladu s standardnim operativnim procedurama Društva. Koordinirati i upravljati svim operativnim aktivnostima unutar šumarije. Razvijati nove mogućnosti prihoda. Suradivati s javnošću i konzultirati zainteresirane strane u pripremi 10-godišnjih osnova gospodarenja. Biti lider i motivirati osoblje.
Ured za podršku	Održavati sve uredske spise šumarije Održavati lokalne financijske dokumente i sakupljati lokalne gotovinske uplate. Osiguravanje točnih i pravovremenih unosa podataka u poslovni informatički sustav.
Reviri	Osiguravati da se operativni ciljevi šumarije ostvaruju u skladu sa standardnim operativnim procedurama. Upravlјati i motivirati šumarske radnike. Ostvarivati ciljeve postavljene u godišnjim poslovnim planovima. Ostvarivanje proračuna šumarije.
Lovačke kuće	Pružati troškovno učinkovite usluge lovcima. Ostvarivanje ciljeva iz godišnjih radnih i poslovnih planova
Turistički objekti	Ostvarivati ciljeve iz godišnjih radnih i poslovnih planova
Rasadnici	Ostvarivati ciljeve iz godišnjih radnih i poslovnih planova
Rekreativni sadržaji	Ostvarivati ciljeve iz godišnjih radnih i poslovnih planova
<b>Radne jedinice</b>	
Ostvarivati ciljeve iz godišnjih radnih i poslovnih planova do moguće privatizacije.	
<b>Društva kćeri</b>	
Ostvarivati ciljeve iz godišnjih radnih i poslovnih planova.	

## 5.3 Poslovni informatički sustav

Razvoj djelotvornih poslovnih informatičkih sustava je prepoznat kao jedan od bitnih zahtjeva za komercijalizaciju i restrukturiranje HŠ. PIS će biti od presudnog značenja u kontroli gospodarenja i donošenju odluka jer će izvještavanje učiniti točnim i pravovremenim za informacije koje dolaze iz svih organizacijskih jedinica Društva. To će omogućiti rukovoditeljima da neprestano prate učinak u odnosu na proračun te da izoliraju problematična područja i poduzmu odgovarajuće akcije za njihov ispravak. Razvoj poslovnog informatičkog sustava će također predstavljati i veliki troškovni element u programu restrukturiranja.

Kako bi bio djelotvoran, PIS mora biti u potpunosti integriran, drugim riječima izvještaji i aplikacije iz raznih funkcionalnih područja će koristiti isti izvor podataka. Zbog jedinstvene prirode komercijalnog šumarstva, mnoge od bitnih aplikacija će se morati razviti specifično za organizaciju (tj. razvoj po mjeri) uzimajući u obzir specifične procese i funkcije. Preporuča se da taj razvoj pokuša što je moguće više iskoristiti iskustva iz sustava razvijenih u drugim komercijalnim šumarskim organizacijama. Pregled komponenata integriranog šumarskog PIS-a je skiciran dolje i nalazi se na slici 7.



Slika 7 Glavne komponente integriranog šumarskog informatičkog sustava

### **Inventarizacija i 10 godišnji planovi gospodarenja**

Aplikacije po mjeri

Šumska inventarizacija i planovi gospodarenja su početna točka informatičkih sustava. Oni sadrže postavljene karakteristike sastojine i propise gospodarenja za svaku šumu.



<b>Geografski informatički sustav</b>	Modificirani softverski paketi
<b>Proizvodnja drva</b>	Aplikacije po mjeri Sustav proizvodnje drva koordinira planiranje sječa glavnog i prethodnog prihoda. Brine se za sve tipove prodaje drva (pomoćno stovarište, fco kupac itd.)
<b>Godišnji radni planovi:</b>	Aplikacije po mjeri. Sustav radnog planiranja pruža mogućnost planiranja operativnog posla za svaku šumariju, UŠP i radnu jedinicu.
<b>Proračun:</b>	Modul financijskog paketa. Preuzima proračune rashoda i prihoda iz sustava radnog planiranja i proizvodnje.
<b>Snimanje i praćenje rada:</b>	Aplikacije po mjeri. Sustav snimanja rada snima poslove koje rade šumarski radnici i privatnici u smislu posla, mehanizacije, materijala i proizvodnje. Ove informacije određuju njihovo plaćanje. Sustav praćenja rada je komplet izvještaja koji prati postizanje plana za šumarske aktivnosti.
<b>Nabava:</b>	Modul financijskog paketa. Ovaj sustav omogućava korisnicima da generiraju narudžbe za sve nabave.
<b>Plaće:</b>	Modul financijskog paketa. Industrijski detalji o plaćama iz sustava praćenja rada se izvlače u paket plaća. Paket također vodi neindustrijske plaće. Sume plaća se elektronski prenose u paket financijskog računovodstva.
<b>Ugovori:</b>	Aplikacije po mjeri. Sustav ugovora kontrolira administraciju svih operativnih ugovora.
<b>Prodaja:</b>	Aplikacije po mjeri. Sustav prodaje prima planirane prodaje drva, generira prodajne ugovore za prodane partije i kontrolira izdavanje faktura.
<b>Kadrovi:</b>	Paketna aplikacija. Sustav osoblja sadrži podatke o osoblju i razvojne programe za sve osoblje.

**Kontrola  
skladišta:**

Paketna aplikacija.

Svi operativni materijali se automatski stavljaju na skladište u troškovnom centru. Upotreba materijala se bilježi u aplikaciji praćenja radova, a izvještaji periodične upotrebe se mogu koristiti za ručno smanjivanje zaliha.

**Financijski  
sustavi:**

Paket financijskih aplikacija

Detalji prodaje, nabave i plaća se elektronski unose u taj sustav. Financijski sustav je izvor mjesečnih financijskih računa i pogonskih računa i omogućava praćenje rashoda i prihoda iz svakog sektora i jedinice u Društvu. Postoji kontrolna veza iz financijskog sustava natrag u šumsku inventarizaciju.



## 5.4 Indikativni broj zaposlenih predloženi za privremenu strukturu

### 5.4.1 Indikativne potrebe za osobljem na razini Direkcije

Indikativne potrebe za osobljem koje će učinkovito popuniti organizacijsku strukturu Direkcije prikazane su u tablici 10. Važno je naglasiti da to daje samo indikativne brojeve. Stvarni brojevi zaposlenih se mogu mijenjati kako struktura bude razvijala. Ti brojevi također predstavljaju ciljeve za pojedinačne organizacijske jedinice do kraja razdoblja restrukturiranja. Svako smanjenje broja zaposlenih treba se primijeniti planirano i u fazama tokom petogodišnjeg razdoblja restrukturiranja.

**Tablica 10 Indikativni brojevi tehničkog/administrativnog osoblja u privremenoj strukturi u Direkciji**

Lokacija	Položaj osoblja	Broj
<b>Direkcija</b>		
Ured Uprave	Direktor	3
	Tajnica	3
	Vozač	3
<b>Međuzbroj Uprava</b>		<b>9</b>

<b>Proizvodni sektor</b>		
Ured sektora	Rukovoditelj sektora	1
	Tajnica	1
Služba operativnog planiranja i učinkovitosti	Rukovoditelj službe	1
	Pomoćnik rukovoditelja službe	1
	Pogonski računovođa	1
	Činovničko pomoćno osoblje	1
Služba radnih jedinica	Rukovoditelj službe	1
	Pomoćnik rukovoditelja službe	1
	Pogonski računovođa	1
<b>Međuzbroj Proizvodni sektor</b>		<b>9</b>

<b>Uslužni sektor</b>		
Ured sektora	Rukovoditelj sektora	1
	Tajnica	1
Služba operativnog planiranja i učinkovitosti	Rukovoditelj službe	1
	Pomoćnik rukovoditelja službe	1
	Pogonski računovođa	1
<b>Međuzbroj Uslužni sektor</b>		<b>5</b>

<b>Sektor financija</b>		
Ured sektora	Rukovoditelj sektora	1
	Tajnica	1
Financijska služba	Rukovoditelj službe	1
	Rukovoditelj novčanog toka	1
	Činovničko pomoćno osoblje	2
Računovodstvena služba	Rukovoditelj službe	1
	Rukovoditelj financijske kontrole	1
	Rukovoditelj kontrole računa	1

Lokacija	Položaj osoblja	Broj
	Rukovoditelj glavne knjige	1
	Rukovoditelj knjige kupaca	1
	Rukovoditelj knjige dobavljača	1
	Računovođa	1
	Administrativna podrška	5
Služba poslovno/korporativnog planiranja	Rukovoditelj službe	1
	Pomoćnik rukovoditelja službe	1
Služba platnih lista	Rukovoditelj službe	1
	Rukovoditelj plaća	1
	Rukovoditelj nabave	1
	Računovođa	1
	Administrativna podrška	4
Služba kontrole troškova	Rukovoditelj službe	1
	Pomoćnik rukovoditelja službe	1
<b>Međubroj Sektor financija</b>		<b>30</b>

<b>Sektor upravljanja ljudskim resursima</b>		
Ured sektora	Rukovoditelj sektora	1
	Pomoćnik	1
	Tajnica	1
Služba razvoja/obuke osoblja	Rukovoditelj službe	1
	Specijalist za obuku	2
Služba upravljanja ljudskim resursima	Rukovoditelj službe	1
	Pomoćnik	1
	Administrativna podrška	4
Služba praćenja učinaka i poslovne prakse	Rukovoditelj službe	1
	Pomoćnik	1
Služba zaštite na radu	Rukovoditelj službe	1
Služba za upravljanje tranzicijom	Rukovoditelj službe	1
	Pomoćnik	1
<b>Međubroj Sektor upravljanja ljudskim resursima</b>		<b>17</b>

<b>Sektor prodaje/marketinga i ostalih poslova</b>		
Ured sektora	Rukovoditelj sektora	1
	Pomoćnik	1
	Tajnica	1
Služba prodaje drva	Rukovoditelj službe	1
	Pomoćnik	1
	Administrativna podrška	6
Služba razvoja tržišta i odnosa s kupcima	Rukovoditelj službe	1
	Stručnjaci za marketing	3
	Rukovoditelj odnosa s kupcima	1
Služba nedrvenih proizvoda i razvoja novih poslova	Rukovoditelj službe	1
	Financijski analitičar	1
	Administrativna podrška	1
<b>Međubroj Sektor prodaje/marketinga i ostalih poslova</b>		<b>19</b>

<b>Sektor korporativnih i pravnih usluga</b>		
Ured sektora	Rukovoditelj sektora	1
Služba pravnog i imovinskog upravljanja	Rukovoditelj službe	1
	Pravnici	3
	Rukovoditelj imovine	1
	Administrativna podrška rukovoditelju imovine	4
Služba za vanjske odnose	Tajnik Društva	1
	Pomoćnik tajnika Društva	1

<b>Lokacija</b>	<b>Položaj osoblja</b>	<b>Broj</b>
	Administrativna podrška	1
Komunikacije i vanjski odnosi	Rukovoditelj komunikacija	1
	Rukovoditelj odnosa s javnošću trg. društva	1
	Urednik časopisa/interne komunikacije	1
	Osoblje časopisa	1
Ekološka služba	Rukovoditelj službe	1
	Stručnjak za ekologiju/okoliš	1
Služba uređivanja šuma i inventarizacije	Rukovoditelj službe	1
	Rukovoditelj planiranja	1
	Rukovoditelj uređivanja šuma	1
	Administrativna podrška	1
Služba tajništva Društva	Služba tajništva Društva (Tajnik Društva je ujedno i rukovoditelj sektora i već je uračunat).	0
	Pomoćnici	2
<b>Međubroj Sektor korporativnih i pravnih usluga</b>		<b>25</b>

<b>Informatička služba</b>		
	Rukovoditelj službe	1
	Tajnica	1
	Administrator baze podataka	1
	Rukovoditelj razvoja softvera	1
	Rukovoditelj razvoja hardvera	1
	Stručnjak za mrežnu podršku	1
	Stručnjak za hardversku podršku	1
	Administrativna podrška	3
<b>Međubroj Informatička služba</b>		<b>10</b>

<b>Služba interne kontrole i revizije</b>		
	Rukovoditelj službe	1
	Specijalističko osoblje	4
	Administrativna podrška	3
<b>Međubroj Služba interne kontrole i revizije</b>		<b>8</b>

<b>Jedinica za upravljanje promjenama</b>		
	Rukovoditelj jedinice	1
	Rukovoditelji promjena	3
	Administrativna podrška	2
<b>Međubroj Jedinica za upravljanje promjenama</b>		<b>6</b>

<b>MEĐUZBROJ DIREKCIJA</b>	<b>138</b>
----------------------------	------------

#### **5.4.2 Indikativni broj zaposlenih na razini uprava šuma podružnica i šumarija**

Cilj aktivnosti u različitim upravama šuma podružnicama i šumarijama se mogu značajno razlikovati između proizvodnih i uslužnih područja. To je prikazano analizom sadašnjeg profila zaposlenih u proizvodnim i uslužnim šumarijama. Taj profil je sumarno prikazan u tablici 11.

