



coillte

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



Konačni izvještaj

**Svezak 3: Strateški akcijski plan za
strateški razvoj "Hrvatskih šuma"**

Izdanje 1.1
Svezak 3
Datum: listopad 2002.

Ime dokumenta: Volume 3 021021a.doc

Coillte Consult
Leeson Lane
Dublin 2
Ireland

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

Sadržaj svezaka u Konačnom izvještaju

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



Sadržaj

1 Pregled projekta.....	5
1.1 Pozadina i projektni zadatak.....	5
1.2 Struktura Konačnog izvještaja.....	5
1.3 Pregled 3. sveska.....	6
2 Strateški akcijski plan.....	7
2.1 Uvod i organizacija projekta.....	7
2.2 Komponente projekta.....	8
2.2.1 Komponenta pozicioniranja (1000).....	9
2.2.2 Komponenta podrške(2000).....	10
2.2.3 Komponenta racionalizacije i operativne učinkovitosti (3000).....	11
2.2.4 Komponenta tržišnog fokusa (4000).....	12
2.2.5 Komponenta fokusa na prihode (5000).....	13
2.2.6 Komponenta pregleda (6000).....	14
2.3 Prekretnice.....	14
2.4 Faze projekta i raspored.....	16
2.4.1 Faza 1/godina 1.....	16
2.4.2 Faza 2/godina 2.....	17
2.4.3 Faza 3/godina 3.....	18
2.4.4 Faza 4/godina 4.....	19
2.4.5 Faza 5/godina 5.....	19
2.5 Detalji radnih paketa i ključne akcije.....	20
2.5.1 Radionice za osoblje i konzultacije o Strateškom akcijskom planu (1100).....	20
2.5.2 Reinženjering poslovnog procesa (1200).....	21
2.5.3 Uloge države/trgovačkog društva i odgovornosti (1300).....	23
2.5.4 Prilagodba zakonodavnog i regulatornog okvira (1400).....	24
2.5.5 Privremene organizacijske strukture (1500).....	25
2.5.6 Spuštanje odgovornosti (1600).....	26
2.5.7 Zelena bilanca (1700).....	27
2.5.8 Razvojni program višeg posloводства (1800).....	28
2.5.9 Poslovni informatički sustavi (2100).....	29
2.5.10 Sustavi financijske podrške i kontrole (2200).....	31
2.5.11 Proces planiranja i upravljanja učinkom (2300).....	32
2.5.12 Obuka i razvoj ljudskih resursa (2400).....	33
2.5.13 Podrška prelasku osoblja u privatni sektor (2500).....	34
2.5.14 Praćenje napretka radnih paketa (2600).....	35
2.5.15 Uvođenje procedura poslovnog planiranja i proračuna (3100)	36
2.5.16 Poboljšati učinkovitost šumarskih (šumarija) procesa (3200).....	37
2.5.17 Smanjenje šumskih (šumarija) direktnih troškova (3300).....	38
2.5.18 Poboljšanje učinkovitosti nešumskih procesa i direktnih troškova (3400).....	40
2.5.19 Poboljšanje učinkovitosti upravljačke podrške (3500)	41
2.5.20 Transfer viška tehničkog/administrativnog osoblja u privatni sektor (3600).....	42
2.5.21 Privatizacija (3700).....	43
2.5.22 Uvođenje sustava slobodne tržišne prodaje (4100)	44
2.5.23 Razvoj i jačanje funkcije marketinga drva (4200).....	45
2.5.24 Pomoći razvoj prerađivačkog sektora (4300).....	46
2.5.25 Razviti i primijeniti procedure usluga klijentima (4400).....	47
2.5.26 Maksimizirati prihode od drva (5100).....	48
2.5.27 Maksimizirati postojeće nedrvne prihode (5200).....	49

2.5.28	Identificirati i vrednovati mogućnosti novih poslova (5300)	50
2.5.29	Razviti profitabilne nove poslove (5400)	51
2.5.30	Pregled i pozicioniranje za drugi ciklus (6100)	52
2.6	Projektni plan i raspored	52
3	Financijske implikacije Strateškog akcijskog plana	60
3.1	Pristup	60
3.2	Procijenjeni troškovi Strateškog akcijskog plana	60
3.2.1	Interni troškovi osoblja	60
3.2.2	Vanjski troškovi obuke	61
3.2.3	Vanjski troškovi poslovnog informatičkog sustava	62
3.2.4	Troškovi vanjskih poslovnih konzultanata i ostali razni troškovi	63
3.2.5	Vanjski troškovi otpremnina	64
3.2.6	Dodatni troškovi sheme dobrovoljnog umirovljenja	65
3.2.7	Plaćanje kamata	66
3.2.8	Ukupni procijenjeni troškovi Strateškog akcijskog plana	68
3.3	Očekivane koristi Strateškog akcijskog plana	69
3.3.1	Uštede zbog povećane učinkovitosti šumarskih radnika	70
3.3.2	Uštede zbog smanjenja broja zaposlenih	70
3.3.3	Očekivano povećanje prihoda	71
3.3.4	Ukupne očekivane dobiti Strateškog akcijskog plana	72
3.4	Neto financijski utjecaj Strateškog akcijskog plana	73
3.5	Troškovi za HŠ i troškovi za državu	78
3.6	Potencijalni alternativni izvori financiranja	79

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 sličnim studijama u drugim zemljama u tranziciji.

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

1.2 Struktura Konačnog izvještaja

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

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

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

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

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

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

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

1.3 Pregled 3. sveska

Treći svezak izvještaja donosi strateški plan akcije za primjenu strateškog razvoja i restrukturiranja HŠ tokom razdoblja od pet godina. Treći svezak također ocjenjuje financijske implikacije restrukturiranja i troškove primjene plana.

Strateški akcijski plan navodi svaki ključni zadatak koji se treba provesti tokom petogodišnjeg razdoblja restrukturiranja kao dijela programa restrukturiranja.

Taj plan je dizajniran za primjenu strategije i organizacijske strukture kao i sve ključne preporuke prikazane u 2. svesku izvještaja.

Ključne akcije koje su navedene u strateškom akcijskom planu su podijeljene u radne pakete koji zajedno čine projektne komponente. Postoji šest komponenti strateškog akcijskog plana koje su sljedeće:

- Komponenta pozicioniranja
- Komponenta podrške
- Komponenta racionalizacije i operativne učinkovitosti
- Komponenta fokusiranja na tržište
- Komponenta fokusiranja na prihode
- Komponenta pregleda

Svaki ključni zadatak strateškog akcijskog plana je opisan, prema svojim ciljevima, svojem rasporedu i potrebnim inputima za njegovo dovršenje. Položaj ili organizacijska jedinica koja ima odgovornost za dovršenje svakog radnog paketa je također navedena. Naveden je i puni popis prekretnica koje su vezane uz strateški akcijski plan.

Inputi su detaljno opisani u smislu vanjskih troškova i u smislu vremenskih inputa koji se traže od internog osoblja kako bi se aktivnost u potpunosti obavila. To čini temelj za troškovnu analizu strateškog akcijskog plana.

Financijske implikacije strateškog akcijskog plana su procijenjene u smislu analize troškova/koristi. To daje neto financijski učinak restrukturiranja HŠ tokom petogodišnjeg razdoblja restrukturiranja, kao i potencijalne utjecaje restrukturiranja na dugoročnu profitabilnost HŠ:





2 Strateški akcijski plan

2.1 Uvod i organizacija projekta

Strateški akcijski plan je dizajniran tako da omogući HŠ da postignu svoju novu ulogu i strukturu koja je razvijena i definirana u 1. i 2. svesku Konačnog izvještaja.

Strateški akcijski plan identificira ključne aktivnosti koje se moraju provesti u razdoblju restrukturiranja kako bi se postigla nova uloga i struktura definirana za HŠ. Plan također definira raspored provedbe za prioritetne akcije uz točke prekretnice i s time vezane rokove. Procjene troškova date su u sekciji 2 ovog sveska konačnog izvještaja.

Razdoblje provedbe strateškog akcijskog plana je pet godina.

Kako je to dug i kompleksan projekt, organizacija i struktura Strateškog akcijskog plana mora biti lako razumljiva. Zbog tog razloga plan je organiziran oko četiri ključna elementa kako slijedi:

- Komponente projekta
- Radni paketi
- Ključne akcije
- Prekretnice

Cilj ovakvog tipa projektne organizacije je osiguravanje da se svaka aktivnost projekta može gledati s različitim razinama detalja što će pokazati kako se uklapa u opći kontekst projekta, gdje i kada se treba dogoditi, te koji je odnos s drugim akcijama u projektu. Za projekt je određen sustav referentnih kodova koji će indicirati kako je svaka aktivnost strukturirana i organizirana.

Radi jasnoće, svrha i primjena svakog od glavnih elemenata je niže definirana zajedno s formatom njihovih referentnih kodova.

Komponente projekta: One pružaju samo sažetu razinu detalja i korisne su za davanje pregleda cijelog projekta jer će se on odvijati tokom pet godina razdoblja restrukturiranja. Komponente projekta se sastoje od radnih paketa. Referentni kodovi za komponente projekta bit će uvijek u formatu X000 gdje je X identifikacijski broj za projektnu komponentu.

Radni paketi: Oni pružaju veću razinu detalja i dizajnirani su za upotrebu rukovoditeljima za koordinaciju projekta, kontrolu potrebnih resursa i za osiguravanje pravovremenog izvršenja. Radni paketi se sastoje od ključnih akcija i grupirani su zajedno kao i komponente projekta. Referentni kodovi za radne pakete će uvijek biti u formatu XY000 gdje je Y identifikacijski broj radnog paketa, a X definira projektnu komponentu u koju je grupiran.



Ključne akcije: One naglašavaju specifične zadatke koji se moraju provesti kao dio svakog radnog paketa. Referentni kodovi za ključne akcije uvijek će biti u formatu XYZ0 gdje je Z identifikacijski broj za ključnu akciju, Y identificira radni paket u koju je grupirana, a X identificira projektnu komponentu u koju je grupirana.

Prekretnice: One identificiraju posebnu vremensku točku koja određuje izvršenje određenog zadatka. Prekretnice označavaju specifični rok i obično uz sebe imaju vezani rezultat. Referentni kodovi za svaku prekretnicu će uvijek biti MX gdje X identificira određenu prekretnicu.

2.2 Komponente projekta

Projekt je podijeljen u šest strateških komponenti.

- 1000** Pozicioniranje
- 2000** Podrška
- 3000** Racionalizacija i operativna učinkovitost
- 4000** Fokus na tržište
- 5000** Fokus na prihode
- 6000** Pregled

Sažeti raspored kada će se dogoditi svaka komponenta predstavljen je na slici 1:





Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
Pozicioniranje (1000)				
Podrška (2000)				
Racionalizacija i operativna učinkovitost (3000)				
Fokus na tržište (4000)				
Fokus na prihode (5000)				
				Pregled (6000)

Slika 1 Komponente projekta

2.2.1 Komponenta pozicioniranja (1000)

Komponenta pozicioniranja treba se dogoditi odmah nakon što počne razdoblje restrukturiranja i trajat će prvih 15 mjeseci razdoblja restrukturiranja. Svrha ove komponente je osiguravanje da je trg. društvo u potpunosti spremno za značajne promjene koje će se dogoditi, te da se preispitaju preostali preduvjeti za promjene.

To je vjerojatno najvažnija komponenta u cijelom projektu jer će uspjeh preostalih aktivnosti biti djelomično određen uspjehom ove komponente. Uspjeh ovog pozicioniranja će dati važne dividende u budućnosti neovisno o rezultatima preostalih aktivnosti u projektu.

Radni paketi koji čine komponentu pozicioniranja navedeni su u tablici 1.

Tablica 1 Radni paketi komponente pozicioniranja (1000)



Kod	Radni paket	Početak	Trajanje (mjeseci)
1100	Radionice i konzultacije s osobljem HŠ kako bi se pregledao i dogovorio vremenski raspored i prekretnice	prva godina, prvi kvartal	3
1200	Obaviti proces poslovnog reinženjeringa u cijelom trg. društvu	prva godina, prvi kvartal	15
1300	Definirati i dogovoriti uloge države/trg. društva i odgovornosti	prva godina, prvi kvartal	3
1400	Prilagoditi zakonodavni i regulatorni okvir	prva godina, drugi kvartal	15
1500	Primijeniti privremenu organizacijsku strukturu	prva godina, prvi kvartal	15
1600	Definirati standardne operativne procedure i prenijeti odgovornosti	prva godina, četvrti kvartal	6
1700	Dizajnirati procedure i primijeniti Zelenu bilancu	prva godina, prvi kvartal	12
1800	Primijeniti program razvoja rukovodstva	prva godina, prvi kvartal	6

2.2.2 Komponenta podrške(2000)

Komponenta podrške dizajnirana je za održavanje povećane komercijalizacije HŠ i privremene organizacijske strukture koja će se postaviti tokom razdoblja restrukturiranja. Aktivnosti ove komponente početak će na početku razdoblja restrukturiranja i nastaviti će se dok ne počne komponenta pregleda u zadnjoj godini.

Radni paketi koji čine komponentu podrške navedeni su u tablici 2.

Tablica 2 Radni paketi komponente podrške (2000)



Kod	Radni paket	Početak	Trajanje (mjeseci)
2100	Razviti i primijeniti Poslovne informatičke sustave	prva godina, drugi kvartal	48
2200	Razviti i primijeniti sustave financijske podrške i kontrole	prva godina, drugi kvartal	12
2300	Razviti i primijeniti procese planiranja i upravljanja učinkom	prva godina, prvi kvartal	12
2400	Primijeniti program obuke i program razvoja ljudskih resursa u trg. društvu	prva godina, prvi kvartal	54
2500	Podržati transfer osoblja u privatni sektor	prva godina, prvi kvartal	48
2600	Praćenje napretka u svim radnim paketima	prva godina, prvi kvartal	60

2.2.3 Komponenta racionalizacije i operativne učinkovitosti (3000)

Ova komponenta je dizajnirana za smanjenje troškova organizacije i povećanje učinkovitosti. Aktivnosti ove komponente će se odvijati tokom cijelog razdoblja restrukturiranja i započet će odmah. Većina aktivnosti ove komponente treba se završiti do 1. kvartala 5. godine nakon što počne komponenta pregleda.

Radni paketi ove komponente su navedeni u tablici 3.



Tablica 3 Radni paketi komponente racionalizacije i operativne učinkovitosti (3000)

Kod	Radni paket	Početak	Trajanje (mjeseci)
3100	Uvesti procedure poslovnog planiranja i budžetiranja	prva godina, četvrti kvartal	24
3200	Poboljšati učinkovitost šumarskih poslovnih procesa	druga godina, prvi kvartal	36
3300	Smanjiti direktne šumarske troškove	prva godina, četvrti kvartal	33
3400	Poboljšati učinkovitost i direktne troškove nešumarskih procesa	prva godina, prvi kvartal	60
3500	Poboljšati učinkovitost upravljačke podrške	prva godina, treći kvartal	54
3600	Provesti transfer viška osoblja u privatni sektor	prva godina, prvi kvartal	48
3700	Privatizacija	prva godina, treći kvartal	45

2.2.4 Komponenta tržišnog fokusa (4000)

Ova komponenta je dizajnirana da podržava tranziciju prodajnih i proizvodnih funkcija unutar HŠ prema uvjetima slobodnog tržišta (unutar ograničenja centralne vladine politike) i da uvede u organizaciju kulturu fokusiranja prema klijentima. Bitan element ove komponente je pomoć pri strateškom razvoju prerađivačkog sektora.

Ova komponenta treba se dogoditi paralelno s komponentom operativne učinkovitosti i fokusiranja na prihode i treba početi u drugom kvartalu 1. godine i većina posla završit će prije nego što počne komponenta pregleda. Ocjenjivanje potencijalnih opcija za investicije nastaviti će se do kraja razdoblja restrukturiranja.



Radni paketi ove komponente prikazani su u tablici 4.

Tablica 4 Radni paketi komponente tržišnog fokusa (4000)

Kod	Radni paket	Početak	Trajanje (mjeseci)
4100	Uvesti sustave slobodne tržišne prodaje	prva godina, drugi kvartal	42
4200	Razviti i ojačati funkcije marketinga	druga godina, drugi kvartal	30
4300	Pomoći u razvoju prerađivačkog sektora	prva godina, treći kvartal	42
4400	Razviti fokus na klijente i poboljšati usluge prema klijentima	prva godina, treći kvartal	30

2.2.5 Komponenta fokusa na prihode (5000)

Ova komponenta je dizajnirana za povećanje općeg prihoda trg. društva u smislu maksimiziranja postojećih prihoda i razvoja novih izvora prihoda. Uspjeh ove komponente ovisit će od razvoju poduzetničke kulture u organizaciji. Razvoj novih poslova će također zahtijevati razvoj poslovnog planiranja i funkcija vrednovanja kako bi se osiguralo da se investira samo u one poslovne prilike koje će biti financijski isplative. Aktivnosti ove komponente odvijat će se tokom cijelog razdoblja restrukturiranja.

Radni paketi ove komponente prikazani su u tablici 5.



Tablica 5 Radni paketi komponente fokusa na prihode (5000)

Kod	Radni paket	Početak	Trajanje (mjeseci)
5100	Maksimizirati prihode od drva	prva godina, treći kvartal	48
5200	Maksimizirati postojeće tokove nedravnih prihoda	prva godina, prvi kvartal	33
5300	Identificirati i vrednovati mogućnosti novih poslova	prva godina, prvi kvartal	36
5400	Razviti profitabilne nove poslove	treća godina, prvi kvartal	36

2.2.6 Komponenta pregleda (6000)

Komponenta pregleda je dizajnirana da ocijeni napredak tranzicije HŠ i da pripremi Društvo za sljedeći ciklus promjena. To će uključivati ocjenjivanje procesa restrukturiranja i učinkovitosti promjena. Najvažnije, ova komponenta će omogućiti stalnom procesu promjena da odgovori na dinamičnu okolinu u kojem djeluje. Ova komponenta će se odvijati u zadnjoj godini razdoblja restrukturiranja.

Radni paketi ove komponente prikazani su u tablici 6.

Tablica 6 Radni paketi komponente pregleda (6000)

Kod	Radni paket	Početak	Trajanje (mjeseci)
6100	Pregled statusa restrukturiranja i plan za sljedeći ciklus promjena	peta godina, prvi kvartal	12

2.3 Prekretnice

Prekretnice identificiraju određenu točku u vremenu koja označava dovršenje određenog zadatka. Identificirano je 26 prekretnica kao dio strateškog akcijskog plana. One su ovdje predstavljene kronološkim redom, temeljeno na njihovom konačnom datumu dovršetka.

Ključne prekretnice za petogodišnje razdoblje prikazane su u tablici na sljedećoj stranici.