**Tablica 11 Profil osoblja u proizvodnim i uslužnim šumarijama (2000. godina)**

	<b>Proizvodne šumarije</b>	<b>Uslužne šumarije</b>
Broj šumarija	132	38
Površina (ha)	1 108 807	874 964
Prosječna veličina (ha)	8 395	23 025
Ukupni broj tehničkog/administrativnog osoblja	2992	420
Broj tehničkog i administrativnog osoblja/šumarija	23	11
Ukupni broj šumarskih radnika	3417	489
Broj šumarskih radnika/šumarija	26	13
Omjer šumarskih radnika prema tehničkom/administrativnom osoblju	1,13	1,18
Površina kojom gospodari tehničko/administrativno osoblje	324	2083

Za ovu vježbu, sve su šumarije klasificirane ili kao proizvodne ili kao uslužne, gdje su šumarije s oba tipa šuma klasificirane po svojoj primarnom funkciji. Ukupna razdioba osoblja po tipu šumarija prikazana je u Prilogu 20.

Tablica 11 prikazuje sljedeće točke:



- Proizvodne šumarije imaju oko 2,5 puta više šumarskih radnika i tehničkog/administrativnog osoblja nego uslužne šumarije.
- Omjer šumarskih radnika i tehničkog/administrativnog osoblja je vrlo sličan i u proizvodnim i u uslužnim šumarijama.
- Površine kojima gospodare uslužne šumarije su približno tri puta veće od površina proizvodnih šumarija.

Jedan od zaključaka usporedne analize provedene u pregledu operativne učinkovitosti HŠ je bio da se broj tehničkog i administrativnog osoblja u proizvodnim upravama može smanjiti na 15 po šumariji bez rizika na dugoročni proizvodni output. Smatra se da taj cilj predstavlja najbolju međunarodnu praksu i u skladu je s bitnim međunarodnim usporedbama.

Nije moguće usporedbom odrediti točne razine potrebnih resursa za učinkovito upravljanje uslužnih šumarijama jer su uvjeti u krškom području jedinstveni za Hrvatsku.

Pristup koji su prihvatili konzultanti smatra da će poboljšani radni postupci omogućiti slično proporcionalno smanjenje tehničkog i administrativnog osoblja u uslužnim šumarijama isto kako se to može postići u proizvodnim šumarijama. To se temelji na principu da će se, tokom vremenskog razdoblja, količina posla po zaposlenome izjednačiti u cijeloj organizaciji. Zbog toga je moguće smatrati da su razine neučinkovitosti u uslužnim šumarijama slične onima u proizvodnim šumarijama (što je moguće identificirati putem usporedba) i da će biti moguće slično proporcionalno poboljšanje.

To će indicirati da je prosječni broj zaposlenih od 7,2 tehničkog i administrativnog osoblja u uslužnim šumarijama razuman cilj tokom razdoblja restrukturiranja. Taj zaključak je poduprt internim uspoređivanjem među uslužnim šumarijama.

Kako bi se dobila prikladna interna usporedba, ocijenjeni su detalji za 38 uslužnih šumarija. Odgovarajuća mjera za izražavanje indikativnog broja zaposlenih u šumariji je površina šumarija izražena kao proporcija broja administrativnog/tehničkog osoblja u šumariji. Procijenjeni podaci za 38 šumarija prikazani su u tablici 12.

To je pokazalo da gospodarena površina kao proporcija tehničkog/administrativnog značajno varira među uslužnim šumarijama. To se kreće od manje od 500 ha po zaposlenom do 8 500 ha po zaposlenom s prosječnom površinom od 2083 ha kojom gospodari svaki član tehničkog/administrativnog osoblja.

**Tablica 12 Uslužne šumarije rangirane prema gospodarenoj površini po tehničkom/administrativnom osoblju**

Šumarija	Površina (ha)	Broj tehničkog/administrativnog osoblja	Gospodarenja površina po jednom članu tehničkog/administrativnog osoblja
Šumarija Pazin	3571	8	446
Šumarija Buzet	3026	6	504
Šumarija Sveti Rok	14807	29	511
Šumarija Opatija-Matulji	9911	16	619
Šumarija Buje	7647	10	765
Šumarija Poreč	6508	8	814

Šumarija Cres - Lošinj	7675	8	959
Šumarija Hvar	6125	6	1021
Šumarija Karlobag	25343	24	1056
Šumarija Labin	10505	9	1167
Šumarija Rovinj	6094	5	1219
Šumarija Makarska	15209	11	1383
Šumarija Korčula	9259	6	1543
Šumarija Senj	23605	15	1574
Šumarija Pač	9721	6	1620
Šumarija Biograd	9978	6	1663
Šumarija Pula	12074	7	1725
Šumarija Gračac	30478	17	1793
Šumarija Rab	5407	3	1802
Šumarija Crikvenica	11179	6	1863
Šumarija Brač	9406	5	1881
Šumarija Split	77641	38	2043
Šumarija Zadar	40897	18	2272
Šumarija Šibenik	29618	13	2278
Šumarija Imotski	30405	13	2339
Šumarija Donji Lapac	19058	8	2382
Šumarija Krk	15392	6	2565
<b>Šumarija Vrgorac (75% razina)</b>	18770	7	<b>2681</b>
Šumarija Ubdina	21911	8	2739
Šumarija Sinj	66289	24	2762
Šumarija Metković	22152	8	2769
Šumarija Dubrovnik	25510	9	2834
Šumarija Gospić	42214	14	3015
Šumarija Perušić	38155	12	3180
Šumarija Drniš	45821	11	4166
Šumarija Benkovac	35688	7	5098
Šumarija Obrovac	39762	5	7952
Šumarija Knin	68153	8	8519
Ukupno	874 964	Prosječno	2251

Zbog značajne raznolikosti u uvjetima između svake uslužne šumarije, konzultanti smatraju da je razina od 75 % odgovarajući cilj interne usporedbe. Drugim riječima najboljih deset rangiranih šumarija (tj. 25 % od 38) su isključene kao odgovarajuća usporedba. Zbog toga se šumarija Vrgorac s brojkom od 2 681 ha po tehničkom i administrativnom osoblju smatra odgovarajućom internom usporedbom, pokazujući da se broj zaposlenih od 7 administrativnog i tehničkog osoblja najbolji cilj za uslužne šumarije do kraja razdoblja restrukturiranja. Tu brojku su konzultanti koristili u procjenjivanju indikativnog broja zaposlenih za uslužne šumarije.

Važno je naglasiti da su te brojke samo indikativne procjene i specifične potrebe broja zaposlenih će se konačno temeljiti na individualnoj ocjeni **svake** uprave šuma podružnice i šumarije. To će biti važan zadatak za svakog upravitelja uprave šuma podružnice tokom prvih godina restrukturiranja. Upravitelj uprave šuma podružnice će u konzultaciji s rukovoditeljima proizvodnog ili uslužnog sektora odlučiti točne ciljne brojeve kao dio aktivnosti procesa poslovnog reinženjeringa.



Indikativni broj zaposlenih potreban za popunjavanje privremene organizacijske strukture na razini uprave šuma podružnice navedeni su u tablici 13 i tablici 14. Indikativni broj zaposlenih potreban za popunjavanje privremene organizacijske strukture na razini šumarija za uslužna i proizvodna područja navedeni su u tablici 15.



**Tablica 13 Indikativni brojevi tehničkog/administrativnog osoblja za popunjavanje privremene strukture na razini uprava šuma podružnice (proizvodne uprave šuma podružnice)**

Lokacija	Položaj osoblja	Broj
<b>UŠP PROIZVODNOG SEKTORA (13)</b>		
<b>Ured UŠP</b>	1 x Upravitelj uprave	13
	2 x Tajnica/pomoćnik	26
	1 x Vozač	13
<i>Međuzbroj ured uprave šuma podružnice</i>		<b>52</b>

<b>Sekcija podrške i planiranja</b>		
Ured sekcije	1 x Rukovoditelj sekcije	13
	2 x Tajnica/uredska podrška	26
Odjel uređivanja šuma i GIS-a	1 x Rukovoditelj odjela	13
	2 x Terensko osoblje	26
	2 x GIS kartiranje/sakupljanje podataka	26
	1 x Pomoćno osoblje	13
Odjel informatičke podrške	2 x Tehnička podrška	26
Odjel za ekologiju	1 x Stručnjak za ekologiju	13
Odjela zaštite na radu i obuke	1 x Rukovoditelj odjela	13
<i>Međuzbroj Sekcija podrške i planiranja</i>		<b>169</b>

<b>Sekcija financijskih usluga</b>		
Ured sekcije	1 x Rukovoditelj sekcije	13
	1 x Tajnica/uredska podrška	13
Odjela pogonskog knjigovodstva i kontrole troškova	1 x Rukovoditelj odjela	13
	1 x Kontrolor troškova	13
Odjela pravnih poslova i ugovaranja	1 x Rukovoditelj odjela	13
	1 x Pravnik	13
	1 x Administrativna podrška	13
Odjel poslovnog planiranja	1 x Rukovoditelj odjela	13
Odjela kontrole i koordinacije prodaje	1 x Rukovoditelj odjela	13
	2 x Administrativno osoblje	26
<i>Međuzbroj Sekcija financijskih usluga</i>		<b>143</b>

<b>Sekcija operativnih usluga</b>		
Ured sekcije	1 x Rukovoditelj sekcije	13
	2 x Administrativna podrška	26
Odjel koordinacije iskorištavanja	1 x Rukovoditelj odjela	13
	1 x Pomoćnik	13
Odjel koordinacije obnove	1 x Rukovoditelj odjela	13
	1 x Pomoćnik	13
Odjel planiranja	1 x Rukovoditelj odjela	13
Odjel lovstva i koordinacije novih poslova	1 x Rukovoditelj odjela	13
Odjel koordinacije rekreacije	1 x Rukovoditelj odjela	13
<i>Međuzbroj Sekcije operativnih usluga</i>		<b>130</b>