Tablica 7 Prekretnice u Strateškom akcijskom planu

Kod	Opis	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
M1	Radionice s osobljem HŠ za pregled i dogovor vremenskog rasporeda i prekretnica	■				
M2	Primijenjena privremena organizacijska struktura (1. kvartal, 1. godina)					
M3	Dovršena osnovna obuka za više posloводство (2.kvartal, 1. godina)		■			
M4	RPP radionice dovršene (4. kvartal, 1. godina)			■		
M5	Primijenjena Zelena bilanca (4. kvartal, 1. godina)					
M6	Proveden sustav planiranja učinka i svi su planovi dogovoreni (4. kvartal, 1. godina)			■		
M7	Sva radna mjesta u privremenoj strukturi popunjena (1. kvartal, 2. godina)			■		
M8	Nacionalni forum za razvoj prerade drva - zaključci i nalazi (1. kvartal, 2. godina)			■		
M9	Dovršen dizajn i specifikacije poslovnog informatičkog sustava (2. kvartal, 2. godina)			■		
M10	Doneseni kriteriji za vrednovanje mogućnosti novih poslova (2. kvartal, 2. godina)			■		
M11	Uvedeni sustavi kvota i dogovori o opskrbi za najbolje pilane (3. kvartal, 2. godina)			■		
M12	Dovršena 2. faza razvojnih programa osoblja (4. kvartal, 2. godina)			■		
M13	Provedena poboljšanja RPP procesa u svim šumskim operacijama (4. kvartal, 2. godina)			■		
M14	20 % viška osoblja prelazi u privatni sektor (4. kvartal, 2. godina)			■		
M15	Uveden novi sustav prodaje (1. kvartal, 3. godina)				■	
M16	Uvedeni sustavi poslovnog planiranja i sustava proračuna za sve jedinice i sektore (3. kvartal, 3. godina)				■	
M17	60 % viška osoblja prelazi u privatni sektor (4. kvartal, 3. godina)				■	
M18	Izdana petogodišnja prognoza drva (4. kvartal, 3. godina)				■	
M19	Izdana Povelja o kupcima (4. kvartal, 3. godina)				■	
M20	Dovršene sve aplikacije poslovnog informatičkog sustava (2. kvartal, 4. godina)					■
M21	Primijenjene sve nove operativne radne sheme (2. kvartal, 4. godina)					■
M22	100 % viška osoblja prelazi u privatni sektor(4. kvartal, 4. godina)					■
M23	Dovršena privatizacija/rješavanje suvišnih neprofitabilnih radnih jedinica (4. kvartal, 5. godina)					■
M24	Dovršen pregled razdoblja restrukturiranja (4. kvartal, 5. godina)					■
M25	Dovršen preliminarni projektni plan za 2 ciklus promjena (4. kvartal, 5. godina)					■
M26	Dovršen 1. ciklus restrukturiranja (4. kvartal, 5. godina)					■



2.4 Faze projekta i raspored

Svaku od pet godina projektnog plana moguće je tretirati kao fazu. Niže su predstavljeni detalji aktivnosti koje će se dovršiti u svakoj godini (fazi) razdoblja restrukturiranja. Potpuni raspored cijelog projekta naveden je na kraju ovog poglavlja.

2.4.1 Faza 1/godina 1

U 1. godini razdoblja restrukturiranja dominirat će aktivnosti komponente pozicioniranja. Tokom te faze poduzet će se sljedeće aktivnosti:

Komponenta pozicioniranja:

- Radionice u upravama šuma podružnicama i Direkciji kako bi se osoblje upoznalo s planom restrukturiranja i dobile povratne informacije o potrebnim modifikacijama
- Osnivanje RPP timova u cijelom Društvu, planiranje i održavanje RPP radionica
- Dogovoriti će se i definirati uloge i odgovornosti Države i Društva
- Zakonodavne i regulatorne promjene definirane i dogovorene s Ministarstvom poljoprivrede i šumarstva i ostalim ključnim ministarstvima
- Osnovat će se privremene organizacijske strukture i popuniti će se većina radnih mjesta
- Počet će rad na definiranju standardnih operativnih procedura na temelju rezultata RPP radionica
- Razvit će se i primijeniti Zelena bilanca
- Više posloводство će završiti razvojne programe za razvoj poslovnih vještina.
- Praćenje napretka svih radnih paketa i redovito izvještavanje Upravi.

Komponenta podrške:

- Razvit će se informatička strategija Društva i odabrat će se informatički partner za dizajn i specifikaciju poslovnih informatičkih sustava
- Završit će se većina radova na razvoju i primjeni sustava financijske kontrole i podrške
- Razvit će se i primijeniti procesi planiranja i upravljanja učinkom
- Primijenit će se osnovni programi razvoja ljudskih resursa
- Započet će program obuke i razvoja za šumske radnike
- Započet će program podrške osoblju koje prelazi u privatni sektor s identifikacijom mogućnosti alternativnih karijera

Komponenta racionalizacije i operativne učinkovitosti:

- Započet će uvođenje poslovnog planiranja i proračuna
- Započet će radovi na smanjenju direktnih troškova vezanih uz šumu
- Završit će se potpuna poslovna revizija radnih jedinica i društava kćeri
- Započet će rad na primjeni privremenih standardnih operativnih procedura
- Provest će se pilot pokus privatizacije i donijet će se kriteriji za privatizaciju
- Dovršit će se sheme dobrovoljnih umirovljenja
- Završit će se plan za raspored prelaska osoblja



Komponenta tržišnog fokusa:

- Započet će uvođenje sustava slobodnih prodaja na tržištu
- Započet će jačanje funkcije marketinga drva i poboljšanja fokusiranja na klijente
- Započet će razvoj sustava kvota i opcija opskrbe
- Započet će razvoj tržišne baze podataka i podataka lokalnih regionalnih prodaja

Komponenta fokusa na prihode:

- Započet će rad na maksimiziranju drvnih i nedrvnih prihoda uz identifikaciju i ocjenjivanje novih poslovnih mogućnosti

2.4.2 Faza 2/godina 2

Tokom ove faze poduzet će se sljedeće aktivnosti:

Komponenta pozicioniranja:

- Završit će se i izdati konačni izvještaj o RPP
- Popunit će se sva radna mjesta u privremenoj organizacijskog strukturi
- Definirat će se standardne operativne procedure za sve osnovne procese
- Primijenit će se zakonodavne i regulatorne promjene

Komponenta podrške:

- Završit će se dizajn aplikacija i specifikacija za PIS
- Odabrat će se informatički partner za potpunu primjenu sustava
- Započet će informatička obuka
- Sustavi financijske podrške i kontrole će biti u potpunosti centralizirani i primijenjeni, i uspostaviti će se funkcija pogonskog računovodstva
- Primijenit će se faza 2 programa razvoja ljudskih resursa za više posloводство, upravitelje šumarija i administrativno osoblje
- Započet će rad na identifikaciji vještina za prijelaz osoblja
- Započet će programi obuke za osoblje koje prelazi
- Praćenje napretka svih radnih paketa i redovito izvještavanje Upravi

Komponenta racionalizacije i operativne učinkovitosti:

- Primijenit će se procedure poslovnog planiranja i proračuna
- Primijenit će se nalazi RPP i maksimizirati učinkovitosti šumskih procesa
- Doći će do značajne redukcije direktnih šumskih troškova kroz uvođenje alternativnih radnih shema, autonomnih radnih grupa i transfera mehanizacije pod kontrolu radnika
- Smanjenje cijena privatnika (svi privatnici moraju biti registrirani zbog poreza i moraju raditi u skladu s Zakonom o zaštiti na radu).
- Nastavak poslovnog planiranja i racionalizacije radnih jedinica
- Nastavak primjene standardnih operativnih procedura
- Primjena faze 1 prelaska osoblja u privatni sektor
- Početak programa privatizacije

Komponenta tržišnog fokusa:





- Povećat će se upotreba javnih nadmetanja i razvit će se indeks rezerviranih cijena
- Nastavit će se jačati marketinški fokus i razvoj tržišta za proizvode koji se slabije traže
- Primijenit će kvote i opcije opskrbe
- Nastavit će se razvoj usluga klijentima

Komponenta fokusa na prihode:

- Nastavit će se maksimizirati prihode od drva
- Uvest će se ciljevi za razvoj novih poslova na razini šumarija i ocijenit će se mogućnosti novih poslova

2.4.3 Faza 3/godina 3

Tokom ove faze poduzet će se sljedeće aktivnosti:

Komponenta podrške:

- Primjena aplikacija softverskih paketa i aplikacija po mjeri
- Početak sakupljanja GIS podataka za upotpunjavanje postojećih GIS podataka
- Završetak obuke šumskih radnika i razvojnih programa i primjena stalnih programa razvoja osoblja
- Nastavak podrške i obuke osoblja koje prelazi u privatni sektor
- Praćenje napretka svih radnih paketa i redovito izvještavanje Upravi

Komponenta racionalizacije i operativne učinkovitosti:

- Dovršiti primjenu poslovnog planiranja, proračuna i pogonskog računovodstva
- Primijeniti stalne sheme poboljšanja za praćenje i poboljšanje poslovnih procesa
- Nastaviti uvođenje novih shema za šumske radnike u cijelom Društvu
- Nastaviti poslovno planiranje i racionalizaciju radnih jedinica i društava kćeri
- Nastaviti primjenu standardnih operativnih procedura i izraditi proceduru uspoređivanja za administrativne troškove
- Primijeniti fazu 2 prelaska osoblja u privatni sektor
- Nastaviti programe privatizacije

Komponenta tržišnog fokusa:

- Nastaviti širiti upotrebu sustava konkurentnih nadmetanja
- Dovršiti indeks cijena za rezervirane cijene
- Dovršiti jačanje marketinške funkcije i razvoja tržišne baze podataka i podataka regionalnih prodaja
- Nastaviti poboljšavati usluge i fokus na klijente putem informacija o prodaji i prognozama drva
- Završiti razvoj Povelje o kupcima

Komponenta fokusa na prihode

- Nastaviti maksimizirati prihode od drva
- Primijeniti ciljeve novih poslova na razini šumarija
- Nastaviti ocjenjivati mogućnosti novih poslova
- Započeti razvoj profitabilnih novih poslova koji su prošli ocjenjivačke kriterije



2.4.4 Faza 4/godina 4

Tokom ove faze poduzet će se sljedeće aktivnosti:

Komponenta podrške:

- Završiti primjenu svih aplikacija PIS
- Dovršiti sakupljanje GIS podataka za cijelo trg. društvo i nadograditi postojeći kapacitet
- Nastaviti s informatičkom obukom
- Nastaviti stalne programe razvoja osoblja
- Dovršiti podršku i obuku osoblja koje prelazi u privatni sektor
- Praćenje napretka svih radnih paketa i redovito izvještavanje Upravi

Komponenta racionalizacije i operativne učinkovitosti:

- Nastaviti pratiti i poboljšavati poslovne procese
- Dovršiti uvođenje novih shema za šumske radnike
- Dovršiti poslovno planiranje i nastaviti racionalizaciju radnih jedinica i društava kćeri
- Nastaviti primjenu i pridržavati se standardnih operativnih procedura i uspoređivati opće troškove s usporedivim trg. društvima
- Primijeniti fazu 3 prelaska osoblja u privatni sektor
- Nastaviti programe privatizacije

Komponenta tržišnog fokusa

- Nastaviti upotrebu sustava konkurentnih javnih nadmetanja
- Ocjenjivanje opcija za investiranje u prerađivački sektor

Komponenta fokusa na prihode:

- Nastaviti maksimizirati prihode od drva
- Nastaviti razvijati nove poslove

2.4.5 Faza 5/godina 5

Tokom ove faze poduzet će se sljedeće aktivnosti:

Komponenta podrške:

- Dovršiti svu informatičku obuku
- Dovršiti programe razvoja ljudskih resursa
- Praćenje napretka svih radnih paketa i redovito izvještavanje Upravi

Komponenta racionalizacije i operativne učinkovitosti:

- Dovršiti programe racionalizacije za nešumske aktivnosti
- Nastaviti primjenu i pridržavati se standardnih operativnih procedura i uspoređivati opće troškove s usporedivim trg. društvima
- Dovršiti programe privatizacije

Komponenta tržišnog fokusa:





- Nastaviti ocjenjivati opcije za investiranje u prerađivački sektor

Komponenta fokusa na prihode:

- Nastaviti maksimizirati prihode od drva
- Nastaviti razvoj novih poslova

Komponenta pregleda:

- Pregled ciklusa promjena i pozicioniranje za drugi ciklus promjena

2.5 Detalji radnih paketa i ključne akcije

U sljedećoj sekciji opisani su radni paketi pod sljedećim naslovima:

Cilj: Kratki opis cilja radnog paketa

Odgovornosti: Osoba s glavnom odgovornošću za svaku akciju i osoba sa sporednom odgovornošću

Ključne akcije: Opis ključnih akcija

Raspored: Mjesec početka i završetka

Vanjski i interni troškovi uz troškove/koristi strateškog restrukturiranja trg. društva dati su u sekciji 3 ovog dokumenta.

2.5.1 Radionice za osoblje i konzultacije o Strateškom akcijskom planu (1100)

1100 Radionice za osoblje i konzultacije o Strateškom akcijskom planu
Ciljevi: Provesti radionice i konzultacije s osobljem u HŠ kako bi se pregledali i dogovorili vremenski rasporedi i prekretnice. Informiranje osoblja o procesu promjena i dobivanje opće suglasnosti o vremenskom rasporedu promjena i ključnim prekretnicama.
Odgovornost: Jedinica za upravljanje promjenama i više poslovodstvo
Ključne akcije: 1110 Održavanje radionica u svim upravama šuma podružnicama i u Direkciji kako bi se osoblju u potpunosti objasnio izvještaj o restrukturiranju pripremljen od



strane konzultanata (1 mjesec)
1120 Pregled ključnih promjena i ispravke ukoliko je to potrebno. Taj proces služi za pročišćavanje i poboljšanje akcija, a nije proces koji treba koristiti za ublažavanje ili odlaganje predloženih promjena (2 mjeseca).

Vremenski okvir: 3 mjeseca počevši od prvog kvartala prve godine, završetak krajem prvog kvartala prve godine.

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
1110					
1120					

2.5.2 Reinženjering poslovnog procesa (1200)

1200 Reinženjering poslovnog procesa (RPP)

Ciljevi:

Ciljevi radnog paketa RPP su dvostruki

1. Pregledati sve glavne poslovne procese u Društvu i redizajnirati ih kako bi se maksimizirala njihova učinkovitost.
2. Osigurati sudjelovanje svog osoblja u kreiranju njihovih poslovnih procesa

Uz optimiziranje dizajna poslovnih procesa, model RPP je posebno djelotvoran alat koji ima dvije vrlo važne koristi:

- RPP maksimizira vlasništvo osoblja nad procesima za koje su oni odgovorni;
- RPP daje instrument za sakupljanje značajnog izvora ideja za organizacijsko poboljšanje koje postoji među osobljem

Odgovornost:

Osnovat će se RPP tim od četiri osobe unutar Jedinice za upravljanje promjenama koji će imati odgovornost za koordinaciju i pomaganje RPP, no direktor će imati konačnu odgovornost za osiguravanje da se RPP primjenjuje kao glavni prioritet timu višeg posloводства. Svaki rukovoditelj sektora će imati odgovornost da osigura sudjelovanje potrebnog osoblja i da ne postoje prepreke u sektoru za napredak RPP.

Ključne akcije:

1210 Osnivanje RPP tima (4 tjedna)

RPP tim se treba sastojati od 4 osobe koji će puno radno vrijeme raditi na radnim paketima. Svi članovi tima moraju biti obučeni voditelji radionica. Obuka za voditelje može se održati kao dio sljedećeg zadatka. Članovi tima trebaju biti postavljeni sa različitih funkcija i iz različitih sektora Društva. Svi članovi RPP tima bit će odgovorni rukovoditelju Jedinice za upravljanje promjenama. Njihova odgovornost bit će planiranje, raspored i pomoć pri radionicama. Tim će trebati identificirati s rukovoditeljem sektora (ili predstavnikom) sudionike svake RPP radionice i osigurati sudjelovanje. RPP



tim će trebati ured koji se može koristiti kao baza za sastanke planiranja i izvještavanja. Jednom kada radionice počnu, članovi tima će biti na terenu.

1220 Obuka RPP tima (2 tjedna)

- Obuka za voditelje radionica
- Obuka primjene RPP

1230 Planiranje i raspored radionica (3 tjedna)

- Odrediti koji su glavni poslovni procesi u svakom sektoru
- Identificirati pilot uprave šuma podružnice/područja za RPP
- Odlučiti koliko je radionica potrebno za pregled, kartiranje, redizajn i izvještavanje o identificiranim ključnim procesima
- Odrediti sudionike za svaku radionicu
- Napraviti raspored radionica i podijeliti voditelje radionica

1240 Poduzeti RPP (9 mjeseci)

Za svaki poslovni proces radionice trebaju sadržavati sljedeće:

- pregled procesa
- mapiranje procesa
- provođenje radionice

Provedba radionice (radionice trebaju trajati jedan dan)

zapisati nalaze i zaključke radionice i podijeliti ih sudionicima.

Svakoj grupi sudionika treba se dodijeliti proces ili grupa procesa. Ista grupa sudionika treba provesti svaki gore navedeni korak za svaki poslovni proces. U nekim slučajevima bit će moguće dovršiti te korake za nekoliko poslovnih procesa u jednoj radionici, dok u drugim slučajevima će možda biti potrebno nekoliko radionica da se završi samo jedan proces.

- identificirati vanjske utjecaje i prepreke
- istražiti ostale konfiguracije procesa
- identificirati i dogovoriti najbolju moguću konfiguraciju procesa
- identificirati ovisnosti o ostalim procesima
- izvještaj

1250 Konsolidiranje nalaza RPP (2 mjeseca)

- konsolidirati izvještaje svake radionice i organizirati ih po poslovnim procesima
- identificirati međuovisnosti

1260 Izvještaj o konačnim rezultatima RPP (2 mjeseca)

Izvijestiti o ključnim nalazima i to prenijeti odgovarajućem osoblju i rukovoditeljima.

Vremenski okvir:

15 mjeseci počevši od prvog kvartala prve godine, dovršeno krajem prvog kvartala druge godine.

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
--	----------	----------	----------	----------	----------



- Primijeniti potrebne promjene da bi HŠ mogle raditi kao d. o. o.
- Primijeniti promjene tamo gdje zakonodavstvo ograničava HŠ da djeluju na komercijalan način
- Uskladiti različite akte

Vremenski okvir:

3 mjeseca počevši od prvog kvartala prve godine, dovršetak krajem prvog kvartala prve godine.

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
1310					
1320					
1330					
1340					

2.5.4 Prilagodba zakonodavnog i regulatornog okvira (1400)

1400 Prilagodba zakonodavnog i regulatornog okvira**Ciljevi:**

Osigurati da se uvedu potrebni zakonodavni i regulatorni okviri potrebni za učinkovito djelovanje trg. društva.

Odgovornost:

Tajnik trg. društva i više poslovodstvo zajedno sa Ministarstvom poljoprivrede i šumarstva

Ključne akcije:

1410 Analizirati outpute radnog paketa 1300 o ulozi države/trg. društva i napraviti izvještaj zajedno s Ministarstvom poljoprivrede i šumarstva o specifičnim promjenama zakonodavnog i regulatornog okvira (2 mjeseca)

1420 Pregled s relevantnim vladinim ministarstvima (2 mjeseca)

1430 Provedba potrebnih promjena (12 mjeseci)

Vremenski okvir:

15 mjeseci počevši u 2. kvartalu, 1. godine, završetak do 2. kvartala, 2. godine.

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
1410					
1420					
1430					



2.5.5 Privremene organizacijske strukture (1500)

1500 Primjena privremenih organizacijskih struktura

Ciljevi:

- Sektorska organizacijska struktura koja je navedena u sekciji 3 ovog dokumenta treba stupiti na snagu
- Osigurati da su organizacijske jedinice popunjene odgovarajućim osobljem
- Osigurati jasnoću uloga, odgovornosti i linije odgovaranja za sve jedinice

Odgovornost:

Primarna odgovornost za ovo bit će na rukovoditeljima sektora kojima će pomagati njihovi pomoćni rukovoditelji. Jedinica za upravljanje promjenama imat će važnu ulogu u podršci svakom pojedinačnom rukovoditelju sa svakodnevnom primjenom novih struktura i odnosa izvještavanja. Timovi dizajna procesa sektora imat će odgovornosti određivanja uloga i odgovornosti osoblja za svaki sektor.

Ključne akcije:

1510 Postavljanje rukovoditelja sektora

Prvi korak u primjeni privremene organizacijske strukture treba biti postavljanje rukovoditelja sektora. Time se treba osigurati da oni imaju direktni input u finalizaciji uloga i odgovornosti kao i odabiranja osoblja za njihove sektore. To je odgovornost Uprave i treba se odmah obaviti. Opisi poslova i odgovornosti rukovoditelja sektora nalaze se u Razvojnom planu ljudskih resursa koji se nalazi u prilogu ovom izvještaju.

1520 Finalizirati uloge i odgovornosti za svaki sektor

Polje djelovanja i ciljevi svakog sektora trebaju se finalizirati zajedno s ulogama i odgovornostima osoblja u svakom sektoru. To treba biti fleksibilno kako bi se uključili rezultati koji nastaju iz RPP radnog paketa (1200). To treba koordinirati jedinica za upravljanje promjenama tako da se inicijalne uloge i odgovornosti mogu zadati nakon razdoblja od 1 mjeseca. One se trebaju pregledati kroz RPP proces i redefinirati tamo gdje je to potrebno. To se treba dovršiti unutar razdoblja od 6 mjeseci i to je odgovornost rukovoditelja sektora.

1530 Definirati linije odgovornosti za svaki sektor

Jednom kada se definira inicijalni djelokrug aktivnosti za svaki sektor, treba definirati i dokumentirati linije odgovornosti za sve rukovoditelje i osoblje sektora kao dio standardnih operativnih procedura. Ova akcija će se preklapati s 1520 i treba je dovršiti unutar razdoblja od 6 mjeseci, a bit će odgovornost rukovoditelja sektora uz pomoć Jedinice za upravljanje promjenama.

1540 Postaviti osoblje na radna mjesta privremene strukture

Oglasiti i odabrati sve nužno osoblje u privremenoj strukturi. To će biti odgovornost Sektora ljudskih resursa i treba se dovršiti u razdoblju od 9



mjeseci. Procedure za interno postavljanje osoblja nalaze se u Planu razvoja ljudskih resursa koji je priložen ovom izvještaju.

Vremenski okvir:

15 mjeseci počevši u prvom kvartalu prve godine, završetak krajem prvog kvartala druge godine.

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
1510	■				
1520	■	■			
1530		■	■		
1540		■	■	■	

2.5.6 Spuštanje odgovornosti (1600)

1600 Definiranje standardnih operativnih procedura i spuštanje odgovornosti

Ciljevi:

- Osigurati odgovarajuće strukture kako bi se odgovornost mogla spustiti unutar strukture na odgovarajuću razinu organizacije.
- Dokumentirati standardne operativne procedure za sve procese

Ovaj radni paket direktno se nastavlja na primjenu privremene strukture (1500) i koristit će se rezultatima koji su nastali u RPP radnom paketu (1200). Dizajniran je da dokumentira procedure za svaki poslovni proces i sektor koji su nastali iz RPP te da pomaže u spuštanju odgovornosti na srednje poslovodstvo (upravitelji uprava šuma podružnica, upravitelji šumarija) i sve nadzornike u organizaciji. Jednom kad se finaliziraju uloge, odgovornosti i poslovni procesi (radni paket 1500) ovaj će radni paket definirati tko će imati upraviteljsku ili nadzornu odgovornost za svaki proces i odgovarajuću razinu unutar organizacije na kojoj treba počivati ta odgovornost. U svakom slučaju odgovornost će se prenijeti na najnižu prikladnu razinu u organizaciji.

Odgovornost:

Ovo će biti primarna odgovornost rukovoditelja sektora uz pomoć Jedinice za upravljanje promjenama i RPP tima.

Ključne akcije:

1610 Definirati standardne operativne procedure (3 mjeseca)
Finalizirati procedure za svaki ključni paket koji proizlazi i radnih paketa 1200 i 1500 i dokumentirati standardne operativne procedure. To se treba odvijati tokom razdoblja od tri mjeseca i treba biti odgovornosti rukovoditelja sektora uz podršku Jedinice za upravljanje promjenama.

1620 Dodjeljivanje odgovornosti (6 mjeseci)



Na temelju standardnih operativnih procedura i struktura izvještavanja, specifične odgovornosti svakog poslovnog procesa trebaju se dodijeliti odgovarajućim ulogama unutar sektora. Te odgovornosti koristit će se u redefiniranju specifikacija poslova i mjera uspješnosti. To se treba dovršiti u razdoblju od 6 mjeseci i treba biti odgovornosti rukovoditelja sektora.

1630 Procijeniti potrebe za obukom srednjeg posloводства (1 mjesec)
Kako bi srednje posloводство i nadzorno osoblje mogli obavljati svoje dužnosti vjerojatno će trebati prikladnu obuku. To će se dogoditi kao dio radnog paketa (2400) u komponenti podrške, ali bit će važno da se u ovoj fazi identificiraju i dokumentiraju potrebe za specifičnom obukom što se kasnije može koristiti u radnom paketu obuke. To će se dogoditi u razdoblju od mjesec dana i bit će odgovornost rukovoditelja sektora.

Vremenski okvir:

6 mjeseci počevši od 4. kvartala prve godine, dovršenje do kraja 1. kvartala druge godine.

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
1610					
1620					
1630					

2.5.7 Zelena bilanca (1700)

1700 Dizajnirati procedure i primijeniti Zelenu bilancu

Ciljevi:

- Uvesti Zelenu bilancu koja će pratiti ekološki integritet šuma HŠ kao sredstvo osiguravanja da komercijalno gospodarenje nema nepovoljan utjecaj za zdravstveno stanje i strukturu šuma ili ekološku kvalitetu i socijalne vrijednosti.
- Upravljanje procedurama certifikacije šuma.

Odgovornost:

Ovo će biti odgovornost korporativne službe ekologije. Upravitelji šumarija i uprava šuma podružnica te osoblje će morati sudjelovati u lokalnim radionicama i konzultativnim sastancima.

Ključne akcije:

1710 Razviti opcije s zainteresiranim stranama i održati radionice (2 mjeseca)
To će uključivati održavanje serije konzultacijskih radionica širom zemlje na koje će biti pozvane lokalne zainteresirane strane i članovi lokalnih zajednica. Ciljevi tih radionica bit će informiranje sudionika o procesima i pružanje prilike da daju svoj input u definiranje okvira za primjenu Zelene bilance.



1720 Definirati kriterije i indikatorski okvir za Zelenu bilancu i standardne operativne procedure za mjerenja (6 mjeseci)
Identificirati i dogovoriti kriterije i indikatore za monitoring nekomercijalnih vrijednosti šuma i uvesti ih u operativne procedure.

1730 Izdati okvir i politiku Zelene bilance, konzultirati zainteresirane strane i revidirati proces tamo gdje je to potrebno (1 mjesec).
Kako bi se zainteresiranim stranama pružila mogućnost druge konzultacije prije finalizacije procedura.

1740 Primjena kriterija gospodarenja i monitoring (3 mjeseca i dalje)

Vremenski okvir:

3 mjeseca počevši od prvog kvartala prve godine, završetak krajem prvog kvartala prve godine.

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
1710	■				
1720		■	■		
1730			■		
1740					

2.5.8 Razvojni program višeg posloводства (1800)

1800 Primjena razvojnog programa višeg posloводства

Cilj:

- Omogućiti rukovoditeljima, šefovima službi i upraviteljima uprava šuma podružnica produbljenje znanja i razumijevanja realnosti komercijalnog poslovnog života i početak osposobljavanja grupe višeg posloводства potrebnim umijećima za razvoj komercijalnog poduzetništva.

Iako je obuka nužni dio komponente podrške, razvojni program višeg posloводства dio je Komponente pozicioniranja jer je to važna platforma za više posloводство koje će u konačnici i biti odgovorno za provođenje tranzicije u trg. društvu. Taj program treba početi čim se imenuje više posloводство.

Razvojni aspekti programa navedeni su u Planu razvoja ljudskih resursa (4. svezak ovog Izvještaja).

Kao što je objašnjeno u Planu razvoja ljudskih resursa priroda "Razvojnih intervencija" će biti prilično opsežna i detaljno je objašnjena u Planu razvoja ljudskih resursa.

**Odgovornost:**

Uprava
Upravitelji sektora
Upravitelj ljudskih resursa

Ključne akcije:

1810 Identificiranje prikladnog Programa razvoja posloводства
Trebalo se odabrati prikladan i opsežan program/intervencije koje mogu dati međunarodno priznato iskustvo i kvalifikacije. To treba pokrivati fundamentalne discipline (kao što je skicirano u Planu razvoja ljudskih resursa) uključujući rukovođenje, upravljanje promjenama, strateško poslovno planiranje, dizajn i upravljanje procesa, a također treba dati mogućnosti za specijalizaciju za određena funkcionalna područja (vidi odlomak 4.1.4).

1820 Primjena Programa razvoja posloводства u skladu s rasporedom navedenim u Planu razvoja ljudskih resursa. Vidi modul 2 Plana razvoja ljudskih resursa.

Vremenski okvir:

6 mjeseci počevši od drugog kvartala prve godine, završetak krajem trećeg kvartala prve godine.

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
1810	■				
1820		■			

2.5.9 Poslovni informatički sustavi (2100)

2100 Razvoj i primjena poslovnih informatičkih sustava**Ciljevi:**

- Razvoj i primjena poslovnih informatičkih sustava koji će podržavati upravljačku kontrolu i poboljšane poslovne procese.

Sustavi koji će se razviti moraju biti takvi da integriraju sve šumskogospodarske i komercijalne aplikacije. Kako se rukovoditelji u HŠ jako oslanjaju na karte za planiranje i svakodnevne aktivnosti, važno je da postoji potpuna integracija između svih poslovnih podataka i izvještaja i prostornih (tj. GIS) podataka. Osnovna točka za sve osnovne aplikacije bit će osnove gospodarenja i šumske inventarizacije. Mora postojati povratna službena veza o pregledu između poslovnih aplikacija šumske inventarizacije. Za sporedne djelatnosti, osnovna točka sustava bit će radni planovi i strateški ciljevi.

Kratka skica predloženog integriranog sustava nalazi se u sljedećoj tablici i opisu sustava.

**Odgovornost:**

Za ovaj radni paket bit će odgovoran rukovoditelj informatike koji je odgovoran direktno direktoru trg. društva.

Preporučuje se da trg. društvo zadrži usluge informatičkog partnera koji ima usluge u zemljišno baziranim poslovnim sustavima za specifične elemente ovog radnog paketa kao što su razvoj softvera i specifikacija hardvera.

Ključne akcije:

- 2110 Finalizirati informatičku strategiju Društva (6 mjeseci)
Važno je da postoji potpuna jasnoća oko informatičke strategije Društva na početku ovog radnog paketa. Kao rezultat, prva akcija uključuje osnivanje radne grupe koja će ispitati rukovoditelje iz ključnih funkcionalnih jedinica u Društvu koji će odrediti prioritetne zahtjeve sustava. Informatička strategija mora široko definirati glavne komponente i odabranu infrastrukturu na kojoj će se sustav razvijati.
- 2120 Odabrati informatičkog partnera za fazu specifikacije i dizajna (2 mjeseca)
Prikladni informatički partner treba se odabrati putem otvorenog natječaja kako bi se napravila specifikacija i dizajnirale osnovne softverske aplikacije za održavanje poslovnih procesa Društva.
- 2130 Dovršenje dizajna aplikacija i specifikacija sustava (6 mjeseci)
To će uključivati pune specifikacije za sav hardver, mreže i softverske aplikacije za podmirenje potreba Društva. Važan input za ovu fazu bit će rezultati radnog paketa reinženjering poslovnih procesa (1100).
- 2140 Odabir informatičkog partnera za fazu integracije i primjene sustava (2 mjeseca)
Odabir odgovarajućeg informatičkog partnera za provođenje razvoja softvera, primjene mrežne i hardverske strukture i savjeta o softverskim paketima.
- 2150 Odabiranje informatičkog hardvera i systemske infrastrukture (9 mjeseci)
Odabiranja i konfiguracija mreže, hardvera i operativnog sustava.
- 2160 Odabiranje aplikacija softverskih paketa (6 mjeseci)
Odabiranje odgovarajućih softverskih paketa gdje je to dostupno (npr. financijski moduli – riznica, kupci/dobavljači, fakturiranje, plaće, također sustavi ljudskih resursa, sustavi arhiviranja dokumenata, sustavi nabave, neki GIS moduli)
- 2170 Sakupljanje GIS podataka (18 mjeseci)
Cilj ove aktivnosti je osiguravanje da su sadašnji prostorni podaci i karte dostupni za sva glavna šumska područja. To uključuje obnavljanje i koordinaciju postojećih GIS podataka u jedan sloj od UŠP gdje je to moguće i sakupljanje podataka za područja za koja do sada nema GIS podataka.



2180 Isporuca naručenih (po mjeri) softverskih aplikacija (15 mjeseci)
Koristeći specifikacije koje su bile razvijene u 2130, trebaju se osnovati timovi razvoja aplikacija koje će razvijati softverske aplikacije koje će vjerojatno uključivati sljedeće aplikacije: poslovno planiranje i proračun, praćenje rada, šumsko planiranje, prognoza inventure i nabave, sustav prodaje drva. Sve naručene aplikacije trebaju se integrirati u GIS karte i inventarizacijske podatke Društva.

2190 Informatička obuka (36 mjeseci)
Obuka će se fokusirati uglavnom na informatičko osoblje koje će biti odgovorno za primjenu sustava, za korisničke tečajeve i stalnu tehničku podršku. Programi informatičke obuke trebaju se usmjeriti na sljedeće:

- konfiguracija i održavanje hardvera i mreže
- dizajn i razvoj softvera
- tehnička podrška
- obuka predavača za krajnje korisnika
- obuka krajnjih korisnika za specifične aplikacije

Vremenski okvir:

39 mjeseci počevši u drugom kvartalu prve godine, završetak krajem trećeg kvartala četvrte godine.

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
2110	■				
2120		■			
2130		■			
2140			■		
2150			■	■	
2160			■	■	
2170			■	■	■
2180			■	■	■
2190		■	■	■	■

2.5.10 Sustavi financijske podrške i kontrole (2200)

2200 Razviti i primijeniti sustave financijske podrške i kontrole

Ciljevi:

- Centraliziranje financijskih funkcija i sustava u HŠ
- Razvoj funkcija pogonskog računovodstva i financijskih kontrola u organizaciji
- Poboljšanje transparentnosti financijskih sustava Društva
- Razvijanje kulture odgovornosti

Odgovornost:

Ključna odgovornost za ovo leži na rukovoditelju sektora financija

**Ključne akcije:**

- 2210 Centraliziranje financijskog upravljanja (12 mjeseci)
Prebacivanje postojećeg sustava kupaca i dobavljača i plaća od nezavisnih sustava u UŠP na jedinstveni centralizirani sustav za cijelo Društvo. To je dizajnirano da se poboljša konsolidacija financijskih podataka, ukloni duplikacija aktivnosti i poboljša financijsko izvještavanje, kontrola i donošenje odluka.
- 2220 Razvoj funkcije centralne riznice (3 mjeseca)
Ovo ti trebalo konsolidirati stanje na bankovnim računima uprava, optimizirati tok gotovine i minimizirati korporativno posuđivanje. Postaviti ciljeve za smanjenje vremena potraživanja na prihvatljivu razinu, predloženi cilj je maksimalno 60 dana do kraja treće godine s prosječnim vremenom potraživanja od 45 dana. Trebaju se također odrediti i godišnje pregledavati limiti posuđivanja na temelju financijske snage organizacije.
- 2230 Poboljšati transparentnost financijskog sustava (6 mjeseci)
Dizajnirati sustav koji izvještava o vanjskim prihodima (i za drvne i nedrvne prodaje), unutarnjim prihodima i fondovima (npr. OKFŠ). Poboljšati izvještavanje o računima JBRŠ i PBRŠ.
- 2240 Razvijanje funkcija pogonskog računovodstva (6 mjeseci)
Centralizirana funkcija pogonskog računovodstva treba se razviti u Direkciji i ona će pratiti godišnji proračun te stvarati tjedne i mjesečne pogonske račune s punom analizom varijance. Ta funkcija mora konačno biti potpuno kompjuterizirana i razvijena kao dio radnog paketa Poslovnog informatičkog sustava (2100), no u međuvremenu funkcija pogonskog računovodstva treba se razvijati koristeći postojeće izvještaje i podatke na poluautomatizirani način.

Vremenski okvir:

12 mjeseci počevši u drugom kvartalu prve godine, dovršenje krajem prvog kvartala druge godine.

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
2210	■				
2220		■			
2230			■		
2240			■		

2.5.11 Proces planiranja i upravljanja učinkom (2300)

2300 Razvijanje i primjena procesa planiranja i upravljanja učinkom



Ciljevi:

- Vrednovanje broja, tipa i lokacije nužnih radnih mjesta u privremenoj organizacijskoj strukturi trg. društva
- Pojašnjenje uloga, odgovornosti i zadataka za ta nužna radna mjesta
- Osiguravanje da svi zadaci koje obavlja osoblje podržavaju poslovne planove određenih poslovnih područja
- Uklanjanje nebitnih poslova koji ne doprinose učinkovitosti trg. društva
- Osigurati da se postignu mjere uštede/smanjenja troškova unutar specificiranog vremenskog okvira
- Identificirati razvojne potrebe rukovoditelja i osoblja u srednjoročnom razdoblju i u budućnosti trg. društva
- Pojašnjenje rukovoditeljima i osoblju o specifičnim ulogama individualnih zaposlenika
- Identificiranje najboljih zaposlenika u Društvu i izrada **Plana nasljeđivanja** ključnih osoba važnih za budućnost Društva.

Odgovornost:

Uprava
Rukovoditelji
Šefovi službi/upravitelji uprava šuma podružnica
Upravitelji šumarija
Rukovoditelj ljudskih resursa

Ključne akcije:

- 2310 Primjena tečajeva obuke (vidi Plan razvoja ljudskih resursa) za upravljačko osoblje
- 2320 Razvijeni, dogovoreni i provedeni osobni radni planovi za rukovoditelje, šefove jedinica i upravitelje uprava
- 2330 Razvijeni, dogovoreni i uvedeni osobni radni planovi za upravitelje šumarija
- 2340 Razvijeni, dogovoreni i uvedeni osobni radni planovi.

Vremenski okvir:

12 mjeseci od početka ciklusa promjena.