<b>Imovinski odjel</b> (odgovoran Imovinskoj službi u Direkciji)	1 x Rukovoditelj odjela (pravnik)	13
	2 x Geodet	26
	1 x Administrativna podrška	13

Lokacija	Položaj osoblja	Broj
Međuzbroj Imovinski odjel		52

<b>MEĐUZBROJ PROIZVODNE UPRAVE ŠUMA-PODRUŽNICE</b>	<b>546</b>
----------------------------------------------------	------------

**Tablica 14 Indikativni broj zaposlenih tehničkog/administrativnog osoblja za popunjavanje privremene strukture na razini uprava šuma podružnica (uslužne uprave šuma podružnice)**

<b>UŠP USLUŽNOG SEKTORA (3)</b>		
<b>Ured UŠP</b>	1 x Upravitelj uprave	3
	2 x Tajnica/pomoćnik	6
	1 x Vozač	3
<i>Međuzbroj ured UŠP</i>		<b>12</b>

<b>Sekcija podrške i planiranja</b>		
Ured sekcije	1 x Rukovoditelj odjela	3
	1 x Tajnica/uredska podrška	3
Odjel za uređivanje i GIS	1 x Rukovoditelj odjela	3
	2 x Terensko osoblje	6
	2 x GIS kartiranje/sakupljanje podataka	6
	1 x Pomoćno osoblje	3
Odjel informatičke podrške	1 x Tehnička podrška	3
Odjel za ekologiju	1 x Stručnjak za ekologiju	3
Odjel zaštite na radu	1 x Rukovoditelj odjela	3
<i>Međuzbroj Sekcija podrške i planiranja</i>		<b>33</b>

<b>Sekcija financijskih usluga</b>		
Ured sekcije	1 x Rukovoditelj sekcije	3
	1 x Tajnica/uredska podrška	3
Odjel pogonskog knjigovodstva i kontrole troškova	1 x Rukovoditelj odjela	3
	1 x Kontrolor troškova	3
Odjel pravnih poslova i ugovaranja	1 x Rukovoditelj odjela	3
	1 x Pravnik	3
	1 x Administrativna podrška	3
Odjel poslovnog planiranja	1 x Rukovoditelj odjela	3
<i>Međuzbroj Sekcija financijskih usluga</i>		<b>24</b>

<b>Sekcija operativnih usluga</b>		
Ured sekcije	1 x Rukovoditelj sekcije	3
	2 x Administrativna podrška	6
Odjel protupožarne zaštite	1 x Rukovoditelj odjela	3
	1 x Pomoćnik	3
Odjel koordinacije obnove šuma	1 x Rukovoditelj odjela	3
Odjel koordinacije planiranja	1 x Rukovoditelj odjela	3
Odjel razvoja novih poslova	1 x Rukovoditelj odjela	3
Odjel koordinacije rekreacije	1 x Rukovoditelj odjela	3
<i>Međuzbroj Sekcija operativnih usluga</i>		<b>27</b>

<b>Imovinski odjel</b> (odgovoran	1 x Rukovoditelj odjela (pravnik)	3
-----------------------------------	-----------------------------------	---

Imovinskoj službi u Direkciji)	2 x Geodet	3
	1 x Administrativna podrška	3
<i>Međubroj Imovinski odjel</i>		<b>9</b>

<b>MEĐUBROJ USLUŽNE UPRAVE ŠUMA PODRUŽNICE</b>	<b>105</b>
------------------------------------------------	------------

<b>UKUPNO PROIZVODNE I USLUŽNE UPRAVE ŠUMA PODRUŽNICE</b>	<b>651</b>
-----------------------------------------------------------	------------



**Tablica 15 Indikativni broj zaposlenih tehničkog/administrativnog osoblja za popunjavanje privremene strukture na razini šumarije**

<b>PROSJEČNE PROIZVODNE ŠUMARIJE (132)</b>		
Ured šumarije	1 x Upravitelj šumarije	132
	1 x Financijski administrator	132
	1 x Kontrolor podataka	132
	2 x Opće uredsko osoblje	264
Terensko osoblje šumarije	4 x Revirnik	528
	4 x Pomoćnik revirnika	528
	2 x Čuvari šuma	264
Lovačke kuće (brojevi se odnose na osoblje zaposleno u punom radnom vremenu)	Osoblje će se definirati na kraju prve godine nakon dovršenja poslovnih planova i korporativne politike za lovačke kuće	23
<b>MEĐUZBROJ PROIZVODNE ŠUMARIJE</b>		<b>2003</b>
<b>PROSJEČNE USLUŽNE ŠUMARIJE (38)</b>		
Ured šumarije	1 x Upravitelj šumarije	38
	1 x Kontrolor podataka/opće uredsko osoblje	38
Terensko osoblje šumarije	2 x Revirnik	76
	2 x Pomoćnik revirnika	76
	1 x Čuvari šuma	38
Turistički objekti (brojevi se odnose samo na osoblje s pola radnog vremena. Sezonski radnici se zapošljavaju ljeti)	Osoblje će se definirati na kraju prve godine nakon dovršenja poslovnih planova i korporativne politike za smještaj za odmor	8
<b>MEĐUZBROJ USLUŽNE ŠUMARIJE</b>		<b>274</b>
<b>UKUPNO PROIZVODNE I USLUŽNE ŠUMARIJE</b>		<b>2277</b>

## **5.5 Strategije broja zaposlenih**

---

### **5.5.1 Šumarski radnici**

---

Šumarski radnici trenutačno čine više od 50 % ukupnog broja zaposlenih u organizaciji (ukupni broj zaposlenih u svibnju 2002. godine je bio 9 850). Ova grupa uključuje uglavnom rukovatelje strojevima, sjekače i ostale manualne šumarske radnike. Faza pregleda ovog projekta identificirala je da za postojeći broj šumarskih radnika ima dovoljno posla. To je dokazano činjenicom da postoji značajni broj privatnih poduzetnika koje trg. društvo zapošljava. Pitanje šumarskih radnika nije ukupni broj nego razina učinkovitosti, produktivnosti, kompetencije i izostanaka što sve dovodi do visokih direktnih troškova. Šumarski radnici će u stvari biti važan resurs u restrukturiranju HŠ i igrat će važnu ulogu u podupiranju potrebnog rasta outputa trg. društva.

Vježba koja uključuje usporedbu direktnih troškova trg. društva s lokalnim privatnicima pokazala je da su u jednoj upravi šuma podružnici privatnici bili prosječno 23 % jeftiniji kod direktnih troškova. Usporedba je varirala od 20 % do 28 % ovisno o operaciji. U stvari, to odstupanje potencijalno može biti više jer se interne kataloške cijene za svaku operaciju izdaju prije javnih natječaja za lokalne privatne poduzetnike.

Strategija za šumarske radnike stoga treba biti naglasak na smanjenje operativnih troškova kombinacijom sljedećeg:

- Povećanje outputa, produktivnosti, učinkovitosti i vještina šumarskih radnika;
- Razvoj novih poslovnih aranžmana koji će pružiti mehanizme i poticaje za postojeće šumarske radnike da se osnuju kao privatni poduzetnici. U tom smislu, strategija za šumarske radnike je slična navedenoj strategiji za Radne jedinice;
- Stalno korištenje konkurentnih, legalnih privatnih poduzetnika.

Iskustva iz drugih zemalja pokazuju da stvaranje malih poslova privatizacijom šumarskih radnika pruža mogućnosti za značajno smanjenje operativnih troškova i povećanje produktivnosti. Taj pristup mogao bi se kombinirati s prodajom neke mehanizacije koja je vrlo skupa za održavanje unutar trg. društva.

Smisleni cilj koji bi se inicijalno mogao postaviti za direktne troškove vezan uz šumarske radnike je osiguravanje da su oni slični cijenama najboljih, legalnih privatnih poduzetnika.

Stalno korištenje privatnika se preporuča kao dio strategije smanjenja direktnih troškova zajedno s pomaganjem operativnom osoblju koji žele preći u privatnike. No, ugovorne cijene i produktivnost se moraju stalno pratiti kako bi se osiguralo da ugovorni sektor maksimizira potencijalne učinkovitosti i minimizira troškove. Važna i vrijedna metoda praćenja učinkovitosti privatnika je interno uspoređivanje gdje se učinak privatnika u jednom dijelu zemlje uspoređuje s onima u drugom dijelu zemlje.

Povećanje razine vještina može se postići sistematičnom obukom koja će biti tako dizajnirana da omogući šumarskim radnicima pružanje kvalitetne usporedbe vanjskim privatnicima i da budu usporedivi u smislu učinkovitosti i produktivnosti.



## Autonomne radne grupe

Jedan od ključnih elemenata strategije je postizanje poboljšane učinkovitosti kroz prihvaćanje novih radnih sustava kao što su Autonomne radne grupe (ARG) koje će dati šumarskim radnicima povećane nagrade i stvarne poticaje za povećanje proizvodnje. ARG (ili sličan model) su uvedene u mnogim komercijalnim trg. društvima diljem svijeta, uključujući i šumarska trg. društva, koja pokušavaju poboljšati učinkovitost manualnih radnika. Model ARG se temelji na partnerstvu između trg. društva i njegovih radnika. U tom smislu ključni element za uspjeh ARG je povjerenje i transparentnost gdje se šumarskim radnicima daje viši stupanj autonomije ili samorukovođenja i potencijal da dobiju bolje nagrade za više razine učinkovitosti i proizvodnje.

Sustav ARG također pruža značajan mehanizam za šumarske radnike za postizanje iskustva u komercijalnim radnim postupcima kao smanjene razine nadzora, poslovno planiranje, alokacija resursa, procjenjivanje troškova operacija i financijsko rukovođenje. U tom pogledu trg. društvo treba pomagati u razvoju ARG kroz obuku i odnos s dobavljačima, bankama i ostalim poslovnim partnerima.

Iskustva u drugim zemljama su pokazala da su ARG rijetko same sebi svrha, nego tokom vremena pružaju vrijedni mehanizam pomoći za prijelaz operativnog osoblja u privatni sektor i osnivanje učinkovitih i iskusnih visokokvalitetnih privatnih poduzetnika s značajno višim potencijalom zarade nego što bi imali kao zaposlenici. Kao dio tranzicijskog razdoblja, model ARG štiti šumarske radnike od rizika koji bi mogli biti vezani s direktnim prelaskom u privatni sektor.

ARG također minimiziraju rizik trg. društva osiguravanjem potrajne i iskusne radne snage koja ima vrijedna znanja o glavnim procesima i može raditi s visokim razinama učinkovitosti.

Principi ARG imaju sljedeće karakteristike:

- Radnicima daju veću autonomiju kada i kako će raditi i daju im veću slobodu od svakodnevnog nadziranja kroz više razine samostalnog rukovođenja.
- Zadržavaju radnike kao dio trg. društva i time zadržavaju njihova prava i privilegije stalnih zaposlenika.
- Smanjuju razine upravljačkog nadzora radnika i troškove vezane uz takav nadzor.
- Povećavaju razine odgovornosti šumarskih radnika.
- Pružaju šumarskim radnicima mogućnosti da više zarade.
- Poboljšavaju produktivnosti šumarskih radnika u odnosu na privatni sektor, dok osiguravaju radnike.
- Sindikati ih vrlo dobro prihvaćaju.