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
2310	■				
2320	■	■			
2330		■	■		
2340			■		

2.5.12 Obuka i razvoj ljudskih resursa (2400)

2400 Primjena programa obuke i razvoja ljudskih resursa Društva

**Ciljevi:**

- Uvođenje novih zaposlenika u organizaciju i upoznavanje zaposlenika s očekivanjima i standardima Društva
- Povećanje razina vještina posloводства i ostalih zaposlenika trg. društva
- Optimiziranje učinka zaposlenika trg. društva

Odgovornost:

Više posloводство ljudskih resursa

Ključne akcije:

- 2410 Modul 1 – Uvodni program (prva tri mjeseca)
- 2420 Modul 2 - Program temelja za više posloводство (kraj drugog kvartala)
- 2430 Modul 3 - Program temelja upravitelja šumarije (kraj drugog kvartala)
- 2440 Modul 4 - Program temelja za administrativno osoblje (kraj drugog kvartala)
- 2450 Modul 5 – Faza 2 Razvoj višeg posloводства (do kraja 2. godine)
- 2460 Modul 6 – Faza 2 Razvoj upravitelja šumarije (do kraja 2. godine)
- 2470 Modul 7 – Faza 2 Administrativni razvoj (do kraja 2. godine)
- 2480 Modul 8 – Obuka i razvoj šumskih radnika (sredina 1. godine do sredine 3. godine)
- 2490 Modul 9 – Stalni razvojni programi (od 3. godine na dalje)

Vremenski okvir:

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
2410	■				
2420	■				
2430	■				
2440	■				
2450		■	■	■	
2460		■	■	■	
2470		■	■	■	
2480		■	■	■	
2490			■	■	■

2.5.13 Podrška prelasku osoblja u privatni sektor (2500)

2500 Podrška prelasku osoblja u privatni sektor**Ciljevi:**

- Upravljanje procesom na pažljiv, sistematično i troškovno učinkovit način
- Pružanje fokusirane i odgovarajuće obuke i razvojnih intervencija osoblju
- Što je više moguće pomoći osoblju koje prelazi u privatni sektor identificiranjem odgovarajuće i realistične alternativne karijere.

Odgovornost:



Viši rukovoditelj u Sektoru ljudskih resursa
Projektini tim

Ključne akcije:

- 2510 Postavljanje višeg rukovoditelja kao nositelja projekta
- 2520 Postavljanje projektnog tima
- 2530 Identifikacija osoblja koje prelazi u privatni sektor
- 2540 Identifikacija alternativnih mogućnosti zaposlenja za osoblje koje prelazi
- 2550 Identificiranje i pojašnjavanje vještina, kompetencija te očekivanja osoblja koje prelazi u privatni sektor
- 2560 Spajanje osoba s alternativnim mogućnostima zaposlenja
- 2570 Obavljanje usmjerenih programa obuke i preobuke

Vremenski okvir:

48 mjeseci od početka ciklusa promjena

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
2510	■				
2520					
2530	■	■	■		
2540	■	■	■	■	■
2550			■	■	■
2560			■	■	■
2570			■	■	■

2.5.14 Praćenje napretka radnih paketa (2600)

2600 Praćenje napretka radnih paketa

Ciljevi:

- Praćenje napretka i postizanja ključnih prekretnica kako bi se osiguralo da se one postižu na vrijeme i u okviru proračuna.

Odgovornost:

Ovo je kritična odgovornost Jedinice za upravljanje promjenama kao jednog od glavnih pokretača koji stoji iza procesa promjena. Postojat će potreba za redovitim praćenjem napretka uz korektivne akcije ukoliko će to biti potrebno.

Ključne akcije:

- 2610 Definiranje i dogovaranje oblika praćenja (monitoringa) za svaku komponentu s Upravom i Nadzornim odborom (2 mjeseca)
- 2620 Davanje mjesečnih izvještaja o napretku Upravi zajedno s preporukama o potrebnim akcijama (58 mjeseci)

Vremenski okvir:



12 mjeseci od početka ciklusa promjena.

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
2610					
2620					

2.5.15 Uvođenje procedura poslovnog planiranja i proračuna (3100)

3100 Uvođenje procedura poslovnog planiranja i proračuna

Cilj:

1. Uvesti strukturirani pristup poslovnom planiranju i proračunu što će razviti komercijalnu kulturu u trg. društvu i time dati okvir za učinkovitu kontrolu troškova, proračun i analizu varijance te akcije koje slijede.

Odgovornost:

- Odgovornosti za uvođenje procesa imat će Služba poslovnog planiranja u Sektoru financija koji će pokretati i koordinirati proces.
- Individualni rukovoditelji bit će odgovorni za izradu i odobrenje svojih poslovnih planova i proračuna.

Ključne akcije

3110. Uvesti proces poslovnog planiranja (2 godine)

Poslovno planiranje je moćan alat koji razvija osobne odgovornosti rukovoditelja na svim razinama trg. društva. Služba poslovnog planiranja će razviti i izdati smjernice (Sektor financija) svim upraviteljima šumarije, upraviteljima radnih jedinica, upraviteljima uprava šuma podružnica i rukovoditeljima službi u Direkciji najmanje 3 mjeseca prije početka 2003. godine. Poslovni planovi će uključivati specifične ciljeve za smanjenje troškova i povećanje učinkovitosti dogovorene s upraviteljima. Služba poslovnog planiranja i Jedinica za upravljanje promjenama će pružiti podršku rukovoditeljima kad se budu razvijali nacrti poslovnih planova te konačno dogovarali i finalizirali. Rukovoditelji sektora će razviti poslovne planove sektora na temelju planova svojih upravitelja. Poslovni planovi također čine osnovnu liniju za mjerenje upravljanja učinkom što je detaljno objašnjeno u radnom paketu 2300.

3120 Uvesti proces proračuna (2 godine)

Proces proračuna razvija odgovornost rukovoditelja za kontrolu troškova. Sektor financija razvit će godišnje financijske smjernice i ciljeve zajedno s rukovoditeljima sektora. Unutar sektora odredit će se proračun te će se s njime složiti upravitelji šumarija, radnih jedinica, uprava šuma podružnica i



šefovi službi u Direkciji zajedno s njihovim nadređenima. Kada se proračun dogovori rukovoditelji će imati slobodu upravljanja unutar proračunskog okvira. Proračunski proces će se razviti kad se razviju konta troškova i ostala konta i kad se proces integrira u Poslovni informatički sustav.

3130 Uvođenje pogonskog računovodstva (2 godine)

Pogonsko računovodstvo fokusira se na uski monitoring i kontrolu troškova. Koraci su prvo uvesti organizacijske strukturne promjene koje omogućavaju taj fokus tj. Služba pogonskog računovodstva u Sektoru financija i jedinicu kontrole troškova u upravama šuma podružnicama.

Drugi je korak razvoj kontnog plana za troškove i ostalo, prikladnih za kontrolu troškova.

To će biti u vezi i reinžinjerinom poslovnog procesa (Radni paket 1200) i razvojem Poslovnog informatičkog sustava (Radni paket 2100).

Sve Ključne akcije podržavat će obuka opisana u Radnom paketu 2400.

Vremenski okvir:

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
Primijeniti poslovno planiranje					
Primijeniti proces proračuna					
Uvesti pogonsko računovodstvo					

2.5.16 **Poboljšati učinkovitost šumarskih (šumarija) procesa (3200)**

3200 Poboljšati učinkovitost šumarskih (šumarija) procesa
Cilj: <ul style="list-style-type: none">▪ Odvijanje ključnih operativnih procesa na najučinkovitiji način i u skladu s najboljim praksama
Odgovornost: <ul style="list-style-type: none">▪ Odgovornost za ovo pripada upraviteljima šumarija koje će podržavati Jedinica za upravljanje promjenama i Jedinice operativne koordinacije (planiranje, org. jedinice obnove i sječe u upravama šuma podružnicama).
Ključne akcije: 3210 Uvesti standardne operativne procedure za šumarske procese (1 godina) Slijedeći RPP procese i dogovor o standardnim operativnim procesima (Radni paket 1600) za sve ključne šumarske operativne procese (planiranje, obnova, njega, sječa, zaštita) i poslovne procese (prodaja, ugovaranje, kupnja,



sniimanje rada), upravitelji šumarije će sve to uvesti u praksu.

3220 Praćenje i poboljšanje procesa (3 godine)

Primjena novih radnih postupaka bit će iskustvo "učenja uz rad" i upravitelji šumarija moraju stalno davati izvještaje Jedinici za upravljanje promjenama koja će osigurati da se promjene i poboljšanja pretvore u standardne operativne procedure. To će činiti dio inicijative stalnog unapređivanja. Sve osoblje će se poticati da ponudi načine poboljšanja učinkovitosti.

Vremenski okvir:

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
3210					
3220					

2.5.17 Smanjenje šumskih (šumarija) direktnih troškova (3300)

3300 Smanjenje šumskih (šumarija) troškova

Cilj:

- Smanjenje direktnih troškova usporedivo privatnim poduzetnicima koji posluju u skladu sa zakonom i najboljom međunarodnom praksom

Odgovornost:

- To je odgovornost upravitelja šumarije koji će imat podršku Jedinice za upravljanje promjenama, Službe za upravljanje učinkom sektora ljudskih resursa i operativnih koordinacijskih jedinica uprave šuma podružnice.

Ključne akcije:

3310 Smanjiti neučinkovito vrijeme (2 godine)

Služba radnih postupaka (Sektor ljudskih resursa) će identificirati točnu prirodu i lokaciju problema. Prvi koraci će se usmjeriti na preobuku šumarskih radnika koji ne mogu obavljati teške ili nadzorne poslove. Drugo je uvođenje novih radnih postupaka koji će početi uklanjati plaćanje neučinkovitog vremena.

3320 Uvesti pilot shemu plaćanja po učinku (1 godina)

Ovo je akcija "učenje uz rad". U prvoj godini svaka će UŠP uvesti 2 pilot sheme da se osoblju uvede plaćanje po učinku. Okvir za to dizajnirat će Jedinica za upravljanje promjenama, ali će svaki pilot razviti svoje posebne aranžmane. Poticajni mehanizmi će činiti važan element pilot studija.

3330 Uvesti pilot sheme Autonomne radne grupe (1 godina)



Autonomne radne grupe (ARG) daju radnicima veću fleksibilnost za kontrolu i upravljanje svojim radom. Kao i s plaćanjem po učinku, svaka će UŠP uvesti 2 pilot sheme u prvoj godini. U obuci i podršci Autonomnim radnim grupama upravitelju šumarije će pomagati Jedinica za upravljanje promjenama.

- 3340 Pilot shema transfera šumske mehanizacije pod kontrolu šumskih radnika (1. godina)
Svaka UŠP će uvesti 2 pilot sheme transfera motornih pila i traktora pod kontrolu šumskih radnika što će biti neovisno od ARG pilot sheme.
- 3350 Uvesti nove sheme za šumske radnike u cijelom trg. društvu (3 godine)
Na kraju prve godine Služba upravljanja učinkom Sektora ljudskih resursa ocijeniti će sva iskustva iz pilot shema s upraviteljima šumarija koji su provodili pokusne sheme. Iz toga će se razviti okvir i raspon opcija za široku primjenu. Unutar tog okvira upravitelji šumarija će primijeniti i adaptirati sheme koje najbolje odgovaraju njihovim okolnostima. Nove sheme mogu također uključivati privatizaciju grupa pojedinaca koji će izaći iz trg. društva i raditi kao privatni poduzetnici.
- 3360 Smanjiti cijene privatnika (1 godina)
Sve cijene privatnika u cijeloj zemlji će pratiti Služba kontrole troškova u Sektoru financija. Te će podatke koristiti Služba operativnog planiranja u Sektoru proizvodnje i usluga kako bi se napravile smjernice za ugovorne cijene. Na razini uprava ugovori se trebaju grupirati u veće skupine i rezervirane cijene se trebaju smanjiti kako bi se povećala konkurencija i smanjile cijene.

Vremenski okvir:

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
3310					
3320					
3330					
3340					
3350					
3360					



2.5.18 **Poboljšanje učinkovitosti nešumskih procesa i direktnih troškova (3400)**

3400 Poboljšanje učinkovitosti nešumskih (radne jedinice, društva kćeri) procesa i smanjenje direktnih troškova
Cilj: <ul style="list-style-type: none">▪ Poboljšati profitabilnosti nešumskih jedinica da posluju barem s nulom ili čak i bolje unutar razdoblja restrukturiranja
Odgovornost: <ul style="list-style-type: none">▪ Za radne jedinice bit će odgovoran rukovoditelj radnih jedinica u Sektoru proizvodnje zajedno s upraviteljima radnih jedinica▪ Za društva kćeri bit će odgovoran rukovoditelj novih poslova u Sektoru prodaje zajedno s rukovoditeljima društava kćeri.▪ Za lovačke kuće i smještaj za odmor bit će odgovorni upravitelji šumarije.
Ključne akcije: <p>3410. Detaljna poslovna revizija (6 mjeseci) Provest će se detaljna poslovna revizija u svim poslovnim jedinicama i društvima kćerima. To će identificirati osnovicu troškova rada, kapaciteta privatnika koji pružaju usluge, buduće zahtjeve usluga od HŠ i RPP radnih postupaka. To će provesti lokalni poslovni konzultanti zajedno s Službom radnih jedinica u Sektoru proizvodnje. To će preporučiti koje jedinice imaju potencijal za poboljšanje, da posluju s nulom, za privatizaciju i koje se trebaju zatvoriti. Odgovarajuće financijsko vrednovanje tih jedinica ne smije uključivati jednaku podjelu općih troškova trg. društva i imovina se treba vrednovati prema realističnim cijenama.</p> <p>3420. Poslovno planiranje (4 godina) Za preostale jedinice, proces poslovnog planiranja odvijat će se svake godine i postaviti će se strogi kriteriji i ciljevi da se te jedinice barem dovedu na financijski na nulu. To će uključivati nove radne postupke i novi način plaćanja radnika. To će pokrenuti jedinice da budu učinkovitije i više orijentirane prema poslu.</p> <p>3430. Racionalizacija (4 godina) Racionalizaciju će provesti upravitelji jedinica kako bi postigli ciljeve postavljene u poslovnim planovima. To će se sastojati od novih radnih postupaka, novih načina plaćanja radnika, poticajnih shema i smanjenja općih troškova. Akcije mogu uključivati spajanje postojećih radnih jedinica ili zatvaranje nekih elemenata radnih jedinica npr. izgradnja cesta.</p>

**Vremenski okvir:**

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
3410					
3420					
3430					

2.5.19 Poboljšanje učinkovitosti upravljačke podrške (3500)

3500	Poboljšanje učinkovitosti upravljačke podrške
Cilj:	<ul style="list-style-type: none">Primjena novih učinkovitih mjera upravljanja u područja funkcije podrške kako bi se šumarijama omogućilo da rade učinkovitije.
Odgovornost:	<ul style="list-style-type: none">Za to će biti odgovorni rukovoditelji sektora u odgovarajućim područjima funkcija podrške u trg. društvu; financije, korporativne usluge, prodaja i marketing, informatička tehnologija i Jedinica za upravljanje promjenama
Ključne akcije:	<p>3510 Primjena privremenih sustava za standardne operativne procedure (1,5 godina) Finalna primjena novih procedura u svim ključnim područjima podrške u trg. društvu: financije, korporativne usluge, prodaja i marketing, informatička tehnologija će u mnogo slučajeva ovisiti o Poslovnom informatičkom sustavu i privremenim aranžmanima koji će se trebati uvesti kako bi se počele uvoditi nove procedure.</p> <p>3520 Primjena standardnih operativnih procedura (2. godina) Potpuno primijeniti sve nove standardne operativne procedure. To će se dogoditi u cijelom trg. društvu, u svim jedinicama, službama i sektorima u svim funkcijama podrške u Direkciji i u upravama šuma podružnicama.</p> <p>3530 Osigurati pridržavanje standardnih operativnih procedura (3 godine) Svi rukovoditelji sektora će pratiti i osigurati pridržavanje standardnih operativnih procedura u svojim područjima odgovornosti te će provesti potrebna poboljšanja.</p> <p>3540 Ustanoviti prakse uspoređivanja općih troškova i godišnjeg pregleda (3 godine) Trg. društvo mora uspostaviti prihvatljive usporedne iznose za opće troškove u trg. društvu. To se treba svake godine revidirati na temelju realističnih ciljeva i prihvatljivih međunarodnih usporedbi i treba se koristiti za fokusiranje na poboljšanja u učinkovitosti u funkcijama podrške u organizaciji.</p>

**Vremenski okvir:**

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
3510					
3520					
3530					
3540					

2.5.20 Transfer viška tehničkog/administrativnog osoblja u privatni sektor (3600)

3600 Obaviti transfer viška tehničkog/administrativnog osoblja u privatni sektor

Cilj:

- Smanjiti opće troškove smanjenjem osoblja u skladu s najboljom praksom.

Odgovornost:

- Služba za tranziciju u Sektoru ljudskih resursa bit će odgovorna, u konzultaciji s rukovoditeljima sektora u vezi s fazama transfera

Ključne akcije:

3610 Provedba sheme dobrovoljnih umirovljenja

Obavijestiti osoblje i promovirati shemu. Upravljati svim umirovljenjima.

3620 Detaljni vremenski raspored transfera osoblja (3 godine)

Nakon popunjavanja privremene strukture početak će planiranje smanjenja osoblja. Faze smanjenja viška osoblja zahtijevaju pažljivo planiranje i trebat će ih podržavati uvođenje učinkovitijih radnih postupaka i učinkovitijeg informatičkog sustava. Višak osoblja će se postaviti na specifična privremena mjesta podrške. Planirane faze popunjavanja tih mjesta napraviti će Rukovoditelj službe tranzicije zajedno sa svakim rukovoditeljem 1. razine. To će se redovito pregledavati.

3630 Faza 1 transfera

Inicijalni plan transfera je 20 % transfera u 2. godini, 40 % transfera u 3. godini i 40 % transfera u 4. godini. Ovi brojevi će se možda promijeniti nakon što se dovrši planiranje u ključnoj akciji 3610 gore navedenoj. Obuka i podrška višku osoblja koje prelazi u privatni sektor detaljno je obrađena u Radnom paketu 2500. Svom osoblju koje odlazi platiti će se zakonski osigurana otpremnina.



3640 Faza 2 transfera
40% transfera

3650 Faza 3 transfera
40% transfera

Vremenski okvir:

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
3610	■	■	■		
3620		■			
3630		■	■		
3640			■	■	
3650				■	■

2.5.21 Privatizacija (3700)

3700 Privatizacija

Cilj:

- Primjena vladine politike o privatizaciji unutar HŠ

Aktivnosti ovog radnog paketa trebaju biti u skladu s budućim zakonodavstvom o privatizaciji.

Odgovornost:

- Uprava
- Upravitelji radnih jedinica

Ključne akcije:

3710 Pilot pokus privatizacije (6 mjeseci)

Ovaj će se zadatak moći provesti samo nakon što se provede detaljna poslovna revizija (ključna akcija 3420). Poslovna revizija će se koristiti za identificiranje potencijalnih radnih jedinica kandidata i usluga koje su odmah spremne za privatizaciju. To je dizajnirano da bude "učenje uz rad" zadatak koji će pružiti važna iskustva za primjenu privatizacije u širem rasponu u cijelom trg. društvu. To će pružiti važan input za finaliziranje kriterija za identificiranje aktivnosti za privatizaciju. Preporučuje se da se dva potencijalna kandidata izaberu za ovaj pilot pokus. U svrhu pilot pokusa to ne bi trebali biti bitne poslovne aktivnosti i ne bi smjeli imati visoki rizik neuspjeha.

3720 Postavljanje kriterija za privatizaciju (6 mjeseci)



To će odrediti koje će se jedinice privatizirati i ovisi o učinku jedinice i rezultatima i iskustvima pilot pokusa privatizacije. Treba se postaviti prag učinka koji će odrediti aktivnosti za privatizaciju. To će se vjerojatno mijenjati svake godine i bit će odgovornosti odgovarajućih rukovoditelja sektora. Jedinice koje padnu ispod praga ili ne uspiju postići kriterije će se odmah naći na putu za privatizaciji dok one koje su bile uspješne i koje imaju mogućnosti biti profitabilne trebaju ostati u trg. društvu.