U šumariji bi shema radila na sljedeći način:

1. Grupa radnika se slaže da postanu dio sheme.
2. ARG pregledava godišnji radni program koji joj je dala šumarija.
3. Članovi ARG identificiraju specifični radni program s upraviteljem šumarije. To može uključivati različiti raspon aktivnosti.
4. Aktivnosti trebaju biti jasno definirane u smislu površine, obujma ili ostalih jedinica npr.
  - Posaditi 20 ha (uključujući i transport biljaka)
  - Popunjavanje 15 ha prirodnog pomlađivanja

- Sječa 500 m<sup>3</sup>
5. Program treba pokrivati fiksno vremensko razdoblje, idealno godinu dana, ali može biti i manji za probno ili uvodno razdoblje.
  6. Rad treba uključivati sve stavke nadzora, planiranja, transporta na radilište itd.
  7. ARG i upravitelj šumarije bi se dogovorili o proračunu za taj posao koji navodi prihode proračuna, troškove i dobiti ARG.

Ukoliko se mehanizacija, kao motorne pile i traktori, osigurava za ARG, oni se mogu iznajmiti po dogovorenoj cijeni. Važno je da se troškovi mehanizacije za ARG dogovore po razumnoj cijeni, ukoliko su previsoki to će uništiti shemu i uništiti povjerenje radnika u shemu.

Kako se ARG budu razvijale i dobivale povjerenje imat će slobodu da istraže i koriste vlastite izvore materijala i goriva i da kupuju vlastitu mehanizaciju, ili od trg. društva ili nezavisno. ARG se trebaju poticati da unajmljuju ili kupuju mehanizaciju koja trenutačno pripada trg. društvu. S vlasništvom će doći i odgovornost za održavanje i popravke, no ukoliko će ARG htjeti koristiti radionice trg. društva morati će platiti za pružene usluge.

Primjer proračuna za tročlanu ARG za razdoblje od 20 tjedana se nalazi u tablici 16.

Upravitelj šumarije treba tjedno pratiti dogovoreni proračun, te treba ARG davati jasne i sažete tjedne izvještaje. Plaćanje dobiti treba se obavljati na kraju dogovorenog razdoblja. ARG trebaju se plaćati po dogovorenim plaćama na periodičnim temeljima (npr. tjedno, dvotjedno), ali im se dobit proračuna treba isplaćivati na kraju dogovorenog proračunskog razdoblja.

**Tablica 16 Primjer ARG proračuna**

<b>Proračun prihoda</b>			
	Jedinična cijena	Jedinica	Prihod
Sadnja	500 €	20	10 000 €
Popunjavanje	200 €	15	3 000 €
Sječa	250 €	20	5 000 €
Nadgledanje utovara drva	250 €	1	250 €
<b>Ukupno</b>			<b>18 250 €</b>
<b>Proračun rashoda</b>			
			Troškovi
Unajmljivanje skidera	60 €/tjedan za 20 tjedana		1 200 €
Unajmljivanje mot. pile	5 €/tjedan za 20 tjedana		100 €
Gorivo	100 litara po 5 €/litra		500 €
Popravci			400 €
Plaće	3 čovjeka po 200 €/tjedan za 20 tjedana		12 000 €
<b>Ukupno</b>			<b>14 200 €</b>
<b>Proračun dobiti (tj. prihodi minus rashodi)</b>			<b>4 050 €</b>



Preporuča se da se ARG-ovima da zajamčena minimalna plaća za probno razdoblje. Ovo vjerojatno i neće trebati, ali će radnicima koji se odluče za ovu shemu pružiti dodatnu sigurnost i pokazat će jasnu predanost Društva toj shemi.

Premda će ARG shema ukloniti potrebu za značajnim nadzorom, vjerojatnije je da će stvoriti dodatni administrativni posao na razini šumarije, barem u početnoj fazi kada se i radnici i rukovoditelji još privikavaju na nove poslovne aranžmane. Ipak, kako se ARG razvija i kako se povećava njena odgovornost, administrativni posao u šumariji bi se trebao smanjivati.

### **5.5.2 Smanjenje direktnih troškova**

---

Strategija konzultanata za smanjenje direktnih troškova u cijeloj organizaciji treba ostvariti ciljno smanjenje od 23 % tokom razdoblja restrukturiranja. To se bazira na 5 % godišnjeg smanjenja direktnih troškova. Ciljno smanjenje je dodatno verificirano usporedbom direktnih troškova s onima kod privatnih poduzetnika koje je otkrilo da su oni bili 20 % do 28 % jeftinije od vlastitih radnika, zavisno o aktivnosti.

Ova strategija za smanjenje troškova ima sljedeće elemente:

1. Poboljšati radne postupke HŠ
2. Poboljšati vještine i odgovornosti šumarskih radnika
3. Smanjiti razinu neučinkovitog vremena
4. Uvesti sustav plaćanja po učinku
5. Smanjiti troškove mehanizacije
6. Osigurati dodatnu podršku upraviteljima

#### **Poboljšanje radnih postupaka**

Radni postupci unutar trg. društva se moraju redefinirati. To će se postići kroz reinženjering poslovnog procesa koje će ispitati sve operacije u širem kontekstu, a ne samo kao individualne aktivnosti. Npr. proces obnove će se ispitati kao cjelokupni proces kao i individualne aktivnosti i zadaci koji se provode tokom procesa obnove.

Tako će se identificirati kritični radni elementi svakog procesa i aktivnosti i eliminirati nepotrebne aktivnosti i pružiti mogućnosti za poboljšanje učinkovitosti.

#### **Povećati vještine i odgovornosti šumarskih radnika**

Nakon što se redefiniiraju radni postupci, otvorit će se mogućnosti za dodatnu obuku šumarskih radnika kako bi mogli provoditi neke aspekte nadzora kontrole i koordinacije. To je normalna progresija u svim komercijalnim šumarskim trg. društvima gdje se šumarski radnici smatraju resursom kojega treba razvijati. To pruža nekim radnicima mogućnost da povećaju svoje plaće, a još uvijek poboljšava učinkovitosti trg. društva.

#### **Smanjenje neučinkovitog vremena**

HŠ imaju vrlo veliku razinu neučinkovitog vremena koju plaća trg. društvo. Prosječno neučinkovito vrijeme za 2000. godinu je bilo 22,9 %. Razina neučinkovitog vremena je visoka u usporedbi s državnim šumarskim trg. društvima u Irskoj (7 %) i Mađarskoj

(10 %). Iako je to nasljeđe nedavnog rata, također je vezano i za broj nesreća koje nastaju na radnom mjestu.

Smanjenje neučinkovitog vremena se može ostvariti primarno poboljšanjem svijesti o zaštiti na radu i postupcima te smanjenjem broja nezgoda na radnom mjestu i rezultirajućih bolovanja. Postupno smanjenje neučinkovitog vremena od 15 % tokom pet godina može rezultirati uštedama od 47 milijuna kuna (6,3 mil. €) tokom razdoblja restrukturiranja.

### **Uvođenje shema za nagrađivanje prema učinku**

Sustavi nagrađivanja prema učinku će imati direktan utjecaj na učinkovitost i produktivnost pružanjem pravih poticaja za šumarske radnike za povećanje produktivnosti i pronalaženje učinkovitih načina za ostvarivanje ciljeva. Ova praksa pruža radnicima priliku da zarade više i eliminira mnoge troškove administriranja i podrške.

Jedna potencijalno uspješna shema jest uvođenje autonomnih radnih grupa (ARG) što je opisano odjeljku 5.5.1. ovoga izvještaja. Uvođenje ARG uključuje grupu radnika s dogovorenim kompletom poslova i proračunom dogovorenim s trg. društvom za dovršavanje tih poslova. Grupa je odgovorna kako i kada obavlja posao.

Ovo je međunarodno uspješna i raširena shema i postoje mnoge opcije i varijacije. To će u početku biti uvedeno u svim UŠP kao pilot shema kako bi se omogućilo radnicima i poslovodstvu da razviju sustav koji najbolje odgovara Hrvatskoj. ARG su detaljno obrađene u sekciji 5.5.1 ovoga izvještaja.

### **Smanjenje troškova mehanizacije**

Upravljanje i kontrola strojeva je velika troškovna stavka za HŠ. Troškovi mehanizacije unutar šumarije (plan za 2001. godinu) iznose 12,1 % svih direktnih troškova. Strategija za poboljšanje troškovne učinkovitosti jest prenošenje mehanizacije pod kontrolu šumarskih radnika kojima bi trg. društvo kasnije plaćalo naknadu za korištenje. Zajedno s prijenosom vlasništva, prenijela bi se odgovornost za popravke, održavanje i zamjenu mehanizacije, što predstavlja visoku troškovnu stavku za mehanizaciju. Prvi pozitivni korak u toj strategiji bi bio prebacivanje motornih pila iz HŠ pod kontrolu šumarskih radnika. Za mehanizaciju bi se zaračunala niska ili u nekim slučajevima nominalna cijena, u ovisnosti o njenom stanju, kako bi se radnicima dao pravi poticaj za kupnju. Nakon toga bi mogla uslijediti prebacivanje lakih traktora iz HŠ pod kontrolu šumarskih radnika u pilot shemama u prvoj i drugoj godini.

Strategija za prijenos vlasništva i kontrole mehanizacije uključuje sljedeću proceduru:

- Obaviti potpunu inventuru svih strojeva kako bi se ustanovila njena prava vrijednost
- Osigurati da financije odražavaju pravu vrijednost stroja i da se ona koristi pri amortizaciji
- Otpisati sve zastarjele i beskorisne strojeve
- Razviti poticaje za radnike da preuzmu odgovornost za troškove održavanja strojeva. Na primjer, Društvo može zadržati vlasništvo nad strojem, ali ga može dati ARG po dogovorenoj cijeni, uz uvjet da ARG preuzme odgovornost za održavanje. Na taj način troškovi stroja bivaju vezani za proizvodnju, ARG može

koristiti stroj bez većeg kapitalnog ulaganja, Društvo više nije odgovorno za varijabilne troškove goriva i održavanja.

- Razviti poticaje za radnike da otkupe u potpunosti mehanizaciju. To može uključivati odredbe za jeftine kredite koje bi dalo Društvo ili za zajedničko ulaganje gdje bi stroj djelomično bio u vlasništvu Društva, djelomično u vlasništvu ARG, a udio u dobiti bi bio vezan na proizvodnju.

### **Pružanje dodatne upravljačke podrške**

Trg. društvo treba stvoriti niz radnih mjesta u Direkciji i razini UŠP koja će upravljati podrškom upraviteljima UŠP i šumarija u smanjivanju direktnih troškova. To će uključivati sljedeće:

- Referent za kontrolu troškova u svakoj UŠP
- Osoblje sektora za ljudske resurse koje bi pomagalo u razvoju i koordinaciji novih radnih postupaka
- Jedinica za upravljanje promjenama

Dodatno, novi informatički sustav bi pomogao rukovoditeljima da se usredotoče na proračune, odstupanja od proračuna, produktivnost i općenito donošenje odluka.

### **5.5.3 Tehničko i administrativno osoblje**

Zasnovano na predloženoj organizacijskoj strukturi i funkcijama i aktivnostima svake organizacijske jedinice, konzultanti su ocijenili minimalni broj tehničkog i administrativnog osoblja potrebnog za ostvarivanje naznačenih uloga i struktura. Ovi zahtjevi će se vjerojatno mijenjati s vremenom kako se mijenjaju uloge, a organizacijska struktura evoluirala. U konačnici, bit će odgovornost rukovoditelja sektora, službi i UŠP da utvrde svoje potrebe za osobljem kako bi ostvarili svoje godišnje ciljeve i proračune. Konzultanti su procijenili potrebe za osobljem i one trebaju služiti kao okvirni cilj u prvom ciklusu restrukturiranja. One su sažete u tablici 17.