3730 Privatizacija (3 godine)

Akcije privatizacije (odbacivanje gubitaških aktivnosti i imovine) su posebno dizajniranje za uklanjanje onih aktivnosti iz trg. društva koje gube novac i ne pokazuju znakove preokreta. Akcije privatizacije će uključivati transfer mehanizacije osoblju koje će raditi kao privatnici. Postoje opcije o tome kako će se imovina mehanizacije vrednovati kada se bude prenosila i koja se jamstva posla mogu dati osoblju koje odlazi. Pilot sheme privatizacije će početi u prvoj godini što će pružiti iskustva za kasnije godine kada će vjerojatno doći do privatizacije ukoliko jedinice ne poboljšaju svoj učinak.

Vremenski okvir

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
3710					
3720					
3730					

2.5.22 Uvođenje sustava slobodne tržišne prodaje (4100)

4100 Uvođenje sustava slobodne tržišne prodaje
Cilj: <ul style="list-style-type: none">▪ Kretanje prodaje drva HŠ prema otvorenom tržišnom sustavu kako bi se osigurala maksimizacija tržišnih cijena
Odgovornost: <ul style="list-style-type: none">▪ To je jedna od ključnih odgovornosti rukovoditelja sektora prodaje i marketinga
Ključne akcije: 4110 Ukidanje kontrole cijena Ministarstva gospodarstva (6 mjeseci) Rukovoditelj sektora prodaje i marketinga zajedno sa službom za vanjske odnose treba osigurati da se ukine vladina kontrola cijena. Nužna osiguranja protiv neuspjeha na tržištu uvest će se kao dio ključne akcije 4130 i 4140.



4120 Primjena uvjeta plaćanja prodajnih ugovora (6 mjeseci)

Kupci koji ne ispunjavaju uvjete plaćanja neće dobiti drvo od HŠ. To će biti stupnjevano tokom 6 mjeseci. Svi klijenti bit će obaviješteni o politici trg. društva i uvjetima.

4130. Proširiti upotrebu sustava javnih nadmetanja (3 godine)

Uvesti javna nadmetanja u 50 % prodaja tokom razdoblja od 3 godine (25 % do kraja prve godine od početka ključne akcije, 35 % do kraja druge godine i 50 % do kraja treće godine), istovremeno smanjiti upotrebu dugoročnih ugovora osim tamo gdje su oni korisni za marketing vrsta ili kvalitete koje se teško prodaju. Razvit će se i on-line kompjuterska javna nadmetanja u novom Poslovnom informatičkom sustavu.

4140. Razviti transparentni indeks cijena za rezervirane cijene (1 godina)

Razviti sustav indeksa cijena koji pokriva glavne vrste i klase kvalitete. To će se razviti u vezi s prerađivačkom industrijom i uključivati će povijesne lokalne cijene, regionalne cijene i međunarodne cijene kako bi se razvio indeks koji će se mjesečno obnavljati. To je vezano uz ključnu akciju 4210.

Vremenski okvir

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
4110	■	■			
4120	■	■			
4130	■	■	■	■	■
4140		■	■	■	

2.5.23 *Razvoj i jačanje funkcije marketinga drva (4200)*

4200 Razviti i jačati funkciju marketinga drva

Cilj:

- Razviti nova tržišta i poboljšati postojeća kroz proaktivni marketing drva

Odgovornost:

- To je odgovornost rukovoditelja sektora prodaje i marketinga i rukovoditelja službe marketinga.

Ključne akcije:

- 4210 Razviti tržišnu bazu podataka lokalnih i regionalnih prodaja (2 godine)



Razvit će se podaci o prodaji po vrstama, kvaliteti, kategorijama veličine, kupcima, cijenama i udaljenostima za transport za svu prodaju oblovine kako bi se omogućila lakša analiza. Razvit će se baza podataka o nacionalnoj pilanskoj proizvodnji i prerađenog drva koja će koristiti povratne informacije od industrije zajedno sa statistikama uvoza i izvoza.

4220 Istražiti nova tržišta za ogrjevno i celulozno drvo (2 godine)

Identificirati nove mogućnosti proizvoda (celuloza za industriju i izvoz). Raditi na promoviranju potrebe osnivanja većih celuloznih industrija u Hrvatskoj i razviti pakete opskrbe drvom koji će tvoriti komponentu bilo kojeg novog razvoja celulozne industrije.

4230 Razviti marketinške postupke za prodaju drva sa slabom potražnjom (2 godine).

Razviti prodajne pakete da se pomogne prodaja vrsta i veličina drva sa slabim interesom. To će uključivati dugoročne ugovore za opskrbu te će uključivati kupce izvan Hrvatske.

Vremenski okvir:

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
4210					
4220					
4230					

2.5.24 Pomoći razvoj prerađivačkog sektora (4300)

4300 Pomoći razvoj prerađivačkog sektora

Cilj:

- Omogućiti poboljšanja u sveukupnoj produktivnosti, učinkovitosti i razvoju drvoprerađivačkog sektora.

Posebno se preporučuje da Vlada osnuje forum za razvoj drvne industrije koji bi se odvijao paralelno s ovim radnim paketom. Ta grupa bi se trebala sastojati od raznih zainteresiranih strana iz cijele industrije koji bi bili odgovorni Vladi po ključnim razvojnim pitanjima, ograničenjima i strateškim izazovima koji se nalaze pred drvnom industrijom.

Odgovornost:

- Ovo je odgovornost rukovoditelja sektora prodaje i marketinga.

Ključne akcije:



4310. Razviti kvotu opcija za "najbolje" pilane (1 godina)

U vezi s akcijom 4310 gore, razvit će se opcije za poticaj pilanama da budu što bolje u preradi i marketingu. To neće biti putem povlaštenih cijena, ali će im osigurati određenu sigurnost u opskrbi.

4320 Razviti opcije opskrbe za velike investitore (1 godina)

U vezi s akcijom 4310 gore, razviti dugoročne opcije opskrbe za pilane i sekundarne prerađivače drva koji traže velike investicije u nove tehnologije. To se može učiniti samo onda kada budu dostupne dugoročne drvne prognoze.

4330 Ocijeniti opcije za investicije u prerađivački sektor (2 godine)

Kako bi se stimuliralo restrukturiranje drvoprerađivačkog sektora i maksimizirala vrijednost hrvatskog drva, HŠ treba aktivno ocijeniti prilike za prikladne investicije. To može biti putem preuzimanja, zajedničkih investicija ili strateških partnerstva. U tu ocjenu trebaju ući samo najbolja trg. društva koja mogu samostalno biti profitabilna. To će vjerojatno biti najveće i najučinkovitije pilane ili specijalizirane pilane u svojoj niši. Ne preporuča se da se HŠ angažiraju u ovoj aktivnosti prije nego što interno ne obavi znatno restrukturiranje i učinkovitost.

Ovo je strategija koju HŠ trebaju ocjenjivati na trajnoj bazi, ovisno o stanju industrije i mogućnostima koje postoje.

Vremenski okvir:

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
4310					
4320					
4330					

2.5.25 Razviti i primijeniti procedure usluga klijentima (4400)

4400 Razviti i primijeniti procedure usluga klijentima

Cilj:

- Pružiti profesionalne usluge koje zadovoljavaju poslovne potrebe klijenata i uključene su u povelji o kupcima

Odgovornost:

- Razvoj ovoga je jedna od ključnih odgovornosti rukovoditelja sektora prodaje i marketinga, a upravitelji šumarija će imati odgovornost pružanja poboljšanih



usluga klijentima na terenu.

Ključne akcije:

4410 Razviti sustav koji pruža kupcima 5-godišnju drvnu prognozu (2,5 godine)
Proizvodna prognoza dat će prodaju koja će specificirati mjesto, vrstu, obujam i kvalitetu za sljedećih pet godina. To će se dalje podešavati i razvijati u drugoj godini u vezi s prodajom drva. To će se pojednostavniti uvođenjem Poslovnog informatičkog sustava.

4420 Razviti sustav koji klijentima pruža informacije o prodaji (2 godine)
Klijentima će se davati osnovni povijesni podaci o prodaji i indeksi cijena na mjesečnoj osnovi.

4430 Postaviti referente za glavne klijente (1 godina)
Za glavne će se kupce imenovati referenti. Oni će osiguravati da HŠ razumiju probleme kupca, tržišta i razvojne planove i čine dio dobrog istraživanja tržišta, a ujedno i odnosa s kupcima.

4440 Razviti povelju o kupcima (1 godina)
Razvit će se povelja o kupcima koja će definirati što klijenti mogu očekivati od HŠ po pitanju dodjele drva i prodaje, kvalitete drva i prisutnosti prodanog drva na pomoćnom stovarištu, te procedure žalbi klijenata. To će se razviti zajedno s upraviteljima šumarija koji će biti odgovorni da na terenu provode povelju o kupcima

Vremenski okvir:

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
4410					
4420					
4430					
4440					

2.5.26 **Maksimizirati prihode od drva (5100)**

5100 **Maksimizirati prihode od drva**

Cilj:

- Maksimizirati potencijalne prihode od drva

Odgovornost:

- Odgovornost će uglavnom biti kod rukovoditelja sektora prodaje i marketinga i proizvodnog sektora, ali upravitelji šumarija bit će odgovorni za provođenje



većine akcija na terenu.

Ključne akcije:

5110 Povećati obujam (1 godina)

Završit će se analiza troškova/dobiti za iskorištavanje miniranih ili potencijalno miniranih područja te će se istražiti mogući dodatni izvori financiranja. Ukoliko je to financijski isplativo tada će se ući u ta područja pa se nagomilana drvena masa može posjeći i prodati.

5120 Povećati tržište

Radni paket 4300 pokriva akcije za ovu ključnu akciju. Glavne akcije su nalaženje novih izvora prodaje za ogrjevno drvo i za vrste i dimenzije sa slabom potražnjom. Na razini šumarija i uprava šuma podružnica aktivno će se istražiti lokalne inicijative za skladišta ogrjevnog drva i povećanje lokalne prodaje.

5130 Maksimizirati dodanu vrijednost proizvoda i usluga

Radni paket 4100 djelomično pokriva ovu ključnu akciju. Glavne akcije uključuju pružanje boljih usluga klijentima, smanjenje transportnih udaljenosti kroz poboljšano planiranje i opće poboljšanje učinkovitosti u sektoru prerade što će im omogućiti da za drvo plate više cijene.

Vremenski okvir:

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
5110					
5120					
5130					

2.5.27 ***Maksimizirati postojeće nedrvne prihode (5200)***

5200 **Maksimizirati postojeće nedrvne prihode**

Cilj:

- Povećati vanjske nedrvne prihode do razine od 5 % ukupnih prihoda trg. društva i postupno smanjiti ovisnost o prihodima od drva.

Odgovornost:

- Za ovo je odgovorna služba radnih jedinica i upravitelji šumarije

Ključne akcije:



5210 Stvoriti kulturu "novih poslova" u cijelom trg. društvu (1 godina)
Prvo, nova privremena struktura će ustanoviti Službu novih poslova u Direkciji i također odjel novih poslova koji će razvijati, promovirati i koordinirati nove poslove na razini UŠP (to se nalazi u Radnom paketu 1500). Služba novih poslova će biti odgovorna za usmjeravanje na "nove poslove" stalnom komunikacijom s osobljem o inicijativama u toku i aktivnim poticanjem novih poslovnih ideja i povratnih informacija koje dolaze od osoblja.

5220 Uvesti nove poslovne ciljeve na razini šumarija

Kako bi se stvorila osobna odgovornost za prihode od lokalnih novih poslova, upravitelji šumarija će dogovoriti nove poslovne ciljeve koji se trebaju lokalno postići s upraviteljima UŠP. Slično, poticat će se radne jedinice da traže alternativna tržišta i usluge koje mogu pružiti (to čini elemente Radnog paketa poslovnog planiranja 3100).

Vremenski okvir:

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
5210	■	■	■	■	■
5220	■	■	■	■	■

2.5.28 *Identificirati i vrednovati mogućnosti novih poslova* **(5300)**

5300 Identificirati i vrednovati mogućnosti novih poslova

Cilj:

- Identificirati i vrednovati najbolje poslovne mogućnosti za trg. društvo koristeći njezinu stručnu bazu i kompetitivne prednosti.

Odgovornost:

- Ovo je odgovornost Službe novih poslova u Sektoru prodaje i marketinga

Ključne akcije:

5310 Identificiranje ključnih mogućnosti (2 godine)

Identificirati nove poslovne mogućnosti na korporativnoj i lokalnoj razini. Na razini uprava šuma podružnica i šumarija razvit će se lokalne inicijative. Služba novih poslova identificirati će korporativne mogućnosti i fokusirat će se na razvoj zemljišta, turizam i preradu drva.

5320 Vrednovati mogućnosti novih poslova (2 godine)



Vrednovanje mogućnosti novih poslova odredit će profitabilnost ili potencijalne poduhvate i moguće strateške važnosti svaki poduhvat za razvoj trg. društva. Vrednovanje će također ocijeniti utjecaj novih poslova na novčani tok u trg. društvu.

Vremenski okvir:

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
5310					
5320					

2.5.29 Razviti profitabilne nove poslove (5400)

5400 Razviti profitabilne nove poslove

Cilj:

- Povećati vanjske nedrvne prihode na 5 % od ukupnih prihoda trg. društva i postupno smanjiti ovisnost o prihodima od drva.

Odgovornost:

- Služba novih poslova i Sektor prodaje i marketinga

Ključne akcije:

5410 Razviti nove poslove koji zadovoljavaju kriterije vrednovanja

5420 Poticanje i razvoj novih poslovnih jedinica

To uključuje poticaje poslovnih prilika koje su identificirane u radnom paketu 5300 i koje su prošle kriterije ocjenjivanja. Svako kretanje u novi posao ne smije se dogoditi do barem treće godine ciklusa restrukturiranja. To je zato jer će više posloводство biti fokusirano na velike izazove restrukturiranja i upravljanja promjenama te se korporativna usmjerenost ne smije do toga odmicati.

Vremenski okvir:

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
5410					
5420					



2.5.30 Pregled i pozicioniranje za drugi ciklus (6100)

6100 Pozicioniranje za drugi ciklus restrukturiranja																									
Cilj:	<ul style="list-style-type: none">Definirati plan i pristup za sljedeći ciklus komercijalizacije trg. društva i tako održati zamah promjena i stalnih poboljšanja.																								
Odgovornost:	<ul style="list-style-type: none">Ovo je odgovornost Uprave i Nadzornog odbora.																								
Ključne akcije:	<p>6110 Pregled i dokumentiranje iskustava, lekcija i pogrešaka prijašnje četiri godine (3 mjeseca)</p> <p>6120 Redefiniranje ciljeva i misije trg. društva (6 mjeseci)</p> <p>6130 Razvoj plana za drugi ciklus promjena u trg. društvu kako bi se postigli novi ciljevi trg. društva (9 mjeseci).</p>																								
Vremenski okvir:	<table border="1"><thead><tr><th></th><th>Godina 1</th><th>Godina 2</th><th>Godina 3</th><th>Godina 4</th><th>Godina 5</th></tr></thead><tbody><tr><td>6110</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>6120</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>6130</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	6110						6120						6130					
	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5																				
6110																									
6120																									
6130																									

2.6 Projektni plan i raspored


Projektni plan i raspored svih komponenti, radnih paketa i akcija navedeni su u tablici 8.




coilte

Tablica 8 Projektni plan i raspored

Ključna
komponenta 

Radni paket 

Ključna
akcija 

Kod	Opis	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
1000	Komponenta pozicioniranja					
1100	Radionice za osoblje i konzultacije u Strateškom akcijskom planu					
1110	Radionice u UŠ podružnicama i Direkciji					
1120	Ugradnja odgovarajućih promjena u raspored i prekretnice					
1200	Reinženjering poslovnog procesa (RPP)					
1210	Osnivanje RPP tima (4 tjedna)					
1220	Obuka RPP tima (2 tjedna)					
1230	Planiranje i raspored radionica (3 tjedna)					
1240	Obaviti RPP (9 mjeseci)					
1250	Konsolidiranje nalaza RPP (2 mjeseca)					
1260	Izvještaj o konačnim rezultatima RPP (2 mjeseca)					
1300	Definirati uloge države/trgovačkog društva i odgovornosti					
1310	Definirati inpute HŠ prema privatnim vlasnicima šuma i funkcijama javnih usluga (3 mjeseca)					
1320	Definirati modalitete plaćanja za uslužno gospodarenje šumama (3 mjeseca)					
1330	Definirati procedure administracije OKFS-a (3 mjeseca)					
1340	Pojasniti procedure upravljanja parkovima prirode (3 mjeseca)					
1350	Pomagati pri primjeni promjena u zakonodavstvu (3 mjeseca)					
1400	Prilagodba zakonodavnog i regulatornog okvira					
1410	Analizirati outpute radnog paketa 1300					
1420	Pregled s relevantnim vladinim ministarstvima					
1430	Provedba potrebnih promjena					
1500	Privremene organizacijske strukture					
1510	Postavljanje rukovoditelja sektora (3 mjeseca)					





coilte

Kod	Opis	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
1520	Finalizirati uloge i odgovornosti za svaki sektor (6 mjeseci)					
1530	Definirati linije odgovornosti za svaki sektor (6 mjeseci)					
1540	Postaviti osoblje na radna mjesta privremene strukture (9 mjeseci)					
1600	Definiranje standardnih operativnih procedura i spuštanje odgovornosti					
1610	Definirati standardne operativne procedure (3 mjeseca)					
1620	Dodjeljivanje odgovornosti (6 mjeseci)					
1630	Procijeniti potrebe za obukom srednjeg posloводства (1 mjesec)					
1700	Dizajnirati procedure i primijeniti Zelenu bilancu					
1710	Razviti opcije s zainteresiranim stranama i održati radionice (2 mjeseca)					
1720	Definirati kriterije i indikatorski okvir za Zelenu bilancu i standardne operativne procedure za mjerenja (6 mjeseci)					
1730	Izdati okvir i politiku Zelene bilance, konzultirati zainteresirane strane i revidirati proces tamo gdje je to potrebno (1 mjesec)					
1740	Primjena kriterija gospodarenja i praćenje (3 mjeseca i dalje)					
1800	Primjena razvojnog programa višeg posloводства					
1810	Identificiranje prikladnog Programa razvoja posloводства (2 mjeseca)					
1820	Primjena Programa razvoja posloводства (3 mjeseca)					
2000	Komponenta podrške					
2100	Razvoj i primjena poslovnih informatičkih sustava					
2110	Finalizirati informatičku strategiju trg. društva (6 mjeseci)					
2120	Odabrati informatičkog partnera za fazu specifikacije i dizajna (2 mjeseca)					
2130	Dovršenje dizajna aplikacija i specifikacija sustava (6 mjeseca)					



coilte

Kod	Opis	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
2140	Odabir informatičkog partnera za fazu integracije i primjene sustava (2 mjeseca)					
2150	Odabiranje informatičkog hardvera i systemske infrastrukture (9 mjeseci)					
2160	Odabiranje aplikacija softverskih paketa (6 mjeseci)					
2170	Sakupljanje GIS podataka (18 mjeseci)					
2180	Isporuka naručenih (po mjeri) softverskih aplikacija (15 mjeseci)					
2190	Informatička obuka (36 mjeseci)					
2200	Razviti i primijeniti sustave financijske podrške i kontrole					
2210	Centraliziranje financijskog upravljanja (12 mjeseci)					
2220	Razvoj funkcije centralne riznice(3 mjeseca)					
2230	Poboljšati transparentnost financijskog sustava (6 mjeseci)					
2240	Razvijanje funkcija pogonskog računovodstva (6 mjeseci)					
2300	Razvijanje i primjena procesa planiranja i upravljanja učinkom					
2310	Primjena tečajeva obuke za upravljačko osoblje					
2320	Razvijeni, dogovoreni i provedeni osobni radni planovi za rukovoditelje, šefove jedinica i upravitelje uprava					
2330	Razvijeni, dogovoreni i uvedeni osobni radni planovi za upravitelje šumarija					
2340	Razvijeni, dogovoreni i uvedeni osobni radni planovi					
2400	Primjena programa obuke i razvoja ljudskih resursa trg. društva					
2410	Uvodni program					
2420	Program temelja za više posloводство					
2430	Program temelja za upravitelja šumarije					
2440	Program temelja za administrativno osoblje					
2450	Faza 2 Razvoj višeg posloводства					
2460	Faza 2 Razvoj upravitelja šumarije					
2470	Faza 2 Administrativni razvoj					