**Tablica 17 Sažete smjernice za potrebno tehničko i administrativno osoblje**

<b>Organizacijska jedinica</b>	<b>Ciljni raspon</b>
Direkcija	125 do 150
Proizvodna UŠP	500 do 600
Uslužna UŠP	100 do 150
Proizvodna šumarija	2 000 do 2 500
Uslužna šumarija	250 do 300
Ukupno teh./adm. osoblje Društva	3 000 do 3 500

Zasnovano na ovim smjernicama, ciljni bi broj tehničkog i administrativnog osoblja za Direkciju, UŠP i šumarije (isključujući radne jedinice i društva kćeri) u novoj organizacijskoj strukturi trebao biti između 3 000 i 3 500. To pokazuje da trenutačno u ovoj kategoriji postoji višak od otprilike 2 200 zaposlenih. Kako bi se razvile u komercijalnom smislu, HŠ moraju aktivno pronalaziti načine za smanjenje tehničkog i administrativnog osoblja na navedene veličine unutar cijele organizacije.

Bitno je da se smanjenje broja zaposlenih postigne na socijalno odgovoran način. Stoga smanjenje osoblja treba postići na kombinacijom sljedećega:

- zakonsko zbrinjavanje viška;

- sheme dobrovoljnog prijevremenog umirovljenja (DPU);
- pomoć osoblju koje želi prijeći u privatni sektor ili započeti svoj vlastiti poduzetnički posao;
- organski rast aktivnosti novih poslova i prebacivanje viška osoblja u njih.

Smanjenje radne snage mora biti postupno i strukturirano tokom petogodišnjeg razdoblja restrukturiranja i sve osoblje koje odlazi, na bilo koji način, mora biti osposobljeno, a za njih mora postojati određena podrška.

Minimalni trošak na koji treba računati tokom razdoblja restrukturiranja predstavlja zakonsko zbrinjavanje viška. To je realistična i razumna opcija jer će se baviti samo viškom osoblja. Ipak, zbrinjavanje viška u većem opsegu također predstavlja realan rizik po pitanju industrijskih nemira i socijalne prihvatljivosti. Moguće je da će sindikati insistirati da zakonsko zbrinjavanje bude u skladu s kolektivnim ugovorom koji je u 2001. godini potpisan između posloводства i glavnih sindikata. Kolektivni ugovor naznačava ustupke po pitanju aranžmana i naknade u zamjenu za ograničenje zbrinjavanja radnika.

Zbog osjetljivosti i mogućih rizika zbrinjavanja viška, preporuča se da organizacija potiče razne dobrovoljne sheme koje daju specifične poticaje osoblju da napusti organizaciju ili prijeđu u privatni sektor. Najznačajnija od njih je shema dobrovoljnog prijevremenog umirovljenja, mada će zbog mogućih velikih dodatnih troškova za organizaciju, DPU imati razmjerno ograničenu primjenu u HŠ.

### **Dobrovoljno prijevremeno umirovljenje**

Dobrovoljno prijevremeno umirovljenje (DPU) jest pristup koji su koristila mnoga trgovačka društva u privatnom i državnom sektoru kako bi smanjila broj zaposlenih.

Tipično, DPU sheme se koriste u situacijama gdje:

- nedobrovoljni otkazi nisu dozvoljeni zakonom, običajima i praksom (to je slično situaciji u Irskoj);
- kada su u pitanju manje radikalna smanjenja osoblja (nego li u slučaju HŠ);
- kada se predviđa dugo razdoblje programa promjena;
- kada je potreban obzirniji pristup, a dobrovoljnost je element općeg strateškog plana za proces promjena i
- kad to prethodi nedobrovoljnim otkazivanjima.

DPU pruža mehanizam za ono osoblje koje se želi umiroviti ili otići ranije, te ne žele biti dio izmijenjenog trg. društva. Na taj se način smanjuje broj zaposlenih koji se suočavaju s nedobrovoljnim otkazom, te se tako omogućavaju mjere za prihvatljivije smanjenje osoblja.

Ovi tipovi shema postavljaju pred posloводство niz izazova kojima se mora upravljati na djelotvoran način. Priroda ovih izazova općenito uključuje sljedeće:

- a. Ponuđeni uvjeti neće privući osoblje koje će čekati na ponudu boljih uvjeta.
- b. Sindikati će pokušati dogovoriti bolje uvjete ili zakočiti uvođenje sheme.
- c. Vrijedno i stručno osoblje može iskoristiti shemu što može rezultirati u izgubljenim resursima za trg. društvo, pa čak i slučajevima gdje posloводство može odbiti molbu.
- d. Može doći do općeg nemira unutar trg. društva jer će se pojaviti osjećaj da je organizacija u teškoćama.

- e. Molbe se mogu koncentrirati u određenim područjima organizacije zbog čega se mogu pojaviti problemi s preraspodjelom resursa.
- f. Upravljanje i kontrola troškova mogu biti teški.
- g. Osoblje koje ostaje može iščekivati slične sheme u budućnosti.
- h. Mora se upravljati moralom "preživjelog" osoblja, a razine se motivacije moraju održavati na zadovoljavajućoj razini.

Poslovodstvo stoga mora biti pripravno da upravlja situacijom, a ne da samo uvede shemu i čeka na rezultate. Mora postojati proaktivna strategija koja uključuje direktan kontakt s osobljem, uz individualan pristup svakom čovjeku, mora biti prisutna stalna komunikacija s redovnim podsjećanjem osoblja, izvrsna podrška i administracija sheme, stalno praćenje razvoja i zaprimljenih molbi, te stručni savjeti osoblju ukoliko ga ono zatraži.

### Financijska procjena dobit DPU sheme

Troškovi zakonskih otpremnina su izračunati na osnovu sljedećega:

- Paket zakonskih otpremnina je baziran na 60 % mjesečne plaće za svaku godinu staža plus petomjesečna plaća.
- S obzirom na normalnu dobnu distribuciju u HŠ, prosječni staž za osoblje koje odlazi bi bio 20 godina.
- Prosječna mjesečna plaća je 4 446 kuna (600 €).
- To daje ukupnu isplatu za otpremnine u iznosu od 75 600 kuna (10 200 €).

Koristeći gornje brojeve, obavljena je analiza osjetljivosti utjecaja različitog radnog staža na troškove trg. društva za zakonsko zbrinjavanje. To je prikazano u tablici 18.

**Tablica 18 Analiza osjetljivosti utjecaja različitog radnog staža na troškove otpremnina**

	Ukupne otpremnine u kunama (€)	Odstupanje od prosjeka (€)
10 godina staža	48 900 (6 600 €)	- 3 600 €
20 godina staža – prosjek	75 600 (10 200 €)	nema
30 godina staža	102 200 (13 800 €)	+ 3 600 €
35 godina staža	115 600 (15 600 €)	+ 5 400 €

U većini slučajeva, DPU shema mora ponuditi atraktivnije uvjete nego zakonsko zbrinjavanje kako bi se osiguralo razumno pokretanje sheme. To može biti u obliku dodatnih poticaja kao što su isplata u jednom obroku, jamčenje povremenog rada po ugovoru, pomoć u obuci i razvoju, pomoć sudionicima sheme za pokretanje vlastitog posla.

Iskustvo je pokazalo da tamo gdje se ponudi DPU shema, ona obično biva najatraktivnija za osoblje s dužim radnim stažem, što onda povećava ukupne troškove sheme. Postoje i neki izuzeci od pravila. Na primjer, kad je tržište rada u zamahu, stručno osoblje to može vidjeti kao priliku da započne novu karijeru uz primanje mirovine ili paušalne isplate. Potencijalni rizik DPU sheme jest da konkurenti mogu "ugrabiti" stručno i iskusno osoblje i koristiti shemu zbrinjavanja matičnog trg. društva kao sredstvo za smanjenje njihove ponude za plaću.

Povećanje prosječnog staža može imati značajan učinak na ukupne troškove otpremnina za organizaciju. Na primjer, tablica 18 naznačuje ako DPU shema rezultira u povećanju prosječnog radnog staža osoblja koje odlazi s 20 na 30 godina, to može rezultirati u dodatnim troškovima za trg. društvo od 66,5 milijuna kuna (8,97 mil eura) za 2500 ljudi u razdoblju restrukturiranja. To ne uključuje dodatne troškove kako bi se otpremnine učinile atraktivnijim od onih zakonskih. Prema ovoj procjeni, konzultanti preporučuju da se uvede samo ograničena DPU shema. Takva shema mora biti zamišljena tako da smanji socijalni utjecaj većeg zbrinjavanja koje će biti potrebno u razdoblju restrukturiranja, ali bez većeg povećanja troškova.

Ova shema treba biti ograničena na sljedeće načine:

- Treba trajati samo tokom prve godine razdoblja restrukturiranja
- Mora biti zamišljena da bude najatraktivnija "rano odlazećima", tj.:
  - Osoblju kome ne odgovaraju izgledi djelovanja u komercijalnom okruženju;
  - Osoblju koje zabrinjava intenzivni prijelaz trg. društva u nadolazećim godinama pa su nesporni sudjelovati i doprinijeti u procesu promjena;
  - Osoblju koje osjeća da bi im bilo bolje u privatnom sektoru ili žele prijeći u privatnu tvrtku ili započeti vlastiti posao.

Osoblju koje prelazi u privatni sektor trg. društvo treba pomoći na sve moguće načine.

Ovo se može učini preuzimanjem sljedećih specifičnih obveza:

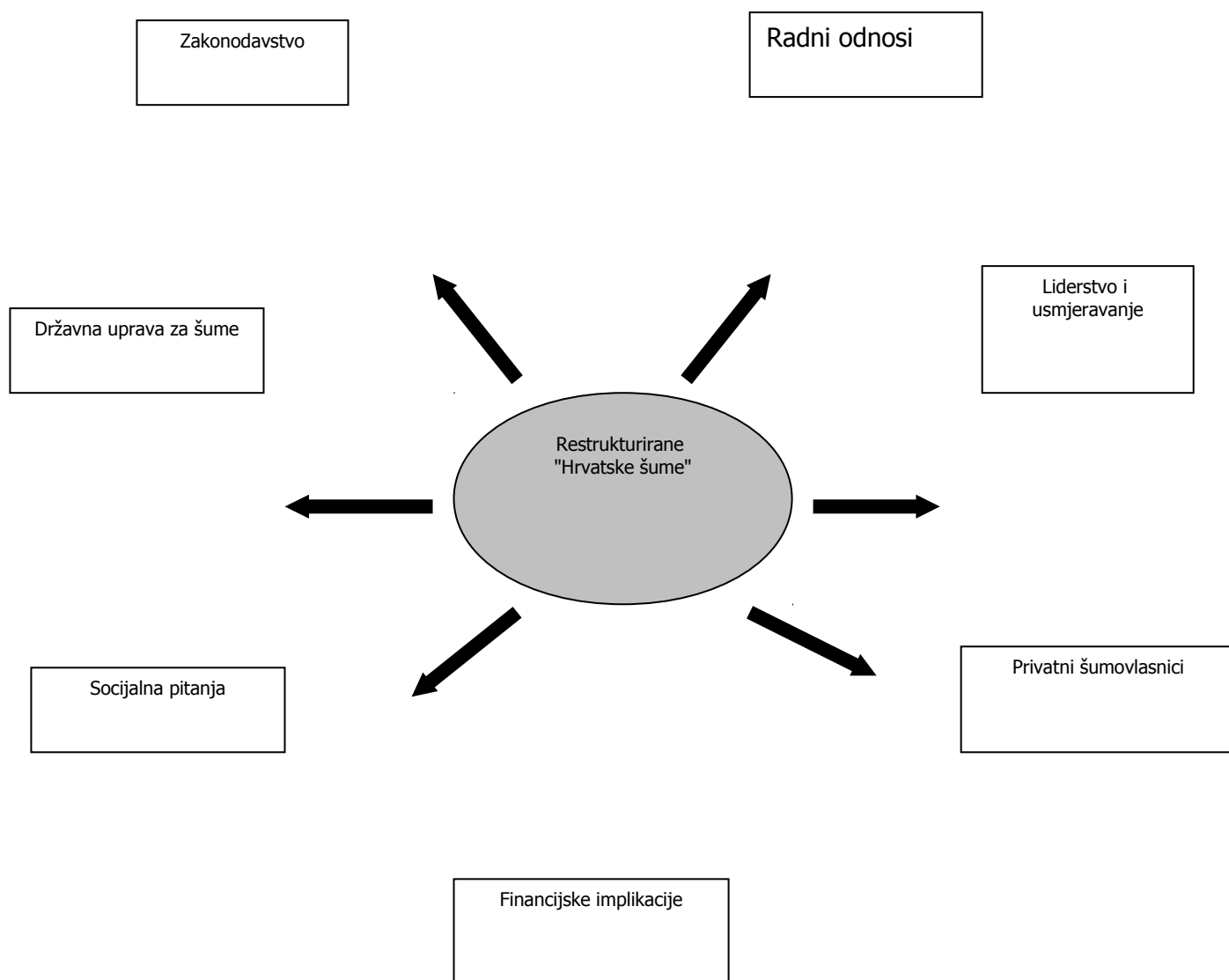
- zajamčeni poslovni ugovori;
- pomoć u pristupu investicijskom kapitalu;
- pomoć u poslovnom planiranju i administraciji u početnoj fazi;
- prodaja mehanizacije i druge imovine po sniženoj cijeni;
- davanje opcija za unajmljivanje opreme.

Nakon prve godine razdoblja restrukturiranja, trg. društvo se treba vratiti na zakonske uvjete otpremnina i uvjete određene kolektivnim ugovorom.

## 6 Utjecaj restrukturiranja na ključne zainteresirane strane

### 6.1 Utjecaj restrukturiranja na Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva i ostala tijela Vlade

Kao zrelo komercijalno trg. društvo, nove "Hrvatske šume" će imati nekoliko značajnih implikacija za državu. Te implikacije, koje se kreću od trenutačnih i operativnih do dugoročnih i strateških, detaljno su obrađene u ovome izvještaju i prikazane su na slici 8.



**Slika 8 Ključna područja na koja utječe restrukturiranje HŠ**

#### **Zakonodavstvo**

Zakonodavne implikacije se primarno odnose na:

- Omogućavanje osnivanja HŠ kao (samostalnog tijela) i

- Pomaganje njenih sposobnosti da djeluju i ispunjavaju svoj novi komercijalni mandat.

Posebno, Zakon o šumama, koji se trenutačno izrađuje treba odražavati promijenjenu prirodu nove uloge "Hrvatskih šuma" i on treba pomagati umjesto ograničavati aktivnosti i razvoj trg. društva.

Sljedeće područje zakonodavstva koje zahtijeva pažnju je zaštita zaposlenika. Iz rasprava u trg. društvu konzultanti su zaključili da postoje značajne restrikcije i ograničenja koje nameće Zakon o radu. Kako bi novo trg. društvo moglo učinkovito raditi i koristiti svoju radnu snagu na optimalan način mora se pružiti što više slobode za nesmetano djelovanje. U tom pogledu, ograničenja koja nameće zakon, npr. u mogućnosti da trg. društvo oglasi sva radna mjesta u privremenoj strukturi, predstavljaju značajne prepreke njegovom napretku i uspjehu inicijative promjena. Bit će bitno da Država aktivno pristupi ovim pitanjima.

### **Radni odnosi**

Od sada će država biti vlasnik komercijalnog šumarskog trg. društva; trg. društva koje je na samom početku svog razvoja kao samostalnog tijela, ali i ono koje ima ogroman potencijal da pridonese ekonomskom i socijalnom napretku Hrvatske.

Ova promjena u odnosima predstavlja značajni izazov za one koji rade u MPŠ i u ostalim relevantnim državnim organima i zahtijevat će fundamentalne pomake u pristupu i odnosu koji su do sada postojali između dotičnih strana. Posebno koristan referentni model je onaj koji je na snazi u Švedskoj gdje se državne agencije smatraju partnerima u vrlo stvarnom smislu; ta se filozofija manifestira i u smislu razvoja politike i u ponašanju osoblja.

Ovaj odmak u radnim odnosima znači pomak od onoga što je u prošlosti bilo primarno odnos zasnovan na upravljanju ka odnosu koji bi prvenstveno bi vlasničkog karaktera. To se zasniva na odvajanju vlasničke funkcije Države od upravnih (tj. politike/zakonodavstva, nadzora i podrške). Država naravno treba zadržati upravne funkcije, ali se njima mora odvojeno upravljati.

To u praksi znači da bi ljudi koje je postavio ministar, a predstavljaju vlasnika (tj. Vladu RH) trebali biti jedini kanal za utjecanje na poslovne odluke. To stavlja veliku odgovornost na Upravu Društva koja je odgovorna za provedbu odluka i smjernica vlasnika ili njegovih opunomoćenika.

Da bi bio djelotvoran, ovaj tip radnih odnosa mora biti pun povjerenja, partnerstva i pomaganja. Priroda zahtjeva ovog novog odnosa zahtijevat će razvoj i artikulaciju jasnih politika i procedura.

### **Liderstvo i usmjeravanje**

Jasno je da cijela šumarska industrija (uključujući proizvođače drva, primarne i sekundarne prerađivače, distributere i krajnje korisnike) traži jasno usmjeravanje po pitanju svoje organizacije i razvoja te koordiniranog strateškog razvoja. Jedan dio ovoga procesa će uključivati i prepoznavanje i razvoj lidera u raznim segmentima industrije koji mogu uvesti promjene i stimulirati opći razvoj industrije, vodeći ka boljoj učinkovitosti svih sudionika u lancu opskrbe i većoj vrijednosti za zemlju u cjelini.





Bez obzira na to, konzultanti smatraju da će konačna odgovornost za rukovođenje sektorom ostati na Državi i posebno na MPŠ-u. Preuzimanje inicijative i osnivanje širokog industrijskog foruma (kao što su preporučili konzultanti) bila bi jasna demonstracija odlučnosti i spremnosti Države da sektoru osigura učinkovito liderstvo.

### **Privatni šumovlasnici**

Država ima odgovornost pomaganja razvoja privatnih šuma, putem aktivnosti šumarske savjetodavne službe, podrškom i obukom privatnih šumovlasnika. Osoblje HŠ trenutačno privatnim šumovlasnicima daje vrlo ograničene usluge tehničkih savjeta. Ovo nije ni na koji način koordinirano i uglavnom se odvija na neformalnoj razini. Jedan od ključnih uvjeta je da služba za davanje tehničkih savjeta bude na raspolaganju privatnim šumovlasnicima i da aktivno promovira pravilno gospodarenje i zaštitu šumskih površina.

Kao i na državne šume, na privatne se šume odnosi Zakon o šumama i one također moraju imati programe desetogodišnjeg gospodarenja. Međutim, mnogim od tih šuma se u biti ne gospodari, osim male proizvodnje ogrjeva za lokalno tržište. Mnogima je privatnim šumama potrebna sanacija. Općenito postoji nedostatak šumskougovjnih znanja i tradicije među privatnim vlasnicima, a ne postoje niti aktivna udruženja na nacionalnoj razini.

Ovaj izvještaj preporučuje da HŠ nastave pružati ove usluge za vrijeme trajanja razdoblja restrukturiranja jer trenutačno ima kapacitete i iskustvo za obavljanje ove funkcije. Dugoročno pak, kako bi se djelotvorno razvila funkcija podrške, a HŠ se sve više usmjeravale na komercijalne aktivnosti, bit će potrebno da Država preuzme ove funkcije. Konzultanti preporučuju da se ove funkcije podrške kombiniraju s nadzornim funkcijama (npr. inspekcijom) i da budu odgovornost Državne uprave za šume. To bi se idealno trebalo smjestiti u MPŠ. Ovaj je pristup u skladu s pristupom koji je prihvaćen u drugim zemljama uključujući Irsku, Latviju i Švedsku.

Državna uprava za šume bi mogla stimulirati razvoj i sanaciju privatnih šuma angažiranjem u ovim aktivnostima:

- Mehanizmi financijske podrške za sanaciju
- Savjetodavna služba privatnim vlasnicima
- Podrška u osnivanju udruženja vlasnika
- Mjere za pomoć okrupnjivanju malih blokova u zaokružene cjeline

### **Financijske implikacije**

Glavne financijske implikacije za državu mogu se sažeti pod dva široka naslova:

- trenutačni troškovi koji proizlaze iz Programa promjena
- srednje do dugoročne implikacije troškova.

Trenutačni troškovi bit će rezultat, primarno, troškova državnih naknada koji će se platiti osoblju koje prelazi u privatni sektor i ostalih direktnih troškova vezanih uz primjenu programa promjena u HŠ. Uz to, doći će do drugih troškova za Državu zbog tečajeva obuke i razvoja potrebnih kako bi se osoblje Ministarstva osposobilo potrebnim vještinama i kompetencijama za njihov novi odnos s komercijalnim trg. društvom. Ovo je detaljno obrađeno u svesku 3 ovoga izvještaja.

Srednje do dugoročni troškovi će, općenito, biti vezani uz plaćanja novom trg. društvu za usluge u, npr. gospodarenju krškim šumama u ime Države. Slično, dodatni troškovi

će nastati zbog povećanja državnih kapaciteta za davanje sveobuhvatnih savjetodavnih usluga privatnim vlasnicima šuma kao i iz inicijativa u podršci strateškog razvoja sektora u cjelini.

### **Socijalna pitanja**

Neizbježno je da će doći i do socijalnih pitanja kao prirodne posljedice vladine odluke da izabere komercijalni put za "Hrvatske šume". Određeni broj tih pitanja je gotovo trenutačno izašao na vidjelo.

Glavno pitanje su poteškoće vezane uz optimizaciju trg. društva i uz to vezano smanjenje broja zaposlenih. Taj transfer značajnog broja zaposlenih u privatni sektor je još više naglašen teškim ekonomskim okolnostima koji postoje ne samo u drvarskom sektoru općenito nego su prisutne u cijeloj zemlji. Dok će opsežan i izdašno financiran proces podrške u HŠ igrati pozitivnu i konstruktivnu ulogu u ublažavanju mnogih zabrinutosti i kritika do kojih bi moglo doći, Vlada (npr. Ministarstvo rada i socijalne skrbi, Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva, Ministarstvo gospodarstva, Ministarstvo obrta, malog i srednjeg poduzetništva) mora na makro razini djelotvorno upravljati i podržavati proces prelaska osoblja u privatni sektor.