coilte

Kod	Opis	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
2480	Obuka i razvoj šumskih radnika					
2490	Stalni razvojni programi					
2500	Podrška prelasku osoblja u privatni sektor					
2510	Postavljanje višeg rukovoditelja kao nositelja projekta					
2520	Postavljanje projektnog tima					
2530	Identifikacija osoblja koje prelazi u privatni sektor					
2540	Identifikacija alternativnih mogućnosti zapošljavanja za osoblje koje prelazi					
2550	Identificiranje i pojašnjavanje vještina, kompetencija te očekivanja osoblja koje prelazi u privatni sektor					
2560	Spajanje osoba s alternativnim mogućnostima					
2570	Obavljanje usmjerenih programa obuke i preobuke					
2600	Praćenja napretka radnih paketa					
2610	Definiranje formata izvještavanja s Upravom					
2620	Mjesečno izvještavanje o napretku					
3000	Komponenta racionalizacije i operativne učinkovitosti					
3100	Uvođenje procedura poslovnog planiranja i proračuna					
3110	Uvesti proces poslovnog planiranja (2 godine)					
3120	Uvesti proces proračuna (2 godine)					
3130	Uvođenje pogonskog računovodstva (2 godine)					
3200	Poboljšati učinkovitost šumskih (šumarija) procesa					
3210	Uvesti standardne operativne procedure za šumske procese (1 godina)					
3220	Praćenje i poboljšanje procesa (3 godine)					
3300	Smanjenje šumskih (šumarija) direktnih troškova					
3310	Smanjiti neučinkovito vrijeme (2 godine)					
3320	Uvesti pilot shemu plaćanja po učinku (1 godina)					





coilte

Kod	Opis	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
3330	Uvesti pilot shemu Autonomne radne grupe (1 godina)					
3340	Pilot shema transfera šumske mehanizacije pod kontrolu šumskih radnika (1 godina)					
3350	Uvesti nove sheme za šumske radnike u cijelom trg. društvu (3 godina)					
3360	Smanjiti cijene privatnika (1 godina)					
3400	Poboljšanje učinkovitosti nešumskih procesa i smanjenje direktnih troškova					
3410	Detaljna poslovna revizija (6 mjeseci)					
3420	Poslovno planiranje (4 godine)					
3430	Racionalizacija (4 godine)					
3500	Poboljšanje učinkovitosti upravljačke podrške					
3510	Primjena privremenih sustava za standardne operativne procedure (18 mjeseci)					
3520	Primjena standardnih operativnih procedura (2 godine)					
3530	Osigurati pridržavanje standardnih operativnih procedura (3 godine)					
3540	Uspostaviti postupke uspoređivanja za opće troškove (3 godine)					
3600	Obaviti transfer viška tehničkog/administrativnog osoblja u privatni sektor					
3610	Provedba sheme dobrovoljnih umirovljenja					
3620	Detaljni vremenski raspored transfera osoblja (3 godine)					
3630	Faza 1 transfera					
3640	Faza 2 transfera					
3650	Faza 3 transfera					
3700	Privatizacija					
3710	Pilot pokus privatizacije (6 mjeseci)					
3720	Postavljanje kriterija za privatizaciju (6 mjeseci)					
3730	Privatizacija (3 godine)					



coilte

Kod	Opis	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
4000	Komponenta tržišnog fokusiranja					
4100	Uvođenje sustava slobodne tržišne prodaje					
4110	Ukidanje kontrole cijena Ministarstva gospodarstva (6 mjeseci)					
4120	Primjena uvjeta plaćanja prodajnih ugovora (6 mjeseci)					
4130	Proširiti upotrebu sustava javnih nadmetanja (3 godine)					
4140	Razviti transparentni indeks cijena za rezervirane cijene (1 godina)					
4200	Razviti i jačati funkciju marketinga drva					
4210	Razviti tržišnu bazu podataka lokalnih i regionalnih prodaja (2 godine)					
4220	Istražiti nova tržišta za ogrjevno i celulozno drvo (2 godine)					
4230	Razviti marketinške postupke za prodaju drva sa slabom potražnjom (2 godine)					
4300	Pomoći razvoj prerađivačkog sektora					
4310	Razviti kvotu opcija za "najbolje" pilane (1 godina)					
4320	Razviti opcije opskrbe za velike investitore (1 godina)					
4330	Ocijeniti opcije za investicije u prerađivački sektor (2 godine)					
4400	Razviti i primijeniti procedure usluga klijentima					
4410	Razviti sustav koji pruža kupcima 5-godišnju drvnu prognozu (2,5 godine)					
4420	Razviti sustav koji klijentima pruža informacije o prodaji (2 godine)					
4430	Postaviti referente za glavne klijente (1 godina)					
4440	Razviti povelju o kupcima (1 godina)					
5000	Komponenta fokusiranja na prihode					
5100	Maksimizirati prihode od drva					
5110	Povećati obujam prodaje(1 godina)					



coilte

Kod	Opis	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
5120	Povećati tržište					
5130	Maksimizirati dodanu vrijednost proizvoda i usluga					
5200	Maksimizirati postojeće nedrvne prihode					
5210	Stvoriti kulturu "novih poslova" u cijelom trg. društvu (1 godina)					
5220	Uvesti nove poslovne ciljeve na razini šumarija					
5300	Identificirati i vrednovati mogućnosti novih poslova					
5310	Identificiranje ključnih mogućnosti (2 godine)					
5320	Vrednovati mogućnosti novih poslova (2 godine)					
5400	Razviti profitabilne nove poslove					
5410	Razviti nove poslove koji su prošli kriterije vrednovanja (3 godine)					
5420	Poticanje i razvoj novih poslovnih jedinica (3 godine)					
6000	Komponenta pregleda					
6100	Pregled ciklusa promjena i plan za sljedeći ciklus promjena					
6110	Pregled i dokumentiranje iskustava i lekcija (3 mjeseca)					
6120	Redefiniranje ciljeva i misije trg. društva (6 mjeseci)					
6130	Razvoj plana za drugi ciklus (9 mjeseci)					





3 Financijske implikacije Strateškog akcijskog plana

3.1 Pristup

Pristup koji su koristili konzultanti u ocjeni sveukupnog financijskog utjecaja restrukturiranja HŠ temelji se na ocjeni očekivanih koristi restrukturiranja i procijenjenih ukupnih troškova vezanih uz primjenu Strateškog akcijskog plana. To daje detaljnu analizu različitih troškova i koristi koje su vezane uz svaku od pet godina razdoblja restrukturiranja. To također daje ocjenu utjecaja restrukturiranja na budući financijski učinak HŠ nakon petogodišnjeg razdoblja restrukturiranja.

Svi brojevi se temelje na najboljim dostupnim podacima iz HŠ i procjenama trenutačnih komercijalnih cijena. Nisu rađene nikakve prilagodbe zbog inflacije.

Troškovi vezani uz strateški akcijski plan se sastoje iz sljedećih elemenata:

- Interni troškovi
 - Troškovi osoblja vezani uz vrijeme koje osoblje treba provesti obavljajući preporučene akcije.
 - Troškovi osoblja vezani uz vrijeme koje osoblje treba provesti na tečajevima obuke i radionicima vezanim uz preporučene akcije.
- Vanjski troškovi
 - Vanjski troškovi obuke
 - Troškovi razvoja i primjene integriranog Poslovnog informatičkog sustava
 - Vanjski troškovi poslovnih konzultanata
 - Razni troškovi (troškovi prijevoza, održavanja radionica, unajmljivanja prostorija itd.)
 - Troškovi otpremnina (zakonskih i dobrovoljnih)
 - Kamate

Puni vanjski i interni troškovi i inputi svakog radnog paketa u Strateškom akcijskom planu nalaze se u Prilogu 21.

3.2 Procijenjeni troškovi Strateškog akcijskog plana

3.2.1 Interni troškovi osoblja

Konzultanti su procijenili vrijeme osoblja koje će biti potrebno za dovršenje svakog radnog paketa Strateškog akcijskog plana. Za svaki radni paket, te potrebe osoblja su razdijeljene na osoblje Sektora, osoblje Odjela, osoblje UŠ podružnica, osoblje šumarija, osoblje radnih jedinica i šumski radnici. Potrebe osoblja su prikazane: za



dovršenje specifičnih zadataka kao i za sudjelovanje na radionicama i tečajevima obuke.

Troškovi toga su izračunati koristeći prosječnu plaću za Direkciju, uprave šuma podružnice, šumarije radne jedinice i šumske radnike. Sve procjene se temelje na podacima koji su dati konzultantima.

Potpuni interni troškovi su prikazani po radnim paketima u Prilogu 21 i sumarno su prikazani u tablici 9.

Interni troškovi vezani uz vrijeme potrebno osoblju za izvršenje zadataka radnih paketa ne smije se uključiti u analizu troškova-koristi jer su njihove plaće kao troškovi već u trg. društvu. Oni su klasificirani kao "ugrađeni troškovi" i nisu dodani tekućim troškovima trg. društva.

Interni troškovi vezani uz osoblje koje sudjeluje na radionicama i tečajevima obuke financijski eksperti također obično smatraju "ugrađenim troškovima" i ne smatraju se dodatnim direktnim troškovima restrukturiranja. No, tamo gdje se moraju unajmiti dodatni zaposlenici kako bi se obavile obaveze osoblja koje pohađa tečajevne obuke, to se treba uzeti u obzir u procjeni ukupnog financijskog utjecaja restrukturiranja. Npr. to se može dogoditi tamo gdje su rokovi proizvodnje kritični. U praksi to će se primjenjivati samo na šumarske radnike. Zbog toga, troškovi šumarskih radnika koji pohađaju tečajevne (tj. 76 000 €) je jedini interni trošak koji je uključen u procjenu ukupnog financijskog utjecaja restrukturiranja.

Tablica 9 Ukupni interni troškovi (u milijunima eura)

Interni troškovi	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Troškovi vremena osoblja za dovršenje radnih paketa	1,007	1,283	0,914	0,404	0,211	3,819
Troškovi admin./tehničkog osoblja na tečajevima	0,035	0,087	0,068	0,045	0,032	0,267
Troškovi šumarskih radnika na tečajevima	0,020	0,028	0,028	0	0	0,076
Ukupni interni troškovi	1,062	1,398	1,010	0,449	0,243	4,162

3.2.2 Vanjski troškovi obuke

Troškovi obuke iznose 1 920 000 eura tokom razdoblja restrukturiranja. Troškovi obuke temelje se na specifičnim aktivnostima obuke koje su uključene u Strateški akcijski plan kako bi odgovarale specifičnim preporukama obuke iz Plana razvoja ljudskih resursa koji je se nalazi u 4. svesku.

Procijenjeni troškovi obuke se temelje na međunarodnim cijenama za stručnjake obuke.



Vanjski troškovi obuke tokom razdoblja restrukturiranja su sumarno navedeni po godinama u tablici 10, a sumarno po modulima obuke u tablici 11.

Tablica 10 Vanjski troškovi obuke (u milijunima eura)

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Vanjski troškovi obuke	0,800	0,603	0,183	0,234	0,100	1,920

Tablica 11 Vanjski troškovi obuke prema modulima obuke (u milijunima eura)

Modul obuke	Godina	Iznos
Razvoj rukovodstva (RP 1800)	1	0,150
Obuka upravljanja učinkom (RP 2310)	1	0,030
Modul 1 (RP 2410)	1	0,040
Modul 2 (RP 2420)	1	0,150
Modul 3 (RP 2430)	1	0,300
Modul 4 (RP 2440)	1	0,080
Modul 5 (RP 2450)	2	0,100
Modul 6 (RP 2460)	2	0,170
Modul 7 (RP 2470)	2	0,150
Modul 8 (RP 2480)	1-3	0,150
Modul 9 (RP 2490)	4-5	0,200
Obuka osoblja koje prelazi (RP 2570)	2-4	0,400
Ukupni vanjski troškovi obuke		1,920

3.2.3 Vanjski troškovi poslovnog informatičkog sustava

Troškovi poslovnog informatičkog sustava iznose do 8 962 000 eura. Oni su bazirani na trenutnim cijenama za međunarodne konzultante s iskustvom u dizajnu i primjeni sustava vezanih uz šumarstvo. Troškovi su bazirani na međunarodnim tržišnim cijenama i namijenjeni su za razvoj potpuno integriranog poslovnog informatičkog sustava koji ispunjava poslovne potrebe trg. društva.

Oni su sumarno navedeni u tablici 12 i sumarno navedeni po ključnim stavkama u tablici 13.

Tablica 12 Ukupni troškovi poslovnog informatičkog sustava po godinama (u milijunima eura)

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Vanjski troškovi PIS	0,181	3,075	3,690	1,529	0,487	8,962



Tablica 13 Troškovi PIS po stavkama (u milijunima eura)

Stavka (RP 2100)	Godina	Iznos
Savjetovanje o strategiji	1	0,035
Hardver	2-3	1,473
Mrežna oprema	2	0,323
Softverski paketi	2-3	2,203
Sakupljanje GIS podataka	3-4	0,580
Softver po mjeri i integracija sustava	2-4	2,253
Upravljanje primjenom projekta	1-5	0,557
Održavanje	2-5	1,503
Obuka informatičkog osoblja	1	0,035
Ukupni vanjski troškovi PIS-a		8,962

3.2.4 Troškovi vanjskih poslovnih konzultanata i ostali razni troškovi

Troškovi poslovnih konzultanata iznose 471 000 eura. To su troškovi za specifične zadatke koji zahtijevaju vanjske ekspertize i inpute. Oni uključuju svotu od 250 000 eura za dodatne nepredvidive troškove poslovnih konzultanata, pravne troškove i ostale nepredvidive troškove.

Razni vanjski troškovi od 120 000 eura procjenjuju se za dodatne troškove kao putovanja i održavanje radionica. Oni su sumarno navedeni po stavkama u tablici 14 i po godinama u tablici 15.

Tablica 14 Ukupni troškovi poslovnih konzultanata i ostali razni troškovi (€)

Stavka	Godina	Iznos (€)
Poslovna revizija radnih jedinica (RP 3420)	1	51 000
Pozicioniranje i strategija za drugi ciklus (RP 6100)	5	50 000
Izvanredni troškovi (pokriva sve komponente)	1-5	250 000
Razni vanjski troškovi (pokriva sve komponente)	1-5	120 000
Ukupni troškovi poslovnih konzultanata i razni vanjski troškovi		471 000



Tablica 15 Godišnji troškovi poslovnih konzultanata i razni troškovi (milijuni eura)

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Ostali vanjski konzultantski/razni troškovi	0,125	0,085	0,080	0,080	0,100	0,47

3.2.5 Vanjski troškovi otpremnina

Troškovi otpremnina temelje se na:

- Potrebno smanjenju broja zaposlenih
- Mjesečnim plaćama osoblja koje se zbrinjava
- Broju godina staža osoblja koje se zbrinjava

Indikativne potrebe osoblja predložene organizacijske strukture navedene su za svaku funkcionalnu jedinicu u Direkciji, upravama šuma podružnicama i šumarijama. One su detaljno razrađene u 2. svesku ovog izvještaja.

Te indikativne potrebe osoblja uspoređene su sa sadašnjim dostupnim podacima o razinama osoblja u trg. društvu kako bi se dobili indikativni ciljevi za smanjenje broja zaposlenih tokom razdoblja restrukturiranja.

Smanjenje osoblja radnih jedinica se temelji na procijenjenoj brojki od 10 % osoblja radnih jedinica koji će se prisilno umiroviti zbog zatvaranja. Ostalo osoblje će se ili reintegrirati u trg. društvo, raditi će kao privatnici ili će se njihove aktivnosti privatizirati.

Procijenjeni ciljevi smanjenja broja zaposlenih tokom razdoblja restrukturiranja navedeni su u tablici 16.

Tablica 16 Procijenjeno smanjenje osoblja tokom razdoblja restrukturiranja

	Direkcija	UŠ podružnice	Šumarije	Radne jedinice	Ukupno
Sadašnji broj osoblja (2000. godina)	164	1244	4282	1058	6748
Ciljni broj osoblja na kraju razdoblja restrukturiranja	138	651	2277	952	4018
Potrebno smanjenje osoblja	26	593	2005	106	2730

Otpremnine bi se trebale računati prema sljedećoj formuli:

Otpremnina = (60 % mjesečne plaće x godine staža) + (mjesečna plaća x 5)

Na temelju ove formule procijenjeni su prosječni troškovi otpremnina za svakog zaposlenog u Direkciji, upravama šuma podružnicama, šumarijama i radnim jedinicama. Ta procjena koristi ponderiranu prosječnu mjesečnu plaću u Direkciji,



upravama šuma podružnicama, šumarijama i radim jedinicama i uzima prosječno dvadeset godina staža. To je u skladu sa starosnim profilom trg. društva koji pokazuje da je prosječna starost zaposlenih 39 godina.

Prosječni troškovi otpremnina navedeni su u tablici 17.

Tablica 17 Prosječni troškovi otpremnina po organizacijskim jedinicama (€)

	Direkcija	UŠ podružnice	Šumarije	Radne jedinice
Prosječni broj bodova	4510	3375	2580	2320
Ponderirana prosječna mjesečna plaća (€)	1015	760	580	522
Prosječni troškovi otpremnina	17 255	12 920	9 860	8 874

Ukupni troškovi otpremnina su izračunati množenjem prosječnih troškova otpremnina (tablica 17) s potrebnim brojem smanjenja osoblja (tablica 17). To je prikazano u tablici 18. Vremenski raspored se temelji na predloženom rasporedu zbrinjavanja osoblja (tj. 20 % u 2. godini, po 40 % u 3. i 4. godini).

Tablica 18 Ukupni troškovi otpremnina potrebnog smanjenja broja zaposlenih (milijuni €)

Stavka (RP 3630, 3640, i 3650)	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Direkcija	0	0,091	0,179	0,179	0	0,449
Uprava šuma podružnica	0	1,532	3,065	3,065	0	7,662
Šumarija	0	3,954	7,908	7,908	0	19,770
Radne jedinice	0	0,188	0,376	0,376	0	0,94
Ukupno	0	5,765	11,528	11,528	0	28,821

3.2.6 Dodatni troškovi sheme dobrovoljnog umirovljenja

Dobrovoljno prijevremeno umirovljenje (DPU) je preporučeno kao opcija koja bi se primijenila u prvoj godini strateškog akcijskog plana. Cilj toga je pružanje mogućnosti



osoblju koje želi otići iz trg. društva u ranoj fazi programa promjena te kako bi se smanjio broj osoblja pred kojima je prisilno umirovljenje.

Osoblje koje iskoristi DPU imat će pravo na istu isplatu koju bi dobili ukoliko bi bili zbrinuti kao višak.

Za DPU shemu neće biti dodatnih troškova ukoliko oni koji odlaze imaju isti prosječni broj godina staža kao što je izračunato u shemi otpremnina tj. 20 godina staža. U praksi je vjerojatnije da će starije osoblje iskoristiti DPU shemu.