Redoviti komentar s kojim su se susretali konzultanti tokom svojeg angažmana je da su dobra šumskouzgojna praksa i komercijalno šumarstvo nekompatibilni. Ova se zabrinutost u mislima običnog građanina prevodi kao radikalno komercijalno iskorištavanje državnih šuma bez ikakvog obzira na socijalne ili ekološke posljedice. Ovaj nesporazum i krivo tumačenje je često tamo gdje šumarstvo kreće prema komercijalnim osnovama. Jednostavno rečeno, to je krivo shvaćeno i to je pogrešno. No ipak je to pitanje koje u kratkom vremenskom roku može dobiti na važnosti te se na njega mora odgovoriti na konzistentan i jasan način.

Dok će trg. društvo očito igrati glavnu ulogu, Država, posebno u obliku MPS-a će također igrati značajnu ulogu i u tom pogledu ne smije izbjegavati svoju odgovornost. Odgovornost treba uključivati proces javnog komuniciranja koji promovira koristi komercijalnog razvoja koji stvara održiva radna mjesta i gospodarski rast, te predanost vlade komercijalizaciji. Što se tiče očuvanja okoliša, socijalnih koristi i šumskouzgojnog integriteta, vlada se treba rukovoditi primjerima drugih državnih šumarskih institucija koje su prošle tranziciju u komercijalno trg. društvo i treba jasno naznačiti da je čvrsto uvjeren da će zaštititi ove važne vrijednosti šume. Predanost trg. društva i Države da ostvare certifikaciju, da se angažiraju u konzultacijama zainteresiranih strana i da nastave štiti površine uslužnih šuma, bit će odličan dokaz tog tvrdnji.

### **Državna uprava za šume**

Kako bi djelotvorno provela svoje upravne funkcije, Država treba razmotriti osnivanje državne uprave za šume koja bi pružala usluge nadzora i podrške cijelom šumarskom sektoru, i uzgajivačima (tj. HŠ i privatnim šumovlasnicima) i prerađivačima drva. Konzultanti preporučuju da to uključuje relevantne funkcije Državne inspekcije i da bi to idealno trebalo biti smješteno u MPS. U drugim europskim zemljama postoje odlični primjeri takvog tipa državnih uprava za šume (npr. Latvija).

Jasno je da MPS trenutačno nema kapacitete u smislu ljudskih resursa za djelotvorno vođenje Državne uprave za šume. Vlada bi trebala po tome pitanju razmisliti o prelasku zaposlenih u to tijelo. Ovo bi osoblje došlo iz HŠ koje imaju višak iskusnih i tehnički visoko kvalificiranih profesionalnih šumara. Dodatno, Državna inspekcija odgovorna za

pitanja šumarstva i lovstva bi idealno trebala biti prebačena u Državnu upravu za šume, ako se i kada se ona osnuje.

Osim po pitanju broja zaposlenih, osnivanje Državne uprave za šume će imati i značajne implikacije u smislu administrativne podrške i upravnih usluga po pitanju proračunskih procesa i odnosa odgovornosti.

Bit će važno da MPŠ uspostavi pravilnu ravnotežu odgovarajućeg stručnog osoblja kako bi ispunilo sve navedene funkcije bez rizika prebacivanja viška troškova i režije iz HŠ u Državnu upravu. Konzultanti jako preporučuju da se izradi studija koja će utvrditi minimalan broj tehničkog i administrativnog osoblja potrebnog u Državnoj upravi za šume i MPŠ, kao i potrebnu razinu iskustva i kompetencija. To tada treba usporediti s punom ocjenom postojećih resursa osoblja, uključujući i one koji bi prešli iz Državnog inspektorata. Ako se pojave manjkovi ili viškovi, MPŠ treba razviti jasnu strategiju kako ih riješiti. Preporuča se da se ovaj posao obavi kao dio ukupne analize potreba razvoja i obuke ljudskih resursa funkcija šumarstva i lovstva u MPŠ-u.

## **6.2 Utjecaj restrukturiranja na ostale zainteresirane strane**

### **Drvoprerađivačka industrija**

Trenutačni utjecaj strateškog akcijskog plana na drvnu industriju će biti uvođenje tržišnih cijena i njihovo pridržavanje ugovorenim uvjetima. U kratkom i srednjoročnom razdoblju, manje efikasna i loše upravljana trg. društva će sve teže poslovati dok će se ona progresivnija i bolje upravljana širiti. To kratkoročno može rezultirati u određenom gubitku zaposlenja dok se neka trg. društva racionaliziraju, a neka zatvaraju. To će postupno poboljšati djelatnost i konkurentnost cijelog sektora za međunarodnu utakmicu i dugoročno bi trebala porasti zaposlenost. Dodatno, industriji će koristiti i poboljšani odnos prema kupcima i smanjeni transportni troškovi koji proizlaze iz boljeg planiranja i sustava dodjele.

Imperativ je da dođe do značajne konsolidacije i restrukturiranja ovog sektora uz povećanu učinkovitost i novi fokus na izvoz i tržišta dodane vrijednosti. Do sada su konzultanti preporučivali da Vlada osnuje i organizira Grupu za razvoj drvne industrije. Ta grupa bila bi sastavljena od predstavnika iz cijelog opskrbnog lanca uključujući uzgajivače drva, trgovce, vlasnike pilana, prerađivače višeg stupnja finalizacije, uvoznike i izvoznike. Mandat grupe bi bio izvještavanje Vlade o ključnim razvojnim pitanjima, ograničenjima i strateškim izazovima s kojima je suočen drvoprerađivački sektor.

### **Šumarski fakultet**

Smanjenje tehničkog osoblja u sljedećih pet godina i manjak primanja novozavršenih inženjera će s vremenom utjecati na Šumarski fakultet. Šumarski inženjeri će teže nalaziti zaposlenje u šumarstvu i srodnim granama i kao posljedica može se smanjiti broj studenata koji se upisuje. Fakultet može biti utjecan i promjenom u administriranju OKFS-a jer će veći broj organizacija tražiti sredstva iz tog fonda.

### **Šumarski institut**

Institut može biti utjecan promjenom u administriranju OKFS-a jer će veći broj organizacija tražiti sredstva iz tog fonda.

## **Javnost**

Plan neće previše utjecati na javnost i ona će i nadalje uživati slobodan pristup šumama za potrebe rekreacije. S vremenom će rasti uključenost javnosti i konzultacije u gospodarenju šumama jer će proces certifikacije šuma omogućiti veću uključenost javnosti u izradi 10-godišnjih osnova gospodarenja.

## **Privatni šumarski poduzetnici**

Privatni će poduzetnici biti utjecani kako se HŠ fokusiraju na kontrolu troškova i pokušava smanjiti cijene poduzetnika. Oni će također biti utjecani pozicijom koju će HŠ zauzeti prema poduzetnicima po pitanju pridržavanja zaštite na radu i neangažiranjem privatnika koji posluju u sivoj ekonomiji. Moguće zatvaranje radnih jedinica će stvoriti veće tržište za privatne poduzetnike kako se HŠ prestaju baviti pojedinim djelatnostima.

# ***7 Pravne implikacije restrukturiranja HŠ***

Zakonodavni okvir za HŠ mora uključivati sljedeće:

- politički okvir i smjernice za brigu o različitim tipovima šuma
- jasnu definiciju uloge i odgovornosti Države
- pravni status i strukturu HŠ
- opseg i prirodu poslova trg. društva
- slobodu za HŠ da mogu djelovati kao potpuno komercijalno trg. društvo u slobodnoj tržišnoj ekonomiji
- jasnu definiciju odnosa između trg. društva i Ministarstva poljoprivrede i šumarstva

Plan za prelazak HŠ u status društva s ograničenom odgovornošću će imati niz pravnih implikacija. Neke od njih su već postojale dok su HŠ još bile javno poduzeće, dok su ostale direktno vezane s novim komercijalnim mandatom i pravnim statusom. Novi akt o osnivanju HŠ kao d. o. o. je riješio neka od tih pitanja.

Glavna pitanja mogu se grupirati na sljedeći način:

1. Sve reference na HŠ kao javno poduzeće moraju se promijeniti u d. o. o.
2. Potrebne promjene u zakonodavstvu kako bi HŠ djelovale kao privatno društvo s ograničenom odgovornošću
3. Promjene u zakonodavstvu koje sprečava HŠ da djeluju komercijalno, što treba prilagoditi ili ukloniti
4. Promjene u zakonodavstvu koje su nužne kako bi se uskladili različiti pravni akti.

Glavne implikacije odnose se na:

Zakon o šumama  
Zakon o zaštiti prirode  
Zakon o brdsko-planinskim područjima

Zakon o vodama  
Zakon o radu  
Reguliranje cijena Ministarstva gospodarstva  
Interne HŠ pravilnike

## **7.1 Utjecaj restrukturiranja na postojeće zakonodavstvo**

---

### **7.1.1 Zakon o šumama (1990)**

---

Novi Zakon o šumama je trenutačno u izradi i nalazi se u fazi drugog nacrtu. Ovaj izvještaj analizira implikacije Akcijskog plana na postojeći zakon, a ne na nacrt zakona.

Zakon o šumama trebao bi pružiti opći politički okvir i zakonodavstvo za sve vlasnike šuma.

Struktura Zakona je pomalo nepovezana i konzultanti smatraju da bi bilo bolje diferencirati opća pitanja šumarstva od onih koja su specifična za HŠ. To se može postići odvojenim Zakonom koji se odnose samo na HŠ ili uključivanje pitanja vezana za HŠ u Zakon o šumama.

#### **Sekcija I Opće odredbe**

Moraju se ukloniti reference na HŠ kao javno poduzeće i promijeniti u d.o.o. u cijelom zakonu. Nema drugih specifičnih implikacija u ovom dijelu.

#### **Sekcija II Šume u kontinentalnom području**

Članak 28. koji se odnosi na kvalifikacije tehničkog osoblja koje izvode šumske radove; prvoj rečenici treba dodati "ili osoba s odgovarajućim iskustvom". HŠ trebaju imati fleksibilnost za obuku i korištenje nediplomiranog osoblja za tehničke poslove ako je to prikladno.

Članak 36. HŠ ne trebaju u zakonu biti navedene kao organizacija koja je ovlaštena za poduzimanje mjera za ispravljanje neusklađenosti s gospodarskom osnovom. Zakon treba navesti da taj posao može obavljati vladino tijelo ili se može ugovorom dati pravnim osobama s odgovarajućim kvalifikacijama.

Članak 37. Lokalnoj upravi ne smije biti dopušteno da nameće HŠ šumskouzgojne propise.

Članak 41. HŠ ne smiju biti navedene u zakonodavstvu kao organizacija koja može izdavati dozvole za sječu. Zakon treba navesti da taj posao može biti ugovorom dan pravnim osobama s odgovarajućim kvalifikacijama.

#### **Sekcija III Komercijalne transakcije**

Članak 68. Odredbe i pravila za jednostavnu biološku reprodukciju (JBRŠ) ne bi trebala biti uključena u zakonodavstvo. Konzultanti smatraju da se BRŠ treba odnositi samo na nova pošumljavanja, a bilo koja odluka za pošumljavanje jest komercijalna odluka vlasnika šume i ne treba je uključivati u zakonodavstvo.



Članak 69. HŠ ne bi smjele definirati sredstva financiranja za programe za gospodarenje privatnim šumama.