Konzultanti procjenjuju da:

- Približno 5 % tehničkog/administrativnog osoblja (od ukupno 6 748) bi moglo iskoristiti DPU shemu, tj. 337 osoba.
- Starosna struktura onih koji se odluče za DPU shemu rezultirati će s prosječnih 30 godina staža.
- Prosječna plaća onih koji sudjeluju u DPU shemi bila bi 600 €.

Ovo je utemeljeno na iskustvima konzultanata u sličnim shemama i ponuđenim uvjetima.

Dodatni troškovi DPU sheme bit će razlika između 20 godina staža u kalkulaciji za shemu otpremnina i 30 godina staža što je očekivana prosječna brojka za DPU shemu.

Tako se potencijalni dodatni troškovi DPU sheme mogu izračunati kao razlika između prosječnih troškova otpremnina s 30 godina staža (€ 13 800) i prosječnih otpremnina s 20 godina staža (€ 10 200) množeno s očekivanim brojem učesnika sheme (337).

Na temelju ovoga procijenjeni dodatni troškovi DPU sheme iznose 1,21 milijuna eura.

3.2.7 Plaćanje kamata

Plaćanje kamata je procijenjeno na temelju nominalne stope kamata od 5 % primjenjive za sve potrebe financiranja. Potrebe financiranja se odnose na dodatno financiranje od strane HŠ za financiranje preporučenih akcija iz Strateškog akcijskog plana. Konzultanti pretpostavljaju da će trg. društvo financirati te troškove kreditiranjem.

Kamata je zasnovana na kreditima u eurima na 5 %. Kamata za sve osim otpremnina i DPU sheme (tj. obuka, poslovni informatički sustav, troškovi konzaltinga, razni troškovi i značajni dio internih troškova) je na osnovi petogodišnjeg kredita.

Plaćanje kamata na troškove otpremnina i DPU je zasnovana na otpremninama i DPU troškovima za dotičnu godinu, umanjenu za uštedu u troškovima vezanima za prethodnu godinu (tablica 22).

Kalkulacija troškova kamata je prikazana u tablici 19.



Tablica 19 Kalkulacija plaćanja kamata (u milijunima eura)

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Međusuma vanjskih troškova isključujući otpremnine (tj. obuku, PIS, konzultante/razne i interne troškove ¹)	1,126	3,791	3,981	1,843	0,687	11,428
Kamate						
Kamate na troškove god. 1.	0,056	0,056	0,056	0,056	0,056	0,280
Kamate na troškove god. 2.		0,190	0,190	0,190	0,190	0,760
Kamate na troškove god. 3.			0,199	0,199	0,199	0,597
Kamate na troškove god. 4.				0,092	0,092	0,184
Kamate na troškove god. 5.					0,034	0,034
Međusuma kamate	0,056	0,246	0,445	0,537	0,571	1,855
Troškovi otpremnina i DPU ²	1,210	5,765	11,528	11,528	0	30,031
Uštede na smanjenju osoblja ³	-	-	4,069	12,206	20,344	
Potrebe neto posuđivanja ⁴	1,210	5,765	7,459			14,434
Kamate na troškove god. 1.	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061	0,305
Kamate na troškove god. 2.		0,288	0,288	0,288	0,288	1,152
Kamate na troškove god. 3.			0,373	0,373	0,373	1,119
Kamate na troškove god. 4.					-	0
Kamate na troškove god. 5.					-	0
Međusuma kamate	0,061	0,349	0,722	0,722	0,722	2,576
Ukupno plaćanje za kamate	0,117	0,595	1,167	1,259	1,293	4,431

¹ Međusuma iz tablice 10, 12 i 15 te bitan dio tablice 9..

² Iz tablice 18 plus dodatni procijenjeni troškovi DPU sheme.

³ Uštede su navedene u tablici 22. Za izračun kamata, uštede u osoblju su izjednačene s troškovima otpremnina za godinu nakon one u kojoj je došlo do ušteda tj. uštede u godini 2. su izjednačene s troškovima u godini 3

⁴ Nema potreba za neto posuđivanjem u 4. i 5. godini jer su učinjene uštede veće od troškova otpremnina.



3.2.8 Ukupni procijenjeni troškovi Strateškog akcijskog plana

Ukupni procijenjeni troškovi vezani uz primjenu Strateškog akcijskog plana prikazani su u tablici 20. Razdioba procijenjenih troškovnih stavaka za svaku godinu Strateškog akcijskog plana je prikazana na slici 2 i ukupno za Plan na slici 3.

Tablica 20 Ukupni procijenjeni troškovi strateškog akcijskog plana (u milijunima eura)

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Interni troškovi ⁵	0,020	0,028	0,028	0	0	0,076
Vanjski troškovi obuke ⁶	0,800	0,603	0,183	0,234	0,100	1,920
Vanjski troškovi PIS-a ⁷	0,181	3,075	3,690	1,529	0,487	8,962
Ostali konzultantski i razni troškovi ⁸	0,125	0,085	0,080	0,080	0,100	0,47
Standardni troškovi otpremnina ⁹		5,765	11,528	11,528	0	28,821
Dodatni troškovi DPU-a	1,210	0	0	0	0	1,210
Kamate ¹⁰	0,117	0,594	1,166	1,258	1,293	4,428
UKUPNO	2,453	10,150	16,675	14,629	1,980	45,887

⁵ Troškovi šumskih radnika koji pohađaju tečajevne obuke iz tablice 9.

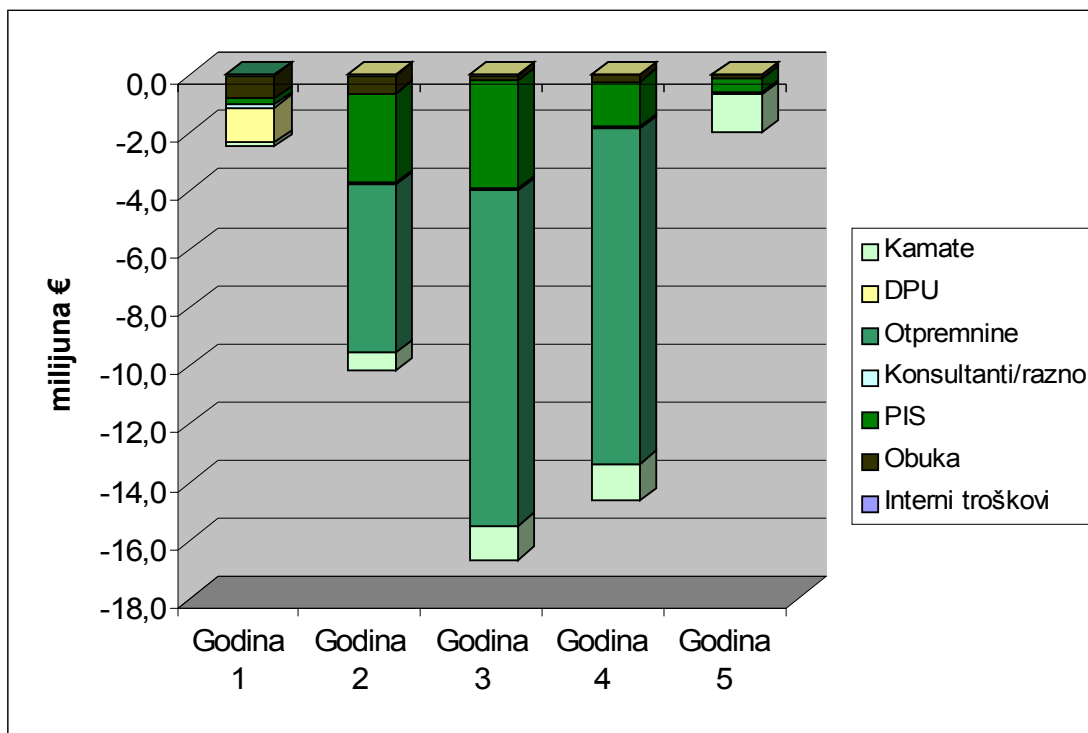
⁶ Iz tablice 10.

⁷ Iz tablice 12

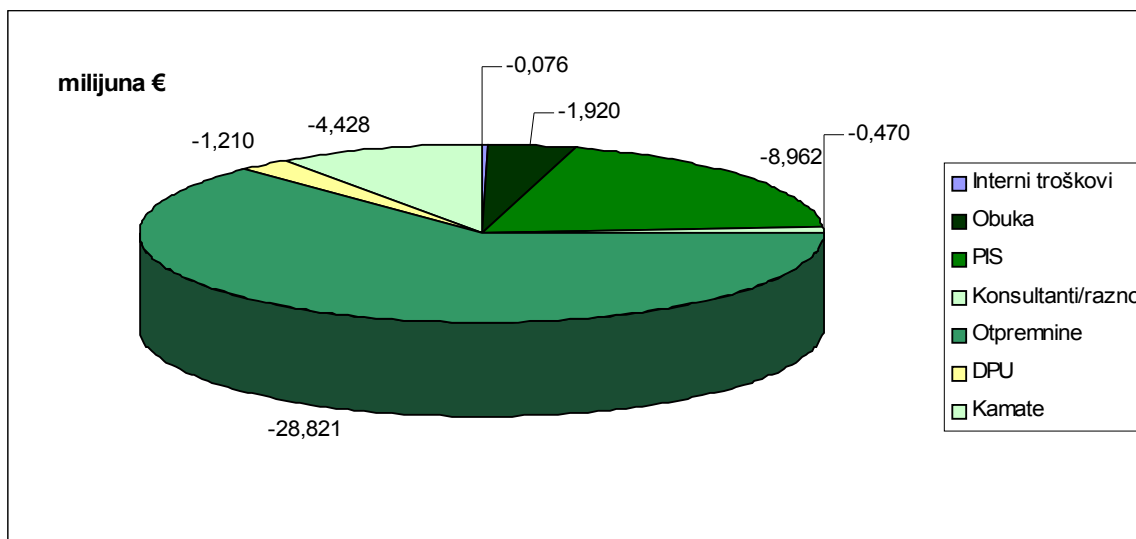
⁸ Iz tablice 15

⁹ Iz tablice 18

¹⁰ Iz tablice 19



Slika 2 Razdioba procijenjenih godišnjih troškova Strateškog akcijskog plana



Slika 3 Razdioba procijenjenih ukupnih troškova Strateškog akcijskog plana

3.3 Očekivane koristi Strateškog akcijskog plana

Očekuje se da će do koristi Strateškog akcijskog plana doći u tri glavna područja:



- Povećana učinkovitost šumarskih radnika na razini šumarija
- Smanjenje troškova tehničkog/administrativnog osoblja
- Povećani prihodi

3.3.1 Uštede zbog povećane učinkovitosti šumarskih radnika

Proizlazeći iz usporedne analize konzultanti procjenjuju da je 5 % godišnjeg poboljšanja učinkovitosti šumarskih radnika realistično i dostižno. Očekivane uštede koje iz toga proizlaze izračunate su kako slijedi:

- Ukupni troškovi rada šumarskih radnika u 2000 godina bili su 198 950 000 kuna (€ 26,84 milijuna eura).
- U 1. godini 5 % poboljšanje učinkovitosti uštedjelo bi 1,34 milijuna eura uspoređujući s temeljnom 2000. godinom.
- Troškovi rada bi tada iznosili 25,52 milijuna eura.
- U 2. godini 5 % poboljšanje učinkovitosti bi uštedjelo 1,28 milijuna eura uspoređujući s 1. godinom plus 1,34 milijuna eura ušteđenih zbog poboljšanja ostvarenih u prvoj godini (2,62 milijuna eura) tj. uštede su kumulativne.

Potencijalne godišnje uštede koje proizlaze iz ovakvog poboljšanja navedene su u tablici 21.

Tablica 21 Potencijalne uštede zbog poboljšane učinkovitosti šumarskih radnika (u milijunima eura)

Stavka	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Poboljšana učinkovitost radnika	1,34	2,62	3,83	4,98	6,07	18,84

3.3.2 Uštede zbog smanjenja broja zaposlenih

Smanjenje broja zaposlenih je podijeljeno po fazama, u 2. godini (20 %), u 3. godini (40 %) i u 4. godini (40 %). Uštede koje proizlaze iz smanjenih općih troškova osoblja se temelji na smanjenim troškovima plaća za trg. društvo kao rezultat smanjenja broja zaposlenih.

Na temelju broja smanjenja osoblja navedenog u tablici 16 i ponderiranog prosjeka mjesečne plaće osoblja navedene u tablici 17, procijenjene su potencijalne uštede koje proizlaze iz smanjenja broja zaposlenih. One su prikazane u tablici 22.

Uštede zbog smanjenja broja zaposlenih, kao i uštede zbog poboljšane učinkovitosti su kumulativne. Npr. u prvoj godini smanjenja broja zaposlenih u Direkciji uštede zbog 20 %-tnog smanjenja broja zaposlenih usporedivo s temeljnom 2000. godinom je 0,063 milijuna eura. Sljedeće godine dodatno 40 %-tno smanjenjem će rezultirati kumulativnim uštedama od 60 % tj. 20 % plus 40 % (0,19 milijuna eura).



Tablica 22 Procijenjene uštede zbog smanjenja broja zaposlenih (u milijunima eura)

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Direkcija	0	0,063	0,190	0,317	0,317	0,887
Uprava šuma podružnica	0	1,082	3,245	5,408	5,408	15,143
Šumarija	0	2,791	8,373	13,955	13,955	39,074
Radne jedinice	0	0,133	0,398	0,664	0,665	1,860
Ukupno	0	4,069	12,206	20,344	20,345	56,964

Teško je ocijeniti potencijalne uštede koje proizlaze iz predložene DPU sheme u 1. godini. Iako je načinjena procjena ukupnog broja osoba koje će koristiti DPU shemu, nije moguće ocijeniti iz kojih će organizacijskih jedinica oni vjerojatno doći i kako će to utjecati na faze redukcije. Iskustvo je također pokazalo da, iako će neko osoblje koristiti DPU shemu u 1. godini, oni neće stvarno napustiti trg. društvo do kraja 2. godine. Kako je shema u cijelosti opcionalna i vjerojatno će predstavljati manji udio ukupnog broja zaposlenih koji će se smanjiti, pametnije je isključiti je iz kalkulacija očekivanih dobiti.

3.3.3 Očekivano povećanje prihoda

Cilj za nove poslove HŠ jest da, do 2007. godine, 5 % udjela u ukupnom prihodu (otprilike 8 milijuna eura) čine vanjski prihodi od novih poslova i da to treba donijeti 15 % dobiti (1,2 milijuna eura).

Ukoliko se to postigne to će proizvesti ukupnu neto korist na postupni način od 2,7 milijuna eura. Procjena je prikazana u tablici 23.

Tablica 23 Procjena povećanih prihoda (u milijunima eura)

Stavka	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Profit nastao zbog povećanja prihoda	0,10	0,20	0,40	0,80	1,20	2,70

U tablicu 23 nije uključeno moguće povećanje prihoda od drva koje proizlazi iz povećanja cijena ili povećane proizvodnje. Iako je povećanje prihoda od drva jasan cilj za HŠ tokom razdoblja restrukturiranja, to je izuzetno teško predvidjeti s nekom pouzdanošću. To je zbog toga jer moguća povećanja u prihodima od drva ovise o mnogim vanjskim faktorima kao kretanje cijena, fluktuacije u potražnji, kapacitetu i učinkovitosti prerađivačkog sektora i u dostupnosti sječivih površina. Zbog toga je mnogo pouzdanije pretpostaviti da nema povećanja u prihodima od drva. Taj pristup je mnogo konzervativniji i time nosi sa sobom manje rizika negativne varijance.

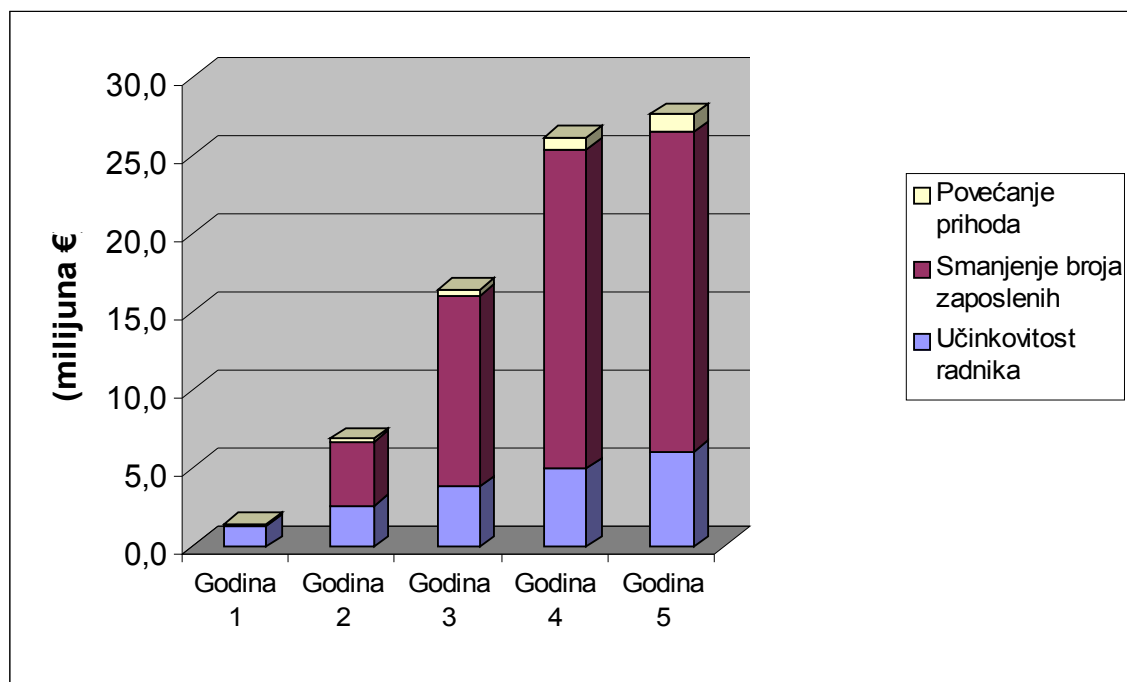


3.3.4 Ukupne očekivane dobiti Strateškog akcijskog plana

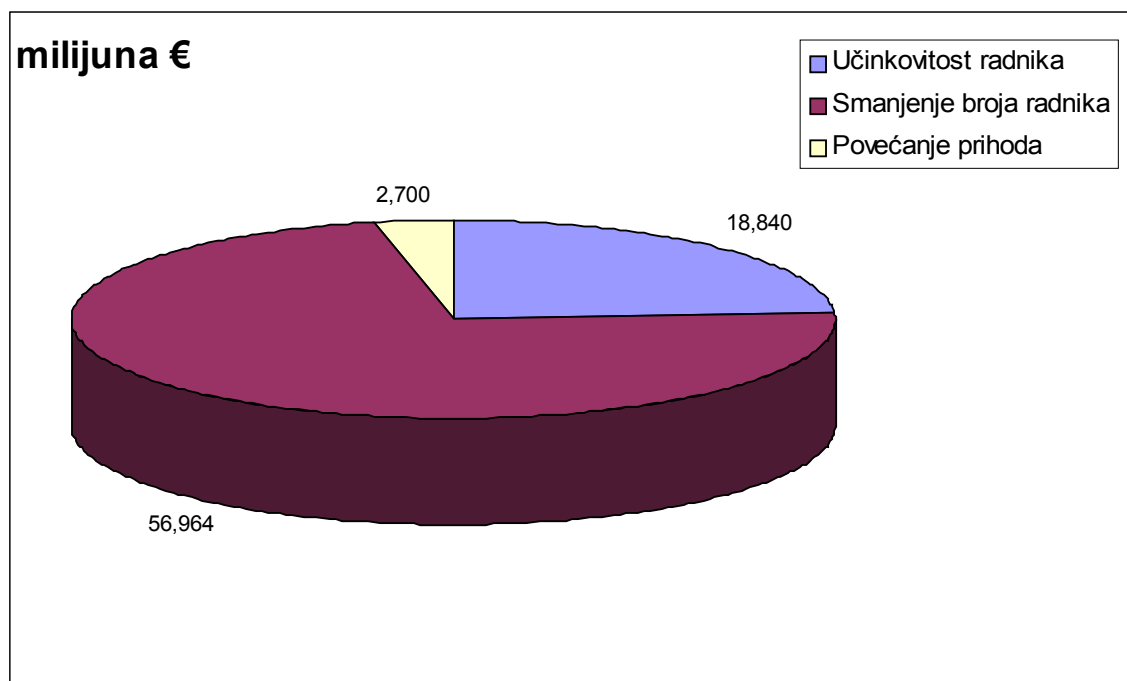
Ukupne očekivane dobiti vezane uz primjenu Strateškog akcijskog plana su prikazane u tablici 24. Razdioba stavki očekivanih dobiti za svaku godinu Strateškog akcijskog plana je prikazana na slici 4, a ukupno za Plan na slici 5.