### **Sekcije IV, V, VI**

Nema implikacija.

### **Sekcija VII Prijelazne i završne odredbe**

Članak 91 Zakon ne treba govoriti da HŠ izrađuju gospodarske osnove. Umjesto toga treba izraditi odredbu da se to treba davati u ugovor odgovarajućim pravnim osobama.

Zakon o šumama se u mnogim člancima bavi definicijama i zahtjevima 10 godišnjih osnova gospodarenja koje su osnovne jedinice gospodarenja šuma i kontrole. Novi Zakon o šumama treba prepoznati veću fleksibilnost što se tiče određivanja vremena i prirode šumarskih aktivnosti kako bi se bolje prilagodilo poslovnim i komercijalnim realnostima u šumarstvu. On treba dati Ministarstvu poljoprivrede i šumarstva (koje odobrava gospodarske osnove) diskreciono pravo po pitanju odobravanja gospodarskih osnova i njihove obnove kako bi pružio više fleksibilnosti, dok su god te osnove uvijek u skladu s potrajnom šumarskom praksom.

#### **7.1.2 Statut HŠ**

Statut za HŠ kao javno poduzeće nema više nikakvih pravnih osnova i nije više relevantan.

#### **7.1.3 Zakon o zaštiti prirode (1994)**

Ovaj zakon otvara neka pitanja oko nekonzistentnosti kontrole gospodarenja i odgovornosti za zemljište u državnom vlasništvu. Umjesto da razjasni neke stvari, ovaj je zakon stvorio napetost između HŠ i Ministarstva zaštite okoliša i prostornog uređenja oko točne prirode njihovih uloga i odgovornosti po pitanju zaštićenih područja prirode.

Pitanje je koja je to točno uloga Ministarstva zaštite okoliša i prostornog uređenja u postavljanju standarda, gospodarenju i upravljanju državnim šumskim zemljištem na kojima HŠ gospodare. To se osobito odnosi na parkove prirode. Konzultanti smatraju da bi HŠ trebale komercijalno gospodariti u parkovima prirode uz određene smjernice.

Trenutačno zakon ne pravi razliku između HŠ i drugih šumovlasnika. Zakon treba razlikovati različite uloge i odgovornosti Ministarstva zaštite okoliša i prostornog uređenja za šume kojima gospodare HŠ i drugi šumovlasnici. HŠ su osnovane kao društvo s ograničenom odgovornošću u vlasništvu Države. One imaju kompetencije da gospodare i zaštićuju dijelove prirode u područjima koje kontrolira. To je duplikacija resursa i napora Ministarstva zaštite okoliša i prostornog uređenja koje se aktivno angažira u upravljanju tim površinama. Njihove se uloge moraju jasno definirati kako slijedi:

1. Savjeti i doprinosi u izradi pravilnika (definirano u članku 52) za parkove prirode koje mora odobriti Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja
2. Savjeti i doprinosi u fazi 10 godišnjih osnova gospodarenja čija izrada treba biti u potpunoj odgovornosti HŠ

3. Periodička inspekcija koja će osigurati da je gospodarenje u skladu s 10 godišnjim osnovama gospodarenja i pravilnicima

Postoji jedno područje nejasnoća, a tiče se kompenzacija. Prema zakonu (članak 32) zabranjuje akcije koje izmjenjuju značajke zaštićenih dijelova prirode. Članak 38 pak navodi da HŠ ("bilo koja pravna osoba") ima pravo na kompenzaciju za gubitke uslijed ograničenja izazvanih Zakonom, ali Zakon također navodi u članku 43. da HŠ trebaju platiti svu štetu nastalu nepridržavanjem Zakona. To nije relevantno kad se radi o HŠ i Ministarstvu zaštite okoliša i prostornog uređenja i dodatni je primjer zašto se HŠ-ama treba baviti u izdvojenom zakonu.

#### ***7.1.4 Zakon o brdsko-planinskim područjima (2002)***

---

Kao komercijalno privatno društvo s ograničenom odgovornošću HŠ ne bi trebale davati ogrjevno drvo bez naknade od države kako je to obrađeno u Zakonu o brdsko-planinskim područjima. Ako Država želi poticati zajednicu davanjem ogrjevnog drva tada ona mora za to osigurati sredstva. Oni koji se prijavljuju za tu potporu moći će onda kupiti ogrjevno drvo od HŠ ili od privatnog šumovlasnika.

Važno je da Vlada ne koristi HŠ kao pogodan način subvencioniranja politika ruralnog razvoja. HŠ imaju mandat da budu komercijalne i profitabilne i ne bi trebale biti opterećene dodatnim troškovima

#### ***7.1.5 Zakon o vodama (1995)***

---

Zakon definira naknade koje plaćaju vlasnici zemljišta vodoprivrednom poduzeću na osnovi površine. Vodoprivredno poduzeće veliki dio svojih prihoda dobiva iz ovoga izvora. HŠ pružaju niz dobara i usluga Hrvatskoj. Jedna je od njih prekrivanje zemljišta, zaštita tla i dodatni efekt koji to ima na dostupnost i kvalitetu vode. U nekim državama šumarska poduzeća naplaćuju od vodoprivrednih poduzeća naknadu na ime tih usluga i konzultantima nije poznata niti jedna zemlja gdje šumarsko poduzeće mora vodoprivrednom naplaćivati takvu naknadu.

HŠ je osnovan kao komercijalno trg. društvo. Nije u redu da HŠ treba plaćati naknadu vodoprivrednom poduzeću. Konzultanti shvaćaju da bi uklanjanje ove naknade stvorilo problem za vodoprivredno poduzeće, ali i da one moraju biti uklonjene u razdoblju od pet godina za sve one šume koje su certificirane prema FSC ili sličnoj shemi.

#### ***7.1.6 Zakon o radu***

---

Popunjavanje radnih mjesta u novoj privremenoj strukturi u Akcijskom planu je zasnovano na otvorenoj konkurenciji unutar trg. društva. To je kako bi se osiguralo da je najbolje osoblje zadržano u trg. društvu. Taj je pristup pravedniji prema osoblju jer će postojati višak osoblja koje će trebati napustiti HŠ.

Međutim, prema postojećem Zakonu o radu nije dozvoljeno oglašavati radna mjesta u trg. društvu koja su već popunjena.

Treba učiniti sve napore da se ovaj zakon izmijeni i treba pogledati koje su to promjene potrebne kako bi se omogućilo HŠ da otvoreno popuni radna mjesta u trg. društvu.

### ***7.1.7 Reguliranje cijena Ministarstva gospodarstva***

---

Neprikladno je da HŠ kao komercijalnom trg. društvu bude nametnuto ograničenje cijena. Ministarstvo gospodarstva to treba što je prije moguće ukinuti.

### ***7.1.8 Interni HŠ pravilnici***

---

HŠ kao javno poduzeće su imale stotine internih akata koji su imali svoj vlastiti pravni status. Dio promjena u HŠ će biti da se makne od sustava krute kontrole, stvarajući viši stupanj osobne odgovornosti.

Sve interne akte treba iznova pregledati, zatim revidirati ili ukinuti. Općenito, interni akti trebaju postojati samo ako su nužni prema Zakonu o trgovačkim društvima. Uobičajenije je za komercijalno trg. društvo da definira "Standardne operative procedure" koje treba odobriti Uprava Društva ili Nadzorni odbor. Ove će procedure s vremenom evoluirati i mijenjati se i ne bi trebale biti osnova za formalne interne pravne akte.





## 7.2 Pitanja koja trenutačno nisu pokrivena zakonodavstvom

---

1. Odgovornosti HŠ po pitanju imovine nisu definirane. Preporuča se da zakonodavstvo uključi sljedeće:
  - a) HŠ moraju biti pravno odgovorne za održavanje registra zemljišne imovine za sve zemljište kojim upravlja
  - b) HŠ moraju biti pravno odgovorne za održavanje registra šuma za sve šume kojim upravlja
  - c) HŠ trebaju podnositi godišnji izvještaj o stanju o površinama, stanju i vrijednosti šuma i šumskog zemljišta u formatu koji HŠ predlože i dogovorene su sa Skupštinom

### 2. Razvoj zemljišnih potencijala

Zakonodavstvo treba uključivati odredbe da HŠ razviju komercijalni potencijal zemljišta u skladu s zakonima i prostornim planovima zemlje i koje bi trebao odobriti Nadzorni odbor. Zakon treba navoditi da Skupština odlučuje o raspodjeli dobiti koje proizlaze iz komercijalnog razvoja zemljišta.

### 3. Prodaja drva

Zakonodavstvo treba specificirati da HŠ imaju pravnu moć prodavati drvo iz šuma kojima upravlja dok je god to u skladu s osnovama gospodarenja. To treba opravdati činjenicu da HŠ pravno ne posjeduje drvo koje prodaje.

### 4. Financiranje "uslužnih područja"

Gospodarenje "uslužnim područjima" nije komercijalna aktivnost. Zakonodavstvo treba specificirati "uslužna područja" kojima trebaju gospodariti HŠ i njih treba definirati Skupština. Zakonodavstvo također treba navesti trošak gospodarenja "uslužnim područjima" koje onda treba financirati Država (ponajviše iz OKFŠ-a). Ovo bi financiranje trebalo administrirati Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva, a modalitete i cijene bi imala odrediti Skupština.

### 5. Administracija OKFŠ-a

OKFŠ administriraju HŠ kao što je to definirano u starom statutu koji više nema pravne snage. To trenutačno obavlja Skupština Društva. OKFŠ treba administrirati Država i to treba definirati u novom Zakonu o šumama.

### 6. Tehnička podrška privatnim šumovlasnicima

Zakonodavstvo treba navesti da Vlada treba pružiti usluge koje će podržavati razvoj privatnih šuma i da to može obavljati direktno putem vladine agencije ili može biti ugovorom povjereno odgovarajuće kvalificiranoj pravnoj osobi.

7. Uprava za šume  
Zakonodavstvo treba dozvoliti osnivanje Šumarske agencije, koju bi trebalo osnovati Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva premda se to u ovom trenutku ne smatra realističnim niti prikladnim.
8. Drvna industrija  
Zakonodavstvo treba navesti da Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva je odgovorno za planiranje razvoja drvne industrije.
9. Uključenost javnosti  
Zakonodavstvo treba specificirati da javnosti treba pružiti mogućnost da doprinosi u fazi izrade 10 godišnjih osnova gospodarskih jedinica.

### **7.3 Stavke koje treba regulirati ugovorom, a ne zakonodavstvom**

---

Kao što je to već ranije spomenuto u tekstu, postoje neka pitanja koje se tiču uloga i odgovornosti Države koje ona možda želi ugovorom povjeriti drugoj pravnoj osobi. Zakonodavstvo treba specificirati tko su te pravne osobe iako će u praksi možda samo HŠ biti kratkoročna opcija. Stavke koje se mogu dati ugovorom uključuju:

1. Pružanje tehničke podrške privatnim šumovlasnicima
2. Obavljanje šumskih radova u ime onih privatnih šumovlasnika koji nisu usklađeni s osnovama gospodarenja
3. Izdavanje dozvola za sječu
4. Ugovorni dogovor između Ministarstva poljoprivrede i šumarstva i HŠ oko ostvarivanja općekorisnih funkcija šume u ime Države (npr. savjetodavna služba, protupožarna zaštita, rekreacijske aktivnosti itd).
5. Ugovorni dogovor između MPŠ i HŠ o raspodjeli OKFŠ fonda za navedene akcije.