Tablica 24 Ukupne očekivane dobiti Strateškog akcijskog plana (u milijunima eura)

Stavka	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Poboljšana učinkovitost radnika	1,340	2,620	3,830	4,980	6,070	18,840
Uštede zbog smanjenja broja zaposlenih	0	4,069	12,206	20,344	20,345	56,964
Očekivano povećanje prihoda	0,100	0,200	0,400	0,800	1,200	2,700
Ukupne očekivane dobiti	1,440	6,889	16,436	26,124	27,615	78,504



Slika 4 Razdioba očekivanih godišnjih dobiti Strateškog akcijskog plana



Slika 5 Razdioba očekivanih ukupnih dobiti Strateškog akcijskog plana

3.4 Neto financijski utjecaj Strateškog akcijskog plana

Izuzetno je teško napraviti pouzdane financijske projekcije za trg. društvo zbog ograničenih dostupnih financijskih podataka u HŠ. Kao rezultat, konzultanti su se koncentrirali na identificiranje neto troškova/koristi ili neto financijskog utjecaja procesa restrukturiranja.

Neto učinak troškova, ušteda i povećanog prihoda na profitabilnost trg. društva naveden je u tablici 25, a kumulativni financijski utjecaj Strateškog akcijskog plana tokom petogodišnjeg razdoblja je naveden u slici 6.

Tablica 25 Troškovi/dobiti (u milijunima eura) za razdoblje restrukturiranja

Stavka	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Ukupni procijenjeni troškovi ¹¹	-2,453	-10,150	-16,675	-14,629	-1,980	-45,887
Ukupne očekivane dobiti ¹²	1,340	6,689	16,036	25,324	26,414	75,803
Neto utjecaj	-1,113	-3,461	-0,639	10,695	24,434	29,916
Neto kumulativni utjecaj	-1,113	-4,574	-5,213	5,482	29,916	

Analiza prikazana na slici 6 i tablici 25 prikazuje da postoje relativno visoki investicioni troškovi vezani uz restrukturiranje HŠ, no kako se plan bude primjenjivao potencijalne koristi će više nego kompenzirati inicijalnu investiciju i staviti trg. društvo na put novog rasta.

¹¹ Iz tablice 20

¹² Iz tablice 24



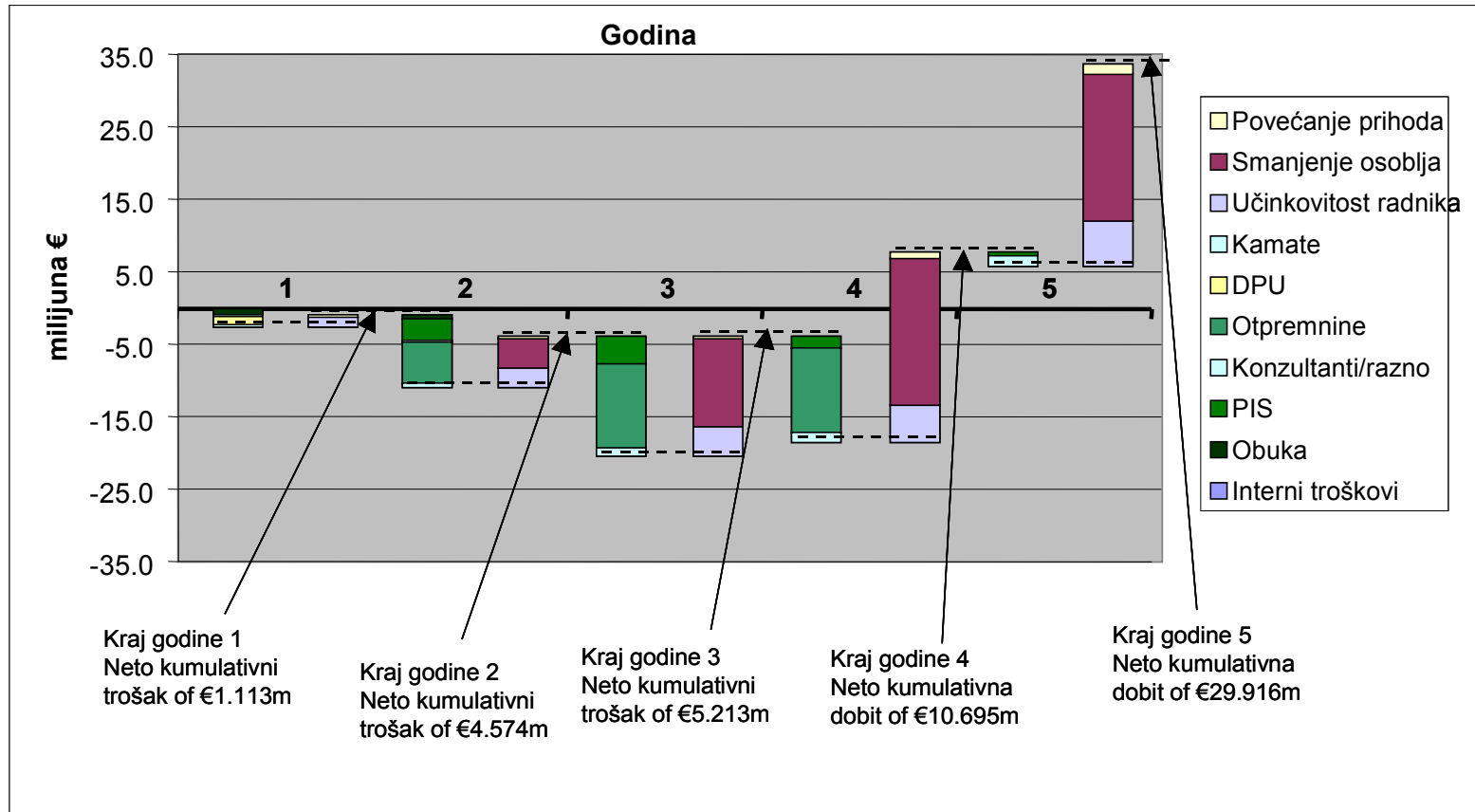
coilte

Najveći godišnji neto trošak bit će u 2. godini Strateškog akcijskog plana (4,574 milijuna eura), a kumulativni neto trošak će dostići najnižu točku na kraju 3. godine. Ukupni troškovi vezani uz primjenu Strateškog akcijskog plana iznose 45,888 milijuna eura tokom petogodišnjeg razdoblja restrukturiranja. Troškovi se značajno smanjuju krajem 4. godine, a dobiti restrukturiranja počinju imati pravi utjecaj u 2. godini izjednačavajući se s troškovima u 3. godini. Učinci restrukturiranja će imati neto pozitivni utjecaj na financijske učinke od 10,695 milijuna eura i kumulativni pozitivni neto učinak od 5,482 milijuna eura na kraju 4 godine. To raste na 29,916 milijuna eura na kraju razdoblja restrukturiranja.





coillte



Slika 6 Kumulativni troškovi i koristi vezani uz restrukturiranje Hrvatskih šuma



Slika 6 prikazuje da krajem 5. godine razdoblja restrukturiranja, svi troškovi će se izjednačiti s očekivanim poboljšanjima u učinkovitosti i uštedama u troškovima i da, ukoliko se bude uspješno restrukturiralo, trg. društvo bi trebalo biti u zdravom financijskom položaju na kraju 5. godine.

Nije iznenađujuće da su najveći elementi i troškova i koristi vezani uz osoblje. U slučaju troškova, daleko najznačajniji element je trošak otpremnina, koji iznosi skoro 63 % ukupnih troškova Strateškog akcijskog plana. U slučaju dobiti, najveća dobit je ušteda koja proizlazi iz smanjenja broja zaposlenih i smanjenja plaća, što iznosi više od 76 % ukupnih očekivanih koristi.

To pokazuje učinak velikog broja zaposlenih u HŠ. Zadržavanje broja zaposlenih koje se trenutačno nalazi u trg. društvu onemogućit će postizanje njegovog potencijalnog financijskog učinka. Alternativni scenarij koji uključuje smanjenje viška osoblja ima potencijal vođenja trg. društva prema novom valu rasta s potencijalom postizanja trajnih i značajnih profita, omogućavajući trg. društvu osiguravanje povećanih povrata državi uz financiranje vlastitog razvoja i pružanje Vladi Republike Hrvatske, vlasniku trg. društva, stvarnih strateških opcija.

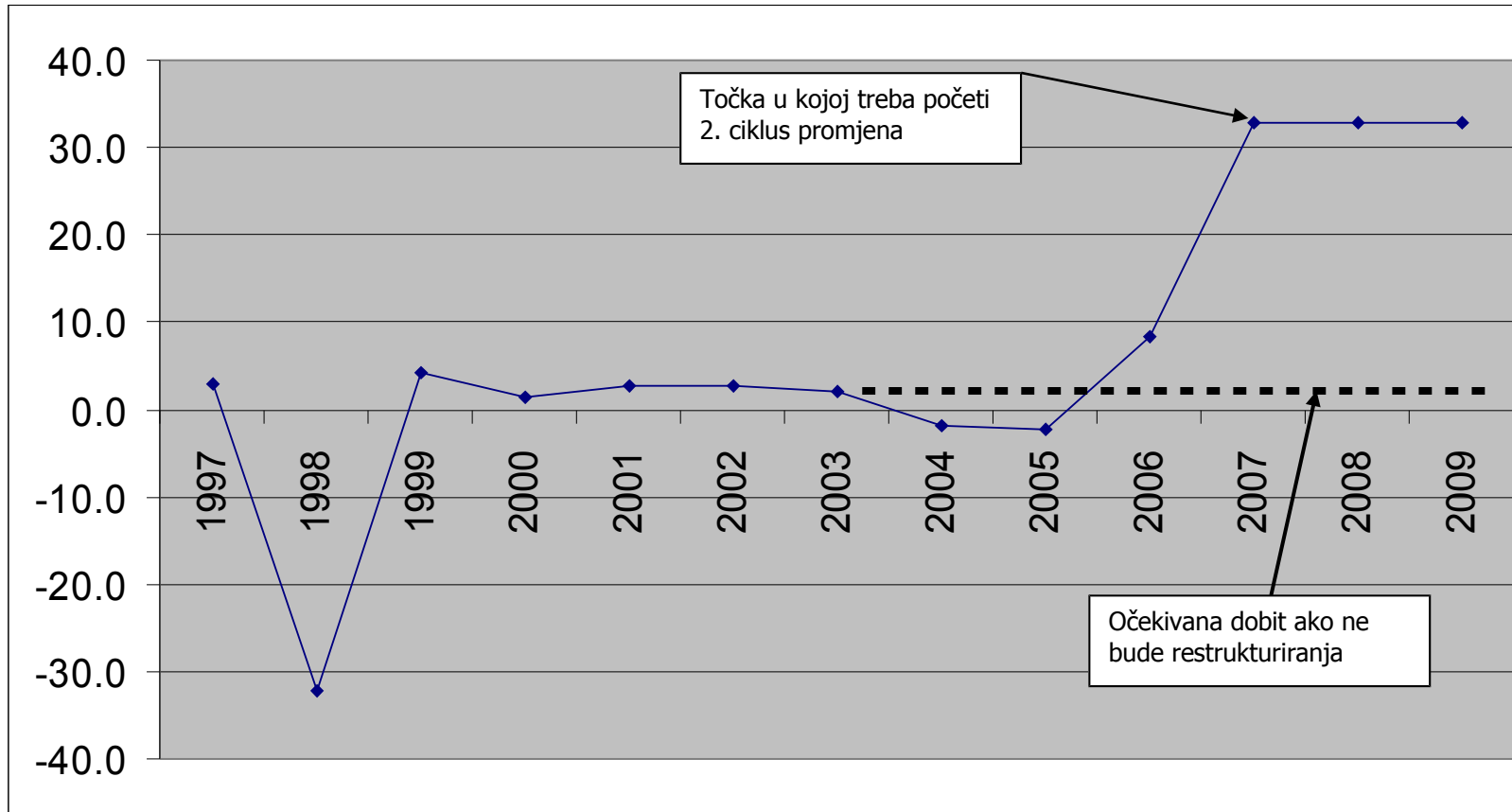
Kako bi se procijenili potencijalni učinci transformacije i restrukturiranja na financijski učinak HŠ d. o. o., dobiti su prognozirane sa i bez restrukturiranja. To je prikazano na slici 7 koji prikazuje prošle rezultate od 1999. do 2001. i projiciranje dobiti i gubitke do 2009. godine.

To prikazuje sljedeće ključne točke:

- HŠ trenutačno postižu vrlo skromne razine dobiti s malo izgleda za poboljšanjem učinka.
- Takva situacija će se nastaviti ukoliko ne dođe do restrukturiranja trg. društva
- Inicijalni utjecaj restrukturiranja bit će dodavanje visokih investicionih troškova u prve dvije godine razdoblja restrukturiranja prije oporavka u 3. godini.
- Ti visoki troškovi će vjerojatno imati negativni utjecaj na dobit i gubitke između 2003. i 2005. godine.
- Nakon 3. godine restrukturiranja, značajne dobiti smanjenja broja zaposlenih i poboljšane učinkovitosti imat će utjecaja na učinak stvarajući dramatični porast u razinama dobiti u 4. i 5. godini razdoblja restrukturiranja (2006. i 2007.).
- Prvi ciklus restrukturiranja HŠ ima potencijal stvaranja trgovačkog društva s potencijalnom godišnjom dobiti većom od 30 milijuna eura.
- Na kraju razdoblja restrukturiranja postojat će potreba za drugim ciklusom promjena kako bi se konsolidirali učinci i stimulirao daljnji rast.



coilte



Slika 7 Dobit i gubici (u milijunima eura) od 1997. do 2001. i prognoza do 2009. godine



3.5 Troškovi za HŠ i troškovi za državu

HŠ pokrivaju sve interne i eksterne investicijske troškove.

Nema nikakvih direktnih troškova za državu za akcije navedene u Strateškom akcijskom planu. No, zbog utjecaja restrukturiranja i potrebe za poboljšanjem učinka HŠ, konzultanti preporučuju da trg. društvo ne plaća dividende državi do kraja razdoblja restrukturiranja (godina 5).

Država će međutim imati odgovornost za plaćanje HŠ za gospodarenje "uslužnim" šumama. Ove šume uključuju krške šume i rekreativne šume kao što je Sljeme. Trenutačno se mnogi od tih radova financiraju iz OKFŠ fonda pa će neto dodatni utjecaj toga za državu biti mali. Modaliteti upravljanja OKFŠ-om i kako će se to koristiti u budućnosti kao plaćanje Države za gospodarenje "uslužnim" šumama će biti opisano kao dio Strateškog akcijskog plana u 2003. godini.

Trošak gospodarenja ovim područjima je teško za izračunati jer te podatke trenutačno HŠ ne daju u izvještajima. No, indikativni troškovi toga izračunati su na temelju povratnih informacija upitnika konzultantima od uprava šuma podružnica za 2000. godinu.

Iz tih informacija, mogu se izračunati rashodi za 2000 godinu (isključivo JBRŠ i PBRŠ "troškova") za uprave šuma podružnice Split i Buzet, zajedno s 50 % Uprave šuma Senj i 60 % Uprave šuma Gospić. (Udio za Senj i Gospić je baziran na udjelu krških šuma u ukupnoj površini za te uprave šuma podružnice).

Iznos rashoda za uslužne šume iznosi otprilike 27,5 milijuna eura. Trenutačno iznos primljen od OKFŠ-a u ovom području iznosi 14 milijuna eura.

Smanjenje operativnih troškova u uslužnim područjima će rezultirati smanjenjem režijskih troškova i povećanom produktivnosti šumarskih radnika. Uštede se mogu izračunati na osnovi da je 9 % šumarskih radnika i 13 % tehničkog i administrativnog osoblja iz uprava šuma podružnica i šumarija bazirano u ovom području.

To je prikazano u tablici 26.

Tablica 26 Procjena troškova gospodarenja uslužnim šumama (u tisućama eura)

Stavka	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
Troškovi gospodarenja uslužnim šumama	27,500	26,800	25,800	24,900	24,700



Konzultanti prepoznaju da dio gospodarskih jedinica u ovim upravama šuma podružnicama nisu "uslužna" područja, ali se oni većinom kompenziraju ne uključivanjem rekreacijskih šuma s kontinenta u ovu kalkulaciju.

Sredstva kojima će država financirati uslužne šume će biti pod jakim utjecajem snage OKFŠ fonda i modaliteta za njegovu upotrebu i kontrolu. OKFŠ je u 2000. bio 25,4 milijuna eura.

3.6 Potencijalni alternativni izvori financiranja

Financiranje za komercijalno trg. društvo će uglavnom dolaziti iz komercijalnih kredita jer Vlada više ne može jamčiti za kredite koji moraju biti bazirani na sposobnosti za otplatu trg. društva.

Mogu biti dostupni i drugi izvori financiranja, a njih se treba aktivno tražiti. Posebno, novi izvori financiranja mogu proizaći iz procesa pridruživanja EU te se njih treba aktivno tražiti i za njih se natjecati.

Svjetska banka ima iznos od oko 2 milijuna USD koji nije realiziran pod programom Svjetske banke Obnova i zaštita obalnih šuma (IBRD zajam 4119 HR). Banka ima svoje kriterije za raspodjelu ovih fondova i dijelovi Strateškog akcijskog plana koji su i udaljeni i bliski rekonstrukciji i razvoju mogli bi biti prihvatljivi za financiranje od Svjetske banke.

Sljedeća su područja konzultanti prepoznali kao prikladna za poticaj Svjetske banke koji bi mogli zadovoljiti njezine uvjete posuđivanja:

1. Troškovi vezani uz uknjižbu 1,2 milijuna ha državnog šumskog zemljišta koje još nije uknjiženo (okvirno 4 milijuna eura za troškove osoblja u pet godina).
2. Osnovni GIS hardver i prikupljanje podataka u uslužnim šumama (procjena 750 000 eura).
3. Troškovi razvoja poslovnog informatičkog sustava u uslužnim šumama.
4. Obuka osoblja prepoznatih za transfer u privatni sektor (procijenjeno 0,52 milijuna eura, sastoji se od 0,12 milijuna internih troškova i 0,4 milijuna eura vanjskih troškova).